

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN KOMITMEN
ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN
KECERDASAN SPIRITUAL SEBAGAI VARIABEL
MODERAT DI PENGELOLA PAJAK DAN
RETRIBUSI DAERAH KABUPATEN
MUSI RAWAS**

TESIS

OLEH:

SOLEH

NPM: 19.23.003

PEMINATAN: SUMBER DAYA MANUSIA (SDM)



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN FAKULTAS
EKONOMI DAN BISNIS UNIVERSITAS BINA INSAN
LUBUKLINGGAU**

2021

Soleh, NPM 19.23.003, The Influence of Leadership Style and Organizational Commitment on the Performance of Employees with Spiritual Intelligence as Moderator Variables in the Regional Tax and Retribution Management Agency of Musi Rawas Regency

Abstract

*Regional Tax and Levy Management Agency of Musi Rawas Regency is Regional Apparatus Organization function is supporting element for Regional Government Affairs which handles Regional Taxes and Regional Levies. This study to determine effect of leadership style and organizational commitment on employee performance with spiritual intelligence moderate variable at Regional Tax and Levy Management Agency of Musi Rawas Regency. The method used is regression analysis by performing instrument tests and classical assumption tests. Questionnaires were distributed to all employees. In this study Independent Variables are Leadership Style (X1), Organizational Commitment (X2) and Spiritual Intelligence (z) and Dependent Variable is Employee Performance (Y). This primary data was obtained using questionnaire. To find out instrument used is valid by testing validity and reliability. The data analysis technique used Moderated Regression Analysis (MRA) to analyze effect of moderator variable on the relationship between the independent variable and the dependent variable. Variable X1*Z interaction between Leadership Style (X1) with significant level of X1 0.799 and $x1z$ 0.995. This shows spiritual intelligence is moderated by leadership style (X1) on performance (Y). The significant value for the effect of X1 on Y is $0.789 > 0.05$ and t arithmetic value is $-0.279 < r$ table 2.002 so can be concluded that there is influence of leadership style (X1) on performance (Y). The significant value for effect of X1 on Y is $-0.279 > 0.05$ and the t -count value is $0.871 < r$ table 2002 so can be concluded there influence of Organizational Commitment (X2) on Performance (Y)*

Keywords: Leadership Style, Organizational Commitment, Performance and Spiritual intelligence

Soleh, NPM 19.23.003 Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Kecerdasan Spiritual Sebagai Variabel Moderat di Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas

Abstrak

Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas adalah Organisasi Perangkat Daerah fungsinya sebagai unsur penunjang Urusan Pemerintah Daerah yang menangani urusan Pajak Daerah dan Retribusi Daerah. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Komitmen Organisasi Pada Kinerja Pegawai Dengan Kecerdasan spiritual Sebagai Variabel Moderat di Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas. Metode yang digunakan yaitu analisis regresi dengan melakukan uji instrumen dan uji asumsi klasik. Kuesioner disebarakan kepada seluruh Pegawai. Dalam penelitian ini Independent Variable adalah Gaya Kepemimpinan(X_1), Komitmen Organisasi(X_2) dan Kecerdasan Spiritual (z) dan Dependent Variabel adalah Kinerja Pegawai (Y). Data primer ini didapat menggunakan kuesioner. Untuk mengetahui instrumen yang digunakan valid dengan melakukan uji validitas dan reabilitas. Teknik analisis data menggunakan *Moderated Regression Analysis (MRA)* untuk menganalisis pengaruh variabel moderator pada hubungan antara variabel independen terhadap variabel dependen. Variabel X_1*Z (interaksi antara Gaya Kepemimpinan (X_1) dengan tingkat signifikan x_1 0,799 dan x_1z 0,995. Hal ini menunjukkan bahwa Kecerdasan spiritual bermoderasi dengan gaya kepemimpinan (X_1) terhadap Kinerja (Y). nilai signifikan untuk pengaruh X_1 terhadap Y adalah sebesar $0.789 > 0.05$ dan nilai t hitung $-0.279 < r$ tabel 2.002 sehingga dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh Gaya kepemimpinan (X_1) terhadap Kinerja (Y). nilai signifikan untuk pengaruh X_1 terhadap Y adalah sebesar $-0.279 > 0.05$ dan nilai t hitung $0.871 < r$ tabel 2.002 sehingga dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh Komitmen Organisasi (X_2) terhadap Kinerja (Y)

Kata kunci: *Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, Kinerja dan Kecerdasan Spiritual*

KATA PENGANTAR

Dengan menyebut nama Allah SWT yang Maha Pengasih lagi Maha Panyayang, Kami panjatkan puja dan puji syukur atas kehadiran-Nya, yang telah melimpahkan rahmat, hidayah, dan inayah-Nya kepada kami, sehingga kami dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KECERDASAN SPIRITUAL SEBAGAI VARIABEL MODERAT DI BADAN PENGELOLA PAJAK DAN RETRIBUSI DAERAH KABUPATEN MUSI RAWAS”.

Tesis ini telah kami susun dengan maksimal dan mendapatkan bantuan dari berbagai pihak sehingga dapat memperlancar pembuatan tesis ini. Atas dukungan moral dan materil yang diberikan dalam penyusunan tesis ini, maka Peneliti mengucapkan banyak terimakasih kepada :

- 1 Rektor Universitas Bina Insan Lubuklinggau Bapak Dr. H. Sardiyono. MM
- 2 Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Bapak Muhammad Yusuf, SE., M.Si., Ph.D.
- 3 Ketua Program Magister Manajemen Dr. Dheo Rimbano, M.Si
- 4 Dosen Pembimbing I, Bapak Dr. H. Sardiyono. MM
- 5 Dosen Pembimbing II, Bapak Dr. Ahmad Basri, M.Si
- 6 Pimpinan dan Staf Pegawai Kabupaten Musi Rawas
- 7 Seluruh Dosen, Staf dan Karyawan Universitas Bina Insan yang telah banyak memberikan ilmu pengetahuan dan bimbingan kepada penulis
- 8 Keluarga, Istri, anak-anak, adik dan orang tua atas dukungannya.

Kami menyadari masih banyak kekurangan dalam penyusunan tesis ini. Oleh karena itu kami menerima segala saran dan kritik dari pembaca agar kami dapat memperbaiki proposal ini. Akhir kata semoga proposal tesis ini ada manfaatnya dan inspirasi kepada pembaca.

Lubuklinggau, 2021

Peneliti

DAFTAR ISI

Halaman

Halaman Sampul Tesis.....	i
Halaman Persetujuan	ii
Halaman Pengesahan	iii
Halaman Pernyataan Keaslian Tesis	iv
Halaman Motto dan Persembahan.....	v
Halaman <i>abstract</i> (bahasa Inggris) dan abstrak (bahasa Indonesia)	vi
Halaman Kata Pengantar.....	viii
Halaman Daftar Isi	ix
Halaman Daftar Tabel	xi
Halaman Daftar Gambar	xii
Halaman Daftar Lampiran.....	xiii
BAB I. PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang.....	1
B. Identifikasi Masalah	8
C. Batasan Masalah	10
D. Rumusan Masalah	10
E. Tujuan dan Manfaat Penelitian	10
1 Tujuan Penelitian.....	10
2 Manfaat Penelitian.....	10
a. Manfaat teoritis	
b. Manfaat praktis	
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA	
A. Teori-Teori Yang Mendukung	12
B. Hasil Penelitian Yang Relefan	37
C. Kerangka Pemikiran	41
D. Hipotesis.....	41
BAB III. METODOLOGI PENELITIAN	
A. Desain Penelitian	44
B. Variabel Penelitian Dan Definisi Operasional Variabel.....	46
C. Populasi dan Sampel.....	51
D. Sumber Data	53
E. Teknik Pengumpulan Data	55
F. Instrumen Penelitian	58
G. Uji Coba Instrumen	58
H. Uji Asumsi Klasik	60
I. Teknik Analisis Data	63
J. Tempat dan Waktu Penelitian.....	69
BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
A. Hasil Penelitian	70
B. Pembahasan.....	87

BAB V. SIMPULAN DAN SARAN	
A. Simpulan	92
B. Saran.....	93
DAFTAR PUSTAKA	95
LAMPIRAN	99
A. Bukti Kuesioner/Angket/Daftar Pertanyaan	100
B. Bukti foto/dokumen/wawancara pendukung	109
C. Data data pendukung	111

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Indikator Kinerja Utama	6
Tabel 2.1 Daftar Penelitian yang relevan	37
Tabel 3.1 Skala Likert kuesioner.....	57
Tabel 4.1 Hasil uji validitas (gaya kepemimpinan)	71
Tabel 4.2 Hasil uji validitas (komitmen organisasi)	72
Tabel 4.3 Hasil uji validitas (kecerdasan spiritual).....	73
Tabel 4.4 Hasil uji validitas (kinerja)	74
Tabel 4.5 Reliabilitas gaya kepemimpinan.....	75
Tabel 4.6 Reliabilitas komitmen organisasi	76
Tabel 4.7 Reliabilitas kecerdasan spiritual	77
Tabel 4.8 Reliabilitas kinerja	78
Tabel 4.9 Hasil uji multikolonieritas gaya kepemimpinan, komitmen organisasi terhadap kinerja dengan kecerdasan spiritual(<i>sq</i>)sebagai variabel moderat	81
Tabel 4.10 Model Regresi tahap pertama	83
Tabel 4.11 Model Regresi tahap kedua	84
Tabel 4.12 Uji F	84
Tabel 4.13 Uji T	85

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran	41
Gambar 4.1 Hasil uji normalitas.....	79
Gambar 4.2 Hasil uji normalitas.....	80
Gambar 4.3 Hasil uji heteroskedastisitas.....	82
Gambar 4.4 Prose Moderasi	83

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Bukti Kuesioner/Angket/Daftar Pertanyaan	99
Bukti foto/dokumen/wawancara pendukung	109
Bukti data-data pendukung	111

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Penyelenggaraan Pemerintahan harus dilihat dalam konteks optimalisasi penyelenggaraan fungsi-fungsi pokok terhadap keberadaan aparatur dalam organisasi Pemerintahan tersebut, terutama dalam meningkatkan kinerja guna memberikan pelayanan kepada masyarakat. Suatu pemerintahan dianggap efektif apabila dapat mencapai tujuannya secara optimal, mampu menyesuaikan diri dengan lingkungannya dan dapat meningkatkan prestasi kerja serta pengembangan sumber daya manusia, untuk itu semua lembaga pemerintahan harus meningkatkan kinerja.

Pegawai Negeri Sipil berkedudukan sebagai unsur aparatur Negara yang bertugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara professional, jujur, adil dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintah dan pembangunan kepada masyarakat dengan dilandasi kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945.

Untuk dapat melaksanakan tugas dengan baik, maka pembinaan pegawai diarahkan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia agar memiliki sikap dan perilaku yang berintikan pengabdian, kejujuran, tanggung jawab, disiplin serta wibawa sehingga dapat memberikan pelayanan sesuai tuntutan perkembangan masyarakat.

Kepemimpinan adalah seni membujuk bawahan untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan mereka dengan semangat keyakinan, kepemimpinan yang

adalah kepemimpinan yang mampu membawa organisasi sesuai dengan sas-asas manajemen modern sekaligus bersedia memberikan kesejahteraan dan kebahagiaan kepada bawahan dan masyarakat luas. Pemimpin yang sukses itu mampu mengelola organisasi, bisa mempengaruhi secara konstruktif orang lain, dan menunjukkan jalan serta perilaku benar yang harus dikerjakan bersama-sama, dan bahkan kepemimpinan sangat mempengaruhi semangat kerja kelompok Sulhan(2019). Tugas pimpinan adalah memberi motivasi bawahan supaya memiliki kompetensi dan kesempatan berkembang dalam mengantisipasi setiap tantangan dan peluang dalam bekerja.

Komitmen tidak ada dengan sendirinya, komitmen terbentuk melalui proses panjang kehidupan. Dimulai dari keluarga, kemudian dilanjutkan pada pendidikan, kemudian diperkuat dengan praktek dan pengalaman, kemudian ditempa dengan beban, masalah dan tanggung jawab, kemudian pada akhirnya sedikit dari karyawan yang memiliki karakter komitmen.

Komitmen adalah energi perubahan bahwa (apapun perannya) bertekad menjadi pribadi yang seutuhnya, kompleks akan kebaikan, inspiratif dalam keteladanan, dan menjadi model perubahan bagi masa depan yang lebih baik. Tentu ini tidak mudah, bukan seperti membalikkan telapak tangan, namun dari hati yang paling dalam, kita layak menjadi orang baik (bertanggung jawab, jujur, disiplin, setia, berwibawa, bermartabat, dan sebagainya) dan berkontribusi bagi penyebaran kebaikan.

Peningkatan kinerja pegawai diharapkan akan membawa kemajuan bagi

organisasi/instansi pemerintah untuk dapat bertahan dalam suatu persaingan lingkungan pemerintahan yang tidak stabil. Oleh karena itu upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai adalah merupakan tantangan manajemen yang paling serius karena keberhasilan untuk mencapai tujuan dan kelangsungan hidup suatu instansi pemerintah tergantung pada kualitas kinerja sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Semakin jelas peranan kinerja pegawai disuatu organisasi sehingga wajib bagi organisasi untuk memikirkan strategi yang tepat untuk organisasinya dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Kecerdasan Spiritual adalah inti dari intelegensia. Puncak dari segala kecerdasan manusia. Kecerdasan ini digunakan untuk menyelesaikan masalah kaidah dan nilai-nilai spiritual. Kita menggunakan kecerdasan spiritual dalam kehidupan dan organisasi untuk menjadikan kita untuk menjadi manusia apa adanya sekarang dan memberikan potensi lagi untuk terus berkembang, menjadi lebih kreatif, kita bisa berdamai dengan masalah, menuntun kejalan yang lebih benar, mempunyai kemampuan beragama yang benar, untuk mencapai kematangan pribadi yang lebih utuh, menghadapi pilihan dan realitas yang pasti akan datang dan harus kita hadapi apapun bentuknya, menurut Zohar & Marshall dalam Fahrissi (2020).

Di dalam Peraturan Daerah Musi Rawas Nomor 10 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Musi Rawas (Lembaran Daerah Tahun 2016 Nomor 10) dan Peraturan Bupati Musi Rawas Nomor 62 Tahun 2016 tentang Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kabupaten Musi (Lembaran Daerah Tahun 2016

Nomor 62) sebagai landasan hukum dan yang mengatur tentang Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas.

Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Perbub No. 62 Tahun 2016 Pasal 4, menyelenggarakan fungsi:

- 1) Perumusan kebijakan teknis dan program kerja di bidang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah dan Pendapatan Daerah lainnya.
- 2) Perencanaan dan pengendalian pembangunan secara makro di bidang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah dan Pendapatan Daerah lainnya.
- 3) Pelaksanaan koordinasi pendaftaran, pendataan Wajib Pajak, Wajib Retribusi Daerah, Pendapatan Daerah lainnya.
- 4) Penyusunan rencana dan pengendalian operasional di bidang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah, Penagihan Pajak dan Retribusi Daerah serta Pendapatan Daerah lainnya.
- 5) Penyelenggaraan pembukuan dan pelaporan Pendapatan Daerah.
- 6) Pengoordinasian pengendalian dan pembinaan atas pelaksanaan pemungutan Pendapatan Daerah.
- 7) Pelaksanaan pemungutan Pajak Daerah dan Retribusi Daerah.
- 8) Pelaksanaan intensifikasi dan ekstensifikasi Dana Bagi Hasil Pajak.
- 9) Pengoordinasian pencairan dana transfer; dan
- 10) Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Bupati sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas Tahun 2021 disusun berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah dan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 53 Tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja dan Tata Cara Reviu atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah. Peraturan ini memberikan tuntunan kepada semua instansi pemerintah untuk menyiapkan LKjIP sebagai bagian integral dari siklus akuntabilitas kinerja yang utuh yang dikerangkakan dalam suatu Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP). LKjIP memiliki 2 (dua) fungsi utama.

Fungsi tersebut yaitu pertama, laporan kinerja merupakan sarana bagi Pemerintah Kabupaten Musi Rawas untuk menyampaikan pertanggungjawaban kinerja kepada Presiden/Wakil Presiden dengan tembusan kepada Menteri Dalam Negeri, Gubernur dan Kepala Perwakilan BPKP dan kedua, laporan kinerja merupakan sarana evaluasi atas pencapaian kinerja Pemerintah Kabupaten Musi Rawas sebagai upaya untuk memperbaiki kinerja di masa yang akan datang.

Dua fungsi utama LKjIP tersebut merupakan cermin maksud dan tujuan penyusunan dan penyampaian LKjIP oleh setiap instansi pemerintah. Sebagai alat ukur dimana kinerja pegawai tersebut dikatakan baik, dapat dilihat dari hasil evaluasi berdasarkan Laporan Hasil Evaluasi atas Implementasi SAKIP pada Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas. Berikut capaian indikator kinerja dari tahun 2020 :

Tabel 1.1 Indikator Kinerja Utama (IKU)
Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah
Kabupaten Musi Rawas Tahun 2021

No	Sasaran Strategis	Indikator Kinerja	Target	Satuan
1	2	3	4	5
1.	Meningkatnya Hasil Pendataan dan Penetapan Pajak Daerah	- Persentase Ketersediaan hasil Penetapan Pajak Daerah	88	%
2.	Meningkatnya Transparansi Pembukuan dan Pelaporan Pajak daerah dan non Pajak Daerah	- Persentase Transparansi Pembukuan Pelaporan Pajak Daerah dan Non Pajak Daerah	88	%
3.	Meningkatnya Hasil Penagihan dan Penyelesaian Keberatan Pajak Daerah	- Hasil Penagihan dan Penyelesaian Keberatan Pajak Daerah	88	%
4.	Meningkatnya Hasil Pengendalian dan Evaluasi Pendapatan Pajak Daerah	- Persentase hasil Pengendalian dan hasil evaluasi Pendapatan Pajak Daerah	88	%

Sumber : LkjIP Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas Tahun 2021

Berhubungan dengan Gaya kepemimpinan yaitu dalam pengambilan keputusan dilaksanakan pendekatan yang sistematis terhadap alternatif yang dihadapi, langkah nyata untuk sebuah perubahan dalam menggerakkan para pegawai, sanggup menjalin silaturahmi dengan baik sehingga seluruh pegawai dapat memahami maksud dan tujuan organisasi, memiliki keinginan dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan Organisasi Perangkat Daerah, memiliki kewajiban yang wajib menanggung segala sesuatunya dalam melaksanakan tugas dengan baik, kemampuan mengendalikan emosional adalah hal yang sangat penting untuk terwujudnya suasana yang kolusif.

Dalam hubungan dengan komitmen organisasi, pegawai mengidentifikasi dirinya terhadap organisasi percaya bahwa nilai-nilai

Organisasi Perangkat Daerah adalah *quality products*, para pegawai akan terlibat dalam perilaku yang memberikan kontribusi untuk mewujudkan tujuan organisasi, rasa aman dan nyaman merupakan karakteristik spesifik dari pekerjaan dapat meningkatkan rasa tanggung jawab pegawai dan konsekuensinya serta rasa keterikatan dengan organisasi, dukungan organisasional didefinisikan sebagai sejauh mana pegawai mempersepsikan bahwa Organisasi Perangkat Daerah(OPD), atasan, dan rekan kerja memberi dorongan, respek, menghargai kontribusi pegawai, dan memberi apresiasi bagi individu dalam pelaksanaan tugasnya. Selanjutnya berhubungan dengan kinerja pegawai kedisiplinan, kejujuran, dan loyalitas merupakan dasar untuk evaluasi bahan pengambilan keputusan untuk perjalanan karir seorang pegawai, peningkatan pengetahuan dan kemampuan perlu dilakukan seiring perkembangan teknik informasi dalam pelaksanaan tugas, berhubungan dengan penghasilan peningkatan kinerja hal yang wajib untuk peningkatan penghasilan.

