

PAPER NAME

PDF Kepemimpinan Transformasional.pdf

AUTHOR

turnitin Kepemimpinan Transformasional

WORD COUNT

21533 Words

CHARACTER COUNT

150236 Characters

PAGE COUNT

102 Pages

FILE SIZE

1.6MB

SUBMISSION DATE

Mar 21, 2024 1:13 PM GMT+7

REPORT DATE

Mar 21, 2024 1:15 PM GMT+7

● 26% Overall Similarity

The combined total of all matches, including overlapping sources, for each database.

- 18% Internet database
- 5% Publications database
- Crossref database
- Crossref Posted Content database
- 20% Submitted Works database

● Excluded from Similarity Report

- Bibliographic material
- Small Matches (Less than 10 words)
- Manually excluded sources
- Manually excluded text blocks

Ahmadi Noor Supit
Anwar Sanusi
Bambang Supriadi

— BUKU MONOGRAF —

KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL PADA ORGANISASI SEKTOR PUBLIK



SELARAS

KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL PADA ORGANISASI SEKTOR PUBLIK

~ Ahmadi Noor Supit
~ Anwar Sanusi
~ Bambang Supriadi

Editor :

21 **Loge Triatmanto**

Tata Letak Isi dan Desain Sampul

Moch. Imam Bisri

Penerbit :

SELARAS MEDIA KREASINDO

Anggota IKAPI JTI No 165

Perum Pesona Griya Asri A-11

Malang 65154

e-mail: selarasmediak@gmail.com

www.penerbitselarasmediakreasindo.com

Cetakan 1, Juni 2023

Jumlah: x + 90

Ukuran 15,5 x 23 cm

Perpustakaan Nasional: Katalog Dalam Terbitan (KDT)

ISBN Buku Cetak

ISBN: **978-623-6980-97-2**

Tahun Terbit Cetak: 2023

ISBN Elektronik (Buku Digital)

ISBN: **978-623-6980-xxx-xxx (PDF)**

Tahun Terbit Digital: 2023

31 Hak Cipta dilindungi oleh undang-undang.

Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku tanpa seizin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kehadiran Allah SWT. Tuhan Yang Maha Esa karena karunia dan kasih sayang-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan buku ini.

Tantangan dalam dunia manajemen yang harus dihadapi salah satunya adalah perkembangan pada konteks *VUCA world*, *VUCA* merupakan singkatan dari *volatility* (hal yang berubah-ubah), *uncertainly* (ketidakpastian), *complexity* (kompleksitas) dan *ambiguity* (makna yang lebih dari satu). *Volatility* diartikan sebagai perubahan dinamika yang sangat cepat, *uncertainty* adalah peristiwa atau hal yang tidak dapat diprediksi, *complexity* berarti gangguan atau kekacauan di sekitar lingkungan organisasi, dan *ambiguity* didefinisikan sebagai realitas kebenaran yang dianggap subjektif (Soraya et al., 2022).

Keberadaan organisasi publik, semisal BPKP sebagai organisasi APIP terkait dengan kebijakan pengelolaan keuangan negara secara umum dan kebijakan manajemen pengawasan secara khusus semakin berat dengan semakin luas dan kompleksnya masalah pemerintahan. Sehingga peran organisasi publik akan semakin strategis dan penting dengan semakin tingginya permintaan masyarakat akan pemerintahan yang baik (*good governance*) dan pemberantasan KKN (Kolusi, Korupsi dan Nepotisme) di pemerintahan.³⁷ Undang-Undang nomor 17 Tahun 2003 tentang keuangan negara. Sejalan dengan reformasi pengelolaan keuangan negara terjadi perubahan, termasuk perubahan sudut pandang pengawasan intern pemerintah, yang semula posisi aparat pengawas intern pemerintah sebagai *watchdog* melalui fungsi atestasi dan auditnya sekarang menjadi katalisator dalam manajemen perubahan di lingkup intern pemerintah, melalui fungsi fasilitasi, non audit/ atestasi dan konsultasi.

Keberhasilan³⁹ ini tentunya tidak terlepas dari dukungan dan kerja sama banyak pihak. Oleh karena itu, untuk mewujudkan rasa syukur tak lupa disampaikan ucapan terima kasih kepada:

22.

