

Sudarmaji, A, Wardoyo, P, Budiati, Y (2025). Peran Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Ekstrinsik sebagai Variabel Moderating pada KPP Pratama Semarang Candisari. *Prediksi*. Vol. 24 (1) 63-75.

---

## Peran Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Ekstrinsik sebagai Variabel Moderating pada KPP Pratama Semarang Candisari

Arip Sudarmaji<sup>1\*</sup>, Paulus Wardoyo<sup>2</sup>, Yuli Budiati<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup> Magister Manajemen Universitas Semarang

Email: <sup>1</sup>[aripsudarmaji@usm.ac.id](mailto:aripsudarmaji@usm.ac.id), <sup>2</sup>[paulus\\_w@usm.ac.id](mailto:paulus_w@usm.ac.id), <sup>3</sup>[yulibudiati@usm.ac.id](mailto:yulibudiati@usm.ac.id)

---

### INFORMASI ARTIKEL

#### Riwayat Artikel:

Received:

16 Januari 2025

Received in revised form:

20 Februari 2025

Accepted:

19 Maret 2025

#### Keyword:

*transformational leadership, organizational culture, extrinsic motivation, employee performance.*

#### Kata Kunci:

Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Motivasi Ekstrinsik, Kinerja Pegawai

### ABSTRACT

*This Study aims to analyze the role of transformational leadership and organizational culture on employee performance with extrinsic motivation as a moderating variable in KPP Pratama Semarang Candisari. This study used quantitative methods by using questionnaires to collect the necessary data. The sample in this study amounted to 104, obtained through the census method. Structural equation model (SEM) was used to analyze data with Partial Least Squares (PLS) tool version SmartPLS 3.2.9. The finding showed that transformational leadership and organization culture have significant positive directly effect on employee performance. Extrinsic motivation has a positive and significant effect in moderating the influence of transformational leadership on employee performance. Extrinsic motivation has a positive and significant effect in moderating the influence of organizational culture on employee performance.*

### ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah menganalisis peran kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan motivasi ekstrinsik sebagai variabel moderating pada KPP Pratama Semarang Candisari. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan menggunakan kuesioner untuk mengumpulkan data yang diperlukan. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 104 yang diperoleh melalui metode sensus. Model Persamaan Struktural digunakan untuk menganalisis data dengan alat PLS yaitu menggunakan program SmartPLS ver. 3.2.9. Temuan menunjukkan bahwa Kepemimpinan transformasional dan budaya organisasional berpengaruh signifikan positif secara langsung terhadap kinerja pegawai. Motivasi Ekstrinsik berpengaruh positif dan signifikan dalam memoderasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Motivasi Ekstrinsik berpengaruh positif dan signifikan dalam memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.



This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license

---

\* Corresponding author: [aripsudarmaji@usm.ac.id](mailto:aripsudarmaji@usm.ac.id)

## PENDAHULUAN

Pengelolaan sumber daya manusia (SDM) yang efektif dapat memberikan dampak positif terhadap kinerja pegawai serta keseluruhan kelangsungan organisasi (Zulfikar, dkk, 2023). KPP Pratama Semarang Candisari adalah unit kerja yang berada di bawah Direktorat Jenderal Pajak (DJP) dan memiliki peran penting dalam mengoptimalkan penerimaan pajak serta meningkatkan kepatuhan kewajiban perpajakan. Dalam mencapai visi, misi, dan tujuan yang telah ditetapkan, KPP Pratama Semarang Candisari perlu didukung oleh struktur organisasi, proses bisnis, dan sumber daya manusia yang mampu melaksanakan tugas yang dibebankan secara efektif, efisien, dan berkesinambungan. Data Indikator Kinerja pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Semarang Candisari sebagai berikut :

Tabel 1. Indikator Kinerja Pada KPP Pratama Semarang Candisari Tahun 2021 dan 2022

Indikator Kinerja	Indeks Capaian	
	2021	2022
Persentase realisasi penerimaan pajak	100,00%	107,78%
Persentase realisasi penerimaan pajak dari kegiatan Pengawasan Pembayaran Masa (PPM)	100,00%	110,60%
Persentase realisasi penerimaan pajak dari kegiatan Pengawasan Kepatuhan Material (PKM)	62,04%	99,06%
Persentase Wajib Pajak Badan yang melakukan pembayaran	64,09%	58,67%

Sumber: KPP Pratama Semarang Candisari Tahun, 2023

Berdasarkan indikator kinerja Kantor Pelayanan Pajak Semarang Candisari yang tersaji pada tabel di atas menunjukkan bahwa persentase wajib pajak badan yang melakukan pembayaran dan realisasi penerimaan pajak khususnya kegiatan PKM tidak sesuai dengan harapan atau ekspektasi dari KPP Pratama Semarang Candisari. Indeks capaian pengawasan kepatuhan material dan kepatuhan pembayaran wajib pajak badan yang dibawah target menunjukkan bahwa pengawasan dan/atau penggalian potensi untuk tahun-tahun pajak sebelumnya, tidak sepenuhnya bisa digali oleh pegawai. Hal ini berarti kinerja pegawai dalam mencapai penerimaan pajak dari tahun-tahun sebelumnya belum optimal. Kinerja pegawai merupakan hal yang penting bagi KPP Pratama Semarang Candisari dalam mencapai penerimaan pajak yang optimal dan tercapainya tujuan organisasi.