Dalam hal kecerdasan spiritual Menjadikan pegawai untuk menjadi manusia apa adanya sekarang dan memberikan potensi lagi untuk terus berkembang, menghadirkannya rasa inginkan agar menjadi luwes, berwawasan luas, dan sopan dengan cara yang kreatif, kreatifitas pegawai perlu dikembangkan, secara pribadi terpuruk terjebak oleh kebiasaan dan kekhawatiran, dan masa lalu akibat kesedihan, memiliki kesadaran diri untuk meningkatkan keimanan dan ketaqwaan kepada Tuhan Yang Maha Esa, kemampuan dan pengetahuan beragama yang benar harus tanpa fanatik dan tertutup terhadap kehidupan yang sebenarnya sangat beragam, membuat kita sadar mengenai makna dan prinsip

sehingga ego akan di nomor duakan, dan kita hidup berdasarkan prinsip yang abadi, pribadi yang lebih utuh dalam menghadapi pilihan dan realitas yang akan datang dan harus kita hadapi apapun bentuknya.

Dari permasalahan yang ada di Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas, oleh karena itu maka penulis berkeinginan untuk mengeluarkan judul yaitu “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Komitmen Organisasi Pada Kinerja Pegawai Dengan Kecerdasan spiritual Sebagai Variabel Moderat Di Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka dapat diidentifikasi beberapa permasalahan yang mempengaruhi kinerja pegawai di Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas adalah sebagai berikut:

- 1) Gaya Kepemimpinan
 - a) Pengambilan keputusan pemimpin keputusan tidak terlaksana dengan semestinya.
 - b) Pemimpin kurang memberikan kesempatan kepada pegawai dalam memberikan kebebasan ide atau gagasan dalam berpendapat.
 - c) Masih kurangnya motivasi yang diberikan pimpinan.
 - d) Pemimpin kurang mendengarkan solusi dan pendapat pegawai dalam penyelesaian tugas
- 2) Komitmen Organisasi
 - a) Pegawai belum mengidentifikasi dirinya terhadap organisasi

- b) Organisasi belum memberikan penghargaan pada pegawai
- c) Rasa aman dan nyaman dalam organisasi belum terlaksana
- d) Kurangnya dukungan pemimpin kepada pegawai dalam pelaksanaan tugas-tugas kedinasan

3) Kinerja Pegawai

- a) Masih rendahnya kemampuan dan pengetahuan pegawai dalam penyelesaian tugas
- b) Rasa tanggung jawab terhadap tugas yang dilaksanakan masih kurang maksimal
- c) Rasa kebersamaan dalam suatu organisasi belum terjalin dengan baik
- d) Masih rendahnya integritas

4) Kecerdasan Spiritual

- a) Organisasi belum memberikan potensi untuk terus berkembang
- b) Kreatifitas pegawai belum terlihat,
- c) Pegawai belum bisa memanajemen masalah dengan baik,
- d) Masih rendahnya kesadaran pegawai menuju kejalan yang lebih benar,
- e) Pegawai belum memiliki kemampuan dan pengetahuan beragama yang benar,
- f) belum tercapai kematangan pribadi yang lebih utuh belum bisa menghadapi pilihan dan realitas yang pasti akan datang.

C. Batasan masalah

Berdasarkan dari permasalahan yang ada, penelitian ini dibatasi pada Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kecerdasan spiritual Sebagai Variabel Moderat di Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas.

D. Rumusan masalah

Hasil analisa pada latar belakang masalah dan batasan masalah, penelitian ini adalah: Apakah terdapat Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kecerdasan spiritual Sebagai Variabel Moderat di Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas?

E. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1 Tujuan Penelitian

Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Komitmen Organisasi Pada Kinerja Pegawai Dengan Kecerdasan spiritual Sebagai Variabel Moderat di Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas.

2 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian adalah sebagai berikut:

a. Manfaat Teoritis

- 1) Secara teoritis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran dalam pengembangan gaya kepemimpinan, komitmen organisasi

dan keterkaitannya dengan upaya peningkatan Kinerja Pegawai dalam meningkatkan pendapatan Daerah dan pelayanan kepada masyarakat serta pengambilan kebijakan baik sekarang maupun yang akan datang.

- 2) Mengembangkan potensi-potensi yang dapat digali dalam penelitian kemungkinan munculnya konsep-konsep kontekstual yang berkenaan dengan gaya kepemimpinan, komitmen organisasi yang pada akhirnya mengarah kepada kinerja pegawai yang baik dan bermutu.
- 3) Untuk menambah pengalaman peneliti dengan secara langsung melakukan penelitian ke lapangan dan dapat melihat permasalahan yang sebenarnya terjadi di lapangan mengenai implementasi Kinerja Pegawai guna perbaikan kedepan terhadap Peningkatan Pendapatan Daerah dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat di Kabupaten Musi Rawas.

b. Manfaat Praktis

- 1) Semoga dijadikan sebagai bahan masukan bagi Kantor Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas untuk mewujudkan kinerja yang baik, profesional dan bermutu.
- 2) Sebagai bahan informasi bagi masyarakat yang ingin mempelajari masalah gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai.
- 3) Sebagai bahan dalam mengatasi permasalahan yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan terhadap kinerja di Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Teori-teori yang Mendukung

1. Gaya Kepemimpinan

1) Pengertian Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan cara yang digunakan seorang pemimpin untuk mempengaruhi perilaku bawahannya dimana gaya kepemimpinan ini bertujuan untuk membimbing serta memotivasi karyawan sehingga diharapkan akan menghasilkan produktivitas yang tinggi. Gaya kepemimpinan (*leadership style*) seorang pemimpin akan sangat berpengaruh pada kinerja karyawan atau bawahan. Pemimpin harus dapat memilih gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi yang ada, jika gaya kepemimpinan yang diterapkan benar dan tepat maka akan dapat mengarahkan pencapaian tujuan organisasi maupun perorangan. Sebaliknya jika gaya kepemimpinan yang dipilih salah dan tidak sesuai dengan situasi yang ada maka akan dapat mengakibatkan sulitnya pencapaian tujuan organisasi.

Harold Koontz & Cyrill O'Donnell dalam Sulhan Ahmad (2019), kepemimpinan adalah seni membujuk bawahan untuk menyelesaikan pekerjaan pekerjaan mereka dengan semangat keyakinan, kepemimpinan yang baik adalah kepemimpinan yang mampu membawa organisasi sesuai dengan asas-asas manajemen modern sekaligus bersedia memberikan kesejahteraan dan kebahagiaan kepada bawahan dan masyarakat luas. Pemimpin yang sukses itu mampu mengelola organisasi, bisa mempengaruhi secara konstruktif orang lain,

dan menunjukkan jalan serta perilaku benar yang harus dikerjakan bersama-sama dan bahkan kepemimpinan sangat mempengaruhi semangat kerja kelompok.

Menurut Ambarwati & Raharjo, (2018) Setiap generasi membutuhkan pemimpin dan karakter yang berbeda beda. Khusus untuk menjadi pemimpin untuk generasi milenial harus memiliki karakteristik:

- 1) Mampu menjadi teladan yang baik Setiap.
- 2) Mempunyai rasa tanggung jawab Manusia.
- 3) Berani mengambil resiko.

Dari uraian prinsip gaya kepemimpinan menurut para ahli diatas peneliti dapat menyimpulkan bahwa prinsip gaya kepemimpinan yaitu pemimpin harus bijaksana berani mengambil resiko, memiliki tujuan yang jelas, memiliki inisiatif dan inovatif. Dan dari prinsip gaya kepemimpinan inilah suasana lingkungan kerja sangat ditentukan.

2) Fungsi dan Tujuan Gaya Kepemimpinan

Pemimpin dan kepemimpinan terkait dengan sejumlah fungsi. Fungsi berkenaan tentang perencanaan, pemrakarsa, pengendalian, pendukung, penginformasi, dan pengevaluasi menurut pernyataan Adair, John dalam Sahertian Pieter (2020). Fungsi berorientasi pemecahan masalah (*Task Related/Problem Solving Function*) adalah menciptakan kegiatan, mencari informasi, memberi informasi, memberi pendapat, menjelaskan semua hal terkait pekerjaan, mengoordinasikan, meringkaskan, menguji kelayakan, mengevaluasi, mendiagnosis Adair, John dalam Sahertian Pieter: 2020.

3) Indikator Gaya Kepemimpinan

Menurut Kartono (2018) gaya kepemimpinan seseorang dapat dilihat dan dinilai dari beberapa indikator dalam <https://www.kajianpustaka.com/2019/04/teori-indikator-dan-jenis-gaya-kepemimpinan.html> sebagai berikut:

a. Kemampuan Mengambil Keputusan.

Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.

b. Kemampuan Memotivasi.

Kemampuan Memotivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian atau keterampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

c. Kemampuan Komunikasi.

Kemampuan Komunikasi Adalah kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secara langsung lisan atau tidak langsung.

d. Kemampuan Mengendalikan Bawahan.

Seorang Pemimpin harus memiliki keinginan untuk membuat orang lain

mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang perusahaan. Termasuk di dalamnya memberitahukan orang lain apa yang harus dilakukan dengan nada yang bervariasi mulai dari nada tegas sampai meminta atau bahkan mengancam. Tujuannya adalah agar tugas-tugas dapat terselesaikan dengan baik.

e. Tanggung Jawab.

Seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab kepada bawahannya. Tanggung jawab bisa diartikan sebagai kewajiban yang wajib menanggung, memikul jawab, menanggung segala sesuatunya atau memberikan jawab dan menanggung akibatnya.

f. Kemampuan Mengendalikan Emosional.

Kemampuan Mengendalikan Emosional adalah hal yang sangat penting bagi keberhasilan hidup kita. Semakin baik kemampuan kita mengendalikan emosi semakin mudah kita akan meraih kebahagiaan.

4) Faktor yang mempengaruhi Gaya Kepemimpinan

Dalam upaya mempengaruhi individu atau sekelompok individu, Luthans 2009 dalam Parashakti dan Setiawan (2019) mengemukakan adanya empat faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan, yaitu:

- a. Karisma: memberikan visi dan misi, memunculkan rasa bangga, mendapatkan respek dan kepercayaan.
- b. Inspirasi: mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha, mengekspresikan ada tujuan penting dalam cara

yang sederhana.

- c. Simulasi intelektual dapat: menunjukkan intelegensi, rasional, pemecahan masalah secara hati-hati.
- d. Memerhatikan staf secara individu: bisa menunjukkan perhatian terhadap pribadi, memperlakukan karyawan secara individual, melatih, menasehati.

Dari uraian menurut para ahli diatas peneliti dapat menyimpulkan bahwa faktor gaya kepemimpinan yaitu bahwa faktor gaya kepemimpinan seorang pemimpin itu kepribadian dan karakteristik. Dan dari faktor gaya kepemimpinan inilah suasana lingkungan kerja sangat ditentukan.

2. Komitmen Organisasi

1) Pengertian Komitmen Organisasi

Secara umum kita sudah paham tentang komitmen, namun di dalam organisasi, komitmen memiliki arti yang khusus. Mengingat dalam kajian Manajemen Sumber Daya Manusia komitmen organisasi adalah salah satu fungsi MSDM yang penting dalam mencapai tujuan organisasi.

Robbins & Judge dalam Yusuf Mardiana (2017) “Komitmen organisasi didefinisikan sebagai suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut”.

Porter dan Minner dalam Mardiana Yusuf Mardiana (2017). Komitmen organisasi sebagai keterikatan (*attachment*) dengan organisasi dikarakteristikan melalui kehendak untuk tetap bertahan; identikasi dengan nilai-nilai dan tujuan organisasi; serta kesediaan untuk berusaha lebih dalam perilakunya.

Dari beberapa pengertian komitmen organisasi di atas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah “sikap loyalitas karyawan terhadap organisasi, dengan cara tetap bertahan dalam organisasi, membantu mencapai tujuan organisasi dan tidak memiliki keinginan untuk meninggalkan organisasi dengan alasan apapun”. Sikapnya sejalan dengan visi, misi, dan tujuan organisasi. Perilakunya sesuai kebijakan, peraturan dan sistem operasional prosedur organisasi.

Menurut Wahyudi,RS (2020) Prinsip adalah asas atau sesuatu yang mendasar dari sebuah komitmen, dalam hal ini adalah kontrak atau perjanjian dan tanggung jawab atau kewajiban.

a. Kontrak atau perjanjian

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) kontrak atau perjanjian secara bahasa artinya ikatan atau persaksian yang mengakibatkan munculnya hukum. Perjanjian atau persaksian yang dimaksud adalah pernyataan kesediaan. Sedangkan

Hukum yang dimaksud dapat berupa tertulis maupun tersirat.

b. Tanggung jawab atau kewajiban

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) tanggung jawab adalah keadaan wajib menanggung segala sesuatunya (kalau terjadi apa-apa boleh dituntut, dipersalahkan, diperkarakan, dsb).

c. Kepercayaan

Masalah (hal-hal) organisasi itu kompleks, banyak variasi yang sulit dicairkan, namun semua orang harus percaya, bahwa mencapai tujuan tidak terganggu

dengan perbedaan tersebut, kita hanya perlu bekerja sama, saling mengerti, saling membantu, dan itu sumber keberhasilan.

Mardiana Yusuf (2017) mengemukakan beberapa ciri orang yang memiliki komitmen terhadap organisasi yaitu:

- a. Pegawai percaya bahwa nilai-nilai organisasinya adalah quality products, para pegawai akan terlibat dalam perilaku yang memberikan kontribusi untuk mewujudkan itu
- b. Interactional justice mengacu persepsi kewajaran atas pemeliharaan hubungan antar pribadi atau informal interaction antara karyawan yang menerima keputusan dengan pembuat keputusan.
- c. Karakteristik spesifik dari pekerjaan dapat meningkatkan rasa tanggung jawab pegawai dan konsekuensinya.
- d. Dukungan organisasional didefinisikan sebagai sejauh mana pegawai mempersepsikan bahwa organisasi (lembaga, atasan, dan rekan kerja) memberi dorongan, respek, menghargai kontribusi pegawai, dan memberi apresiasi bagi individu dalam pekerjaannya.

Komitmen dapat memelihara minat karyawan terhadap organisasi, membuat karyawan senang melaksanakan tugastugas organisasi dan menghabiskan banyak waktu dalam kehidupannya bersama organisasi tersebut. Rintangan utama yang dapat mencegah orang-orang mengubah sikap mereka adalah komitmen, yang terjadi ketika orang-orang merasa suatu komitmen terhadap tindakan tertentu dan enggan berubah

Dari beberapa teori diatas, dapat dijelaskan bahwa seorang anggota dalam

sebuah organisasi harus memiliki sikap dan kepribadian yang baik dan dapat dipertanggungjawabkan untuk meningkatkan kualitas diri dan akan berdampak baik bagi organisasi/perusahaan.

2) Tujuan Komitmen Organisasi

Selanjutnya Odiorne dalam Lubis Joharnis (2020) juga mengemukakan atau menyatakan beberapa ciri-ciri dari komitmen, yaitu:

- a. Memiliki tingkat penerimaan yang tinggi terhadap diri sendiri dan orang lain, ia tahu diri, terbuka, toleran, dan bersikap objektif.
- b. Bersikap spontanitas, menerima sesuatu yang baru dan perubahan tanpa merasa panik dan menutup diri.
- c. Cenderung mengutamakan kebersamaan.
- d. Melihat masalah sebagai penyimpangan dari yang seharusnya, dan menerima perubahan untuk memperbaiki sesuatu.
- e. Membangun sendiri pemikirannya, tidak mudah terpengaruh oleh berbagai propaganda. Memiliki motivasi untuk sedapat mungkin agar menjadi yang terbaik.

Selanjutnya Mayer seperti dikutip Sopiah dalam Lubis Joharnis (2020) mengemukakan bahwa ada tiga komponen komitmen organisasional yang menjadi tujuan dari komitmen organisasi yaitu:

- a. *Affective Commitment*, terjadi apabila karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional
- b. *Continuance Commitment*, muncul apabila karyawan tetap bertahan pada suatu organisasi karena membutuhkan gaji dan keuntungan-keuntungan lain, atau

karena karyawan tersebut tidak menemukan pekerjaan lain

- c. *Normative commitment*, timbul dari nilai-nilai dalam diri karyawan. Karyawan bertahan menjadi anggota terhadap organisasi merupakan hal yang seharusnya dilakukan.

Kembali merujuk pada pendapat Luthans, bila seseorang memiliki komitmen yang tinggi dalam melaksanakan suatu kegiatan, maka terdapat kecenderungan bahwa orang tersebut akan memperoleh kepuasan dari pekerjaannya. Sebagaimana diungkapkan sebelumnya, bahwa orang yang memiliki komitmen terhadap tugasnya, berarti orang tersebut menyukai akan pekerjaan tersebut. Karenanya, seseorang yang melaksanakan pekerjaan yang disukainya tersebut dapat menimbulkan ketahanan dirinya melaksanakan pekerjaan tersebut dan akan menikmati (*enjoy*) dengan pekerjaannya, apalagi pekerjaan tersebut dapat memberikan hasil sebagaimana yang diharapkannya, maka kepuasan akan prestasi kerjanya akan menjadi lebih tinggi. Luthans, 2006 dalam Lubis Joharnis (2020) Seseorang dengan komitmen yang tinggi cenderung memiliki hasrat yang besar untuk tetap di organisasi dan memiliki kehadiran yang sangat baik sebagai wujud kesetiaannya terhadap organisasi. Mereka juga memiliki hasrat yang lebih besar untuk mengembangkan tujuan organisasi dan taat terhadap kebijakan organisasi.

Dari beberapa teori diatas, dapat dijelaskan bahwa komitmen organisasi dalam sebuah organisasi harus selaras dengan tujuan, visi dan misi yang telah direncanakan untuk keberlangsungan sebuah organisasi.

3) Indikator komitmen organisasi

Seseorang dapat membangun komitmen jika ia mendapatkan kesemua unsur-unsurnya, tidak satu hal yang ia bangun, namun semua aspek dari komitmen ia miliki. Secara umum komitmen memiliki unsur-unsur sebagai berikut: tanggung jawab, konsekuen, jujur dan konsisten.

Mardiana Yusuf (2017) mengemukakan beberapa indikator komitmen terhadap organisasi yaitu:

- a. Mampu mengidentifikasi dirinya terhadap organisasi, pegawai percaya bahwa nilai-nilai organisasinya adalah quality products, para pegawai akan terlibat dalam perilaku yang memberikan kontribusi untuk mewujudkan itu.
- b. Merasa dihargai, Persepsi positif dari keadilan organisasional mengakibatkan perilaku positif seperti kepuasan kerja, komitmen, dan kepercayaan.
- c. Merasa nyaman, karakteristik spesifik dari pekerjaan dapat meningkatkan rasa tanggung jawab pegawai dan konsekuensinya; serta rasa keterikatan dengan organisasi.
- d. Merasa mendapat dukungan, dukungan organisasional didefinisikan sebagai sejauhmana pegawai mempersepsikan bahwa organisasi (lembaga, atasan, dan rekan kerja) memberi dorongan, respek, menghargai kontribusi pegawai, dan memberi apresiasi bagi individu dalam pekerjaannya.

Komitmen organisasi adalah sikap kerja, emosi, keyakinan, kerelaan yang mencerminkan hasrat, kebutuhan, tanggung jawab, berpindah, dan keterlibatan untuk bekerja keras, keinginan yang pasti untuk bertahan dalam organisasi dan memberikan usaha yang terbaik, energi serta waktu untuk suatu

pekerjaan atau aktivitas Mayer dan Allen dalam Busro (2018)

Dari uraian menurut para ahli diatas peneliti dapat menyimpulkan bahwa indikator komitmen organisasi yaitu bahwa indikator komitmen organisasi seorang anggota organisasi menjadi lebih nyaman dan melaksanakan rutinitas organisasi dengan baik tanpa ada beban dan dapat menciptakan suasana lingkungan kerja sangat ditentukan.

4) Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi, tidak lahir dengan sendirinya. Sejak awal pegawai sudah mempersiapkan diri, kemudian ia mengasahnya melalui pengalaman hidup, dan organisasi mengarahkannya melalui pelatihan dan ia pun diapresiasi karenanya. Berikut faktor-faktor pembentuk komitmen organisasi:

a. Faktor Latar Belakang

Komitmen organisasi adalah sikap dan perilaku, keduanya melekat pada diri setiap pegawai, dan hal itu sangat dipengaruhi oleh masa lalunya, di antaranya: keluarga, pendidikan, lingkungan

b. Faktor Individu

Setiap pegawai memiliki karakternya masing-masing. Oleh karenanya besar atau kecilnya komitmen sangat dipengaruhi oleh kepribadiannya sendiri.

c. Faktor Organisasi

Komitmen seorang pegawai dalam organisasi akan sangat berbeda jika organisasi melibatkan diri. Hal tersebut adalah sebuah tuntutan yang harus dipatuhi, dan jika masih ingin menjadi bagian dari organisasi. Karakteristik dasar organisasi adalah memaksa. Artinya setiap pegawai harus mengikuti

aturan main organisasi, bukan berusaha mereduksi kebijakan organisasi yang disesuaikan selera pegawai.