Prof. Dr. Anwar Sanusi, S.E., M.Si. (Rektor Universitas Merdeka Malang), Prof. Dr. Grahita Chandrarin, M.Si.,Ak.,C.A. (Direktur Program Pascasarjana Universitas Merdeka Malang), Dr. Bambang

- Supriadi, SE., M.M., dan ²²Dr. Boge Triatmanto, M.M. (Ketua Program Studi Doktor Ilmu Ekonomi) yang telah memberikan motivasi, dukungan, dan arahan demi kesempurnaan buku ini dan selalu memberikan pencerahan ilmu dengan penuh kesabaran serta kesungguhan.
2. Prof Dr. Widji Astuti, ⁷⁸SE., MM, CPA., Prof. Dr. Lilik Kustiani, S.S., M.M., Dr. Harianto Respati, M.M., yang telah meluangkan waktu dan pikiran untuk kesempurnaan penyusunan buku ini.
 3. ⁷⁶Prof. H. Muhammad Tito Karnavian, Ph.D. (Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia), ⁶⁷Prof. Dr. Eko Prasajo, MAG.RER. PUBL. (Guru Besar Fakultas Administrasi Publik Universitas Indonesia), dan ⁶Dr. Muhammad Yusuf Ateh, AK., M.B.A, CSFA., CGCAE., CIAE, (Kepala BPKP – Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan) yang telah berkenan meluangkan waktu dan pikiran untuk memberi masukan kepada penulis.
 4. Para ¹⁰³staf pengajar dan segenap karyawan admisnistrasi Program Pascasarjana Universitas Merdeka Malang yang telah memberikan pelayanan dan fasilitas selama penulis menjalani studi di ²²Program Studi Doktor Ilmu Ekonomi Pascasarjana Universitas Merdeka Malang.
 5. Seluruh Rekan pengurus Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan atas dukungan selama menyelesaikan buku ini dan rekan-rekan mahasiswa Program Studi Pascasarjana.
 6. Kepada Istri tercinta, anak dan Keluarga besar kami yang telah mendukung dan memotivasi penulis selama ini.
 7. Semua ⁵⁷pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah membantu menyelesaikan disertasi ini.

Semoga Allah S.W.T. Tuhan Yang Maha Esa membalas semua budi baik Bapak, Ibu, dan Saudara-saudara. Akhir kata, penulisan ¹⁰⁶ini masih jauh dari kesempurnaan sehingga diharapkan saran dan kritik untuk penyempurnaan karya selanjutnya.

Malang, Juni 2023

Penulis

KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	ix
BAB I	
PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Human Behavior	11
C. Kinerja Pimpinan	12
D. Komitmen	15
E. Kepemimpinan	18
F. Budaya Organisasi	24
G. Literatur dan Kajian Para Ahli	27
BAB II	
KERANGKA PEMIKIRAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA	37
BAB III	
METODE PENELITIAN	47
BAB III	
DESKRIPSI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, BUDAYA ORGANISASI, KOMITMEN DAN KINERJA PIMPINAN PADA ORGANISASI SEKTOR PUBLIK	51
A. Gambaran Umum BPKP	51
B. Kepemimpinan Transformasional	55

C.	Budaya Organisasi.....	56
D.	Komitmen	58
E.	Kinerja	59

BAB IV

	PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA PADA ORGANISASI SEKTOR PUBLIK	63
A.	Pengaruh ¹⁷ Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen	63
B.	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen.....	65
C.	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja	67
D.	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja.....	69
E.	Pengaruh Komitmen terhadap Kinerja.....	72
F.	⁴⁰ Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Melalui Komitmen Organisasional	73

BAB V

	KESIMPULAN	77
	DAFTAR PUSTAKA.....	81
	TENTANG PENULIS	91

DAFTAR TABEL

Tabel 1 <i>Ringkasan Research Gap</i>	5
Tabel 2 <i>Publikasi Ilmiah Terdahulu</i>	30

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 <i>Level IACM</i>	2
Gambar 2 Pengembangan Model Teoritikal Kinerja.....	39
Gambar 3 Model Kerangka Pembahasan.....	46

