

## Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi pada ASN di Kanwil DJP Jakarta Timur

Sipta Ariya<sup>1</sup>, Agung Wahyu Handaru<sup>2</sup>, Christian Wiradendi Wolor<sup>3</sup>

Mahasiswa Program Studi S1 Manajemen, Universitas Negeri Jakarta<sup>1</sup>

Dosen Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Jakarta<sup>2,3</sup>

Email:

[sipta1122@mail.com](mailto:sipta1122@mail.com)<sup>1</sup>, [agung\\_1178@yahoo.com](mailto:agung_1178@yahoo.com)<sup>2</sup>, [christianwiradendi@unj.ac.id](mailto:christianwiradendi@unj.ac.id)<sup>3</sup>

Diterima: 25-06-2025 | Disetujui: 30-06-2025 | Diterbitkan: 02-07-2025

### ABSTRACT

*The high employee turnover rate in government institutions highlights the importance of organizational commitment in supporting the performance stability of civil servants (ASN). This study aims to analyze the influence of transformational leadership and work environment on organizational commitment among ASN at the Regional Office of the Directorate General of Taxes (DJP) in East Jakarta. A quantitative research approach was applied using a survey method. The sample consisted of 145 respondents selected through purposive sampling. Data were collected using a questionnaire based on a 4-point Likert scale and analyzed using multiple linear regression. The results show that transformational leadership and work environment simultaneously have a significant effect on organizational commitment, with a coefficient of determination ( $R^2$ ) of 89.1%. Partially, both variables also have a significant effect.*

**Keywords:** Transformational Leadership; Work Environment; Organizational Commitment; Civil Servants; DJP

### ABSTRAK

Tingginya angka keluar-masuk pegawai pada instansi pemerintah menunjukkan pentingnya komitmen organisasi dalam mendukung stabilitas kinerja ASN. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja terhadap komitmen organisasi pada ASN di Kanwil DJP Jakarta Timur. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan teknik survei. Sampel penelitian berjumlah 145 responden yang dipilih menggunakan teknik purposive sampling. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner dengan skala Likert 1-4. Data dianalisis menggunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan secara simultan terhadap komitmen organisasi, dengan nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 89,1%. Secara parsial, kedua variabel juga menunjukkan pengaruh yang signifikan.

**Katakunci:** Kepemimpinan Transformasional; Lingkungan Kerja; Komitmen Organisasi; ASN; DJP

### Bagaimana Cara Sitasi Artikel ini:

Ariya, S., Agung Wahyu Handaru, & Christian Wiradendi Wolor. (2025). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Pada ASN di DJP Kanwil Jakarta Timur. PENG: Jurnal Ekonomi Dan Manajemen, 2(2), 3925-3932. <https://doi.org/10.62710>

## PENDAHULUAN

Komitmen organisasi merupakan faktor krusial dalam mempertahankan keberlangsungan dan efektivitas instansi pemerintah, termasuk bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) yang berperan sebagai pelaksana layanan publik. Komitmen ini mencerminkan loyalitas, keterlibatan emosional, dan keinginan kuat pegawai untuk tetap menjadi bagian dari organisasi (Aziz et al., 2021). Rendahnya komitmen berdampak langsung pada meningkatnya intensi keluar, turunnya produktivitas, dan menurunnya kualitas layanan (Othman & Khrais, 2022).

Salah satu determinan penting dari komitmen organisasi adalah kepemimpinan transformasional. Gaya ini mengarahkan pemimpin untuk menginspirasi pegawai melalui visi bersama, memberi tantangan intelektual, menunjukkan keteladanan, serta memberikan perhatian personal (Djunaid et al., 2024). Kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan rasa memiliki, kepercayaan, dan keterikatan emosional pegawai terhadap organisasi (Putra & Setia, 2024).