3. Kinerja

1) Pengertian Kinerja

Menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara:

a. Bab II Pasal 11:

- a) melaksanakan kebijakan publik yang dibuat oleh Pejabat Pembina Kepegawaian sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
- b) memberikan pelayanan publik yang profesional dan berkualitas; dan
- c) mempererat persatuan dan kesatuan Negara Kesatuan Republik Indonesia.

b. Pasal 12 :

Pegawai ASN berperan sebagai perencana, pelaksana, dan pengawas penyelenggaraan tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional melalui pelaksanaan kebijakan dan pelayanan publik yang profesional, bebas dari intervensi politik, serta bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme.

Kinerja merupakan hasil kerja individu atau kelompok dalam suatu organisasi yang disesuaikan dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan diberikan dengan cara yang legal, sesuai dengan hukum, moral, serta etika serta sebagai upaya dalam pencapaian tujuan organisasi menurut Prawirosentono dalam Muliana.dkk (2020).

Menurut Amstrong dan Baron dalam Muliana, dkk (2020) Kinerja merupakan hasil kerja atau dalam bentuk prestasi kerja, meskipun sesungguhnya

kinerja bermakna luas sebab kinerja termasuk didalamnya proses berlangsungnya.

2) Prinsip Dasar Kinerja

Akhir-akhir ini makin banyak organisasi yang menggunakan manajemen kinerja untuk memberikan semangat kepada pegawai dalam mengimplementasikan nilai-nilai atau budaya organisasi yang diyakininya. Nilai-nilai organisasi dapat berupa: kualitas jasa atau produk, perbaikan secara terus-menerus (*continuous improvement*) yang dalam, pelayanan prima kepada pelanggan, inovasi, peduli kepada konsumen, peduli lingkungan dan memberikan peluang yang sama kepada pegawai untuk maju. Setelah kesepakatan kinerja dibuat, diperlukan sebuah diskusi untuk mendefinisikan makna yang mudah dipahami terhadap nilai-nilai yang harus ditransformasikan menjadi perilaku individu setiap pegawai.

Menurut Wirawan dalam Siswoyo,dkk (2018) untuk menyusun job description atau role profile harus memenuhi persyaratan standar tertentu agar dapat digunakan sebagai tolok ukur dalam mengukur kinerja pegawai. Beberapa standar kinerja yang dimaksud diantaranya;

a. *Relevan* dengan strategi perusahaan.

Contohnya perusahaan menetapkan dalam satu tahun, penjualan produknya minimal mencapai sepuluh miliar rupiah. Strategi ini kemudian digunakan sebagai acuan penyusunan standar kinerja para karyawan unit pemasaran,

b. Mencerminkan keseluruhan tanggungjawab karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Contohnya tanggungjawab seorang tenaga pemasaran adalah

memasarkan produk senilai enam ratus juta, mengurus kontrak penjualan, dan melayani keluhan pelanggan. Standar kinerja tenaga pemasaran harus berisi ukuran pencapaian indikator ketiga tanggungjawab karyawan tersebut,

- c. Memperhatikan pengaruh faktor-faktor di luar kontrol karyawan.

Contohnya kinerja karyawan unit produksi ditentukan oleh tersedianya bahan mentah, suku cadang, keadaan mesin dan peralatan produksi. Jika faktor-faktor tersebut tidak tersedia atau rusak, hal ini akan mempengaruhi kinerja,

- d. Memperhatikan teknologi dan proses produksi.

Kinerja karyawan di perusahaan padat karya berbeda dengan kinerja karyawan yang menggunakan teknologi tinggi seperti otomasi dan robot. Seorang karyawan yang menggunakan teknologi robot, kinerjanya dapat 14 sampai dengan 30 kali lipat karyawan padat karya. Maka dari itu standar kinerja harus memperhatikan penggunaan teknologi dan proses produksi tersebut,

- e. Sensitif, mampu membedakan antara kinerja yang dapat diterima dan tidak dapat diterima.

Standar kinerja mempunyai alat ukur untuk membedakan tingkatan kinerja dari yang terbaik, baik, sedang, buruk dan sangat buruk. Caranya dengan mengemukakan definisi skala atau tingkatan kinerja. Jika standar kinerja tidak mendefinisikan skala kinerja, maka kinerja yang buruk dan kinerja yang baik menjadi sama.

- f. Memberikan tantangan kepada para karyawan.

Standar kinerja menunjukkan ukuran dari kinerja minimal sampai kinerja maksimal yang dapat diterima oleh organisasi. Untuk mencapai standar kinerja

minimal, karyawan harus bekerja keras. Dengan kata lain, standar kinerja harus menantang karyawan untuk mencapainya,

g. Realistis.

Standar kinerja harus realistis, artinya dapat dicapai oleh karyawan yang kompeten, terlatih, mempunyai pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman yang dipersyaratkan untuk melaksanakan pekerjaan,

h. Berhubungan dengan kerangka atau waktu pencapaian standar.

Target, sasaran, kuota, atau tujuan yang ditetapkan dalam standar harus dapat dicapai dalam kurun waktu tertentu yang ditetapkan dalam standar kinerja. Kurun waktu umumnya ditentukan melalui studi uji coba standar kinerja atau berdasarkan pengalaman,

i. Dapat diukur dan ada alat ukur untuk mengukur standar.

Kuantitas, kualitas dan kecepatan yang ditetapkan dalam standar harus dapat diukur dengan instrumen evaluasi kinerja,

j. Standar harus konsisten.

Standar kinerja harus konsisten, artinya upaya kerja dan kontribusi yang sama dari karyawan yang berbeda harus menghasilkan kinerja yang dapat dibandingkan satu sama lain,

k. Standar harus adil.

Karyawan yang diukur kinerjanya berdasarkan standar kinerja harus mau menerima standar dan menganggap standar adil dan masuk akal. Ukuran adil dan masuk akal diberlakukan sama kepada semua karyawan yang mengerjakan jenis pekerjaan yang sama,

1. Memenuhi ketentuan undang-undang dan peraturan ketenagakerjaan.

Di negara maju maupun di Indonesia sendiri, tidak ada undang-undang khusus yang mengatur mengenai evaluasi kinerja. Ada atau tidaknya evaluasi kinerja tergantung pada organisasi atau perusahaan. Perusahaan mengadakan evaluasi kinerja karena dianggap menguntungkan dalam rangka memanajemni kinerja karyawan. Organisasi tidak akan dikenakan sanksi jika tidak mengadakan evaluasi kinerja. Akan tetapi jika mengadakan evaluasi kinerja harus tidak bertentangan dengan undang-undang ketenagakerjaan. Dimana pada, Pasal 6 Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan menyatakan: “Setiap pekerja/buruh berhak memperoleh perlakuan yang sama tanpa diskriminasi dari pengusaha.”

Dari beberapa definisi prinsip dasar kinerja diatas dapat disimpulkan bahwa prinsip dasar kinerja adalah prinsip dalam melakukan aktifitas sebagai individu dalam suatu organisasi untuk menghasilkan prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik itu kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan oleh seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan tanggungjawab yang di berikan.

3) Fungsi Dan Tujuan Manajemen Kinerja

Salah satu fungsi dari manajemen kinerja adalah untuk menentukan sasaran yang terarah, maka tujuan organisasi yang jelas, strategi untuk pencapaiannya, rencana kerja serta bagaimana saluran komunikasi antara pimpinan dan pegawai agar tercapai kinerja yang diharapkan oleh perusahaan.

Dalam Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS), perencanaan kinerja terdiri atas

penyusunan dan penetapan (SKP) dengan memperhatikan Perilaku Kerja. Proses penyusunan (SKP) yang dimaksud dalam Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS), dilakukan dengan memperhatikan: a) perencanaan strategis Instansi Pemerintah; b) perjanjian kinerja; c) organisasi dan tata kerja; d) uraian jabatan; dan/atau e) Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) atasan langsung.

Menurut Sinambela dan Sarton Sinambela dalam Muliana, dkk (2020) adapun manfaat dari manajemen kinerja adalah sebagai berikut:

- a. Bagi atasan, manajemen kinerja dapat membuat pekerjaan pegawai lebih mudah untuk diselesaikan karena pegawai sudah memahami tugasnya.
- b. Bagi bawahan, manajemen kinerja menciptakan peluang untuk berdiskusi dan berbincang dengan atasan berkaitan dengan pekerjaan.
- c. Bagi organisasi, akan membuat lebih jelas keterkaitan antara tujuan organisasi dengan tujuan pekerjaan setiap pegawai.

Menurut Mahmudah Enny (2019) Penilaian Kinerja mempunyai tujuan dan manfaat baik bagi organisasi maupun bagi pegawai, diantaranya yaitu :

- a. *Performance Improvement*: yaitu memungkinkan pegawai dan manajer untuk membuat tindakan yang berhubungan dengan penilaian kinerja.
- b. *Compensation Adjustment*: yaitu membantu para pembuat keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.
- c. *Placement Decision*: menentukan promosi, mutase, atau penurunan jabatan
- d. *Training and Development Needs* mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi pegawai

- e. *Career Planning and Development* : memandu untuk menentukan jenis karier dan pengembangan potensi yang dimiliki
- f. *Staffing Process Deficiencies*: mempengaruhi prosedur perekrutan pegawai
- g. *Informational Inaccuracies and Job Design Error*: membantu menjelaskan kesalahan yang terjadi
- h. *Equal Employment Opportunity*: menunjukkan bahwa penempatan pegawai tidak ada diskriminasi
- i. *External Challenges*: factor kinerja karyawan secara eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, dan sebagainya
- j. *Feedback*: memberikan umpan balik bagi urusan kepegawaiann maupun pegawai sendiri.

Dari beberapa definisi fungsi dan tujuan kinerja diatas dapat disimpulkan bahwa fungsi dan tujuan kinerja adalah Perpaduan antara tujuan individu dengan team, divisi dan rencana korporasi. Menghadirkan definisi tujuan secara jelas dengan pengukuran, baik secara kualitatif maupun numerik. Monitoring pekerjaan dan tugas tentang kegiatan yang berlangsung secara berkesinambungan sesuai yang dibutuhkan dalam melakukan aktifitas sebagai individu dalam suatu organisasi untuk menghasilkan prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik sesuai dengan tanggungjawab yang di berikan.

4) Indikator kinerja

Berdasarkan pendapat yang dikemukakan oleh Dessler dalam Busro (2018) yang menyatakan bahwa dalam melakukan penilaian terhadap kinerja para pegawai maka harus diperhatikan 5 faktor:

- a. Kualitas pekerjaan yang dihasilkan oleh karyawan yang dapat diamati dari : (a) akurasi, (b) ketelitian, (c) penampilan dan (d) penerimaan keluaran.
- b. Kuantitas pekerjaan yang dihasilkan oleh karyawan yang dapat dilihat : (a) volume keluaran dan (b) kontribusi pada pencapaian target.
- c. Supervisi yang dilakukan pimpinan dalam bentuk: (a) saran, (b) arahan , dan (c) perbaikan.
- d. Sebagai dasar alokasi imbalan memperoleh kenaikan gaji dan imbalan lainnya berdsasarkan hasil evaluasi kinerja.
- e. Kehadiran atau kedisiplinan karyawan yang dapat dilihat dari : (a) regularitas, (b) tingkat keandalan dan (c) ketepatan waktu bekerja.
- f. Konsentrasi yang ditunjukkan karyawan yang meliputi : (a) kemampuan melakukan pencegahan akan kerusakan, (b) tingkat penghematan terhadap bahan habig pakai yang dimiliki perusahaan/kantor, (c) kemampuan menghindari keruakan alat, dan (d) kemampuan melakukan pemeliharaan alat.

Menurut Wirawan dalam Busro (2018) ada beberapa dimensi penilaian kinerja, yaitu:

- a. Hasil kerja indikatornya kualitas hasil kerja, kuantitas hasil kerja, efesiensi dalam melakukan tugas.
- b. Perilaku kerja indikatornya disiplin kerja, inisiatif, ktelitian dan
- c. Sifat pribadi indikarnya kejujuran, kretifitas

Menurut Robbin dalam Huseno (2016) menyatakan beberapa indikator kinerja:

- a) Evaluasi untuk keputusan sumber daya manusia secara umum,memberikan masukan untuk promosi, transfer dan pemutusan huhungan kerja.

- b) Sebagai kriteria untuk program seleksi dan pengembangan.
- c) Memberikan umpan balik kepada karyawan terhadap kinerjanya.
- d) Sebagai dasar alokasi imbalan memperoleh kenaikan gaji dan imbalan lainnya berdasarkan hasil evaluasi kinerja.

Dari beberapa teori indikator kinerja diatas dapat disimpulkan bahwa indikator kinerja merupakan suatu harapan dari seluruh karyawan untuk mendapatkan pengakuan, penghargaan dan masa depan yang jelas untuk kenyamanan dalam peningkatan kinerja.

5) Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

Dalam Buku Manajemen Sumber Daya Manusia Mahmudah Enny (2019) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja baik hasil maupun perilaku kerja sebagai berikut:

- a. Kemampuan dan keahlian, merupakan kemampuan atau skill yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memilih kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan.
- b. Pengetahuan, adalah pengetahuan tentang pekerjaan, seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula sebaliknya.
- c. Rancangan kerja, artinya jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan lancar. Pada dasarnya rancangan pekerjaan digunakan untuk memudahkan karyawan dalam melakukan pekerjaannya.

- d. Kepribadian, yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu sama lainnya.
- e. Motivasi kerja, merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari perusahaan dan dari dalam dirinya sendiri maka karyawan akan terdorong untuk melakukan suatu pekerjaannya dengan baik.
- f. Kepemimpinan, merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.
- g. Gaya kepemimpinan, merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintah bawahannya. Dalam praktiknya gaya kepemimpinan ini dapat diterapkan sesuai dengan kondisi organisasinya.
- h. Budaya organisasi, merupakan kebiasaan atau norma – norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan, ini mengatur hal – hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu perusahaan atau organisasi.
- i. Kepuasan kerja, merupakan perasaan senang atau gembira atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan. Demikian pula jika seseorang tidak senang atau gembira dan tidak suka atas pekerjaannya, maka akan ikut memengaruhi hasil kerja karyawan. Jadi dengan demikian kepuasan kerja dapat memengaruhi kinerja.
- j. Lingkungan kerja, merupakan suasana atau kondisi di sekitar lokasi tempat

bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasarana, serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja.

- k. Loyalitas, merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan dimana tempatnya bekerja. Kesetiaan ini ditunjukkan dengan terus bekerja dengan sungguh – sungguh sekalipun perusahaannya dalam kondisi yang kurang baik.
- l. Komitmen, merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja. Komitmen juga diartikan kepatuhan karyawan kepada janji-janji yang telah dibuatnya.
- m. Disiplin kerja, merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, seperti masuk kerja dengan tepat waktu.

4. Kecerdasan spiritual

1) Pengertian Kecerdasan spiritual

Danah Zohar dan Ian Marsal dalam Fahrissi (2020) menyatakan bahwa mengklaim bahwa kecerdasan spiritual adalah inti dari intelegensia. Puncak dari segala kecerdasan manusia. Kecerdasan ini digunakan untuk menyelesaikan masalah kaidah dan nilai-nilai spiritual.

Sinetar dan Triono Safaria dalam Fahrissi (2020) menafsirkan kecerdasan spiritual sebagai pemikiran yang terilhami. Selanjutnya dikatakan kecerdasan spiritual adalah cahaya, ciuman kehidupan yang membangunkan keindahan tidur kita, membangunkan orang-orang dari segala usia dan segala situasi.

Ari Ginanjar dalam Fahrissi (2020) menyatakan kecerdasan spiritual adalah kecerdasan untuk menghadapi persoalan makna, yaitu kecerdasan untuk menempatkan perilaku dan hidup kita dalam konteks maknanya yang lebih luas dan kaya, kecerdasan untuk menilai bahwa tindakan atau jalan hidup seseorang lebih bermakna dibanding dengan yang lain.

Nabi Muhammad SAW, mengistilahkan pemimpin berbasis spiritual sebagai pemimpin "ihsan". Ciri-ciri ihsan dalam kepemimpinan menurut Muhammad Saw adalah: "Mengabdikan kepada Tuhan seolah-olah engkau melihat-Nya, jika engkau tidak melihat-Nya, maka sesungguhnya Ia melihat kamu". Konsep "ihsan" menekankan pada bagaimana menghadirkan motivasi dan kualitas psikologis seorang pemimpin menjadi selaras dengan perbuatan dan pemahaman seseorang seperti berbuat kebajikan, kejujuran, indah, ramah dan lain-lain. Ihsan menghendaki pemimpin harus menyadari akan kehadiran Tuhan dan berperilaku dengan sebaik-baiknya, bahkan ihsan juga menuntut agar berpikir, merasa dan berniat secara baik serta berperilaku sesuai dengan yang dipikirkannya.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa terdapat berbagai macam aspek dalam kecerdasan spiritual yang telah diungkapkan oleh para tokoh, namun dalam penelitian aspek-aspek yang digunakan oleh peneliti adalah aspek-aspek yang dijelaskan oleh Sinetar yakni memiliki kemampuan seni untuk memilih mana yang baik dan mana yang buruk, mampu untuk memilih apa yang terbaik baginya, berjiwa besar mau memaafkan dan meminta maaf jika salah, memiliki kemampuan untuk menghargai diri sendiri dan orang lain, memiliki rasa

empati terhadap orang yang sedang kesusahan.

2) Indikator Kecerdasan spiritual

Menurut Zohar & Marshall dalam Fahrissi (2020) menyebutkan bahwa kita menggunakan kecerdasan spiritual dalam kehidupan dan organisasi untuk:

- a. Menjadikan kita untuk menjadi manusia apa adanya sekarang dan member potensi lagi untuk terus berkembang.
- b. Menjadi lebih kreatif. Kita menghadirkannya ketika kita inginkan agar kita menjadi lues, berwawasan luas, dan spontan dengan cara yang kreatif.
- c. Menghadapi masalah ekstensial yaitu pada waktu kita secara pribadi terpuruk terjebak oleh kebiasaan dan kekhawatiran, dan masa lalu kita akibat kesedihan. Karena dengan kecerdasan spiritual akan kita sadar bahwa kita mempunyai masalah ekstensial dan membuat kita mengatasinya atau paling tidak kita bisa berdamai dengan masalah tersebut.
- d. *SQ* dapat digunakan pada masalah krisis yang sangat membuat kita seakan kehilangan keteraturan diri. Dengan kecerdasan spiritual suara hati kita akan menuntun kejalan yang lebih benar.
- e. Kita juga akan lebih mempunyai kemampuan beragama yang benar, tanpa harus fanatik dan tertutup terhadap kehidupan yang sebenarnya sangat beragam.
- f. Kecerdasan spiritual memungkinkan kita menjembatani atau menyatukan hal yang bersifat personal dan interpersonal, antara diri dan orang lain karenanya kita akan sadar akan ingritas orang lain dan integritas kita.
- g. Kecerdasan spiritual juga kita gunakan untuk mencapai kematangan pribadi

yang lebih utuh karena kita memang mempunyai potensi untuk itu. Juga karena kecerdasan spiritual akan membuat kita sadar mengenai makna dan prinsip sehingga ego akan di nomor duakan, dan kita hidup berdasarkan prinsip yang abadi.

- h. Kita akan menggunakan kecerdasan spiritual dalam menghadapi pilihan dan realitas yang pasti akan datang dan harus kita hadapi apapun bentuknya. Baik atau buruk jahat atau dalam segala penderitaan yang tiba-tiba datang tanpa kita duga, (Zohar & Marshall).

3) Faktor-faktor Kecerdasan spiritual

Zohar dan Marsal dalam dalam Darmadi (2021) mengungkapkan ada beberapa faktor yang mempengaruhi kecerdasan spiritual :

- a. Sel syaraf otak.

Otak menjadi jembatan antara kehidupan batin dan lahiriah kita. Ia mampu menjalankan semua ini karena bersifat kompleks, luwes, adaptif dan mampu mengorganisasikan diri.