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

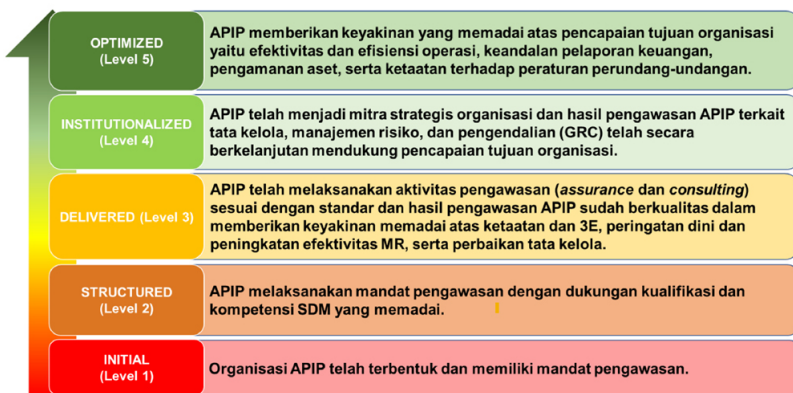
Tantangan dalam dunia manajemen yang harus dihadapi salah satunya adalah perkembangan pada konteks *VUCA world* yang merupakan singkatan dari *volatility* (hal yang berubah-ubah), *uncertainly* (ketidakpastian), *complexity* (kompleksitas) dan *ambiguity* (makna yang lebih dari satu). *Volatility* diartikan sebagai perubahan dinamika yang sangat cepat, *uncertainty* adalah peristiwa yang tidak dapat diprediksi, *complexity* berarti gangguan / kekacauan di sekitar lingkungan organisasi, dan *ambiguity* didefinisikan sebagai realitas kebenaran yang dianggap subjektif (Soraya et al., 2022).

Beberapa organisasi berusaha untuk mempertahankan sifat VUCA tersebut, termasuk organisasi sektor publik. Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) yang merupakan Aparat Pengawas Intern Pemerintah (APIP) yang bertugas untuk **pengawasan keuangan negara/daerah, dan pembangunan nasional**. Sebagaimana diatur dalam **Peraturan Presiden (Perpres) Nomor 192 Tahun 2014 tentang BPKP**, turut menghadapi gerakan perubahan yang multidimensional tersebut.

Keberadaan BPKP sebagai organisasi APIP terkait dengan kebijakan pengelolaan keuangan negara secara umum dan kebijakan manajemen

pengawasan secara khusus semakin berat dengan semakin luas dan kompleksnya masalah pemerintahan. Sehingga peran BPKP akan semakin strategis dan penting dengan semakin tingginya permintaan masyarakat akan pemerintahan yang baik (*good governance*) dan pemberantasan KKN (Kolusi, Korupsi dan Nepotisme) di pemerintahan. Undang-Undang nomor 17 Tahun 2003 tentang keuangan negara. Sejalan dengan reformasi pengelolaan keuangan negara terjadi perubahan, termasuk perubahan sudut pandang pengawasan intern pemerintah, yang semula posisi aparat pengawas intern pemerintah sebagai *watchdog* melalui fungsi atestasi dan auditnya, sekarang menjadi katalisator dalam manajemen perubahan di lingkup intern pemerintah, melalui fungsi fasilitasi, *non audit*/atestasi dan konsultasi.

Hal ini mengakibatkan permasalahan pengembangan kapasitas auditor/pengawas intern sebagai lini depan pelaksanaan pengawasan dalam sudut pandang baru. Berbagai upaya telah dilakukan baik secara formal maupun informal, berupa pendidikan dan pelatihan agar para auditor mendapatkan pengetahuan dan keterampilan yang sesuai dengan fungsi APIP sebagai katalisator dalam manajemen perubahan. Pengembangan kapasitas APIP berdasarkan pada *Internal Audit Capacity Model (IACM)* (BPKP, 2015). Ada lima level kapabilitas, yaitu level pertama (*initial*) APIP, level kedua (*infrastructure*), level ketiga (*integrated*), level keempat (*managed*) dan level kelima (*optimizing*), dapat dilihat pada bagan dibawah ini:



Sumber: BPKP (2021)
Gambar 1 *Level IACM*

Rencana Strategis (Renstra) Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan tahun 2020-2024, yang ditetapkan oleh kepala BPKP dengan peraturan nomor 2 tahun 2020, menyatakan bahwa BPKP berperan untuk memastikan ketercapaian visi dan misi presiden dan wakil presiden periode 2020-2024, melalui pengawasan atas akuntabilitas pengelolaan keuangan dan akuntabilitas pembangunan nasional (BPKP, 2021).