Menurut Wulandari & Ratnawati (2019), Kepemimpinan *transformatif* berperan penting dalam menunjang kinerja pegawai karena bertujuan menggerakkan pegawai untuk bekerja secara profesional sepenuh hati dan meningkatkan kinerjanya. Selain kepemimpinan *transformatif*, faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah budaya organisasi. Seperangkat keyakinan mendasar (asumsi) yang dianut oleh pegawai dalam organisasi, yang bersumber dari seperangkat nilai-nilai organisasi yang diwariskan melalui filsafat pendiri usaha yang berorientasi mengatasi masalah organisasi dalam meraih kapabilitas dinamis (Limaj & Bernroider, 2019).

Dalam penelitian terdahulu, Rivai (2020), Yanti & Mursidi (2021), dan Wulandari & Ratnawati (2019) menunjukkan bahwa kepemimpinan *transformatif* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan Novitasari & Asbari (2020), dan Putri & Soedarsono (2017) menunjukkan bahwa Kepemimpinan *transformatif* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dalam penelitian Jufrizen & Rahmadhani (2020), dan Rivai (2020) menunjukkan bahwa budaya organisasi mempengaruhi kinerja pegawai dengan arah positif signifikan.

Demikian pula penelitian Ainanur & Tirtayasa (2018) yang menunjukkan hasil yang positif signifikan. Sedangkan penelitian yang dilakukan Maabuat (2016), dan Wahyudi & Tupti (2019) menunjukkan budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan hubungan antara kepemimpinan *transformatif* dan budaya organisasi dapat berpengaruh signifikan maupun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga dimungkinkan terdapat faktor lain yang mempengaruhi atau berperan sebagai *moderating* terhadap kinerja pegawai. Salah satu faktor yang mungkin berperan sebagai *moderating* adalah motivasi ekstrinsik. Motivasi ekstrinsik sering dikaitkan dengan kinerja pegawai, karyawan yang termotivasi cenderung memiliki kinerja yang lebih optimal. Theory Herzberg mengemukakan bahwa anteeden ketidakpuasan kerja adalah kondisi kerja, keamanan kerja, kebijakan Perusahaan, hingga mekanisme pengawasan. Selain itu kompensasi dan hubungan dengan rekan kerja juga dapat memicu tingkat ketidakpuasan pegawai, dalam hal ini disebut sebagai faktor *hygiene* atau motivasi ekstrinsik. Hasil penelitian dari (Didi, 2023), mengemukakan bahwa Motivasi Ekstrinsik (*hygiene*) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian dari (Potu et al., 2021) menunjukkan bahwa motivasi ekstrinsik berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi Ekstrinsik dapat dilihat pada beberapa indikator, yaitu kebijakan dan administrasi, kualitas supervisi, hubungan antar pribadi, kondisi kerja, dan gaji. Dengan diberikannya motivasi ekstrinsik pada setiap pegawai, diharapkan produktifitas dan kinerja pegawai dapat optimal. Uraian ini konsisten dengan penelitian Nugroho, dkk (2024) yang menjelaskan bahwa kinerja juga dapat didorong dengan adanya motivasi ekstrinsik pegawai yang tinggi.

Penelitian ini akan membahas peran kepemimpinan *transformatif* dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai studi kasus pada KPP Pratama Semarang Candisari dengan motivasi ekstrinsik sebagai *variabel moderating*. Berdasarkan data dan uraian yang telah disampaikan dalam bagian latar belakang, penerimaan pajak melalui adanya aktivitas Pengawasan Kepatuhan Material (PKM) yang tidak optimal diduga berkaitan dengan kepemimpinan *transformatif*, budaya organisasi dan motivasi ekstrinsik. *Research gap* penelitian terdahulu menunjukkan hasil penelitian yang berbeda-beda, maka rumusan masalah penelitian ini adalah bagaimana membangun sebuah model penelitian yang berguna dalam meningkatkan peran motivasi ekstrinsik dalam menguatkan budaya dan kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja.

## **Peran Kepemimpinan *Transformatif* terhadap Kinerja Pegawai**

Kepemimpinan transformasional mengandung nilai-nilai organisasi modern yang menganggap manusia sebagai entitas yang memiliki motivasi tertentu. Semakin baik kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi kinerja pegawai dan sebaliknya semakin kurang baik kepemimpinan transformasional yang dipersepsikan oleh pegawai maka kinerja pegawai semakin rendah (Bass & Avolio, 1993). Menurut Wulandari & Ratnawati (2019), Kepemimpinan *transformatif* memiliki kedekatan dengan leader member exchange (LMX) yang berorientasi dalam melaksanakan strategi organisasi dan meningkatkan kinerja. Penelitian yang dilakukan oleh (Rivai, 2020), Yanti & Mursidi (2021), dan Wulandari & Ratnawati (2019) menyatakan bahwa kinerja pegawai signifikan dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional. Dari uraian tersebut maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>1</sub>: Kepemimpinan *Transformatif* berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai

### **Peran Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai**

Menurut Rivai (2020), Semakin baik budaya organisasi pegawai akan lebih memahami nilai-nilai organisasi dan menjalankan aturan dan prosedur kerja dengan baik sehingga capaian kinerja pegawai tersebut dapat semakin baik. Sebaliknya Ketika budaya organisasi kurang baik maka kinerja pegawai juga kurang baik. Hal ini diperkuat oleh penelitian yang dilakukan (Ainanur & Tirtayasa, 2018) dan (Jufrizen & Rahmadhani, 2020) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dari uraian tersebut maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

H2: Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai.