- b. Titik Tuhan (*God spot*)

Dalam penelitian Rama Chandra menemukan adanya bagian otak, yaitu lobus temporal yang meningkat ketika pengalaman religius atau spiritual berlangsung. Titik Tuhan memainkan peran biologis yang mnenentukan dalam pengalaman spiritual.

B. Hasil Penelitian yang Relevan

Tabel 2.1 Daftar penelitian yang relevan

No	Nama Peneliti /Thn	Judul penelitian	Sumber	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
Penelitian Nasional					
1	Kelven Daniel Tambunan (2018)	Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Generasi Y Di PT Bank Sumut Dengan Kepemimpinan Transformasional Sebagai Variabel Moderasi	Tesis	Korelasional (<i>Corelational Research</i>)	<p>1. Variabel komitmen organisasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan khususnya karyawan yang masuk kedalam kategori generasi Y di PT Bank Sumut.</p> <p>2. Secara parsial komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, komitmen kontinuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan komitmen normatif berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan generasi Y yang ada di PT Bank Sumut.</p> <p>3. Variabel komitmen afektif, komitmen kontinuan,</p>

					<p>komitmen normatif memberikan pengaruh terhadap kinerja sebesar 76%, sedangkan 24% kinerja karyawan generasi Y di PT Bank Sumut dipengaruhi oleh variabel lain diluar penelitian.</p> <p>4. Variabel kepemimpinan transformasional merupakan variabel moderasi yang memperkuat hubungan antara komitmen afektif, komitmen kontinuan, dan komitmen normatif</p>
2	Triana W., Amin W., & Erni W. (2019)	Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Inspektorat Kabupaten Ponorogo	Tesis	Kuantitatif	<p>1. Pengaruh yang signifikan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja.</p> <p>2. menunjukkan variabel gaya kepemimpinan mempengaruhi variabel kepuasan kerja.</p> <p>3. menunjukkan variabel komitmen organisasi tidak mempengaruhi variabel motivasi kerja</p>

3	Noldy Imanuel dkk (2018)	Kecerdasan Spiritual Memoderasi Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi pada kinerja Penyusun Laporan Akuntabilitas Kerja Instansi Pemerintah (Lakip)	E-Jurnal	Kuantitatif, Metode survei,	<p>1. Gaya kepemimpinan memberikan pengaruh positif pada kinerja penyusun laporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah</p> <p>2. Budaya organisasi berpengaruh positif pada kinerja penyusun laporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah</p> <p>3. Gaya kepemimpinan pada kinerja penyusun laporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah tidak diperkuat oleh kecerdasan spiritual.</p>
Penelitian Internasional					
4	Sharmila Devi at all , (2017)	<i>Effectiveness of the use of spiritual intelligence in women academic leadership practice</i>	<i>Internati onal Journal of Educati onal Management</i>	<i>qualitative approach guided by phenomenolog ical inquiry</i>	<p><i>The finding established three main effectiveness of integrating spiritual intelligence into leadership practices:</i></p> <p><i>1. employees inspired by vision;</i></p> <p><i>2. increase credibility and long-term sustainability of institution; and</i></p> <p><i>c. heightened moral values and reduces ethical issues.</i></p> <p><i>The authors conclude that bringing the attributions of spiritual intelligence will transform the workplace into a</i></p>

					<i>more meaningful and purposeful atmosphere by constructing balanced and harmonious relationship within employees.</i>
5	Muhammad Shaukat Malik, Sana Tariq (2016)	<i>Impact of Spiritual Intelligence on Organizational Performance</i>	<i>Jurnal</i>	<i>In this study descriptive and quantitative research methods were used. In this study we adopted the methodology of Danquah</i>	<i>This study analyzed that there is significant positive relationship between spiritual intelligence and organizational performance when we control age, gender and education of participants. This study implied that age, gender and education act as moderator on the relationship of spiritual intelligence and profitability ratio. Organizational culture can change the relationship of spiritual intelligence and organizational performance. In the light of result, we can suggest several recommendations for organizations</i>

C. Kerangka Pemikiran



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

D. Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: terdapat Pengaruh yang signifikan Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kecerdasan spiritual Sebagai Variabel Moderat di Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Hakikat Metode penelitian merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data/informasi sebagaimana adanya dan bukan sebagaimana seharusnya, dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Terdapat empat kata kunci yang perlu diperhatikan yaitu cara ilmiah, data, tujuan, kegunaan tertentu Sugiono dalam Hardani (2020) Cara ilmiah berarti kegiatan penelitian itu didasarkan pada ciri-ciri keilmuan, yaitu:

- 1) Rasional berarti kegiatan penelitian itu dilakukan dengan cara-cara yang masuk akal, sehingga terjangkau oleh penalaran manusia;
- 2) Empiris berarti cara-cara yang dilakukan itu dapat diamati oleh indera manusia, sehingga orang lain dapat mengamati dan mengetahui cara-cara yang digunakan. (Bedakan cara yang tidak ilmiah misalnya, mencari anak yang hilang saat memanjat gunung, atau ingin mencari mobil yang hilang datang ke para normal, atau ingin menjadi kepala sekolah datang ke dukun dan sejenisnya);
- 3) Sistematis artinya, proses yang digunakan dalam penelitian itu menggunakan langkah-langkah tertentu yang bersifat logis. Walaupun langkah-langkah penelitian antara metode kuantitatif, kualitatif, dan R & D berbeda, tetapi semuanya sistematis.

Metode penelitian merupakan cara untuk mendapatkan suatu informasi yang dapat menjadi bahan penelitian yang diambil. Sugiyono (2017) mengemukakan bahwa metode penelitian dapat diartikan sebagai cara ilmiah

untuk mendapatkan data yang valid dengan tujuan dapat ditemukan dikembangkan, dan dibuktikan, suatu pengetahuan tertentu sehingga pada gilirannya dapat digunakan untuk memahami, memecahkan, dan mengantisipasi masalah dalam bidang pendidikan.

Penelitian kuantitatif adalah penelitian ilmiah yang sistematis terhadap bagian-bagian dan fenomena serta hubungan-hubungannya. Tujuan penelitian kuantitatif adalah mengembangkan dan menggunakan model matematis, teori dan/atau hipotesis yang berkaitan dengan fenomena alam. Proses pengukuran adalah bagian krusial dalam penelitian kuantitatif. Hal ini memberikan gambaran atau jawaban akan hubungan yang fundamental dari hubungan kuantitatif Siyoto & Sodik dalam Hardani(2020).

Metode kuantitatif sering juga disebut metode tradisional, positivistik, ilmiah/*scientific* dan *metode discovery*. Metode kuantitatif dikatakan sebagai metode tradisional karena penggunaan yang sudah cukup lama dan menjadi tradisi sebagai metode untuk penelitian. Metode ini disebut sebagai metode positivistik karena berlandaskan pada filsafat positivisme. Metode ini disebut sebagai metode ilmiah (*scientific*) karena metode ini telah memenuhi kaidahkaidah ilmiah yaitu konkrit, empiris, obyektif, terukur, rasional dan sistematis. Kaidah-kaidah ini sangat sesuai dengan spesifikasi yang ada dalam penelitian kuantitatif. Metode ini juga disebut metode *discovery* karena dengan metode ini dapat ditemukan dan dikembangkan berbagai iptek baru. Peneliti dapat mengembangkan suatu ide dasar menjadi sesuatu yang jauh lebih besar dan bersifat baru. Metode ini metode

kuantitatif karena data penelitian berupa angka-angka dan analisis menggunakan statistik Siyoto & Sodik dalam Hardani (2020).

A. Desain Penelitian

Bungin (2017) secara umum proposal penelitian dan desain penelitian tidak berbeda namun berdasarkan pengalaman secara umum kedua istilah ini berbeda. Letak perbedaannya adalah pada kebiasaan penggunaan kedua (proposal-desain) istilah itu yang sudah salah kaprah sejak semula. Kata proposal semestinya digunakan untuk usulan-usulan penelitian yang memang masih membutuhkan persetujuan pembiayaan sedangkan usulan-usulan penelitian mandiri atau usulan penelitian skripsi, tesis maupun disertasi di perguruan tinggi seyoganya langsung saja disebut dengan proposal (usulan) desain penelitian.

Perbedaan proposal penelitian dengan desain penelitian, tidak begitu tajam dan pada dasarnya bersifat gradual. Karena itu, perbedaan yang bersifat demikian terkadang orang menyamakan proposal penelitian dengan desain penelitian. Perbedaan materi proposal penelitian dengan desain penelitian hanyalah karena proposal penelitian dibuat dalam rangka mencari sponsor terutama masalah anggaran, sedangkan desain penelitian dibuat sebagai rancangan, format, pedoman, aturan main atau acuan penelitian yang akan dikerjakan. Dalam kasus penelitian yang menunggu persetujuan proposal dana, maka desain penelitiannya dibuat setelah proposal penelitian disetujui.

Secara garis besarnya, di dalam proposal penelitian hanya memuat tentang permasalahan apa yang diteliti dan berapa biayanya serta siapa penelitiannya. Dengan diajukan tiga hal ini, orang sudah dapat mempertimbangkan urgensi

masalah yang diajukan serta risiko pembiayaan yang menjadi tanggungannya. Oleh karenanya proposal penelitian dibuat dengan suatu kemampuan meyakinkan orang lain bahwa masalah yang diajukan adalah sangat penting untuk diteliti, dan apabila dihandingkan dengan biaya yang diajukan maka besarnya dana pendukung telah larut ke dalam kepentingan masalah tersebut.

Proposal penelitian juga menunjukkan begitu kompetensi dan kredibilitas lembaga serta penelitinya, sehingga lembaga sponsor begitu percaya apabila pekerjaan penelitian itu dilaksanakan oleh lembaga dan peneliti yang kredibelitas. Walau dengan tiga hal di atas saja sudah dapat menjelaskan suatu proposal yang baik, tetapi pengungkapan yang lebih jelas lagi tentang hal lain yang ingin diungkapkan dalam proposal penelitian kepada pihak yang berkemungkinan menjadi sponsor adalah lebih baik. Oleh karena itu, tidak hanya tiga hal di atas, tetapi ada banyak lagi hal-hal yang harus dapat dijelaskan dalam proposal, seperti:

- 1) Motivasi pemilihan masalah tersebut, yaitu mengapa masalah tersebut diteliti dan untuk apa, dapatkah penelitian tersebut dilaksanakan terutama dihubungkan dengan kemampuan calon peneliti dan pertimbangan teknis, dan politis yang ada.
- 2) Daerah penelitian, yaitu di mana penelitian itu akan dilaksanakan.
- 3) Waktu penelitian, yaitu kapan penelitian akan dilaksanakan dan kapan pula selesainya.
- 4) Metode penelitian, yaitu penelitian ini menggunakan metode penelitian apa agar proses penelitian dapat efektif dan efisien.
- 5) Lembaga konsultan, yaitu siapa saja yang akan menjadi mitra konsultan dalam

penelitian ini sehingga memungkinkan dapat menyelesaikan persoalan-persoalan teknis di lapangan.

- 6) Anggaran penelitian, yaitu bagaimana perincian bugeting penelitian yang diperlukan.
- 7) Kemungkinan teori macam apa yang digunakan dalam penelitian ini sehingga secara akademik penelitian ini benar-benar dapat dilaksanakan.

Setelah mengetahui masalah yang akan diteliti, maka seorang peneliti harus menetapkan tujuan yang hendak dicapai dan manfaat yang diharapkan dari hasil penelitian yang telah dilakukannya. Tujuan penelitian merupakan rumusan kalimat yang menunjukkan adanya hasil, sesuatu yang diperoleh setelah penelitian selesai, sesuatu yang akan dicapai / dituju dalam sebuah penelitian.

B. Variabel Penelitian Dan Definisi Operasional Variabel.

1. Variabel penelitian

Menurut Sugiyono (2017), variabel adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya.

Selanjutnya menurut Arikunto (2018), variabel penelitian adalah objek penelitian atau apa yang menjadi perhatian suatu titik perhatian suatu penelitian. Bertolak dari pendapat para ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa variabel penelitian adalah suatu atribut dan sifat atau nilai orang, faktor, perlakuan terhadap obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Adapun Kegunaan Variabel dalam penelitian ini sebagai berikut:

- 1) Untuk mempersiapkan alat dan metode pengumpulan data
- 2) Untuk mempersiapkan metode analisis/pengolahan data.
- 3) Untuk pengujian hipotesis.

Variabel penelitian yang baik adalah :

- 1) Relevan dengan tujuan penelitian
- 2) Dapat diamati dan dapat diukur
- 3) Dalam suatu penelitian, variabel perlu diidentifikasi, diklasifikasi, dan didefinisikan secara operasional dengan jelas dan tegas agar tidak menimbulkan kesalahan dalam pengumpulan dan pengolahan data serta dalam pengujian hipotesis.

Variabel penelitian dalam penelitian ini adalah :

- 1) Independent Variable (Variabel Bebas).

Variabel ini disebut juga dengan variabel stimulus, prediktor, antecedent, variabel pengaruh, variabel perlakuan, kausal, treatment atau resiko. Variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependent (terikat). Dinamakan sebagai variabel bebas karena bebas dalam mempengaruhi variabel lain. Tipe variabel yang mempengaruhi variabel lain atau variabel yang mempengaruhi variabel terikat.

- 2) Dependent Variable (Variabel Terikat).

Variabel ini sering disebut dengan variabel out put, kriteria, konsekuen, variabel efek, variabel terpengaruh atau variabel tergantung. Variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas, variabel ini dipengaruhi oleh variabel bebas / independent. Tipe

variabel yang dipengaruhi oleh variabel lain atau variabel yang dipengaruhi oleh variabel bebas. Dalam penelitian ini Dependent Variable adalah Kinerja Pegawai (Y).

No	Variabel	Definisi Operasional	Sumber	Indikator
1	Kinerja Pegawai (Y)	Kinerja SDM adalah prestasi kerja atau hasil kerja (output) , baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan	Huseno (2016)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluasi untuk bahan pengambilan keputusan sumber daya manusia secara umum 2. Sebagai kriteria untuk program seleksi dan pengembangan 3. Memberikan umpan balik kepada karyawan terhadap kinerjanya 4. Sebagai dasar alokasi imbalan memperoleh kenaikan gaji dan imbalan lainnya
2	Gaya Kepemimpinan (X ₁)	Kepemimpinan adalah “seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan sehingga dia mampu mempengaruhi anggotanya untuk bersama-sama mencapai satu tujuan”.	Kartono (2013)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kemampuan Mengambil Keputusan. 2. Kemampuan Memotivasi. 3. Kemampuan Komunikasi 4. Kemampuan Mengendalikan Bawahan 5. Tanggung Jawab 6. Kemampuan Mengendalikan Emosional
3	Komitmen Organisasi (X ₂)	Komitmen organisasi sebagai keterikatan (attachment) dengan organisasi dikarakteristikan	Yusuf Mardiana (2017)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mampu mengidentifikasi dirinya terhadap organisasi 2. Merasa dihargai 3. Merasa nyaman

		melalui kehendak untuk tetap bertahan; identifikasi dengan nilai-nilai dan tujuan organisasi; serta kesediaan untuk berusaha lebih dalam perilakunya.		4. Merasa mendapat dukungan
4	Kecerdasan Spiritual (X ₃)	Kecerdasan spiritual merupakan pikiran, dorongan, dan efektivitas yang mendapat inspirasi penghayatan ketuhanan yang di dalamnya kita semua menjadi bagian.	Alfarisi(2020)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menjadi individu yang ingin terus berkembang 2. Menjadi lebih kreatif 3. Menghadapi masalah ekstensial 4. Menuntun kejalan yang lebih benar 5. Mempunyai kemampuan beragama yang benar 6. Menjaga silaturahmi 7. Kematangan pribadi 8. Mampu menghadapi pilihan yang realitas

Berdasarkan fungsinya variabel dapat dikelompokkan ke dalam:

- 1) Variabel bebas (*independent variable* atau *predictor*);
- 2) Variabel terikat (*dependen variable* atau *criterion variable*);
- 3) Variabel moderat (*moderat variable*) dan;
- 4) Variabel intervening (*intervening variable*).

Variabel bebas (*independent variable* atau *predictor variable*) merupakan variabel yang memengaruhi variabel terikat secara positif maupun negatif. Variabel terikat (*dependen variable* atau *criterion variable*) merupakan variabel yang dipengaruhi oleh variabel bebas. Tujuan dan penelitian adalah untuk

menjelaskan atau memprediksi variabilitas dan variabel bebas. Misalnya suatu penelitian yang ingin mengetahui pengaruh atau hubungan kualitas pelayanan terhadap kepuasan konsumen. Kualitas pelayanan menjelaskan atau memprediksi variabilitas dan loyalitas konsumen.

Variabel moderator adalah variabel yang memengaruhi (memperkuat atau memperlemah) hubungan antara variabel independen dengan dependen. Variabel disebut juga sebagai variabel independen kedua. Hubungan perilaku suami dan istri akan semakin baik kalau mampu nyai anak. Di smi anak adalah sebagai variabel moderator yang memperkuat hubungan dan pihak ketiga adalah sebagai variabel moderator yang memperlemah hubungan. Hubungan langsung antara variabel -variabel independen dan dependen kadang-kadang dipengaruhi oleh variabel lain. Variabel lain ini dapat memperlernah atau memperkuat arah hubungan antara variabel independen dan dependen.

Variabel ini juga dapat mengubah nilai hubungan dan positif ke negatif atau sebaliknya. Misal, hasil belajar mahasiswa dipengaruhi oleh motivasi belajar mereka. Artinya, makin besar motivasi belajar akan semakin baik pula hasil belajar mereka, atau sebaliknya. Sikap dosen, dalam hal ini dapat dijadikan contoh sebagai variabel moderat-nya. Sikap dosen yang tegas dipandang oleh mahasiswa sebagai sikap yang positif. Sikap tegas dapat memotivasi belajar mahasiswa. Begitu pula sebaliknya, jika sikapnya arogan, maka dipandang oleh mahasiswa sebagai sikap yang negatif. Arogan dapat membuat motivasi belajar mahasiswa menurun, misalnya mahasiswa absen kuliah. Akibatnya, hasil belajar mahasiswa pun menjadi buruk menurut Sugiyono dalam Sudaryoto (2016)

Variabel moderat adalah variabel yang memengaruhi hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat. Misalnya suatu teori menyatakan bahwa kualitas pelayanan akan memengaruhi “loyalitas konsumen” Pengaruh kualitas pelayanan terhadap loyalitas konsumen akan bervariasi berdasarkan faktor demografik (misalnya pendidikan, pendapatan) sebagai variabel moderat.

2. Definisi Operasional Variabel.

Variabel penelitian adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya Sugiyono (2016). Definisi operasional ditentukan berdasarkan parameter yang dijadikan ukuran. Sedangkan cara pengukuran adalah cara dimana variabel dapat diukur dan ditentukan karakteristiknya. Sehingga dalam definisi operasional mencakup penjelasan tentang nama variabel, definisi variabel berdasarkan konsep / maksud penelitian, hasil ukur / kategori, skala pengukuran.

C. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi adalah keseluruhan objek penelitian yang terdiri dari manusia, benda-benda, hewan, tumbuh-tumbuhan, gejala-gejala, nilai tes, atau peristiwa-peristiwa sebagai sumber data yang memiliki karakteristik tertentu di dalam suatu penelitian Margono dalam Hardani (2020)

Populasi dalam setiap penelitian harus disebutkan secara tersurat yaitu dengan besarnya anggota populasi serta wilayah penelitian yang menjadi

cakupan. Tujuan diadakannya populasi ialah agar kita dapat menentukan besarnya anggota sampel yang diambil dari anggota populasi dan membatasi berlakunya daerah generalisasi. Namun penelitian yang menggunakan seluruh anggota populasinya disebut sampel total atau sensus. Penggunaan ini berlaku jika anggota populasi relative kecil.

Populasi dalam penelitian ini adalah Pegawai Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas berjumlah 68 orang. Apabila jumlah responden kurang dari 100, sampel diambil semua sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Sedangkan apabila jumlah responden lebih dari 100, maka pengambilan sampel 10%-15% atau 20%-25% atau lebih Arikunto dalam Waryani (2021).