Beberapa isu strategis yang dititikberatkan dalam Renstra BPKP adalah: (1) pengawasan intern atas akuntabilitas keuangan negara dan daerah, (2) pengawasan *intern* atas akuntabilitas pembangunan nasional, (3) pengawasan *intern* atas akuntabilitas pengelolaan badan usaha, (4) pengawasan intern dalam rangka pemberantasan korupsi, (5) pengawasan intern dalam rangka meningkatkan kualitas pengendalian intern instansi pemerintah dan badan usaha, dan (6) meningkatkan kualitas tata kelola pengawasan intern BPKP. Aktivitas *audit intern* memiliki enam elemen utama, yaitu: 1. Peran dan layanan *audit intern*, 2. Pengelolaan sumber daya manusia, 3. Praktik profesional, 4. Akuntabilitas dan manajemen kinerja, 5. Budaya dan hubungan organisasi dan 6. Struktur tata kelola (BPKP, 2015).

BPKP telah menetapkan Agenda Prioritas Pengawasan (APP) sebagai peta *product delivery* hasil pengawasan yang akan disampaikan kepada Presiden. Tantangan yang dihadapi oleh BPKP saat ini adalah melakukan revitalisasi kemampuan BPKP untuk melakukan perbaikan dan *break through* di berbagai bidang tugas pokok dan fungsi BPKP, termasuk memastikan bahwa pelaksanaan pengawasan intern memenuhi aspek kecepatan, akurasi, jangkauan yang luas dan beragam, dengan memperhatikan efisiensi di tengah keterbatasan sumber daya pengawasan.

Memperhatikan tugas pokok fungsi kerja dan proses bisnis BPKP, maka salah satu fungsi yang harus dimiliki oleh para pimpinan, pengawas keuangan serta karyawan BPKP yang lain adalah fungsi *enablers* (pengungkit). Fungsi *enablers* memiliki peran penting dalam mendukung dan mendorong efektivitas pelaksanaan tugas pokok dan fungsi BPKP. Agenda strategis yang perlu dirancang dan dilakukan dengan disiplin tinggi adalah untuk menyatukan langkah *enabler* agar bisa berkinerja lebih

kolaboratif dalam mendukung APP tahun 2022, agenda pemetaan, penajaman serta pengayaan rencana aksi berdasarkan *gap* yang teridentifikasi dari *lesson learned* tahun 2021. Sedangkan APP tahun 2022 juga untuk meluruskan dan menyepakati rencana aksi strategis secara holistik, sinergis, dan kolaboratif, serta *output quick win* tahun 2022 (www.bpkp.go.id).

Sebagai *enablers* untuk efektivitas BPKP, pimpinan mengemban tanggung jawab yang paling besar. Pengaruh yang positif dan signifikan dari kepemimpinan terhadap kinerja, bisa diketahui dari hasil penelitian (Ukachi et al., 2021) sebuah studi tentang organisasi sektor publik. Temuan menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan kinerja organisasi dalam organisasi sektor publik yang dipilih memiliki korelasi positif dan signifikan yang kuat.

Penelitian Dirbeba, (2018) yang menemukan hubungan yang signifikan dan berkualitas tinggi antara kepemimpinan dan kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan hal ini dikarenakan pemimpin dalam organisasi harus memiliki atribut transformasional dengan mendapatkan informasi yang cukup tentang karyawan sebaik-baiknya, selain itu pemimpin transformasional dapat menginspirasi karyawan untuk mencapai hasil yang *significant*, dan pemimpin transformasional dapat memberi kepercayaan diri serta kemampuan karyawan untuk membuat keputusan (Khan et al., 2020).

Penelitian Khan et al., (2020) mempelajari efek dari kepemimpinan transformasional pada hasil kerja karyawan yang meliputi kinerja karyawan, kelelahan kerja, serta perilaku kerja. Hasilnya menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif yang signifikan dengan mediasi motivasi intrinsik. Hasil lainnya juga menyimpulkan bahwa kinerja karyawan memiliki hubungan signifikan dan positif dengan kepemimpinan transformasional. Pemimpin organisasi harus memiliki atribut transformasional dengan mendapatkan informasi yang cukup tentang karyawan dengan sebaik-baiknya. Pemimpin transformasional dapat menginspirasi karyawan untuk mencapai hasil yang

significant. Pemimpin transformasional dapat memberi karyawan kepercayaan diri serta kemampuan untuk membuat keputusan.