Selain kepemimpinan, lingkungan kerja berkontribusi besar terhadap komitmen. Aspek fisik seperti pencahayaan, kebersihan, dan keamanan menciptakan kenyamanan kerja yang mendukung produktivitas (Nazwirman, 2019). Sedangkan aspek non-fisik seperti komunikasi yang terbuka, struktur kerja yang jelas, dan hubungan sosial yang harmonis mendorong loyalitas pegawai (Citrasumidi & Erdiansyah, 2024). Lingkungan yang tidak mendukung dapat menyebabkan stres, menurunkan kepuasan, dan memperlemah keterikatan pegawai (Lase & Sahyar, 2022).

Fenomena lemahnya komitmen organisasi di Kanwil DJP Jakarta Timur terlihat dari tingginya tingkat turnover ASN dalam dua tahun terakhir. Berdasarkan data, terjadi peningkatan jumlah pegawai keluar yang signifikan melebihi ambang batas normal 10% sebagaimana dikemukakan oleh (Tampubolon & Sagala, 2020).

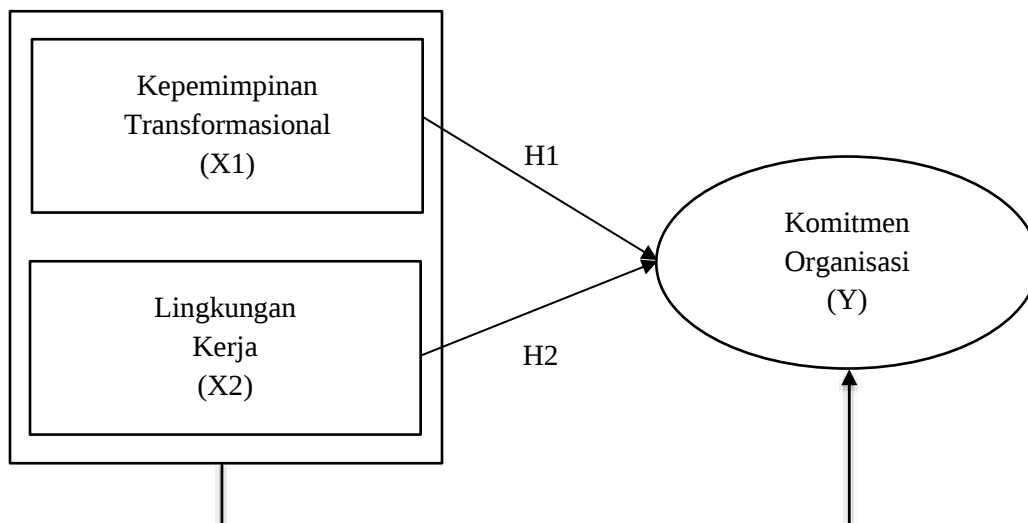
**Tabel 1 Data keluar/masuk ASN Periode 2023 - 2024**

| Tahun | Karyawan Keluar | Karyawan Masuk | Total Pegawai | Average Turnover (%) |
|-------|-----------------|----------------|---------------|----------------------|
| 2023  | 29              | 25             | 151           | 19.21%               |
| 2024  | 23              | 20             | 145           | 15.86%               |

Sumber: Data Direktorat Jendral Pajak Kantor Jakarta Timur

Angka turnover sebesar 19,21% pada 2023 dan 15,86% pada 2024 mencerminkan kondisi organisasi yang berpotensi mengalami masalah dalam mempertahankan pegawai, sehingga penting untuk meninjau kembali faktor internal yang memengaruhi komitmen pegawai, khususnya gaya kepemimpinan dan kondisi lingkungan kerja.

Penelitian terdahulu membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dalam meningkatkan komitmen organisasi melalui pembentukan hubungan kerja yang inspiratif dan produktif (Pratama et al., 2020). Selain itu, lingkungan kerja yang kondusif juga terbukti memperkuat loyalitas dan keterikatan pegawai (Yoyano & Muttaqin, 2023). Namun, penelitian dengan konteks ASN di lingkungan DJP, khususnya wilayah Jakarta Timur, masih terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja terhadap komitmen organisasi pada ASN di Kanwil DJP Jakarta Timur.