Dan beberapa teori dalam penelitian tidak ada ketentuan yang pasti berapa jumlah sampel yang paling ideal untuk mewakili seluruh populasi. Nasution memberikan penjelasan bahwa mutu penelitian tidak ditentukan oleh besarnya sampel, akan tetapi oleh kokohnya dasar-dasar teori, mutu pelaksanaan dan pengolahannya. Nasution dalam Waryani (2021).

2. Sampel

Sampel adalah sebagian anggota populasi yang diambil dengan menggunakan teknik pengambilan sampling Husain dan Purnomo dalam Ahyar dkk (2020). Di sini sampel harus benar-benar bisa mencerminkan keadaan artinya kesimpulan hasil penelitian yang diangkat dari sampel harus merupakan kesimpulan atas populasi.

Penelitian dengan menggunakan teknik pengambilan sampel lebih menguntungkan dibanding dengan menggunakan populasi saja. Oleh karena itu pertimbangan-pertimbangan itu perlu diperhatikan oleh peneliti agar dalam pelaksanaan pencarian informasinya nanti dapat menghasilkan informasi yang representatif sehingga penelitiannya dapat dikategorikan penelitian yang valid. Berikut tabel pertimbangan dalam memilih sampel atau sensus.

D. Sumber Data

Data adalah segala informasi yang dijadikan dan diolah untuk suatu kegiatan penelitian sehingga dapat dijadikan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan. Data dapat diklasifikasikan berdasarkan berbagai kriteria, misalnya berdasarkan jenisnya, sifatnya, sumbernya, cara memperolehnya, dan waktu pengumpulannya. Menurut jenisnya data dikelompokkan menjadi dua, yaitu kualitatif dan kuantitatif. Data kualitatif (*non-metric*) adalah seperti jenis kelamin, pendidikan, warna, suku, dan sebagainya. Sementara data kuantitatif adalah data yang berbentuk angka (*metric*) seperti jumlah penjualan, berat badan, jarak dalam bentuk kilometer, dan lain sebagainya. Data menurut sumbernya dapat dikelompokkan menjadi data internal dan data eksternal.

Sebagaimana penjelasan sebelumnya, sumber data primer adalah data yang dikumpulkan secara langsung oleh peneliti. Metode atau pendekatan yang dapat dilakukan dalam proses pengumpulan data yang bersifat primer ini dapat menggunakan angket/kuesioner, Wawancara, pengamatan, tes, dokumentasi, dan sebagainya. Instrumen pengumpul data sendiri merupakan alat yang digunakan untuk mengumpulkan data. Karena berupa alat, maka instrumen dapat berupa

lembar cek list, kuesioner (angket terbuka/tertutup) pedoman wawancara, kamera, buku catatan, dan lain sebagainya.

Bagian ini dipaparkan data yang dikumpulkan, karakteristik serta subjek dan informan penelitian, teknik mengumpulkan data, teknik yang digunakan untuk menjamin kredibilitas data, pengambilan sampel. Pengambilan sampel dalam penelitian kualitatif dikenakan pada situasi, subyek, informan dan waktu. Tujuan pengambilan sampel dalam kualitatif adalah mendapatkan informasi sebanyak mungkin. Terdapat dua jenis data yang diperlukan dalam penelitian ini yaitu:

1) Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan oleh Peneliti secara langsung dari sumber datanya. Data primer disebut juga sebagai data asli atau data baru yang memiliki sifat *up to date*. Untuk mendapatkan data primer, peneliti harus mengumpulkannya secara langsung. Teknik yang dapat digunakan peneliti untuk mengumpulkan data primer antara lain observasi, wawancara, diskusi terfokus (*focus grup discussion*) dan penyebaran kuesioner. Dalam pengumpulan data primer dilakukan dengan dua cara yaitu:

a. Kuesioner.

Yaitu suatu alat pengumpulan bahan – bahan berupa daftar pertanyaan yang telah disiapkan sebelumnya untuk diisi dengan jawaban yang diperlukan. Dalam penelitian ini cara pengumpulan data dengan memberikan sejumlah pertanyaan yang telah tersedia jawabannya sesuai dengan persepsi pegawai. Kuesioner ini diberikan kepada Kepala Bidang, Kepala Sub Bagian, Kepala Sub Bidang, Kepala Unit Pelaksana Teknis (UPT), Kepala Sub Bagian TU

UPT, staf / pelaksana dan Tenaga Kerja Sukarela pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas yang menjadi sampel.

b. Wawancara.

Teknik wawancara digunakan untuk mengetahui informasi secara umum tentang objek penelitian. Wawancara dilakukan dengan model tatap muka (*face to face*) antara pewawancara dengan narasumber. Teknik wawancara ini peneliti mewawancarai Kepala Bidang, Kepala Sub Bagian, Kepala Sub Bidang, Kepala Unit Pelaksana Teknis (UPT), Kepala Sub Bagian TU UPT, Staf / pelaksana dan Tenaga Kerja Sukarela pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas.

2) Data Sekunder

Data sekunder berasal dari membaca, mempelajari buku – buku, jurnal, dokumen (Peraturan Pemerintah), pencarian melalui internet, buku digital yang memiliki kaitan dengan topik penelitian dan analisis data yang akan dilakukan oleh peneliti.

E. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian perlu dipantau agar data yang diperoleh dapat terjaga tingkat validitas dan reliabilitasnya. Walaupun telah menggunakan instrumen yang valid dan reliabel tetapi jika dalam proses penelitian tidak diperhatikan bisa jadi data yang terkumpul hanya onggokkan sampah. Peneliti yang memiliki jawaban responden sesuai keinginannya akan semakin tidak reliabel. Petugas pengumpulan data yang mudah dipengaruhi oleh keinginan pribadinya, akan semakin condong (bias) data yang terkumpul. Oleh karena itu,

pengumpul data walaupun tampaknya hanya sekedar pengumpul data tetapi harus tetap memenuhi persyaratan tertentu yaitu yang mempunyai keahlian yang cukup untuk melakukannya. Adapun teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah:

1) Metode Wawancara (Interview).

Dalam melakukan interviu, peneliti harus memperhatikan sikap pada waktu datang, sikap duduk, kecerahan wajah, tutur kata, keramahan, kesabaran serta keseluruhan penampilan, akan sangat berpengaruh terhadap isi jawaban responden yang diterima oleh peneliti. Oleh sebab itu, maka perlu adanya latihan yang intensif bagi calon interviewer. Teknik pengumpulan data yang digunakan penelitian ini adalah metode wawancara yaitu metode yang dilakukan melalui tanya jawab dengan Pegawai di Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas.

2) Metode Kuesioner.

Kuesioner atau Angket Sebagian besar penelitian umumnya menggunakan kuesioner sebagai metode yang dipilih untuk mengumpulkan data. Kuesioner atau angket memang mempunyai banyak kebaikan sebagai instrumen pengumpul data. Prosedur penyusunan kuesioner: Angket tersebut diberikan kepada para responden dan kemudian diharapkan setiap masing – masing responden akan mengisinya dengan pendapat dan persepsi setiap individu responden itu sendiri.

Dalam penelitian ini jawaban yang diberikan oleh pegawai kemudian diberi skor dengan mengacu pada skala *Likert*. Menurut Sugiyono (2019) skala *Likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang /

sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dalam penelitian skala *Likert* maka variabel yang dapat diukur dan dijabarkan menjadi indikator jawaban seperti item instrument yang menggunakan skala *Likert*

Tabel 3.1 Skala *Likert* dalam kuesioner

Pilihan Jawaban	Skor
Sangat Tidak Setuju	1
Tidak Setuju	2
Netral	3
Setuju	4
Sangat Setuju	5

3) Metode Observasi.

Dalam menggunakan metode observasi cara yang paling efektif adalah melengkapinya dengan format atau blangko pengamatan sebagai instrumen. Format yang disusun berisi item-item tentang kejadian atau tingkah laku yang digambarkan akan terjadi. Peranan yang paling penting dalam menggunakan metode observasi adalah pengamat. Pengamat harus jeli dalam mengamati adalah menatap kejadian, gerak atau proses. Mengamati bukanlah pekerjaan yang mudah karena manusia banyak dipengaruhi oleh minat dan kecenderungan-kecenderungan yang ada padanya. Observasi ini dilakukan peneliti dengan cara melihat langsung dari setiap hal yang terjadi pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas.

4) Dokumentasi.

Tidak kalah penting dan metode-metode lain, adalah metode dokumentasi, yaitu mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, lengger, agenda, dan sebagainya. Dibandingkan dengan metode lain, maka metode ini agak tidak begitu sulit, dalam arti apabila ada kekeliruan sumber datanya masih tetap, belum berubah. Dengan metode dokumentasi yang diamati bukan benda hidup tetapi benda mati.

5) Metode Literatur.

Dengan menggunakan cara study pustaka, yaitu suatu teknik pengumpulan data dengan jalan membaca buku, jurnal, dokumen – dokumen (Peraturan Pemerintah) dan mencari melalui internet yang berhubungan dengan permasalahan yang akan diteliti untuk mendapatkan teori-teori yang dapat dipergunakan sebagai bahan dalam menganalisa data yang diteliti.

F. Instrumen Penelitian

Instrumen merupakan alat yang digunakan sebagai pengumpul data dalam suatu penelitian dapat berupa kuesioner, sehingga skala pengukuran instrumen adalah menentukan satuan yang diperoleh, sekaligus jenis data atau tingkatan data, apakah data tersebut berjenis nominal, ordinal interval maupun rasio.

G. Uji Coba Instrumen

Untuk mengetahui instrumen yang digunakan sudah valid atau belum sehingga menghasilkan data yang akurat sesuai dengan kebutuhan penelitian maka

peneliti melakukan uji validitas dan reabilitas.

1) Uji Validitas.

Pengertian validitas menurut Sugiyono (2017) adalah Derajat ketetapan antara data yang sesungguhnya terjadi pada objek dengan data yang dikumpulkan oleh peneliti. Untuk mencari validitas sebuah item maka, kolom yang dilihat yaitu kolom *corrected item-Total Correlation* pada tabel item-total Statistic hasil pengolahan data dengan menggunakan *Statistical Program For Social Science (SPSS)*. Kriteria penilaian uji validitas adalah sebagai berikut:

Bila $r_{hitung} > r_{table}$, berarti pernyataan tersebut dinyatakan valid.

Bila $r_{hitung} < r_{table}$, berarti pernyataan tersebut dinyatakan tidak valid.

2) Uji Reabilitas.

Menurut Sugiyono (2017) menyatakan bahwa uji reliabilitas adalah sejauh mana hasil pengukuran dengan menggunakan objek yang sama, akan menghasilkan data yang sama. Suatu kuisioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Alat untuk mengukur reabilitas adalah *Cronbach Alpha*.

Hasil $\alpha > 0,06$ = reliable atau konsisten.

Hasil $\alpha > 0,60$ = tidak reliable atau tidak konsisten.

3) Metode Penyajian Data.

Data yang sudah dikumpulkan selanjutnya dilakukan pengolahan, kemudian disajikan. Dengan kata lain, penyajian data merupakan proses menampilkan data hasil pengolahan. Penyajian data menjadi perlu mengingat bahwa data-data yang sudah dikumpulkan dan diolah, perlu diatur atau ditata sehingga data tersusun

secara sistematis dan rapi.

Tujuan utama penyajian data adalah menyajikan data dengan tepat, mempermudah membaca dan mempercepat mendapatkan informasi, dan supaya lebih informatif dan menarik untuk yang berkepentingan dengan data tersebut.

Data yang telah dikumpulkan dan lapangan disajikan dalam table. Tabel merupakan kumpulan angka.angka berdasarkan kategori tertentu. Sebuah tabel minimal memuat judul tabel, judul kolom, judul bans dan setiap judul dan bans berisikan angka, serta sumber dan mana data diperoleh.

Data yang diperoleh dalam penelitian ini akan disajikan dalam bentuk tabel agar mempermudah dalam menganalisis dan memahami data sehingga data yang tersaji lebih sistematis.

H. Uji Asumsi Klasik

Pada penelitian kuantitaif yang diuji validitasnya adalah instrumen penelitian (kuesioner) yang memiliki skor, sedangkan dalam penelitian kualitatif yang diuji adalah datanya, yaitu dapat dikatakan valid apabila tidak ada perbedaan antara yang didapat peneliti dengan apa yang sesungguhnya terjadi pada objek yang diteliti. Validitas dalam penelitian kualitatif juga menunjukkan sejauh mana tingkat interpretasi dan konsep-konsep yang diperoleh memiliki makna yang sesuai antara peneliti dan responden. Uji asumsi klasik bertujuan untuk mengetahui kondisi data yang digunakan dalam penelitian yang dilakukan agar diperoleh model analisis yang tepat. Dalam penelitian ini menggunakan pengujian asumsi klasik yaitu:

1) Uji Normalitas.

Uji normalitas digunakan untuk menguji apakah model regresi kedua variabel (variabel bebas dan variabel terikat) mempunyai distribusi normal atau setidaknya mendekati normal (Sugiyono, 2019). Pada prinsipnya normalitas dapat dideteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dan grafik atau dengan melihat histogram dari residualnya. Dasar pengambilan keputusannya adalah:

- a. Jika data (titik) menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresinya memenuhi asumsi normalitas.
- b. Jika data menyebar jauh dari diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

2) Uji Heteroskedastisitas.

Uji heteroskedastisitas adalah untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Jika varian dari residu pengamatan kepengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika varian berbeda disebut heteroskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas (Sugiyono, 2019). Cara untuk mengetahui ada tidaknya heteroskedastisitas adalah dengan melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat dan residunya. Adapun dasar analisisnya adalah:

- a. Apabila terdapat pola tertentu, seperti titik – titik yang ada membentuk pola tertentu (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka

mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas.

- b. Apabila tidak terdapat pola yang jelas, serta titik – titik menyebar diatas dan di bawah angka nol pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

3) Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas adalah menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Apabila terjadi korelasi maka dinamakan terdapat problem multikolinearitas (Sugiyono, 2019). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinearitas didalam variabel regresi adalah sebagai berikut:

- 1) Nilai R^2 yang dihasilkan oleh suatu estimasi model regresi empiris sangat tinggi, tetapi secara individual variabel – variabel bebas banyak yang tidak signifikan mempengaruhi variabel terikat.
- 2) Menganalisis matrik korelasi variabel – variabel bebas. Apabila antara variabel bebas ada korelasi yang cukup tinggi (umumnya diatas 0,90) maka hal ini merupakan indikasi adanya multikolinearitas.
- 3) Multikolinearitas dapat dilihat dari nilai toletansi dan lawannya, *variance inflation factor (VIF)*. Kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel bebas manakah yang dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. Toleransi mengukur variabilitas variabel bebas terpilih yang tidak dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. Jadi nilai toleransi yang rendah sama dengan nilai *VIF* yang tinggi (karena $VIF = 1 / \text{toleransi}$). Nilai *cut off* yang umumnya dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinearitas adalah nilai toleransi $< 0,10$ atau sama

dengan nilai $VIF > 10$.

Apabila didalam model regresi tidak ditemukan asumsi deteksi seperti diatas maka model regresi yang digunakan dalam penelitian ini bebas dari multikolinearitas dan demikian pula sebaliknya.

I. Teknik Analisis Data

1) *Moderated Regression Analysis (MRA)*

Moderated Regression Analysis Selain menggunakan analisis regresi berganda, dalam penelitian ini juga menggunakan *metode Moderated Regression Analysis (MRA)* untuk menganalisis pengaruh variabel moderator pada hubungan antara variabel independen terhadap variabel dependen. *Moderated Regression Analysis* merupakan analisis khusus regresi linear berganda dimana persamaan regresinya mengandung unsur interaksi (perkalian dua atau lebih variabel *independent*) (Ghozali,2013) Adapun penelitian ini dilakukan dengan menggunakan 2 variabel *independent*, 1 variabel *dependent*, dan 1 variabel *moderat*, sehingga penelitian ini menggunakan teknik analisis *Moderated Regression Analysis* dalam menganalisa untuk menentukan hasil penelitian.

Penelitian ini menggunakan metoda *Moderated Regression Analysis* untuk menguji hipotesisnya, dengan persamaan sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1+ b_2X_2+ b_3Z+ b_4X_1.Z+b_5X_2.Z$$

Keterangan:

Y = Variabel Kinerja Pegawai

X₁ = Variabel Gaya Kepemimpinan

X_2 = Variabel Komitmen Organisasi

Z = Variabel Kecerdasan Spiritual

$X_1 * Z$ = Interaksi antara variabel Gaya Kepemimpinan dengan Kecerdasan Spiritual

$X_2 * Z$ = Interaksi antara variabel Komitmen Organisasi dengan Kecerdasan Spiritual

a = *Konstanta*

b = *Koefisien Regresi* (nilai peningkatan ataupun penurunan)

Variabel perkalian antara X_1 , X_2 dengan Z, atau $X_1.Z$, $X_2.Z$, merupakan variabel *moderat*, karena menggambarkan pengaruh moderasi variabel Z terhadap hubungan X_1 , X_2 dan Y. (dalam jurnal Purnawijaya 2019).

Variabel Z (Kecerdasan Spiritual) dalam memoderasi X terhadap Y akan teridentifikasi dengan kriteria sebagai berikut:

- a. *Quasi Moderator* (Moderator Semu), apabila pengaruh dari Z terhadap Y pada estimasi pertama dan pengaruh Interaksi $X * Z$ pada estimasi kedua, sama-sama signifikan terhadap Y. *Quasi moderasi* merupakan variabel yang memoderasi hubungan antara variabel *independen* dan variabel *dependen* dimana variabel moderasi semu berinteraksi dengan variabel independen sekaligus menjadi variabel independen.
- b. *Pure Moderator* (Moderator Murni), apabila pengaruh dari Z terhadap Y pada estimasi pertama tidak berpengaruh signifikan terhadap Y sedangkan Interaksi $X * Z$ pada estimasi kedua berpengaruh signifikan terhadap Y. *Pure moderasi* merupakan variabel moderasi yang

memoderasi hubungan antara variabel independen dan variabel dependen dimana variabel moderasi murni berinteraksi dengan variabel independen tanpa menjadi variabel independen.

- c. *Prediktor Moderasi (Moderasi Prediktor)*, apabila pengaruh dari Z terhadap Y pada estimasi pertama signifikan dan pengaruh Interaksi X*Z pada estimasi kedua tidak signifikan. Artinya variabel moderasi ini hanya berperan sebagai variabel independen dalam model hubungan yang dibentuk.
- d. *Homologizer Moderasi (Moderasi Potensial)*, apabila pengaruh dari Z terhadap Y pada estimasi pertama dan pengaruh Interaksi X*Z pada estimasi kedua, tidak ada satupun yang signifikan. Artinya, variabel ini tidak berinteraksi dengan variabel *independen* dan tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan variabel *dependen*.

2) Uji F

Uji F adalah pengujian regresi secara simultan atau serentak antara variabel independen terhadap variabel dependen. Uji F dimaksudkan untuk menguji ada tidaknya pengaruh variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen atau untuk menguji tingkat keberartian hubungan seluruh koefisien regresi variabel independen terhadap variabel dependen. Uji F dibantu dengan program SPSS 16 Untuk menguji Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Komitmen Organisasi Pada Kinerja Pegawai Dengan Kecerdasan spiritual Sebagai Variabel Moderat di Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas pengujian secara simultan dengan 2 (Dua) variabel

bebas dan 1 (satu) variabel *Moderat* sedangkan variabel terikat hanya satu variabel, rumus digunakan uji F menggunakan rumus:

$$F_h = \frac{R^2 / k}{(1 - R^2) / (n - k - 1)} \text{ (Sugiyono, 2019)}$$

Keterangan :

R^2 = Koefisien Determinasi

k = Jumlah Variabel Independen

n = Jumlah Anggota Sampel

Uji F menggunakan beberapa dasar analisis untuk menentukan pengaruh dan hubungan variabel dalam penelitian. Berikut dasar analisis yang digunakan pada uji F sebagai berikut:

- 1) Perbandingan Fhitung dengan Ftabel
 - a. Jika F hitung < F tabel, maka H₀ diterima dan H_a ditolak.
 - b. Jika F hitung > F tabel, maka H₀ ditolak dan H_a diterima.
- 2) Perbandingan nilai signifikansi dengan taraf nyata
 - a. Jika nilai signifikansi ≥ taraf nyata (0,05), maka H₀ diterima dan H_a ditolak.
 - b. Jika nilai signifikansi < taraf nyata (0,05), maka H₀ ditolak dan H_a diterima

3) Uji t

Bertujuan untuk menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen atau variabel bebas (X) secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen atau variabel terikat (Y) (Ghozali, 2016:97). Formulasi untuk uji t (Sugiyono, (2018):184) sebagai berikut:

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Keterangan :

t : t Hitung

r : Koefisien Korelasi Parsial

r² : Koefisien Determinasi

n : Jumlah Responden

Pengujian signifikan koefisien korelasi parsial dan koefisien regresi secara parsial menggunakan uji t yaitu dengan membandingkan thitung dengan ttabel dengan ketentuan sebagai berikut :

Ho : $\beta_x = 0$ artinya bahwa masing – masing dari variabel Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Pegawai.