Berbeda dengan temuan dari penelitian yang dilakukan di atas yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dapat mendukung tercapainya kinerja karyawan, akan tetapi pendapat (Sudiarta, 2018); (Lutfi & Siswanto, 2018) menyatakan kepemimpinan transformasional tidak memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Pimpinan badan kepegawaian lebih dominan pada gaya kepemimpinan transformasional. Secara parsial gaya kepemimpinan yaitu kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Kemudian budaya perusahaan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan penelitian di atas menjadi celah penelitian (*research gap*) yang menarik untuk diteliti penyebabnya, berikut ringkasan hasil-hasil penelitian dari *research gap* yang dapat dilihat pada tabel di bawah:

Tabel 1 Ringkasan Research Gap

Hubungan Variabel	Penelitian	Hasil Penelitian
Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pimpinan	Jaroliya & Gyanchandani, 2022; Sürücü et al., 2022; Milwati, 2014; Khan et.al., 2020; Ukachi et.al, 2021.	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja pimpinan
	Sudiarta, 2018; Lutfi & Siswanto, 2018	Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja pimpinan

Sumber: Data Sekunder diolah (2022)

Berdasarkan Tabel 1 dapat dilihat adanya kesenjangan hasil penelitian tentang pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja. Kesenjangan tersebut merupakan *research gap* yang dijadikan dasar bagi penelitian selanjutnya dengan menambahkan variabel mediasi. Perlunya upaya untuk memediasi hubungan antar variabel kepemimpinan

transformasional dengan kinerja berdasarkan penelitian terdahulu yang dipaparkan di atas, maka diperlukan variabel yang memediasi hubungan, baik untuk pengaruh langsung maupun tidak langsung. Pada buku ini variabel yang digunakan untuk memediasi hubungan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pimpinan adalah variabel komitmen organisasional.

Penelitian yang dilakukan Milwati, (2014); Hutapea, (2016) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki efek positif meningkatkan komitmen sejalan dengan penelitian (Yiing & Ahmad, 2009) yang menemukan bahwa perilaku kepemimpinan secara signifikan terkait dengan komitmen organisasi dan budaya organisasi. Komitmen memainkan peran penting dalam memediasi hubungan (Xiongying & Buku, 2021). Kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja dengan dimediasi oleh komitmen. Jadi dari penelitian yang dilakukan sebelumnya, ditemukan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang kuat terhadap komitmen organisasi dan kinerja.

Sambasivan & Johari (2003); Jandeska & Kraimer (2005) meneliti pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi, hasilnya terbukti secara signifikan berpengaruh positif, sejalan dengan penelitian yang dilakukan beberapa peneliti. Penelitian lain dilakukan oleh Lok & Crawford (2004) yang meneliti efek budaya organisasi dan gaya kepemimpinan pada komitmen organisasi dalam sampel manajer. Hasil signifikan secara statistik antara kedua sampel adalah ditemukannya budaya organisasi yang inovatif dan suportif berpengaruh positif terhadap kinerja dan komitmen organisasi. Secara umum hasilnya menunjukkan budaya inovatif dan suportif dari para manager, memiliki pengaruh positif pada kinerja dan komitmen.

Ditemukan juga pengaruh yang positif dari kepemimpinan yang bergaya pertimbangan pada komitmen. Lok & Crawford (2004) juga mencatat dengan adanya kecenderungan yang kuat dari globalisasi, maka organisasi dan manajer perlu memiliki pemahaman yang lebih besar tentang variabel yang relatif penting dari variabel organisasi seperti gaya kepemimpinan dan budaya organisasi yang menentukan tingkat komitmen dalam konteks lingkup nasional yang berbeda.

Studi yang dilakukan Tran & Nguyen, (2020) meneliti tentang peran mediasi akuntabilitas keuangan dalam hubungan antara budaya berorientasi hasil dan kinerja dalam organisasi sektor publik. Hasilnya menunjukkan bahwa budaya berorientasi hasil memiliki dampak positif pada kinerja organisasi, dan bahwa akuntabilitas keuangan memainkan peran mediasi dalam hubungan antara budaya berorientasi hasil dan kinerja organisasi. Hasil ini memberikan beberapa implikasi teoritis dan administratif bagi organisasi sektor publik dalam menerapkan budaya berorientasi hasil untuk meningkatkan akuntabilitas keuangan dan kinerja organisasi.

Makmuriana et al., (2014); Hutapea (2016) meneliti pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja yang hasilnya adanya pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja. Penelitian Ukachi et al., (2021) menunjukkan terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja organisasi pada beberapa organisasi publik terpilih.