### **Peran Motivasi Ekstrinsik dalam memoderasi pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai**

Faktor *hygiene* (ekstrinsik) tidak dapat diabaikan dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai. Menurut penelitian (Rivai, 2020), (Yanti & Mursidi, 2021), dan (Wulandari & Ratnawati, 2019) menunjukkan bahwa kepemimpinan *transformasional* berpengaruh terhadap kinerja pegawai, sedangkan (Novitasari & Asbari, 2020) dan (Putri & Soedarsono, 2017) menunjukkan bahwa Kepemimpinan *transformasional* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Research Gap penelitian tersebut, diperlukan peran motivasi ekstrinsik yang diharapkan dapat mengisi celah dalam penelitian. Dari uraian tersebut maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

H3: Motivasi Ekstrinsik memoderasi peran Kepemimpinan *Transformasional* terhadap Kinerja Pegawai.

### **Peran Motivasi Ekstrinsik dalam memoderasi pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai**

Faktor *hygiene* (motivasi ekstrinsik) diindikasikan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Menurut penelitian Ainanur & Tirtayasa (2018) dan Jufrizen & Rahmadhani (2020) dan Rivai, (2020) menunjukkan bahwa budaya berpengaruh signifikan positif pada kinerja pegawai sedangkan penelitian yang dilakukan (Maabuat, 2016), dan (Wahyudi & Tupti, 2019) menunjukkan budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Research Gap penelitian tersebut, diperlukan peran motivasi ekstrinsik yang diharapkan dapat mengisi celah dalam penelitian. Semakin tinggi motivasi kerja dapat sebagai mediator budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja. Dari uraian tersebut maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

H4: Motivasi Ekstrinsik memoderasi peran Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai.

## **METODE PENELITIAN**

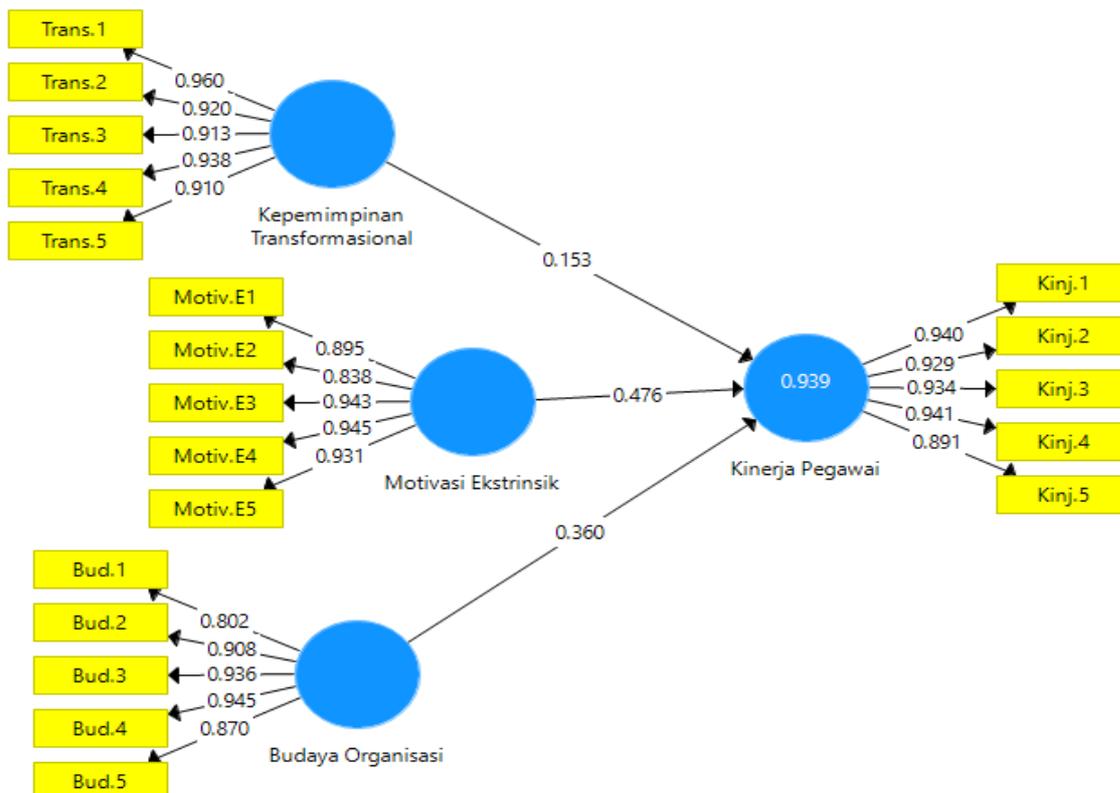
Sumber data primer dalam penelitian kuantitatif ini didapatkan dari penyebaran angket kuesioner kepada 104 pegawai di KPP Pratama Semarang Candisari dengan menggunakan metode sampel jenuh. Dengan kuesioner peneliti meminta responden untuk mengisi pertanyaan peneliti yang termuat dalam daftar pertanyaan yang diberikan kepada responden. Penelitian ini menggunakan metode pengumpulan data dengan kuesioner. Kuesioner adalah metode/teknik pengumpulan yang dilakukan dengan cara membagikan formulir yang berisi daftar pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada para responden untuk dijawab (Sugiyono, 2018). Metode analisis data yang diterapkan dalam proses penelitian adalah analisis persamaan struktural. Metode ini memiliki kelebihan, yaitu kesimpulan yang lebih terukur dan

komprehensif. Output dari analisis statistik menggunakan software computer SmartPLS 3.2.9 dapat ditampilkan dalam beragam bentuk seperti diagram, tabel, grafik atau lainnya Berikut pengukuran masing-masing variable:

**Tabel 2. Pengukuran Variabel**

No.	Variabel	Indikator
1.	<b>Kinerja Pegawai</b> (Muis et al., 2018)	1. Kualitas 2. Kuantitas 3. Ketepatan waktu 4. Efektivitas 5. Komitmen kerja
2.	<b>Kepemimpinan Transformasional</b> (Wulandari & Ratnawati, 2019)	1. Idealized influence 2. Inspirational motivation. 3. Intelectual stimulation 4. Individualized consideration
3.	<b>Budaya Organisasi</b> (Schrodt, 2002)	1. Inisiatif 2. Kepribadian 3. Performa 4. Orientasi Tim
4.	<b>Motivasi Ekstrinsik</b> (Sipayung & Zamora, 2017)	1. Kebijakan Organisasi 2. Pengawasan, 3. Hubungan antar pegawai 4. Kondisi kerja 5. Take Home Pay

## HASIL ANALISIS



Gambar 1. Pengujian Model Pengukuran

Sumber: Data primer diolah, 2024

Dari gambar 1 terlihat bahwa seluruh indikator yaitu kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, motivasi ekstrinsik dan kinerja pegawai telah memiliki loading faktor di atas 0,7 sehingga model layak untuk diestimasi lebih lanjut. Menurut (Chin, 1998) loading faktor antara 0,5 sampai 0,6 yang dianggap sudah memenuhi syarat. Hasil tabel tersebut menunjukkan bahwa semua loading faktor nilainya di atas 0,6 sehingga sudah memenuhi kriteria tersebut.

### 1. Pengujian Outer Model

Dalam pengujian ini outer model dilakukan dengan memakai Convergent Validity yang dilihat dari nilai Loading Factor ataupun AVE (Average Variance Extracted), sedangkan reliabilitas diuji dengan memakai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability. Menurut (Ghozali, 2021) kriteria yang direkomendasikan untuk Loading Factor > 0,7; AVE adalah > 0,50 Selanjutnya nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability harus lebih dari >0,7 Selengkapnya uji Validitas Convergent dan Reliabilitas disajikan dalam gambar di bawah ini :

**Construct Reliability and Validity**

Matrix	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted ...
	Cronbach's Al...	rho_A	Composite Rel...	Average Varian...
Budaya Organisasi	0.936	0.939	0.952	0.798
Kepemimpinan Transformasional	0.960	0.961	0.969	0.862
Kinerja Pegawai	0.959	0.960	0.968	0.860
Motivasi Ekstrinsik	0.948	0.950	0.961	0.831

Gambar 2. Construct Reliability and Validity

Sumber: Data primer diolah, 2024

Dari gambar 2, terlihat hasil perhitungan telah memenuhi kriteria validitas, reliabilitas, serta pengujian strukturalnya. Pengujian selanjutnya adalah berupa Discriminant Validity yang dilakukan dengan menggunakan Cross Loading atau membandingkan nilai Akar Kuadrat AVE dengan Korelasi antar konstruk. Nilai Cross Loading harus lebih > 0,7 untuk setiap variable (Ghozali, 2021).

### 2. Pengujian Inner Model

Pengujian inner model dilakukan dengan melihat R Square ( $R^2$ ) dan predictive relevance ( $Q^2$ ). Berdasarkan hasil uji model diperoleh nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) dapat dilihat pada gambar sebagai berikut.

**R Square**

Matrix	R Square	R Square Adjusted
	R Square	R Square Adjusted
Kinerja Pegawai	0.961	0.959

Gambar 3 R Square

Sumber: Data primer diolah, 2024

Dari gambar tersebut, nilai *R-Square* sebesar 0,961 dan merujuk (Chin, 1998) dan (Ghozali, 2021), maka *R Square* tersebut masuk kategori kuat (diatas 0,67). Nilai *R-Square* dari variabel Kinerja Pegawai sebesar 0,961, nilai tersebut berarti variabel Kinerja Pegawai dapat dijelaskan dengan variabel kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan motivasi ekstrinsik sebesar 96.1% dan sisanya 3.9% dapat dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam penelitian ini. Pengujian Inner Model berikutnya yaitu pengujian Predictive Relevance ( $Q^2$ ) atau dikenal dengan Stone-Geisser's yang diperoleh berdasarkan nilai *R-Square*, dengan hasil sebagai berikut :

$$Q^2 = 1 - (1 - R \text{ Square})$$

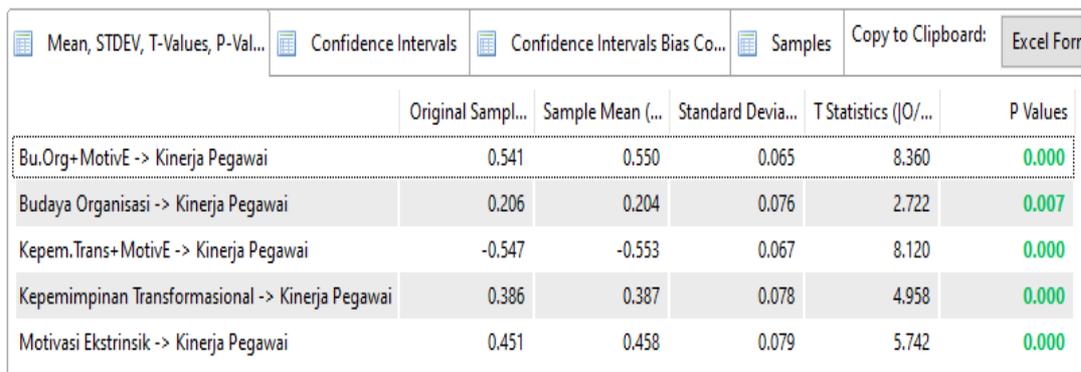
$$Q^2 = 1 - (1 - 0.961)$$

$$Q^2 = 0.961$$

Hasil perhitungan *Q-Square* pada penelitian ini sebesar 0,961 atau 96,31%, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa model pada penelitian ini memiliki nilai prediktif yang relevan.