Ha : $\beta_x \neq 0$ artinya bahwa masing- masing dari variabel Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Pegawai

Tingkat kepercayaan yang digunakan 95 persen atau taraf signifikansi adalah 5% dengan kriteria penilaian sebagai berikut: Jika t hitung > t tabel, Ha diterima dan Ho ditolak, memiliki arti bahwa masing masing dari variabel Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja. Jika t hitung < t tabel, Ho diterima dan Ha ditolak, memiliki arti bahwa masing – masing dari Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Pegawai

Untuk tipe deskriptif digunakan pendekatan rasio-rasio dan pendekatan

lainnya. Untuk tipe komparatif, digunakan analisis data perbandingan atau perbedaan. Misalkan, dengan rumus *chi Square* dan pengujian hipotesis komparatif. Untuk tipe asosiatif, digunakan analisis data pengaruh dan hubungan. Misalkan, *korelasi* dan *regresi*. Teknik analisis data yang lain, di antaranya pengujian hipotesis asosiatif, pernyataan dari Yusuf M (2020)

Tujuan analisa menurut Afandi, P (2016), Survei adalah menyederhanakan data dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasi. Dalam penelitian strukturalistik, data yang berupa kualitatif (kata-kata) dikuantifikasikan terlebih dahulu kemudian dianalisis secara statistikan bertujuan untuk menjelaskan fenomena, menguji hipotesis kerja dan mengangkat sebagai temuan berupa verifikasi terhadap teori lama dan teori baru. Sedangkan dalam penelitian naturalistik data bisa berupa kata-kata maupun angka. Data yang bersifat kuantitatif (angka) tidak perlu dikualitatifkan terlebih dahulu dan tidak menguji hipotesis/teori, melainkan untuk mendukung pemahaman yang dilakukan oleh data kualitatif dan menghasilkan teori baru.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis data kuantitatif. Analisis kuantitatif dalam metode analisis dengan angka – angka yang dapat dihitung maupun diukur dan dalam prosesnya menggunakan alat bantu statistik.

Agar mudah dipahami hasil-hasil dari pengumpulan data Rukajat (2018), maka dilakukan langkah langkah sebagai berikut : seleksi data, kalsifikasi data, tabulasi data dan analisis data.

J. Tempat dan Waktu penelitian

1) Tempat Penelitian.

Tempat pelaksanaan penelitian ini adalah di Lingkungan Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Kabupaten Musi rawas, yang beralamatkan di Jln. Pangeran Muhammad Amin Kompleks Pemerintah Kabupaten Musi Rawas Kecamatan Muara Beliti Baru Kabupaten Musi Rawas 31661.

2) Waktu Penelitian.

Waktu yang digunakan untuk penelitian ini tanggal 1 Juli 2020, yang diawali dengan melakukan observasi, wawancara, maupun dari dokumen – dokumen yang ada serta dokumentasi selama melakukan penelitian. penyebaran kuesioner penelitian yang dilaksanakan pada bulan Juli 2020.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1) Gambaran umum tempat penelitian

Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah merupakan salah satu Organisasi Perangkat Daerah dilingkungan Pemerintahan Kabupaten Musi Rawas yang dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah kabupaten Musi Rawas No 10 Tahun 2016 tentang pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Musi Rawas, Peraturan Bupati Musi Rawas Nomor 62 Tahun 2016 tentang susunan organisasi, tugas dan fungsi Badan Pengelolah Pajak dan Retribusi Daerah kabupaten Musi Rawas.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Komitmen Organisasi Pada Kinerja Pegawai Dengan Kecerdasan spiritual Sebagai Variabel Moderat Di Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas. Metode yang digunakan yaitu analisis regresi dengan sebelumnya dilakukan uji instrumen (uji validitas dan uji reliabilitas) dan uji asumsi klasik (Normalitas, multikolinieritas, dan heteroskedastisitas). Pada penelitian ini kuesioner disebarkan kepada pegawai Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas.

2. Uji Instrumen Penelitian

1) Uji Validitas

Untuk menguji validitas digunakan bantuan komputer dengan menggunakan bantuan software *SPSS* 16 yang bertujuan untuk mengetahui bahwa

setiap butir pertanyaan yang diajukan kepada responden dinyatakan valid data tidak. Perhitungan dengan komputer menggunakan taraf signifikansi 5% atau $\alpha = 5\%$. Apabila hasil menunjukkan nilai r positif dan peluang kesalahannya tidak lebih besar atau sama dengan 5 persen (0,05) maka item tersebut dinyatakan valid, tetapi jika peluang kesalahannya lebih kecil dari 5 persen (0,05) maka item tersebut dinyatakan gugur.

Tabel 4.1
Hasil Uji Validitas (Gaya Kepemimpinan)

Item	r hitung	t tabel	Keterangan
Gaya Kepemimpinan 1	0.584	0,1671	Valid
Gaya Kepemimpinan 2	0.624	0,1671	Valid
Gaya Kepemimpinan 3	0.579	0,1671	Valid
Gaya Kepemimpinan 4	0.663	0,1671	Valid
Gaya Kepemimpinan 5	0.594	0,1671	Valid
Gaya Kepemimpinan 6	0.689	0,1671	Valid
Gaya Kepemimpinan 7	0.617	0,1671	Valid
Gaya Kepemimpinan 8	0.624	0,1671	Valid
Gaya Kepemimpinan 9	0.542	0,1671	Valid
Gaya Kepemimpinan 10	0.706	0,1671	Valid
Gaya Kepemimpinan 11	0.603	0,1671	Valid
Gaya Kepemimpinan 12	0.644	0,1671	Valid
Gaya Kepemimpinan 13	0.668	0,1671	Valid
Gaya Kepemimpinan 14	0.670	0,1671	Valid
Gaya Kepemimpinan 15	0.629	0,1671	Valid
Gaya Kepemimpinan 16	0.695	0,1671	Valid
Gaya Kepemimpinan 17	0.582	0,1671	Valid
Gaya Kepemimpinan 18	0.709	0,1671	Valid

Sumber: Data Primer yang diolah, 2021

Tabel di atas menunjukkan bahwa seluruh item pertanyaan pada variabel Gaya kepemimpinan (X1) penelitian memiliki nilai *Corrected Item-Total Correlation* (r

hitung) lebih besar dari t tabel (0.1671). Dengan demikian bahwa seluruh butir pertanyaan kuisisioner yang disebarakan kepada karyawan Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas dinyatakan Valid.

Tabel 4.2
Hasil Uji Validitas (Komitmen Organisasi)

Item	r hitung	t tabel	Keterangan
Komitmen Organisasi 1	0.532	0,1671	Valid
Komitmen Organisasi 2	0.691	0,1671	Valid
Komitmen Organisasi 3	0.758	0,1671	Valid
Komitmen Organisasi 4	0.738	0,1671	Valid
Komitmen Organisasi 5	0.794	0,1671	Valid
Komitmen Organisasi 6	0.737	0,1671	Valid
Komitmen Organisasi 7	0.698	0,1671	Valid
Komitmen Organisasi 8	0.640	0,1671	Valid
Komitmen Organisasi 9	0.701	0,1671	Valid
Komitmen Organisasi 10	0.692	0,1671	Valid
Komitmen Organisasi 11	0,744	0,1671	Valid
Komitmen Organisasi 12	0.767	0,1671	Valid

Sumber: Data Primer yang diolah, 2021

Tabel di atas menunjukkan bahwa seluruh item pertanyaan pada variabel Komitmen organisasi, penelitian memiliki nilai *Corrected Item-Total Correlation* (r hitung) lebih besar dari t tabel (0.1671). Dengan demikian bahwa seluruh butir pertanyaan kuisisioner yang disebarakan kepada karyawan Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas dinyatakan Valid.

Tabel 4.3
Hasil Uji Validitas (Kecerdasan Spiritual)

Item	r hitung	t tabel	Keterangan
Kecerdasan Spiritual 1	0.690	0,1671	Valid
Kecerdasan Spiritual 2	0.670	0,1671	Valid
Kecerdasan Spiritual 3	0.687	0,1671	Valid
Kecerdasan Spiritual 4	0.644	0,1671	Valid
Kecerdasan Spiritual 5	0.697	0,1671	Valid
Kecerdasan Spiritual 6	0.645	0,1671	Valid
Kecerdasan Spiritual 7	0.689	0,1671	Valid
Kecerdasan Spiritual 8	0.660	0,1671	Valid
Kecerdasan Spiritual 9	0.683	0,1671	Valid
Kecerdasan Spiritual 10	0.674	0,1671	Valid
Kecerdasan Spiritual 11	0.671	0,1671	Valid
Kecerdasan Spiritual 12	0.673	0,1671	Valid
Kecerdasan Spiritual 13	0.697	0,1671	Valid
Kecerdasan Spiritual 14	0.702	0,1671	Valid
Kecerdasan Spiritual 15	0.661	0,1671	Valid
Kecerdasan Spiritual 16	0.659	0,1671	Valid
Kecerdasan Spiritual 17	0.692	0,1671	Valid
Kecerdasan Spiritual 18	0.591	0,1671	Valid
Kecerdasan Spiritual 19	0.695	0,1671	Valid
Kecerdasan Spiritual 20	0.681	0,1671	Valid
Kecerdasan Spiritual 21	0.642	0,1671	Valid

Sumber: Data Primer yang diolah, 2021

Tabel di atas menunjukkan bahwa seluruh item pertanyaan pada variabel Kecerdasan spiritual (Z) penelitian memiliki nilai *Corrected Item-Total Correlation* (r hitung) lebih besar dari t tabel (0.1671). Dengan demikian bahwa seluruh butir pertanyaan kuisioner yang disebarakan kepada karyawan Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas dinyatakan Valid.

Tabel 4.4
Hasil Uji Validitas (Kinerja)

Item	r hitung	t tabel	Keterangan
Kinerja 1	0.614	0,1671	Valid
Kinerja 2	0.672	0,1671	Valid
Kinerja 3	0.731	0,1671	Valid
Kinerja 4	0.653	0,1671	Valid
Kinerja 5	0.639	0,1671	Valid
Kinerja 6	0.601	0,1671	Valid
Kinerja 7	0.713	0,1671	Valid
Kinerja 8	0.703	0,1671	Valid
Kinerja 9	0.661	0,1671	Valid
Kinerja 10	0.728	0,1671	Valid
Kinerja 11	0.637	0,1671	Valid
Kinerja 12	0.696	0,1671	Valid

Sumber: Data Primer yang diolah, 2021

Tabel di atas menunjukkan bahwa seluruh item pertanyaan pada variabel Kinerja (Y) penelitian memiliki nilai *Corrected Item-Total Correlation* (r hitung) lebih besar dari t tabel (0.1671). Dengan demikian bahwa seluruh butir pertanyaan kuisioner yang disebarkan kepada karyawan Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas dinyatakan Valid.

2) Uji Reliabilitas

Tabel 4.5 Reliabilitas Gaya Kepemimpinan

<i>Reliability Statistics</i>				
<i>Cronbach's Alpha</i>			<i>N of Items</i>	
.912			18	
<i>Item-Total Statistics</i>				
	<i>Scale Mean if Item Deleted</i>	<i>Scale Variance if Item Deleted</i>	<i>Corrected Item-Total Correlation</i>	<i>Cronbach's Alpha if Item Deleted</i>
GP1	72.69	66.951	.519	.909
GP2	72.54	66.119	.561	.907
GP3	72.61	67.476	.517	.908
GP4	72.49	66.521	.611	.906
GP5	72.56	67.751	.538	.908
GP6	72.57	66.182	.641	.905
GP7	72.61	66.209	.553	.908
GP8	72.69	65.018	.550	.908
GP9	72.43	68.515	.483	.909
GP10	72.69	65.518	.656	.905
GP11	72.48	67.454	.546	.908
GP12	72.51	67.254	.595	.907
GP13	72.59	65.646	.610	.906
GP14	72.59	65.813	.615	.906
GP15	72.62	66.905	.572	.907
GP16	72.51	65.687	.644	.905
GP17	72.56	67.484	.522	.908
GP18	72.49	66.721	.668	.905

Sumber: Data Primer yang diolah, 2021

Tabel di atas menunjukkan bahwa seluruh item pertanyaan pada variabel Gaya kepemimpinan dilakukan dengan Crochbach Alpha Coeficient. Dengan demikian bahwa data yang di peroleh akan dapat dikatakan reliable karena nilai *Crochbach*

Alpha lebih besar atau sama dengan 0.6.

Tabel 4.6 Reliabilitas Komitmen Organisasi

<i>Reliability Statistics</i>				
<i>Cronbach's Alpha</i>		<i>N of Items</i>		
.906		12		
<i>Item-Total Statistics</i>				
	<i>Scale Mean if Item Deleted</i>	<i>Scale Variance if Item Deleted</i>	<i>Corrected Item-Total Correlation</i>	<i>Cronbach's Alpha if Item Deleted</i>
KO1	42.05	68.848	.425	.910
KO2	42.05	66.348	.616	.900
KO3	41.82	66.050	.702	.896
KO4	41.84	66.706	.681	.897
KO5	41.85	66.061	.749	.894
KO6	41.74	65.597	.672	.897
KO7	41.95	66.714	.629	.899
KO8	42.00	67.433	.557	.903
KO9	41.87	66.583	.631	.899
KO10	42.02	66.383	.618	.900
KO11	41.74	67.497	.693	.897
KO12	41.84	66.206	.714	.895

Sumber: Data Primer yang diolah, 2021

Tabel di atas menunjukkan bahwa seluruh item pertanyaan pada variabel Komitmen organisasi dilakukan dengan Crochbach Alpha Coeficient. Dengan demikian bahwa data yang di peroleh akan dapat dikatakan reliable karena nilai *Crochbach Alpha* lebih besar atau sama dengan 0.6.

Tabel 4.7 Reliabilitas Kecerdasan Spiritual

<i>Reliability Statistics</i>				
<i>Cronbach's Alpha</i>			<i>N of Items</i>	
.939			21	
<i>Item-Total Statistics</i>				
	<i>Scale Mean if Item Deleted</i>	<i>Scale Variance if Item Deleted</i>	<i>Corrected Item-Total Correlation</i>	<i>Cronbach's Alpha if Item Deleted</i>
SQ1	85.38	75.339	.649	.936
SQ2	85.36	75.534	.627	.936
SQ3	85.38	75.372	.646	.936
SQ4	85.51	76.054	.600	.937
SQ5	85.46	75.519	.658	.936
SQ6	85.46	76.119	.601	.937
SQ7	85.44	75.551	.649	.936
SQ8	85.44	75.884	.618	.936
SQ9	85.44	75.617	.642	.936
SQ10	85.46	75.786	.633	.936
SQ11	85.46	75.819	.630	.936
SQ12	85.38	75.539	.630	.936
SQ13	85.49	75.654	.660	.936
SQ14	85.41	75.279	.663	.936
SQ15	85.57	75.915	.619	.936
SQ16	85.46	75.952	.617	.936
SQ17	85.54	75.086	.650	.936
SQ18	85.56	76.184	.538	.938
SQ19	85.52	75.254	.654	.936
SQ20	85.51	75.921	.642	.936
SQ21	85.52	76.154	.599	.937

Sumber: Data Primer yang diolah, 2021

Tabel di atas menunjukkan bahwa seluruh item pertanyaan pada variabel Kecerdasan spiritual dilakukan dengan Crochbach Alpha Coeficient. Dengan

demikian bahwa data yang di peroleh akan dapat dikatakan reliable karena nilai *Crochbach Alpha* lebih besar atau sama dengan 0.6.

Tabel 4.8 Reliabilitas Kinerja

<i>Reliability Statistics</i>				
<i>Cronbach's Alpha</i>		<i>N of Items</i>		
.889		12		
<i>Item-Total Statistics</i>				
	<i>Scale Mean if Item Deleted</i>	<i>Scale Variance if Item Deleted</i>	<i>Corrected Item-Total Correlation</i>	<i>Cronbach's Alpha if Item Deleted</i>
KJ1	46.75	24.555	.528	.883
KJ2	46.74	24.263	.598	.879
KJ3	46.77	23.780	.665	.876
KJ4	46.87	24.149	.570	.881
KJ5	46.77	24.413	.558	.882
KJ6	46.80	24.494	.508	.884
KJ7	46.75	24.022	.648	.877
KJ8	46.74	23.897	.631	.878
KJ9	46.67	24.224	.583	.880
KJ10	46.77	23.480	.657	.876
KJ11	46.74	24.363	.554	.882
KJ12	46.80	23.794	.620	.878

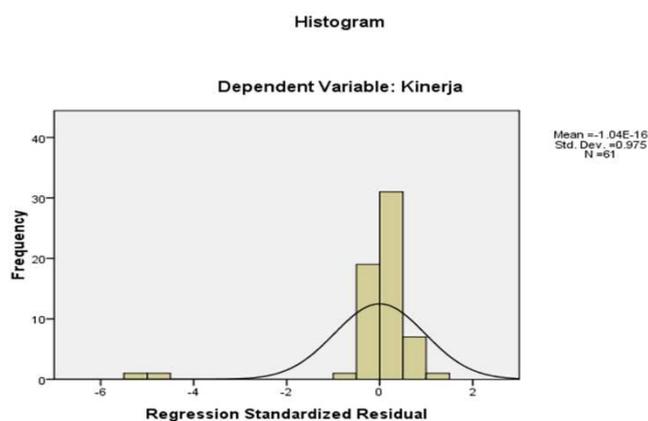
Sumber: Data Primer yang diolah, 2021

Tabel di atas menunjukkan bahwa seluruh item pertanyaan pada variabel Kinerja dilakukan dengan Crochbach Alpha Coeficient. Dengan demikian bahwa data yang di peroleh akan dapat dikatakan reliable karena nilai *Crochbach Alpha* lebih besar atau sama dengan 0.6.

3. Hasil Uji Asumsi Klasik

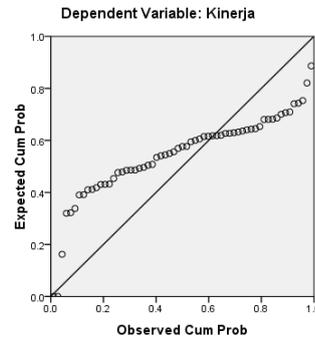
1) Hasil Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Seperti diketahui bahwa uji t dan F mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Kalau asumsi ini dilanggar maka uji statistik menjadi tidak valid untuk jumlah sampel kecil. Terdapat dua cara untuk melakukan uji ini, yaitu analisis grafik dan uji statistik (Ghozali, 2007). Dalam penelitian ini, digunakan grafik histogram dan normal probability plot dengan dasar untuk mengambil keputusan (Ghozali, 2007). Dibawah ini merupakan gambar diagram uji normalitas Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Komitmen Organisasi Pada Kinerja Pegawai) Sebagai Variabel Moderat.



Gambar 4.1 Hasil Uji Normalitas

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Gambar 4.2 Hasil Uji Normalitas
Sumber: Data Primer yang diolah, 2021

Hasil dari analisis kurva dapat dilihat bahwa data menyebar disekitar diagram dan mengikuti model regresi sehingga dapat disimpulkan bahwa data yang diolah merupakan data yang berdistribusi normal sehingga uji normalitas terpenuhi.

2) Hasil Uji Multikolinieritas

Tabel 4.9 Hasil Uji Multikolonieritas Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja dengan Kecerdasan spiritual Sebagai Variabel Moderat.