Sambasivan & Jihari, (2003), Sangadji & Sopiah, (2013) dan Dirwan, (2014) juga meneliti pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja. Penelitian lain tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja dilakukan oleh Ahmed & Shafiq, (2012) dengan tujuan untuk menentukan dampak budaya organisasi yang berpengaruh terhadap kinerja organisasi serta untuk mengetahui bagaimana budaya organisasi membantu meningkatkan kinerja organisasi. Temuan menunjukkan bahwa semua dimensi budaya: *power distance*/jarak kekuasaan, *uncertainty avoidance*/penghindaran ketidakpastian, *individualism/collectivism*, *masculinity/femininity* memengaruhi secara signifikan terhadap semua perspektif kinerja organisasi yang berbeda.

Kaur et al., (2018) melakukan studi terkait pengaruh komitmen terhadap kinerja dan terbukti adanya pengaruh yang kuat antara variabel eksogen komitmen terhadap variabel endogen yaitu kinerja, dengan kata lain Kaur et al., (2018) mengungkapkan bahwa hubungan antara organisasi dan karyawan disebut sebagai komitmen organisasi. Komitmen organisasi bukan hanya salah satu konsep penting dalam bidang manaje-

men dan ilmu perilaku. Komitmen organisasi juga merupakan pusat studi mengenai kinerja individu dan organisasi. Menurut Kaur et al., 2018, komitmen organisasi terdiri dari tiga komponen, semua karyawan termasuk manajemen staff: (1) memiliki keyakinan yang mutlak pada tujuan dan nilai-nilai organisasi, (2) membuat semua upaya yang diperlukan didedikasikan untuk kepentingan organisasi, dan (3) memiliki keinginan yang kuat untuk tetap bekerja dengan organisasi tersebut.

Komitmen adalah dedikasi, penyebab atau keyakinan, serta kemauan seseorang untuk terlibat dalam organisasi tertentu. Orang-orang yang berkomitmen pada suatu organisasi atau usaha benar-benar percaya bahwa komitmen itu merupakan faktor yang penting. Rasa untuk berkomitmen muncul, kemudian menindaklanjuti, dan tetap selalu berada dengan komitmen itu. Semakin banyak orang yang berkomitmen pada organisasi, maka akan semakin besar momentum yang dapat dihasilkan untuk menyelesaikan masalah karyawan dan mencapai tujuan organisasi yang ditetapkan.

Donkor, (2021) meneliti hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan di organisasi sektor publik sehubungan dengan komitmen organisasi. Studi Donkor ini menyimpulkan bahwa keberhasilan organisasi sangat tergantung pada tingkat komitmen karyawan. Sehingga bisa membantu mengurangi *turnover*/pergantian tenaga kerja, dengan kata lain meningkatkan loyalitas. Temuan Donkor ini mengungkapkan pula bahwa kepemimpinan adalah elemen utama kinerja karyawan melalui komitmen karyawan. Kesimpulan penelitian Donkor, (2021) bahwa efektivitas gaya kepemimpinan dalam mendorong kinerja karyawan tergantung pada komitmen organisasi.

Penelitian yang lain tentang pengaruh komitmen terhadap kinerja dilakukan oleh Bibi & Akhtar, (2020). Penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan antara komitmen kepemimpinan dan kinerja universitas sektor publik. Temuan penelitian mengungkapkan bahwa ada hubungan positif yang moderat antara komitmen kepemimpinan dan kinerja perguruan tinggi. Tiga sub-faktor komitmen telah dimasukkan dalam penelitian untuk menguji peran komitmen kepemimpinan:

desire (affective commitment), (b) *a need (continuance commitment)*, dan (c) *an obligation (normative commitment)*. Temuan penelitian menunjukkan bahwa komitmen *continuance*/berkelanjutan memengaruhi kinerja perguruan tinggi. Korelasi tertinggi dari komitmen berkelanjutan tersebut memiliki implikasi praktis untuk kinerja perguruan tinggi.

Para pemimpin yang telah menghabiskan beberapa tahun hidup untuk melayani institusi lebih berpengalaman, terampil dan berpengalaman, oleh karena itu, berada dalam situasi yang lebih baik untuk mengelola tugas. Berdasarkan temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan saja tidak cukup untuk peningkatan kinerja, tetapi juga dibutuhkan tim yang mendukung dan berkomitmen untuk unggul.