### 3. Pengujian Hipotesis

#### Path Coefficients

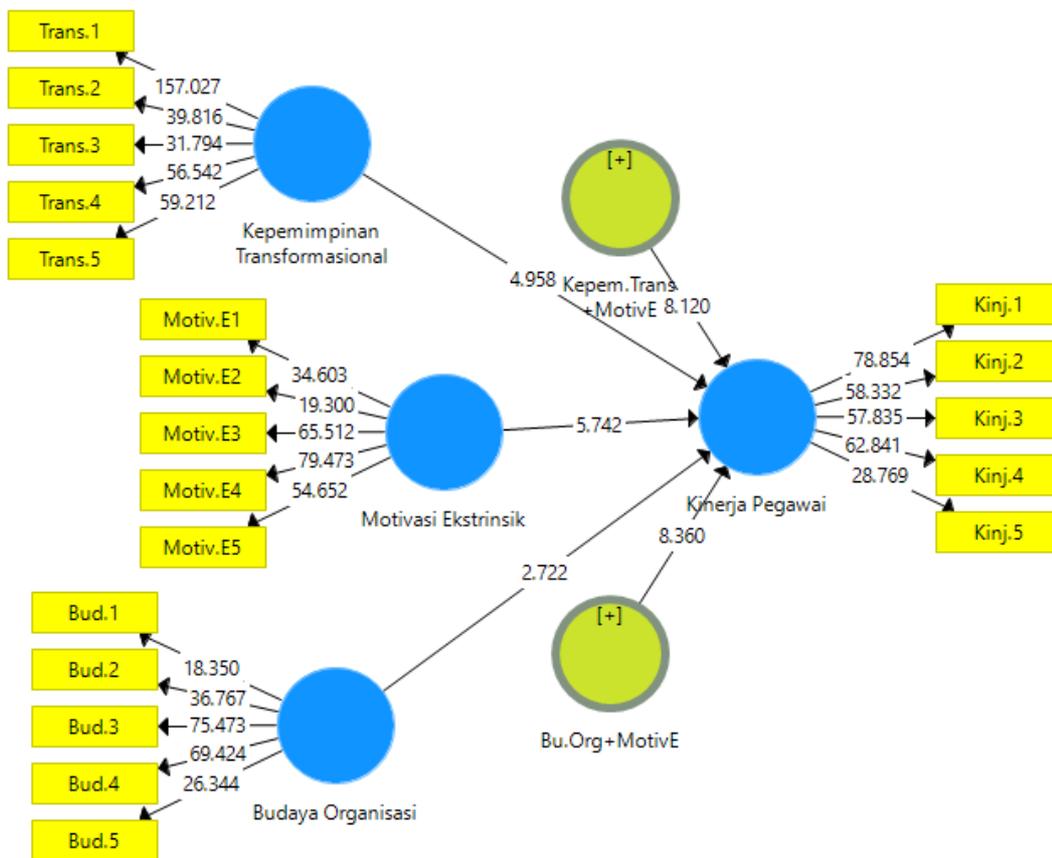


	Original Sampl...	Sample Mean (...)	Standard Devia...	T Statistics ( O/...	P Values
Bu.Org+MotivE -> Kinerja Pegawai	0.541	0.550	0.065	8.360	0.000
Budaya Organisasi -> Kinerja Pegawai	0.206	0.204	0.076	2.722	0.007
Kepem.Trans+MotivE -> Kinerja Pegawai	-0.547	-0.553	0.067	8.120	0.000
Kepemimpinan Transformasional -> Kinerja Pegawai	0.386	0.387	0.078	4.958	0.000
Motivasi Ekstrinsik -> Kinerja Pegawai	0.451	0.458	0.079	5.742	0.000

Gambar 5. Path Coefficients

Sumber: Data primer diolah, 2024

Untuk memperkuat argumentasi, maka di bawah ini disajikan hasil bootstrapping yang nampak sebagai berikut:



Gambar 4.5 Bootstrapping

Sumber: Data primer diolah, 2023

Berdasarkan uraian tersebut, pengujian hipotesis penilaian dapat dilakukan sebagai berikut:

1. **H1 Diterima** : Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan pada kinerja pegawai di KPP Pratama Semarang Candisari. Nilai t-statistik kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai sebesar  $4,958 > 1,96$ . Lebih lanjut, nilai signifikansi (p value) sebesar 0,000 masih dibawah standar yang telah ditentukan sebesar 0,05.
2. **H2 Diterima**: Hasil penelitian menunjukkan budaya organisasi berpengaruh signifikan pada kinerja pegawai di KPP Pratama Semarang Candisari. Nilai t-statistik budaya organisasi terhadap Kinerja Pegawai adalah sebesar  $2,722 > 1,96$ . Lebih lanjut, nilai signifikansi (p value) sebesar 0,007 masih dibawah standar yang telah ditentukan sebesar 0,05.
3. **H3 Diterima**: Hasil penelitian menunjukkan motivasi ekstrinsik berpengaruh signifikan dalam memoderasi kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai di KPP Pratama Semarang Candisari. Nilai t-statistik motivasi ekstrinsik memoderasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai adalah sebesar  $8,120 > 1,96$ . Lebih lanjut, nilai signifikansi (p value) sebesar 0,000 masih dibawah standar yang telah ditentukan sebesar 0,05.
4. **H4 Diterima**: Hasil penelitian menunjukkan motivasi ekstrinsik berpengaruh signifikan dalam memoderasi Budaya Organisasi terhadap kinerja pegawai di KPP Pratama Semarang Candisari. Nilai t-statistik motivasi ekstrinsik memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai adalah sebesar  $8,360 > 1,96$ . Lebih lanjut, nilai signifikansi (p value) sebesar 0,000 masih dibawah standar yang telah ditentukan sebesar 0,05.