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	49.885	10.299		4.844	.000		
	Gaya Kepemimpinan	-.023	.082	-.037	-.278	.782	.990	1.010
	Komitmen Organisasi	.069	.079	.114	.864	.391	.989	1.011
	Kecerdasan Spiritual	-.003	.077	-.005	-.037	.970	.997	1.003

a. Dependent Variable: Kinerja

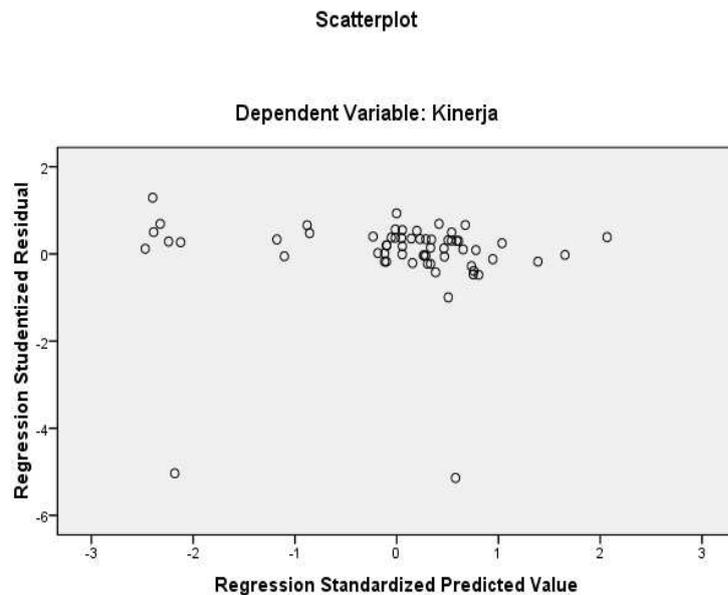
Sumber: Data Primer yang diolah, 2021

Hasil analisis data uji multikolinieritas pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi terhadap Kinerja dengan moderat Kecerdasan Spiritual didapatkan bahwa nilai Tolerance > 0,10 dan VIF <10 ini berarti tidak terjadi multikolonieritas, sehingga disimpulkan bahwa uji multikolonieritas terpenuhi

3) Hasil Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas adalah untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Jika varian dari residu pengamatan kepengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika varian berbeda disebut heteroskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas (Sugiyono, 2019). Cara untuk mengetahui ada tidaknya

heteroskedastisitas adalah dengan melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat dan residunya

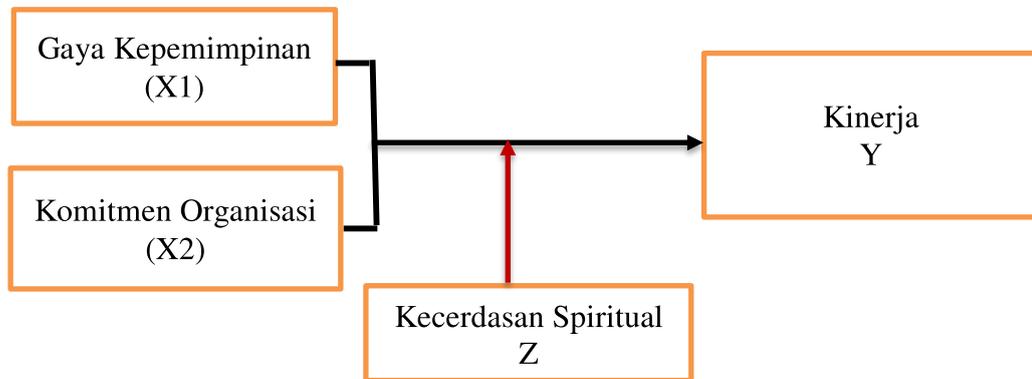


Gambar 4.3 Hasil Uji Heteroskedastisitas

Hasil gambar di atas dapat diketahui bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas sebab tidak ada pola yang jelas serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y sehingga dapat dikatakan uji heteroskedastisitas terpenuhi pada model pengaruh pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi terhadap Kinerja dengan moderat Kecerdasan Spiritual.

4. Teknik Analisis Data

1) *Moderated Regression Analysis (MRA)*



Gambar 4.4 : Proses Moderasi

Hasil pengujian regresi dengan Gaya Kepemimpinan (X1) dan Komitmen Organisasi (X2) sebagai variabel dependen dan Kinerja (Y) sebagai variabel independen serta Kecerdasan Spiritual (Z) sebagai pemoderasi disajikan tabel dibawah ini.

Tabel 4.10 Model Regresi

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	236.144	408.979		.577	.566
	X1	-2.142	5.265	-3.465	-.407	.686
	X2	-.338	.902	-.562	-.375	.709
	Z	-2.055	4.498	-3.517	-.457	.649
	X1Z	.023	.058	4.578	.403	.689
	X2Z	.005	.010	.775	.453	.652

a. Dependent Variable: Y

Sumber: Data Primer yang diolah, 2021

Hasil analisis regresi pada tabel 4.10 di atas, ini menunjukkan variabel X1*Z interaksi antara Gaya Kepemimpinan (X1) dengan tingkat signifikan X1

0,686 dan X1Z 0,689. Hal ini menunjukkan bahwa Kecerdasan spiritual bermoderasi dengan gaya kepemimpinan (X1) terhadap Kinerja (y). Selanjutnya variabel X2*Z interaksi antara Komitmen Organisasi (X2) dengan tingkat signifikan X2 0,709 dan X2Z 0,652. Hal ini menunjukkan bahwa Kecerdasan spiritual bermoderasi dengan Komitmen Organisasi (X2) terhadap Kinerja (y)

2) Uji F

Uji F ini dilakukan untuk menguji apakah model yang digunakan dalam penelitian ini adalah model yang layak (*fit*) atau tidak. Pada tabel 4.12 dapat dilihat hasil dari uji F yang dilakukan. Adapun hasil analisis yang diperoleh adalah sebagai berikut:

Tabel 4.11 Uji F

<i>ANOVA^b</i>						
<i>Model</i>		<i>Sum of Squares</i>	<i>df</i>	<i>Mean Square</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
1	<i>Regression</i>	25.782	2	12.891	.445	.643 ^a
	<i>Residual</i>	1679.202	58	28.952		
	<i>Total</i>	1704.984	60			

a. Predictors: (Constant), X1, X2

b. Dependent Variable: Y

Berdasarkan tabel uji F di atas, diketahui nilai nilai signifikan adalah sebesar 0.643. Pengolahan data secara simultan dengan uji f didapatkan nilai sig 0.643, Jika nilai signifikansi $0.643 \geq$ taraf nyata (0,05), maka H0 diterima dan Ha ditolak. Dengan demikian bahwa variabel Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Pegawai.

Penentuan hasil pengujian dapat dilakukan dengan membandingkan nilai Sig antara nilai yang diperoleh pada tabel *annova* dengan nilai Sig yang telah

ditentukan yakni 0,05. Hasil uji F juga dapat dilihat dengan membandingkan F hitung dengan F tabel dimana F tabel dapat dicari pada tabel F yang telah tersedia dan membacanya menggunakan rumus.

F Tabel pada distribusi nilai r tabel pada signifikan 5% atau 0.05 dengan menggunakan rumus $F_{tabel} = k(n-k)$. Dimana k adalah jumlah variabel bebas atau independen (Gaya Kepemimpinan (X1) dan Komitmen Organisasi (X2)) dan n adalah jumlah responden (61 pegawai). Maka menghasilkan $F_{tabel} = (2 ; 61-2) = (2 ; 59)$. Angka ini menjadi acuan dalam untuk mencari nilai f tabel pada distribusi nilai f tabel sebesar 3.153. Berdasarkan nilai f hitung adalah sebesar 0.445, karena nilai f hitung $0.445 > f_{tabel} 3.153$, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis diterima dengan kata lain bahwa variabel Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Pegawai.

3. Uji T

Pengujian signifikan koefisien korelasi parsial dan koefisien regresi secara parsial menggunakan uji t yaitu dengan membandingkan t hitung dengan t tabel. Tingkat kepercayaan yang digunakan 95 persen atau taraf signifikansi adalah 5% dengan kriteria penilaian sebagai berikut: Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$, H_a diterima dan H_o ditolak, memiliki arti bahwa masing masing dari variabel Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja. Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$, H_o diterima dan H_a ditolak, memiliki arti bahwa masing – masing dari Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Pegawai

Tabel 4.12 Uji t

Coefficients^a

<i>Model</i>		<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>
		<i>B</i>	<i>Std. Error</i>	<i>Beta</i>		
1	(Constant)	49.625	7.507		6.610	.000
	X1	-.023	.081	-.037	-.279	.781
	X2	.068	.079	.114	.871	.388

a. Dependent Variable: Y

Berdasarkan tabel uji T di atas, untuk menguji hipotesis H_a dan H_o sebagai berikut:

1) Pengujian Hipotesis Pertama (H_1)

Diketahui nilai signifikan untuk pengaruh X1 terhadap Y adalah sebesar 0.789 > 0.05 dan nilai t hitung $-0.279 < r$ tabel 2.002 sehingga dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh Gaya kepemimpinan (X1) terhadap Kinerja (Y)

2) Pengujian Hipotesis Kedua (H_2)

Diketahui nilai signifikan untuk pengaruh X1 terhadap Y adalah sebesar $-0.279 > 0.05$ dan nilai t hitung $0.871 < r$ tabel 2.002 sehingga dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh Komitmen Organisasi (X2) terhadap Kinerja (Y)

T tabel = $t(a/2; n-k-1)$, dimana k adalah jumlah variabel bebas atau independen (Gaya Kepemimpinan (X1) dan Komitmen Organisasi (X2)) dan n adalah jumlah responden (61 pegawai). Maka menghasikan t tabel = $(0.05/2; 61-2-1) = (0.025; 58)$. Angka ini menjadi acuan dalam untuk mencari nilai r tabel adalah sebesar 2.002. Berdasarkan nilai t hitung pengujian hipotesis pertama adalah nilai t hitung $-0.279 < r$ tabel 2.002 dan pengujian hipotesis kedua adalah

nilai t hitung $0.871 < r$ tabel 2.002 . Disimpulkan bahwa hipotesis diterima dengan kata lain bahwa variabel Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Pegawai.

B. Pembahasan

Untuk menguji validitas digunakan bantuan komputer dengan menggunakan bantuan *software SPSS 16* yang bertujuan untuk mengetahui bahwa setiap butir pertanyaan yang diajukan kepada responden dinyatakan valid atau Perhitungan dengan komputer menggunakan taraf signifikansi 5% atau $\alpha = 5\%$. Apabila hasil menunjukkan nilai r positif dan peluang kesalahannya tidak lebih besar atau sama dengan 5 persen ($0,05$) maka item tersebut dinyatakan valid, tetapi jika peluang kesalahannya lebih kecil dari 5 persen ($0,05$) maka item tersebut dinyatakan gugur. Pengaruh gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai yang dimoderasi oleh kecerdasan spiritual

Hasil analisis regresi pada tabel 4.10 menunjukkan variabel $X1*Z$ (interaksi antara Gaya Kepemimpinan ($X1$) dengan tingkat signifikan $X1$ $0,686$ dan $X1Z$ $0,689$. Hal ini menunjukkan bahwa Kecerdasan spiritual bermoderasi dengan gaya kepemimpinan ($X1$) terhadap Kinerja (Y). Hal ini berarti bahwa Pegawai Badan Pengelolah Pajak dan Restribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas dipengaruhi oleh Gaya Kepemimpinan yang dimoderasi oleh Kecerdasan Spiritual terhadap Kinerja.

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Danil (2018) bahwa kepemimpinan transformasional sebagai variabel moderasi dapat

memperkuat hubungan antara komitmen afektif, kontinuan, dan normatif terhadap kinerja karyawan generasi Y di PT Bank Sumut. Dari hasil tersebut faktor yang paling mempengaruhi terhadap kinerja karyawan generasi Y adalah komitmen afektif, kontinuan, dan komitmen normatif. Dengan penelitian tersebut membuktikan bahwa Gaya Kepemimpinan pada Badan Pengelolah Pajak dan Restribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas mempunyai dimoderasi oleh kecerdasan siritual. Penelitian lainnya dilakukan di Malaysia, Muhammad Shaukat Malik, Sana Tariq (2016) Studi ini menyiratkan bahwa usia, jenis kelamin dan pendidikan bertindak sebagai moderator pada hubungan kecerdasan spiritual dan rasio profitabilitas. Budaya organisasi dapat mengubah hubungan kecerdasan spiritual dan kinerja organisasi.

Gaya kepemimpinan adalah seni membujuk bawahan untuk menyelesaikan pekerjaan pekerjaan mereka dengan semangat keyakinan, kepemimpinan yang baik adalah kepemimpinan yang mampu membawa organisasi sesuai dengan asas-asas manajemen modern sekaligus bersedia memberikan kesejahteraan dan kebahagiaan kepada bawahan dan masyarakat luas Sulhan Ahmad (2019). Pemimpin yang sukses itu mampu mengelola organisasi, bisa mempengaruhi secara konstruktif orang lain. Menunjukkan jalan serta perilaku benar yang harus dikerjakan bersama-sama dan bahkan kepemimpinan sangat mempengaruhi semangat kerja kelompok.

Dengan melihat hasil yang diperoleh dapat diambil kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan merupakan variabel yang dapat memoderasi dan memperkuat

hubungan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai. Model ini dianggap sebagai model yang terbaik dalam menjelaskan karakteristik gaya kepemimpinan.

Hasil analisis regresi pada tabel 4.10 di atas, ini menunjukkan variabel X_2*Z interaksi antara Komitmen Organisasi (X_2) dengan tingkat signifikan X_2 0,709 dan X_2Z 0,652. Hal ini menunjukkan bahwa Kecerdasan spiritual bermoderasi dengan Komitmen Organisasi (X_2) terhadap Kinerja (Y). Artinya bahwa Pegawai Badan Pengelolah Pajak dan Restribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas dipengaruhi oleh Komitmen Organisasi yang dimoderasi oleh Kecerdasan Spiritual terhadap Kinerja.

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Danil (2018) bahwa kepemimpinan transformasional sebagai variabel moderasi dapat memperkuat hubungan antara komitmen afektif, kontinuan, dan normatif terhadap kinerja karyawan generasi Y di PT Bank Sumut. Dari hasil tersebut faktor yang paling mempengaruhi terhadap kinerja karyawan generasi Y adalah komitmen afektif, kontinuan, dan komitmen normatif. Artinya bahwa komitmen organisasi pada Badan Pengelolah Pajak dan Restribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas dipengaruhi oleh kecerdasan spiritual yang bertindak sebagai moderasi. Penelitian yang lain yang dilakukan di Malaysia oleh Sharmila Devi at all , (2017) menyatakan bahwa Temuan tersebut menetapkan tiga efektivitas utama dalam mengintegrasikan kecerdasan spiritual ke dalam praktik kepemimpinan: 1. karyawan terinspirasi dengan visi, 2. meningkatkan kredibilita dan jangka panjang keberlanjutan lembaga; dan Sebuah. meningkatkan nilai moral dan mengurangi masalah etika. Penulis menyimpulkan bahwa membawa atribusi kecerdasan

spiritual akan mengubah tempat kerja menjadi lebih bermakna dan terarah suasana dengan membangun hubungan yang seimbang dan harmonis dalam diri karyawan”.

Komitmen organisasi sebagai keterikatan (*attachment*) dengan organisasi dikarakteristikan melalui kehendak untuk tetap bertahan; identifikasi dengan nilai-nilai dan tujuan organisasi; serta kesediaan untuk berusaha lebih dalam perilakunya. Mardiana Yusuf (2017). Komitmen organisasi merupakan sikap kerja, emosi, keyakinan, kerelaan yang mencerminkan hasrat, kebutuhan, tanggung jawab, keberpindahan, dan keterlibatan untuk bekerja keras, keinginan yang pasti untuk bertahan dalam organisasi dan memberikan usaha yang terbaik, energi serta waktu untuk suatu pekerjaan atau aktivitas Busro (2018)

Dengan komitmen organisasi yang dimoderasi oleh kecerdasan spiritual dapat membentuk pegawai yang memiliki sifat sebagai berikut : Mampu mengidentifikasi dirinya terhadap organisasi, pegawai percaya bahwa nilai-nilai organisasinya adalah quality products, para pegawai akan terlibat dalam perilaku yang memberikan kontribusi untuk mewujudkan itu, Merasa dihargai. Merasa nyaman, karakteristik spesifik dari pekerjaan dapat meningkatkan rasa tanggung jawab pegawai dan konsekuensinya; serta rasa keterikatan dengan organisasi, dukungan organisasional didefinisikan sebagai sejauhmana pegawai mempersepsikan bahwa organisasi (lembaga, atasan, dan rekan kerja) memberi dorongan, respek, menghargai kontribusi pegawai, dan memberi apresiasi bagi individu dalam pekerjaannya. Pegawai Badan Pengelolah Pajak dan Restribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas dipengaruhi oleh komitmen organisasi yang

dimoderasi oleh kecerdasan spiritual terhadap kinerja.

Berdasarkan nilai t hitung pengujian hipotesis pertama adalah nilai t hitung $-0.279 < r$ tabel 2.002 dan pengujian hipotesis kedua adalah nilai t hitung $0.871 < r$ tabel 2.002. Disimpulkan bahwa hipotesis diterima dengan kata lain bahwa variabel Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Pegawai. Hal ini berarti bahwa Pegawai Badan Pengelolah Pajak dan Restribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas dipengaruhi oleh Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi yang dimoderasi oleh Kecerdasan Spiritual terhadap Kinerja secara bersamaan.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan hasil analisis penelitian tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kecerdasan Spiritual Sebagai Variabel Moderat di Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas yang telah diuraikan dalam bab-bab di depan maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

- 1) Variabel $X1*Z$ (interaksi antara Gaya Kepemimpinan (X1) dengan tingkat signifikan $X1$ 0,686 dan $X1Z$ 0,689. Hal ini menunjukkan bahwa Kecerdasan spiritual bermoderasi dengan gaya kepemimpinan (X1) terhadap Kinerja (Y). Besaran pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas ditentukan oleh dimensi iklim saling mempercayai, penghargaan terhadap ide bawahan, memperhitungkan perasaan para bawahan, perhatian pada kenyamanan kerja bagi para bawahan, memperhitungkan kepuasan kerja pada bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dipercayakan kepadanya. Adapun yang sangat menentukan adalah kecerdasan spiritual pemimpin yang selalu menerapkan kebijakan dengan berlandaskan etika dan akhlak.
- 2) Variabel $X2*Z$ (interaksi antara Gaya Kepemimpinan (X1) dengan tingkat signifikan $X2$ 0,709 dan $X2Z$ 0,652. Hal ini menunjukkan bahwa Kecerdasan spiritual bermoderasi dengan Komitmen Organisasi (X2) terhadap Kinerja (Y)

Besaran pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja ditentukan oleh pegawai yang percaya bahwa nilai-nilai organisasinya adalah quality products, perilaku positif seperti kepuasan kerja, komitmen, dan kepercayaan. karakteristik spesifik dari pekerjaan dapat meningkatkan rasa tanggung jawab pegawai dan konsekuensinya; serta rasa keterikatan dengan organisasi. Pegawai mempersepsikan bahwa organisasi (lembaga, atasan, dan rekan kerja) memberi dorongan, respek, menghargai kontribusi pegawai, dan memberi apresiasi bagi individu dalam pekerjaannya

- 3) Pengolahan data secara simultan dengan uji f didapatkan nilai sig 0.643, Jika nilai signifikansi $0.643 \geq$ taraf nyata (0,05), maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Dengan demikian bahwa variabel Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Pegawai. Dari hasil tersebut diatas menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi diperkuat pengaruhnya oleh Kecerdasan Spiritual.

B. Saran

Berdasarkan hasil pembahasan dan kesimpulan yang diperoleh, maka diajukan beberapa saran:

- 1) Pihak Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas
 - a. Penelitian membuktikan bahwa gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi yang dimoderasi oleh Kecerdasan spiritual berpengaruh terhadap kinerja, sehingga pihak Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas lebih memperhatikan kinerja dengan cara

melaksanakan komitmen organisasi dan meningkatkan kecerdasan pegawainya baik dari segi emosional, spiritual dan intelektual.

- b. Pihak Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas sebaiknya memperhatikan Kecerdasan spiritual pegawai dengan. Hal ini dilakukan dengan menyamakan persepsi antara Instansi yang ditanamkan terus menerus, sehingga apa yang dikerjakan pegawai bisa sesuai dengan harapan keluarga.