Bone, (2018) mencatat bahwa komitmen adalah sejauh mana tujuan organisasi dan tujuan individu berada dalam siklus yang sama. Pola ini menunjukkan besarnya pengakuan karyawan terhadap diri dan ekspresi kenyamanan yang dirasakan saat bersama dengan organisasi. Serta komitmen karyawan untuk tetap menyatukan antara tujuan pribadi dengan tujuan organisasi. Secara mental, komitmen mewakili kemampuan individu untuk mengidentifikasi dirinya terlibat dalam suatu organisasi.

Pada buku ini, peran komitmen ditempatkan tidak sebagai eksogen, melainkan sebagai variabel mediasi. Peran komitmen sebagai variabel mediasi atas kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja, hal ini juga akan menjadi *novelty* atau kebaruan dari buku ini. Penelitian terdahulu ditemukan adanya pengaruh positif dan signifikan variabel komitmen, kepemimpinan transformasional, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan organisasi publik. Pada buku ini akan menguji pengaruh variabel kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan, melalui komitmen organisasi.

Pada uraian di atas telah dijelaskan bahwa komitmen yang menjadi variabel mediasi terhadap kepemimpinan transformasional, dan budaya organisasi dapat memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan BPKP. Berdasarkan uraian di atas dan beberapa penelitian pihak lain yang terdahulu, maka penulis memiliki sejumlah pertanyaan yang dikembangkan berkenaan dengan:

1. Bagaimana deskripsi kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, komitmen, dan kinerja pimpinan organisasi sektor publik pada umumnya dan BPKP pada khususnya?
2. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap komitmen pimpinan organisasi sektor publik pada umumnya dan BPKP pada khususnya?
3. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja pimpinan organisasi sektor publik pada umumnya dan BPKP pada khususnya?
4. Bagaimana pengaruh komitmen terhadap kinerja pimpinan organisasi sektor publik pada umumnya dan BPKP pada khususnya?
5. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja pimpinan organisasi sektor publik pada umumnya dan BPKP pada khususnya melalui komitmen?

Berdasarkan beberapa pertanyaan di atas, maka buku ini disusun dengan tujuan:

1. Mendeskripsikan kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, komitmen dan kinerja pimpinan di organisasi sektor publik pada umumnya dan BPKP pada khususnya.
2. Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap komitmen pimpinan organisasi sektor publik pada umumnya dan BPKP pada khususnya.
3. Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja pimpinan organisasi sektor publik pada umumnya dan BPKP pada khususnya.
4. Menganalisis pengaruh komitmen terhadap kinerja pimpinan organisasi sektor publik pada umumnya dan BPKP pada khususnya.
5. Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi terhadap kinerja pimpinan organisasi sektor publik pada umumnya dan BPKP pada khususnya melalui komitmen.

Penulis berharap buku ini bisa bermanfaat bagi praktisi dan teoritis seperti penjelasan berikut:

1. Manfaat Praktis

Bagi pengembangan ilmu, diharapkan penelitian ini bisa memberikan kontribusi dalam memahami teori kepemimpinan transformasional dalam kebutuhan dan situasi yang berbeda, pada organisasi sektor publik, dan untuk menambah pengetahuan ilmu manajemen sumber daya manusia.

Bagi organisasi sektor publik pada umumnya dan BPKP pada khususnya bisa memberikan kontribusi dalam meningkatkan kinerjanya dengan melihat pengaruh dari kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja pimpinan organisasi sektor publik pada umumnya dan BPKP pada khususnya, baik secara langsung maupun melalui komitmen.

81 Bagi Pemerintah, hasil penelitian ini dapat menjadi masukan bagi pemerintah pusat dan daerah dalam manajemen perubahan bersama-sama dengan organisasi sektor publik pada umumnya dan BPKP pada khususnya selaku Aparatur Pengawas Internal Pemerintah (APIP).

2. Manfaat Teoritis

Semoga buku ini bisa menjadi rujukan untuk penulis dan peneliti lain yang berminat melakukan kajian yang menggunakan variabel-variabel yang berkaitan dengan kinerja, kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan komitmen.