## PEMBAHASAN

### Peran kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai

Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian (Rivai, 2020), (Yanti & Mursidi, 2021), dan (Wulandari & Ratnawati, 2019) yang menyatakan bahwa kepemimpinan *transformasional* berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hal ini berarti bahwa kepemimpinan yang mampu memotivasi, mempengaruhi, menggerakkan dan memberikan keteladanan mampu meningkatkan semangat dan motivasi pegawai untuk bekerja secara optimal. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perlu upaya yang optimal untuk meningkatkan peran kepemimpinan *transformasional* di KPP Pratama Semarang Candisari. Keteladanan dari pimpinan dalam melaksanakan tugas organisasi sangat dibutuhkan untuk menjadi role model bagi pegawai. Selain itu, perlunya dorongan dan motivasi dari pimpinan kepada pegawai untuk mengembangkan kompetensi dan kemampuan akademik dibidang perpajakan. Hal yang perlu dipertahankan terhadap kepemimpinan di KPP Pratama Semarang Candisari yaitu pimpinan memberikan arahan tentang visi misi organisasi dengan jelas. Dimana kegiatan morning activity, pembekalan materi atau In House Training (IHT), dan kegiatan rapat rutin yang dilakukan secara berkala selalu diberikan arahan yang jelas tentang visi misi organisasi sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai.

### Peran Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di KPP Pratama Semarang Candisari. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian (Ainanur & Tirtayasa, 2018), (Jufrizen & Rahmadhani, 2020), dan (Rivai, 2020) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perlu upaya yang optimal untuk meningkatkan budaya organisasi di KPP Pratama Semarang Candisari. Pimpinan diharapkan mampu memberidukung pegawai dalam mencapai sasaran kerja lebih efektif dan efisien agar tugas-tugas yang diberikan dapat cepat diselesaikan, serta mampu merangsang pegawainya untuk berinisiatif dalam melaksanakan tugas. Hal yang perlu dipertahankan terhadap budaya organisasi di KPP Pratama Semarang Candisari. Dimana kegiatan yang bersifat formal seperti kegiatan rapat rutin, In House Training (IHT) dan kegiatan informal seperti morning activity, kegiatan olah-raga, atau dalam hal ini work life balance yang dibangun oleh pimpinan KPP Pratama Semarang Candisari mampu merangsang sinergi dari pegawai sehingga muncul kemauan untuk saling mendukung satu sama lain dalam mencapai tujuan organisasi.

### Peran Motivasi Ekstrinsik dalam memoderasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai

Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa Motivasi Ekstrinsik berpengaruh signifikan dalam memoderasi kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai di KPP Pratama Semarang Candisari. Peran Motivasi Ekstrinsik dalam memoderasi kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai cukup signifikan. Hal tersebut tampak pada peran pimpinan dalam memberikan perhatian, arahan, motivasi dan keteladanan kepada pegawai yang disertai dengan kebijakan dari organisasi berupa kebijakan kompensasi (gaji, bonus, tunjangan), kemudian pengawasan dari pimpinan akan memberikan motivasi yang tinggi bagi pegawai, yang pada akhirnya kepuasan kerja meningkat dan kinerja pegawai menjadi optimal. Faktor *hygiene* (ekstrinsik) seperti gaji, penghargaan, kompensasi serta peran pimpinan dalam mendorong, memotivasi dan melakukan pengawasan kepada pegawai tidak dapat diabaikan dalam kinerja pegawai. Hal ini berarti motivasi ekstrinsik berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Research Gap penelitian Penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa kepemimpinan *transformasional* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, (Rivai, 2020), (Yanti & Mursidi, 2021), dan (Wulandari & Ratnawati, 2019), sedangkan (Novitasari & Asbari, 2020) dan (Putri & Soedarsono, 2017) menunjukkan bahwa Kepemimpinan *transformasional* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dapat diisi celahnya dengan teori Herzberg. Dimana hasil penelitian di KPP Pratama Semarang Candisari menunjukkan bahwa Motivasi Ekstrinsik berpengaruh signifikan dalam memoderasi kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai.

### **Peran Motivasi Ekstrinsik dalam memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai**

Berdasarkan hasil penelitian peran Motivasi Ekstrinsik dalam memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada KPP Pratama Semarang Candisari, diketahui bahwa Motivasi Ekstrinsik berpengaruh signifikan dalam memoderasi budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Hal tersebut tampak pada lingkungan kerja yang saling mendukung satu sama lain, organisasi yang memberikan kesempatan kepada anggota untuk bekerja secara tuntas disertai dengan kebijakan kompensasi, fasilitas kantor yang memadai, dan hubungan dengan rekan kerja yang baik akan memberikan motivasi yang tinggi bagi pegawai, pada akhirnya kepuasan kerja meningkat dan kinerja pegawai menjadi optimal. Teori Herzberg menyatakan bahwa faktor *hygiene* (motivasi ekstrinsik) tidak akan mendorong minat para pegawai untuk berperforma baik, tetapi jika faktor-faktor ini diabaikan atau tidak dapat memuaskan pegawai seperti gaji tidak memadai, Lingkungan kerja tidak mendukung, hubungan dengan rekan tidak kondusif, serta kurangnya kerjasama tim, akan menimbulkan ketidakpuasan bagi pegawai sehingga akan menyebabkan pegawai menjadi tidak produktif. Hal ini berarti faktor *hygiene* (motivasi ekstrinsik) berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Research Gap penelitian Penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, (Ainanur & Tirtayasa, 2018), (Jufrizen & Rahmadhani, 2020), dan (Rivai, 2020) sedangkan penelitian yang dilakukan (Maabuat, 2016) dan (Wahyudi & Tupti, 2019) menunjukkan budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, dapat diisi celahnya oleh teori Herzberg. Dimana hasil penelitian di KPP Pratama Semarang Candisari menunjukkan bahwa Motivasi Ekstrinsik berpengaruh signifikan dalam memoderasi budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