2. Penelitian kedepan

Disarankan penelitian yang akan datang, sampel yang digunakan lebih banyak sehingga hasil dari analisis penelitian yang didapatkan akan lebih akurat.

Daftar Pustaka

Sumber Buku :

- Afandi, P (2016) *Concept & Indicator Human Resources Management for Management Rcsearch*. ISBN 978-602453-096-9. Yogyakarta
- Busro, M(2018). *Teori Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Prenadameida Group, ISBN: 978-602-422-287-1. Jakarta
- Bungin (2017). *Metodologi Penelitian Kuantitatif Komunikasi, Ekonomi, Dan Kebijakan Publik Serta Ilmu-Ilmu Sosial Lainnya/* Cetakan ke-9, Januari 2017/ Kencana. ISBN: 978.602-7985018 00142. Jakarta
- Chaniago Aspizain (2017). *Pemimpi dan Kepemimpinan Pendekatan Teori & Stady Kasus*. Penerbit Lentera Ilmu Cendikia, Jakarta ISBN: 978-602-8969-98-7
- Daniel Kelven Tambunan (2018) **Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Generasi Y Di Pt Bank Sumut Dengan Kepemimpinan Transformasional Sebagai Variabel Moderasi**. Tesis Magister Manajemen Sekolah Pascasarjana Universitas Sumatera Utara Medan
- Fahrizi Ahmad (2020). *Kecerdasan Spiritual dan Pendidikan Islam*. Geupedia. ISBN: 978-623-251-328-10
- Hardani (2020). *Buku Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif*. Pustaka Ilmu. ISBN: 978-623-7066-33-0. Yogyakarta
- Haryono Siswoyo. (2018). *Manajemen Kinerja Sdm Teori Dan Aplikasi*. Luxima Metro Media. ISBN : 978-602-268-201-1. Jakarta Timur
- Jurana (2021) *Konsep Pendidikan Akuntansi Merdeka: Dekonstruksi Pemikiran Kl Hadjar Dewantara*. ISBN : 978-623-94618-8-1. Malang Jawa Timur
- Mahmudah Enny (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Buku - MSDM -2019.pdf. UBHARA Manajemen Press. ISBN : 978-602-744-2443. Surabaya
- Lubis Joharnis. (2020). *Komitmen Membangun Pendidikan (Tinjauan Krisis Hingga Perbaikan Menurut Teori)*. CV. Widya Puspita. ISBN: 978-623-7308-00-3. Medan
- Nizamudin, dkk (2021). *Metodologi Penelitian Kajian Teoritis Dan Praktis Bagi Mahasiswa*. Dotplus Publizer. ISBN: 978-623-96803-0-5. Riau

- Rukajat Ajat (2018), *Pendekatan Penelitian Kuantitatif: Quantitative Research Approach* oleh--Ed.1, Cet. 1 ISBN : 978-602-475-816-5 ISBN PDF : 978-602-475-959-9 Deepublish Yogyakarta:.
- Sinaga Sari, at al (2020). *Manajemen Kinerja Dalam Organisasi*.Yayasan Kita Menulis. ISBN: 978-623-94636-5-6
- Sudaryono (2016). *Metode Penelitian Pendidikan* Edisi Pertama Copyright ©2016. ISBN (E) : 978-602-422-421-9
- Sugiyono (2017) *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta, Bandung.
- Sugiyono (2018) *Metode Penelitian Kuantitatif*. Alfabeta, Bandung.
- Sugiyono (2019) *Statistika Untuk Penelitian*. Alfabeta, Bandung.
- Sahertian Pieter (2020), *Perilaku Kepemimpinan Efek Dan Implementasi Bagi Nilai-Nilai Organisasi*. PT Kanisius Sleman. EISBN: 978-979-21-6795-5 ISBN : 978-979-21-6749-8 Daerah Istimewa Yogyakarta
- Tawas dkk. (2017), *Perilaku Organisasi*. Penerbit : PT Grafindo Bandung. ISBN: 978-602-6529-24-4
- Tahrir Arifin (2014) *Buku Ajar Perilaku Organisasi/oleh Arifin Tahir*. Ed.1, Cet. 1-- Yogyakarta: Deepublish, Agustus 2014. ISBN 978-602-280-313-3
- Waryani (2021). *Dinamika Kinerja Guru Dan Gaya Belajar Konsep Implementasi Terhadap Prestasi Belajar*. ISBN: 978 – 623 – 6872 – 87 - 1 CV. Adanu Abimata. Indramayu.
- Wahyudi (2020), *Komitmen Organisasi : Kajian Manajemen Sumber Daya Manusia*. Unpan Press.ISBN : 978-623-78332-2-2 Tangerang Selatan
- Yusuf Mardiana (2017) *Komitmen Organisasi Definisi, Dipengaruhi & Mempengaruhi*. Penerbit Nas Media Pustaka. ISBN 978-602-61166-6-6. Makassar
- Yusuf Muhammad (2020) *Panduan Penyusunan Tesis*. Edisi Revisi 2020. Program Magister Manajemen. Universitas Bina Insan, Lubuklinggau.

Sumber Jurnal Internasional:

Muhammad Shaukat Malik, Sana Tariq (2016). *Impact of Spiritual Intelligence on Organizational Performance*. International Review of Management and Marketing, 2016, 6(2), 289-297

Sharmila Devi at all (2017). *Effectiveness of the use of spiritual intelligence in women academic leadership practice*. International Journal of Educational Management, Vol. 31 Iss 2 pp. 160 – 178.

Sumber Jurnal Nasional :

Ambarwati, A., & Raharjo, S. T. (2018). *Prinsip Kepemimpinan Character of A Leader pada Era Generasi Milenial*. PHILANTHROPY: Journal of Psychology, 2(2), 114. <https://doi.org/10.26623/philanthropy.v2i2.1151>

Kelven Daniel Tambunan (2018) *Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Generasi Y Di Pt Bank Sumut Dengan Kepemimpinan Transformasional Sebagai Variabel Moderasi*. Tesis Magister Manajemen Sekolah Pascasarjana Universitas Sumatera Utara Medan.

Noldy Imanuel dkk. (2018). *Kecerdasan Spiritual Memoderasi Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Pada kinerja Penyusun Laporan Akun tabilitaskinerja Instansi Pemerintah (Lakip)*. E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana 7.1 (2018): 57-86. ISSN : 2337-3067

Triana Wahyuningsih dkk. (2019) *Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Inspektorat Kabupaten Ponorogo*. Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia Vol. 13 Edisi Khusus Sept. 2019: 200 – 210

Parashakti dan Setiawan (2019). *Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada Bank BJB Cabang Tangerang*. Jurnal Samudra Ekonomi Dan Bisnis, Vol 10, No 1 Januari 2019. P-ISSN 2089-1989 E-ISSN 2614-1523

Kutipan dari Internet :

Kartono (2018) <https://www.kajianpustaka.com/2019/04/teori-indikator-dan-jenis-gaya-kepemimpinan.html>

<https://kbbi.kemdikbud.go.id/>

Undang-Undang

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur

Sipil Negara

Peraturan Daerah Musi Rawas Nomor 10 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Musi Rawas (Lembaran Daerah Tahun 2016 Nomor 10)

KUESIONER PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN KOMITMEN ORGANISASI PADA KINERJA PEGAWAI DENGAN KECERDASAN SPIRITUAL SEBAGAI VARIABEL MODERAT DI BADAN PENGELOLA PAJAK DAN RETRIBUSI DAERAH KABUPATEN MUSI RAWAS

Kepada Yth,

Bapak / Ibu Saudara / Saudari Responden

Di Tempat

Dengan Hormat,

Yang bertanda tangan dibawah ini : Soleh, Mahasiswa Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bina Insan Lubuklinggau. Saya inisedang melakukan penelitian dalam rangka penulisan Tesis mengenai “PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN KOMITMEN ORGANISASI PADA KINERJA PEGAWAI DENGAN KECERDASAN SPIRITUAL SEBAGAI VARIABEL MODERAT DI BADAN PENGELOLA PAJAK DAN RETRIBUSI DAERAH KABUPATEN MUSI RAWAS”

Berkaitan dengan hal tersebut, saya memohon Bapak / Ibu Saudara / Saudari bersedia meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner ini. Kuesioner ini adalah salah satu sarana untuk memperoleh data yang diperlukan untuk penulisan tesis. Jawaban yang Bapak / Ibu Saudara / Saudari berikan dijamin kerahasiannya.

Pengorbanan waktu dan sumbangan pemikiran Bapak / Ibu Saudara / Saudari untuk mengisi kuesioner ini adalah suatu penghargaan bagi saya pribadi. Oleh karena itu, saya mengucapkan terimakasih. Semoga amal baik Bapak / Ibu Saudara / Saudarimendapat balasan dari Allah SWT.

Hormat Saya

Soleh

IDENTITAS RESPONDEN

Nama :
Umur :
Jenis Kelamin :
Pendidikan Terakhir :
Lama Bekerja :
Unit / Bagian :
Status Pernikahan :

Petunjuk Pengisian

1. Bacalah sejumlah pernyataan dibawah ini dengan teliti.
2. Mohon kuesioner ini diisi dengan lengkap dari seluruh pernyataan yang ada.
3. Berilah tanda (√) pada kolom jawaban yang tersedia.
4. Terdapat 5 (lima) alternative pengisian jawaban, yaitu :

STS : Sangat Tidak Setuju (1)

TS : Tidak Setuju (2)

N : Netral (3)

S : Setuju (4)

SS : Sangat Setuju (5)

A. Kinerja

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
a. Evaluasi bahan pengambilan keputusan sdm.						
1.	Setiap Pegawai harus meningkatkan kinerjanya untuk Evaluasi bahan pengambilan keputusan sdm					
2.	Setiap Pegawai berusaha disiplin dan meningkatkan kinerja untuk Evaluasi bahan pengambilan keputusan sdm pimpinan					
3.	Evaluasi bahan pengambilan keputusan sdm pimpinan mengacu pada tingkatan kualitas kinerja Setiap Pegawai					
b. Kriteria program pengembangan.						
1.	Untuk mendapatkan mutu kinerja setiap pegawai harus disiapkan tenaga yang sesuai dengan latar belakang pendidikan untuk kriteria program pengembangan					
2.	Setiap pegawai harus tertib administrasi dan meningkatkan kinerja sebagai syarat kriteria program pengembangan					
3.	Kriteria program pengembangan karir setiap pegawai merupakan hak dan berkewajiban untuk meningkatkan kinerja					
c. Memberikan umpan balik.						
1.	Pimpinan organisasi harus memberikan umpan balik dan reword untuk mengetahui mutu kinerja setiap pegawai					
2.	Memberikan umpan balik kinerja dalam organisasi memberi perubahan yang baik setiap pegawai					
3.	Setiap pegawai merasa terbantu dengan adanya umpan balik kinerja karena sesuai dengan apa yang telah dilaksanakan					
d. Sebagai alokasi imbalan.						
1.	Setiap pegawai harus meningkatkan mutu kinerja untuk pedoman organisasi dalam menentukan alokasi imbalan					
2.	Alokasi imbalan disesuaikan dengan kedisiplinan dan mutu kinerja Setiap pegawai					
3.	Setiap pegawai mendapatkan gaji sebagai penghasilan wajib sedang alokasi imbalan adalah tambahan yang disesuaikan dengan mutu kinerja					

B. Gaya Kepemimpinan

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
a. Kemampuan pengambilan keputusan.						
1.	Setiap pegawai sependapat dengan kemampuan pengambilan keputusan pimpinan dengan gaya kepemimpinan yang adil sesuai aturan					
2.	Suksesnya Organisasi Perangkat Daerah tergantung pada gaya kepemimpinan kepala OPD yang menggunakan kemampuan pengambilan keputusan dan didukung oleh setiap pegawai					
3.	Untuk menganalisis kemampuan pengambilan keputusan yang telah ditetapkan gaya kepemimpinan Kepala OPD harus dapat meningkatkan kinerja setiap pegawai					
b. Kemampuan memotivasi.						
1.	Kemampuan memotivasi setiap pegawai adalah output dari sebuah gaya kepemimpinan yang harus dimiliki seorang pemimpin					
2.	Setiap pegawai merasa senang jika dalam pelaksanaan tugasnya sukses karena adanya pimpinan yang memiliki kemampuan memotivasi					
3.	Pelaksanaan semua tugas setiap pegawai tidak selamanya mudah dan harus ada kemampuan memotivasi dari seorang pemimpin untuk pencerahan dan solusi masalah					
c. Kemampuan komunikasi						
1.	Kemampuan komunikasi adalah gaya kepemimpinan yang harus dimiliki pimpinan dalam mengendalikan setiap pegawai					
2.	Setiap pegawai diwajibkan untuk menguasai kemampuan berkomunikasi dalam melaksanakan tugas dengan gaya kepemimpinan yang dimiliki pimpinan yang baru					
3.	Kemampuan komunikasi menentukan keberhasilan sebuah gaya kepemimpinan seorang pemimpin yang menjadi harapan setiap pegawai					

c. Kemampuan mengendalikan bawahan					
1.	Setiap pegawai merasa nyaman jika pimpinan memiliki gaya kepemimpinan yang memiliki kemampuan mengendalikan bawahan				
2.	Kemampuan mengendalikan bawahan pada sebuah Organisasi Perangkat Daerah harus selaras dengan Tupoksi yang ada dengan gaya kepemimpinan yang senangi setiap pegawai				
3.	Setiap pegawai merupakan mitra seorang pemimpin dalam menilai kemampuannya mengendalikan bawahan dengan gaya kepemimpinan yang dimilikinya				
d. Tanggung jawab					
1.	Kenyamanan setiap pegawai adalah tanggungjawab seorang pemimpin dalam menerapkan gaya kepemimpinannya				
2.	Kepala Organisasi Perangkat Daerah memiliki tanggungjawab kepada Kepala Daerah dan harus dapat membina setiap pegawai dengan gaya kepemimpinannya				
3.	Gaya kepemimpinan seorang pemimpin harus dapat dipertanggungjawabkan dengan setiap pegawai yang dipimpinnya dan dihadirat Allah Yang maha Kuasa				
e. Kemampuan mengendalikan emosional.					
1.	Harapan setiap pegawai memiliki pimpinan yang punya gaya kepemimpinan yang mampu mengendalikan emosional				
2.	Gaya kepemimpinan yang mampu mengendalikan emosional dengan baik akan menciptakan rasa nyaman di Organisasi tempatnya setiap pegawai melaksanakan tugas				
3.	Dalam menghadapi setiap pegawai pimpinan harus dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang mampu mengendalikan emosional				

C. Komitmen Organisasi

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
a. Mengidentifikasi diri dengan organisasi.						
1.	Setiap pegawai harus dapat mengidentifikasi diri dengan organisasi dengan mantap sebagai komitmen organisasi					
2.	Komitmen organisasi setiap pegawai yang mendukung terjalannya kesatuan antar atasan dan bawahan adalah apabila sudah dapat mengidentifikasi diri dengan organisasi					
3.	Setiap pegawai yang mengidentifikasi diri dengan organisasi merupakan bentuk loyalitas untuk terbentuknya komitmen organisasi					
b. Merasa dihargai.						
1.	Setiap pegawai merasa dihargai dengan komitmen organisasi yang baik					
2.	Merasa dihargai merupakan perwujudan dari rasa puas setiap pegawai atas sebuah pendekatan dalam kaitannya dengan komitmen organisasi					
3.	Untuk menciptakan rasa dihargai setiap pegawai seorang pemimpin harus rela mengorbankan waktu untuk melayani keluhan pegawai akibat komitmen organisasi					
c. Merasa nyaman.						
1.	Setiap pegawai merasa nyaman dengan adanya tambahan gaji yang diberikan yang berpedoman pada analisis beban kerja yang merupakan komitmen organisasi					
2.	Komitmen organisasi yang dapat menciptakan merasa nyaman pada setiap pegawai bukan hanya bentuk materi tapi harus juga sikap dari pimpinan dalam menjaga etika					
3.	Keberhasilan dari sebuah komitmen organisasi harus dapat menciptakan merasa nyaman setiap pegawai					
d. Merasa mendapat dukungan.						
1.	Setiap pegawai merasa mendapat dukungan dari pimpinan yang menerapkan komitmen organisasi dengan baik					

2.	Setiap pegawai merasa mendapat dukungan karena hadirnya organisasi dalam penyelesaian masalah yang merupakan sebuah komitmen organisasi					
3.	Komitmen organisasi harus mendukung setiap pegawai untuk peningkat karir dan pendapatan					

D. Kecerdasan spiritual

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
a. Menjadi individu yang ingin terus berkembang.						
1.	Menjadi individu yang ingin terus berkembang setiap pegawai adalah rasa yang timbul dari kecerdasan spiritual					
2.	Kecerdasan spiritual yang baik akan menumbuhkan individu yang ingin terus berkembang bagi setiap pegawai					
3.	Individu yang ingin terus berkembang setiap pegawai dibutuhkan dalam Organisasi Perangkat Daerah untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat					
b. Kreatif.						
1.	Kretifitas kecerdasan spiritual setiap pegawai akan berjalan dengan baik bila didukung kebijakan pimpinan					
2.	Setiap pegawai harus lebih kreatif dalam menghadapi perkembangan teknologi untuk melaksanakan tugas sebagai bentuk dari kecerdasan spiritual					
3.	Kecerdasan spiritual berupa kreatifitas setiap pegawai adalah aset yang paling berharga untuk peningkatan kinerja dan kemajuan sebuah organisasi					
c. Menghadapi masalah ekstensial.						
1.	Setiap pegawai merasa mendapat dukungan dalam menghadapi masalah ekstensial yang terjadi sebagai bentuk dari sebuah kecerdasan spiritual					
2.	Menghadapi masalah ekstensial yang terjadi membutuhkan kecerdasan spiritual yang baik dari setiap pegawai					

3.	Kemampuan menghadapi masalah ekstensial yang terjadi dalam kehidupan setiap pegawai adalah bagian kecerdasan spiritual yang baik					
d. Menuntun kejalan yang lebih benar.						
1.	Setiap pegawai selalu melaksanakan perintah agama dengan ikhlas dan istiqomah adalah merupakan bagian dari kecerdasan spiritual menuntun ke jalan yang lebih benar					
2.	Menuntun ke jalan yang lebih benar setiap pegawai memberi efek yang baik dalam kehidupan individu dan organisasi					
3.	Perubahan kedamaian rohani setiap pegawai apabila ada keinginan menuntun ke jalan yang lebih benar					
e. Menjaga silaturahmi						
1.	Menjaga silaturahmi di suatu Organisasi Perangkat Daerah oleh setiap pegawai wajib dilaksanakan untuk menciptakan suasana kolusif dan damai					
2.	Bentuk dari kecerdasan spiritual yang memberi rasa nyaman jika setiap pegawai mampu menjaga silaturahmi didalam organisasi dan dilingkungan organisasi					
3.	Setiap pegawai menjaga silaturahmi untuk menjalin keutuhan dari sebuah organisasi da					
f. Kematangan pribadi.						
1.	Kematangan pribadi setiap pegawai dituntut dalam penyelesaian tugas dan masalah yang terjadi sebagai bentuk dari kecerdasan spiritual					
2.	Setiap pegawai berusaha meningkatkan keimanan dan ketaqwaan sebagai bentuk dari kematangan pribadi					
3.	Kecerdasan spiritual yang baik memberi pengaruh pada kematangan pribadi setiap pegawai					
g. Mampu menghadapi pilihan dan realita.						
1.	Mampu menghadapi pilihan dan realita bagi setiap pegawai harus dilalui dengan menggunakan kemampuan kecerdasan spiritual					
2.	Setiap pegawai berusaha mampu menghadapi pilihan dan realita untuk meningkatkan kinerja dan loyalitas					

	pimpinan					
3.	Mampu menghadapi pilihan dan realita kehidupan merupakan langkah awal dari kecerdasan spiritual setiap pegawai					

Bukti Foto/Dokumen/Wawancara Pendukung



Foto bukti wawancara dengan Kasubbid Keberatan dan Pengurangan



Foto bukti wawancara dengan Kasubbid Pemeriksaan



Foto bukti wawancara dengan Kabid Pembukuan dan Pelaporan



Foto bukti wawancara dengan Kabid Pembukuan dan Pelaporan



Foto bukti wawancara dengan Kasubbid Intensifikasi dan Ekstensifikasi Pendapatan



Foto bukti wawancara dengan Kasubbag Umum dan Kepegawaian