**Gambar 1.** Kerangka Berfikir

Sumber: Diolah Oleh Peneliti (2024)

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian asosiatif kausal, yang bertujuan untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja non-fisik terhadap komitmen organisasi. Subjek penelitian ini adalah pegawai di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak (Kanwil DJP) Jakarta Timur. Sampel sebanyak 145 pegawai diperoleh menggunakan teknik purposive sampling, dengan kriteria tertentu seperti masa kerja minimal satu tahun.

Data diperoleh melalui penyebaran kuesioner tertutup yang disusun menggunakan skala Likert 1–4, yaitu: 1 = Sangat Tidak Setuju, 2 = Tidak Setuju, 3 = Setuju, dan 4 = Sangat Setuju. Pengolahan dan analisis data dilakukan dengan menggunakan IBM SPSS Statistics 25. Sebelum analisis utama dilakukan, terlebih dahulu dilakukan uji validitas dan reliabilitas untuk memastikan kelayakan instrumen.

Setelah instrumen dinyatakan valid dan reliabel, dilakukan uji asumsi klasik, meliputi uji normalitas, multikolinearitas, heteroskedastisitas, dan autokorelasi, guna memastikan bahwa data memenuhi asumsi regresi linier klasik.

Analisis data dilakukan menggunakan regresi linier berganda untuk mengukur pengaruh simultan dua variabel independen terhadap satu variabel dependen. Untuk menguji hipotesis, digunakan uji t guna melihat pengaruh masing-masing variabel secara parsial, serta uji koefisien determinasi ( $R^2$ ) untuk mengetahui seberapa besar kontribusi gabungan variabel bebas terhadap komitmen organisasi pegawai.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

**Tabel 2.** Uji Validitas Kepemimpinan Transformatif (X1)

| Variabel                        | Item  | r-Hitung | r-Tabel | Keterangan |
|---------------------------------|-------|----------|---------|------------|
| Kepemimpinan Transformatif (X1) | KT.1  | 0,602    | 0,162   | VALID      |
|                                 | KT.2  | 0,658    | 0,162   | VALID      |
|                                 | KT.3  | 0,637    | 0,162   | VALID      |
|                                 | KT.4  | 0,389    | 0,162   | VALID      |
|                                 | KT.5  | 0,582    | 0,162   | VALID      |
|                                 | KT.6  | 0,574    | 0,162   | VALID      |
|                                 | KT.7  | 0,498    | 0,162   | VALID      |
|                                 | KT.8  | 0,542    | 0,162   | VALID      |
|                                 | KT.9  | 0,578    | 0,162   | VALID      |
|                                 | KT.10 | 0,610    | 0,162   | VALID      |
|                                 | KT.11 | 0,558    | 0,162   | VALID      |
|                                 | KT.12 | 0,580    | 0,162   | VALID      |
|                                 | KT.13 | 0,551    | 0,162   | VALID      |
|                                 | KT.14 | 0,531    | 0,162   | VALID      |
|                                 | KT.15 | 0,633    | 0,162   | VALID      |

Sumber: Output SPSS 25 (2025)

Berdasarkan Tabel 2, hasil uji validitas Kepemimpinan Transformatif (X1) dengan jumlah responden sebanyak 145 orang menunjukkan bahwa seluruh item pada masing-masing variabel memiliki nilai r hitung lebih besar dari r tabel (0,162), sehingga seluruhnya dinyatakan valid.