### **KESIMPULAN**

Berdasarkan pembahasan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa peran kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi dengan dimoderasi motivasi ekstrinsik dapat meningkatkan kinerja pegawai. Kesimpulan hipotesis dapat dijelaskan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional. budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Motivasi Ekstrinsik berpengaruh positif dan signifikan dalam memoderasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai dan motivasi Ekstrinsik berpengaruh positif dan signifikan dalam memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Teori yang melandasi dalam penelitian ini adalah Theory Hygiene – Herzberg dalam (Didi, 2023), mengemukakan bahwa Motivasi Ekstrinsik (*hygiene*) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi Ekstrinsik seperti gaji, lingkungan kerja, kebijakan dan peraturan organisasi, peran kepemimpinan, serta hubungan interpersonal antara sesama pegawai ataupun pimpinannya dapat memoderasi hubungan antara kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kinerja pegawai. Peran kepemimpinan transformasional dalam menciptakan lingkungan kerja yang aman dan nyaman dengan memberikan perhatian, arahan, motivasi, dan keteladanan kepada pegawai. Selain itu,

budaya organisasi yang memberikan kesempatan kepada anggota untuk bekerja secara bertanggung jawab, lingkungan kerja yang saling mendukung, yang disertai motivasi ekstrinsik seperti gaji dan tunjangan yang memadai, pengawasan dari pimpinan, kebijakan organisasi yang tepat, fasilitas kantor yang memadai, dan hubungan dengan rekan kerja yang baik akan memberikan motivasi yang tinggi bagi pegawai, pada akhirnya kepuasan kerja meningkat dan kinerja pegawai menjadi optimal. Hal ini berarti, Penerapan teori Herzberg dalam konteks kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan mempertimbangkan peran motivasi ekstrinsik sebagai faktor moderasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keteladanan dari pimpinan dalam melaksanakan tugas organisasi sangat dibutuhkan untuk menjadi role model bagi pegawai. Selain itu, perlunya dorongan dan motivasi dari pimpinan kepada pegawai untuk mengembangkan kompetensi dan kemampuan akademik dibidang perpajakan. Hal yang perlu dipertahankan terhadap kepemimpinan di KPP Pratama Semarang Candisari yaitu pimpinan memberikan arahan tentang visi misi organisasi dengan jelas. Dimana kegiatan morning activity, pembekalan materi atau In House Training (IHT), dan kegiatan rapat rutin yang dilakukan secara berkala selalu diberikan arahan yang jelas tentang visi misi organisasi sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai. Pimpinan diharapkan mampu mendorong dan memotivasi pegawai agar tugas-tugas yang diberikan dapat cepat diselesaikan, serta mampu merangsang pegawainya untuk berinisiatif dalam melaksanakan tugas. Hal yang perlu dipertahankan terhadap budaya organisasi di KPP Pratama Semarang Candisari yaitu pegawainya saling mendukung satu sama lain dalam mencapai tujuan organisasi. Dimana kegiatan formal dan non formal di KPP Pratama Semarang Candisari mampu menciptakan Work life balance sehingga dapat merangsang sinergi dan rasa saling mendukung satu sama lain dalam mencapai tujuan organisasi. Peran pimpinan dalam memberikan perhatian, arahan, motivasi dan keteladanan kepada pegawai yang disertai dengan kebijakan dari organisasi berupa kebijakan kompensasi (gaji, bonus, tunjangan, dan lain-lain) akan memberikan motivasi yang tinggi bagi pegawai, yang pada akhirnya kepuasan kerja meningkat dan kinerja pegawai menjadi optimal. Selain itu, peran pimpinan dalam melakukan pengawasan dan monitoring terhadap kinerja pegawai perlu dilakukan dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi yang menciptakan hubungan kerja yang kondusif dan saling mendukung satu sama lain, organisasi yang memberikan kesempatan kepada anggota untuk bekerja secara tuntas dan bertanggung jawab disertai dengan kebijakan kompensasi berupa kebijakan kompensasi (gaji, bonus, tunjangan, dan lain-lain) akan memberikan motivasi yang tinggi bagi pegawai, yang pada akhirnya kepuasan kerja meningkat dan kinerja pegawai menjadi optimal. Selain itu, lingkungan kerja dan fasilitas kantor yang mendukung pegawai dalam bekerja perlu diperhatikan dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.

Keterbatasan penelitian ini yaitu keterbatasan anggaran dan/ atau biaya, waktu, dan informasi tertentu untuk mengumpulkan data yang lebih komprehensif atau melakukan analisis tambahan yang dapat memperdalam pemahaman hasil. Agenda penelitian yang akan datang, dapat berupa menambah jumlah variabel bebas seperti profesionalisme dan integritas. Selain itu, perlu mengidentifikasi sumber daya yang sudah tersedia secara internal atau eksternal dalam membantu mengatasi keterbatasan tersebut.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Ainanur, A., & Tirtayasa, S. (2018). Pengaruh budaya organisasi, kompetensi dan motivasi terhadap kinerja karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 1–14.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public administration quarterly*, 112–121.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern*
- Arip Sudarmaji, Paulus Wardoyo, Yuli Budiati (2025).  
*Prediksi*. Vol. 24 (1) 63-75.