**Tabel 3.** Uji Validitas Lingkungan Kerja (X2)

| Variabel              | Item  | r-Hitung | r-Tabel | Keterangan |
|-----------------------|-------|----------|---------|------------|
| Lingkungan Kerja (X2) | LK.01 | 0,651    | 0,162   | VALID      |
|                       | LK.02 | 0,642    | 0,162   | VALID      |
|                       | LK.03 | 0,670    | 0,162   | VALID      |
|                       | LK.04 | 0,576    | 0,162   | VALID      |
|                       | LK.05 | 0,651    | 0,162   | VALID      |
|                       | LK.06 | 0,678    | 0,162   | VALID      |

Sumber: Output SPSS 25 (2025)

Berdasarkan Tabel 3, hasil uji validitas variabel Lingkungan Kerja (X2) dengan jumlah responden sebanyak 145 orang menunjukkan bahwa seluruh item pada variabel ini memiliki nilai r hitung lebih besar dari r tabel (0,162), sehingga seluruhnya dinyatakan valid.

**Tabel 4.** Uji Validitas Komitmen Organisasi (Y)

| Variabel | Item  | r-Hitung | r-Tabel | Keterangan |
|----------|-------|----------|---------|------------|
|          | KO.01 | 0,769    | 0,162   | VALID      |
|          | KO.02 | 0,687    | 0,162   | VALID      |
|          | KO.03 | 0,623    | 0,162   | VALID      |

|                         |       |       |       |       |
|-------------------------|-------|-------|-------|-------|
| Komitmen Organisasi (Y) | KO.04 | 0,543 | 0,162 | VALID |
|                         | KO.05 | 0,604 | 0,162 | VALID |
|                         | KO.06 | 0,660 | 0,162 | VALID |
|                         | KO.07 | 0,608 | 0,162 | VALID |
|                         | KO.08 | 0,570 | 0,162 | VALID |
|                         | KO.09 | 0,576 | 0,162 | VALID |

Sumber: Outpus SPSS 25 (2025)

Berdasarkan Tabel 4, hasil uji validitas variabel Komitmen Organisasi (Y) dengan jumlah responden sebanyak 145 orang menunjukkan bahwa seluruh item pada variabel ini memiliki nilai  $r$  hitung lebih besar dari  $r$  tabel (0,162), sehingga seluruhnya dinyatakan valid

**Tabel 5.** Uji Reliabilitas

| Variabel                           | Nilai Alpha | Cronbach's Alpha | N of Items | Keterangan |
|------------------------------------|-------------|------------------|------------|------------|
| Kepemimpinan Transformasional (X1) | 0,847       | 0.70             | 15         | Reliabel   |
| Lingkungan kerja (X2)              | 0,715       | 0.70             | 6          | Reliabel   |
| Komitmen Organisasi (Y)            | 0,799       | 0.70             | 9          | Reliabel   |

Sumber: Outpus SPSS 25 (2025)

Berdasarkan Tabel 5 Uji Reliabilitas, seluruh variabel dinyatakan reliabel karena memiliki nilai Cronbach's Alpha di atas 0,70, yaitu 0,847 untuk Kepemimpinan Transformasional (X1), 0,715 untuk Lingkungan Kerja (X2), dan 0,799 untuk Komitmen Organisasi (Y).

**Tabel 6.** Uji Normalitas (Kolmogorov-Smirnov)

|                           |                | Unstandardized Residual |
|---------------------------|----------------|-------------------------|
| N                         |                | 145                     |
| Normal                    | Mean           | 0,0000000               |
| Parameters <sup>a,b</sup> | Std. Deviation | 1,40029614              |
| Most Extreme              | Absolute       | 0,058                   |
| Differences               | Positive       | 0,058                   |
|                           | Negative       | -0,034                  |
| Test Statistic            |                | 0,058                   |
| Asymp. Sig. (2-tailed)    |                | .200                    |

a. Test distribution is Normal.

Sumber: Outpus SPSS 25 (2025)

Berdasarkan Tabel 6, hasil uji normalitas dengan menggunakan Kolmogorov–Smirnov menunjukkan nilai signifikansi sebesar  $0,200 > 0,05$ , sehingga data dalam penelitian ini dinyatakan berdistribusi normal dan memenuhi salah satu syarat dalam analisis regresi linier.

**Tabel 7.** Uji Heterokedastisitas

|                                    | <i>Unstandardized Coefficients</i> |                   | <i>Standardized Coefficients</i> | <i>t</i> | <i>Sig.</i> |
|------------------------------------|------------------------------------|-------------------|----------------------------------|----------|-------------|
|                                    | <i>B</i>                           | <i>Std. Error</i> | <i>Beta</i>                      |          |             |
| <i>(Constant)</i>                  | 2.317                              | .600              |                                  | 3.862    | .000        |
| Kepemimpinan Transformasional (X1) | -.068                              | .030              | -.470                            | 2.245    | .026        |
| Lingkungan Kerja (X2)              | .112                               | .069              | .341                             | 1.626    | .106        |

Sumber: Outpus SPSS 25 (2025)

Berdasarkan Tabel 7, hasil uji heteroskedastisitas dengan metode Glejser menunjukkan bahwa nilai signifikansi untuk Kepemimpinan Transformasional (X1) adalah 0,026 dan untuk Lingkungan Kerja (X2) sebesar 0,106. Karena nilai signifikansi untuk X1 < 0,05, maka terdapat indikasi heteroskedastisitas pada variabel X1, sedangkan untuk X2 (dengan sig. > 0,05), tidak terdapat heteroskedastisitas.

**Tabel 8.** Uji Multikolinearitas

| <b>Model</b> | <b>Collinearity Statistics</b> |            |
|--------------|--------------------------------|------------|
|              | <b>Tolerance</b>               | <b>VIF</b> |
| X1           | 0,154                          | 6,507      |
| X2           | 0,154                          | 6,507      |

Sumber: Outpus SPSS 25 (2025)

Berdasarkan Tabel 8, nilai tolerance untuk variabel Kepemimpinan Transformasional (X1) dan Lingkungan Kerja (X2) masing-masing sebesar 0,154, dan nilai VIF (Variance Inflation Factor) masing-masing sebesar 6,507. Karena nilai tolerance > 0,10 dan nilai VIF < 10, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi gejala multikolinearitas dalam model regresi.

**Tabel 9.** Uji Autokorelasi

| <b>R</b>          | <b>R Square</b> | <b>Adjusted R Square</b> | <b>Std. Error of the Estimate</b> | <b>Durbin-Watson</b> |
|-------------------|-----------------|--------------------------|-----------------------------------|----------------------|
| .944 <sup>a</sup> | 0,891           | 0,889                    | 1,52873                           | 1,509                |

Sumber: Outpus SPSS 25 (2025)

Berdasarkan Tabel 9, hasil uji autokorelasi menggunakan nilai Durbin-Watson (DW) menunjukkan angka sebesar 1,509. Karena nilai tersebut berada di antara batas bawah (du) dan 4 – du, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi autokorelasi dalam model regresi ini.

**Tabel 10.** Uji T

| Model      | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | T     | Sig.  |
|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|-------|
|            | B                           | Std. Error | Beta                      |       |       |
| (Constant) | -                           | 0,940      |                           | -     |       |
|            | 1.614                       |            |                           | 1.717 | 0,426 |
| X1         | 0,429                       | 0,047      | 0,644                     | 9.112 | 0,000 |
| X2         | 0,485                       | 0,108      | 0,317                     | 4.483 | 0,000 |

Sumber: Outpus SPSS 25 (2025)

Berdasarkan Tabel 10, hasil uji t menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional (X1) dan Lingkungan Kerja (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi (Y). Hal ini ditunjukkan oleh nilai t hitung masing-masing sebesar 9,112 dan untuk X2 sebesar 4,483, yang lebih besar dari t tabel 1,976, serta nilai signifikansi masing-masing  $0,000 < 0,05$ . Dengan demikian, kedua variabel secara parsial terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi.