*methods for business research*, 295(2), 295–336.

- Didi, M. (2023). *Analisis Pengaruh Faktor Motivator Dan Faktor Hygiene Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Faktor Mediasi (Studi Pada Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Kantor Wilayah Bandar Lampung)*. UNIVERSITAS LAMPUNG.
- Edison, E. (2016). Yohny anwar dan Imas komariyah. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Fahmi, M., Agung, S., & Rachmatullaily, R. (2018). Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Inovator*, 7(1), 90–109.
- Ferdinand, A. (2014). *Metode penelitian manajemen: Pedoman penelitian untuk penulisan skripsi tesis dan disertasi ilmu manajemen*.
- Ghozali, I. (2021). Partial Least Square: Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.2. 9 (3 rd). *Badan Penerbit Universitas Diponegoro*.
- Jufrizen, J., & Rahmadhani, K. N. (2020). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan lingkungan kerja sebagai variabel moderasi. *JMD: Jurnal Riset Manajemen & Bisnis Dewantara*, 3(1), 66–79.
- Limaj, E., & Bernroider, E. W. N. (2019). The roles of absorptive capacity and cultural balance for exploratory and exploitative innovation in SMEs. *Journal of business research*, 94, 137–153.
- Lomanjaya, J., & Laudi, M. (2014). Analisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja karyawan PT. ISS Indonesia cabang Surabaya di Rumah Sakit Katolik St. Vincentius A. Paulo. *Jurnal Hospitality dan Manajemen Jasa*, 2(1), 55–66.
- Maabuat, E. S. (2016). Pengaruh kepemimpinan, orientasi kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai (studi pada dispenda sulut UPTD Tondano). *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, 16(1).
- Mangkunegara Anwar, P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan Cetakan 13. Penerbit. PT. Remaja Rosdakarya Offset. Bandung*.
- Megheirkouni, M. (2017). Leadership styles and organizational learning in UK for-profit and non-profit sports organizations. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(4), 596–612.
- MM, D. K. (n.d.). M..(2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*, 300.
- Muis, M. R., Jufrizen, J., & Fahmi, M. (2018). Pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. *Jesya (Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah)*, 1(1), 9–25.
- Novitasari, D., & Asbari, M. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan: Peran Kesiapan untuk Berubah sebagai Mediator. *Jurnal Manajemen*, 10(2), 84–99.
- Nugroho, S., Wardoyo, P., Saddewisasi, W., & Savitri, F. M. (2024). PERan Komitmen Normatif Dan Motivasi Ekstrinsik Pada Hubungan Antara Mutasi Dengan Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Semarang Candisari. *GOVERNANCE: Jurnal Ilmiah Kajian Politik Lokal dan Pembangunan*, 10(3).

- Potu, J., Lengkong, V. P. K., & Trang, I. (2021). Pengaruh Motivasi Intrinsik Dan Motivasi Ekstrinsik Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Air Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 9(2).
- Putri, M. D., & Soedarsono, D. K. (2017). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan employee engagement terhadap kinerja karyawan Direktorat Solution Operation Telkomsigma. *eProceedings of Management*, 4(3).
- Rivai, A. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 213–223.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku Organisasi: Salemba Empat*.
- Robbins, S. P., & Timothy, A. J. (2016). Organization behaviour: menjadi perilaku organisasi. *Salemba Empat. Search in*.
- Rothwell, W. J., Stavros, J. M., & Sullivan, R. L. (2015). *Practicing organization development: Leading transformation and change*. John Wiley & Sons.
- Sardiman, A. M. (2020). *Interaksi & motivasi belajar mengajar*.
- Schein, E. H. (1992). Organizational culture and leadership Jossey-Bass. *San Francisco*, 42.
- Schrodt, P. (2002). The relationship between organizational identification and organizational culture: Employee perceptions of culture and identification in a retail sales organization. *Communication studies*, 53(2), 189–202.
- Sinambela, L. P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun tim kerja yang solid untuk meningkatkan kinerja*. Bumi Aksara.
- Sipayung, L. M. B., & Zamora, R. (2017). Pengaruh Motivasi Intrinsik, Motivasi Ekstrinsik Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Di Bidang Pengelolaan Persampahan Pada Dinas Lingkungan Hidup Kota Batam. *BENING*, 4(2).
- Sugiyono, S. (2018). Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan R & D. *Alfabeta, Bandung*.
- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen sumber daya manusia. prenandamedia grup*.
- Wahyudi, W. D., & Tupti, Z. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 31–44.
- Widodo, S. E. (2023). *Manajemen pengembangan sumber daya manusia*.
- Wulandari, T., & Ratnawati, I. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi pada karyawan Kantor Cabang Utama Bank Jateng). *Diponegoro Journal of Management*, 8(4), 43–57.
- Yanti, D. A. W., & Mursidi, M. (2021). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan kompetensi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen Strategi Dan Aplikasi Bisnis*, 4(1), 23–34.
- Zulfikar, I. A., Savitri, F. M., Sahab, M., Lila, S. V., & Tuhu, K. H. (2023). Implementasi Pengembangan Sumber Daya Manusia Pada Perusahaan Dan Manfaatnya. *Jurnal Manajemen Dan Pemasaran (JUMPER)*, 1(2).