**Tabel 11.** Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

| R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| .944 <sup>a</sup> | 0,891    | 0,889             | 1,52873                    |

Sumber: Outpus SPSS 25 (2025)

Berdasarkan Tabel 11, nilai Adjusted R Square sebesar 0,889 menunjukkan bahwa sebesar 88,9% variasi Komitmen Organisasi (Y) dapat dijelaskan oleh Kepemimpinan Transformasional (X1) dan Lingkungan Kerja (X2). Sisanya sebesar 11,1% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model regresi yang digunakan dalam penelitian ini

## KESIMPULAN

1. Variabel Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi (Y).
2. Variabel Lingkungan Kerja ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi (Y).
3. Secara simultan, Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) dan Lingkungan Kerja ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi (Y).
4. Besarnya kontribusi pengaruh Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) dan Lingkungan Kerja ( $X_2$ ) terhadap Komitmen Organisasi (Y) adalah sebesar 89,1%, sedangkan sisanya sebesar 10,9% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian ini.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Aziz, H. M., Othman, B. J., Gardi, B., Ahmed, S. A., Sabir, B. Y., Ismael, N. B., Hamza, P. A., Sorguli, S., Ali, B. J., & Anwar, G. (2021). Employee Commitment: The Relationship between Employee Commitment and Job Satisfaction. *Journal of Humanities and Education Development*, 3(3), 54–66. <https://doi.org/10.22161/jhed.3.3.6>
- Djunaid, A. A. A., Mahirun, & Satrio, D. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Komitmen Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai. *Entrepreneur: Jurnal Bisnis Manajemen Dan Kewirausahaan*, 5, 1–16. <http://ejournal.unma.ac.id/index.php/entrepreneur>
- Lase, Y., & Sahyar, S. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepemimpinan, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Kerja Karyawan RSUD dr M. Thomsen Nias. *JURNAL PENELITIAN PENDIDIKAN, PSIKOLOGI DAN KESEHATAN (J-P3K)*, 3(1), 50–54. <https://doi.org/10.51849/j-p3k.v3i1.146>
- Nazwirman. (2019). Analysis of Employee Performance: A Case Study in Port Corporation. *Jurnal Organisasi Dan Manajemen*, 15(1), 24–35. <https://doi.org/10.33830/jom.v15i1.7.2019>
- Othman, T., & Khrais, H. (2022). The Relationship Between Transformational Leadership, Job Satisfaction, and Organizational Commitment in Jordanian Nurses. *Anaesthesia, Pain and Intensive Care*, 26(3), 304–309. <https://doi.org/10.35975/apic.v26i3.1896>
- Pratama, H. R., Sunaryo, W., & Yusnita, N. (2020). Studying The Relationship Between Transformational Leadership and Organizational Culture With Organizational Commitment at Minhaj Shahab Islamic Boarding School Bogor. *JHSS (Journal of Humanities and Social Studies)*, 04(2), 146–151. <https://journal.unpak.ac.id/index.php/jhss>
- Putra, M. D. M., & Setia, S. (2024). Examining Transformational Leadership, Work Environment and Job Satisfaction on Organizational Commitment: Employees PT. Pandungo Main Partner. *Journal of Business and Management Review*, 5(4), 299–310. <https://doi.org/10.47153/jbmr54.9352024>
- Tampubolon, V. S., & Sagala, E. J. (2020). PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP TURNOVER INTENTION PADA KARYAWAN PT. BUM DIVISI PMKS. *Jurnal Business Management Journal*, 16(2), 65–80. <https://doi.org/10.30813/bmj>
- Yoyano, I. V., & Muttaqin, R. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kecerdasan Emosional, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Pada PT. Mitra Global Prima Di Kota Cimahi. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 9(6), 2842–2851. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v9i6.1741>