B. Human Behavior

Human behavior merupakan kapasitas pada seseorang yang dinyatakan melalui mental, fisik, dan sosial, individu atau kelompok untuk menanggapi rangsangan internal dan eksternal sepanjang hidup. Kagan et al., (2019) menjelaskan bahwa perilaku didorong oleh faktor genetik dan lingkungan yang memengaruhi seseorang. 30 Perilaku juga didorong oleh pikiran dan perasaan yang memberikan wawasan, seperti sikap dan 30

nilai. Perilaku manusia dibentuk oleh sifat-sifat psikologis, karena tipe kepribadian bervariasi setiap orang menghasilkan tindakan dan perilaku yang berbeda.

¹¹ *Human behavior* sesuatu yang penting dan perlu dipahami secara baik, karena perilaku manusia terdapat dalam setiap aspek kehidupan manusia. Perilaku manusia tidak berdiri sendiri, perilaku manusia mencakup dua komponen, yaitu sikap atau mental dan tingkah laku (*attitude*). Sikap atau mental merupakan sesuatu yang melekat pada diri manusia. Mental diartikan sebagai reaksi manusia terhadap suatu keadaan atau peristiwa, sedangkan tingkah laku merupakan perbuatan tertentu dari manusia sebagai reaksi terhadap keadaan atau situasi yang dihadapi (Kagan et al., 2019).

Menurut Bryn, (2020) ¹¹ perilaku merupakan faktor terbesar kedua setelah faktor lingkungan yang memengaruhi kesehatan individu, kelompok, atau masyarakat. Perilaku kesehatan adalah respons seseorang terhadap stimulus yang berhubungan dengan konsep sehat, sakit, dan penyakit. ¹¹ Perilaku manusia itu dibagi kedalam 3 (tiga) domain, ranah atau kawasan yakni: a) kognitif (*cognitive*), b) afektif (*affective*), c) psikomotor (*psychomotor*).

C. Kinerja Pimpinan

Kinerja organisasi menurut Con□u, (2020) tergantung pada faktor pimpinan untuk menciptakan iklim kerja organisasi yang kooperatif serta pada kemampuan para pimpinan organisasi untuk memimpin tim. Hasil kinerja organisasi yang efektif membutuhkan keterlibatan emosional dan empati dari karyawan organisasi dalam kegiatan yang dilakukan dalam tim dan partisipasi di dalam memberikan solusi terhadap masalah organisasi yang perlu diselesaikan secara seprofesional mungkin. Kinerja organisasi mengacu pada sejauh mana organisasi, dengan beberapa sumber daya informasi, keuangan, dan manusia, memposisikan dirinya secara efektif di pasar bisnis.

Kinerja karyawan dapat memengaruhi kinerja seluruh organisasi dalam jangka pendek, menengah atau panjang ke arah positif atau negatif.

Kualitas kinerja pimpinan BPKP yang menjadi perhatian peneliti, memang tergantung dari kemampuan pimpinan untuk membangun kepemimpinan yang transformasional. Kepemimpinan yang mampu membangun budaya kerja BPKP yang mendorong para pimpinan untuk bekerja efektif, efisien, profesional dalam *team work* yang kompak dan berkomitmen.

Dalam penelitiannya tentang penguatan peran APIP dari kantor BPKP dalam mencegah korupsi melalui mandat dalam sejumlah regulasi, menurut Kamal & Nasarudin, (2020) belum berdampak optimal dalam menekan korupsi di sektor pengadaan barang dan jasa. Kondisi tingkat kapabilitas APIP belum kondusif untuk melaksanakan peran APIP dalam mencegah korupsi dalam pengadaan barang dan jasa setelah terbitnya Perpres nomor 16/2018. Deskripsi ini mencerminkan kesenjangan antara peran wajib APIP yang harus menambah nilai bagi organisasi dan fakta meningkatnya tren korupsi di sektor pengadaan barang dan jasa.

Johari & Yahya, (2009) dalam penelitiannya yang mengajukan usulan kerangka kerja yang menghubungkan antara konstruk struktur organisasi, karakteristik pekerjaan dan kinerja pekerjaan. Menurut Charoensukmongkol & Lamsam, (2022) bahwa prestasi kerja menjadi salah satu indikator penting untuk mengukur kinerja organisasi. Meskipun kinerja sering ditentukan keberhasilan yang dicapai dengan ukuran angka-angka keuangan. Kinerja juga dapat diukur melalui kombinasi antara *expected behavior* (perilaku yang diharapkan) dengan aspek-aspek yang terkait dengan tugas (Johari & Yahya, 2009). Cara yang lain untuk mengukur kinerja menurut Charoensukmongkol & Lamsam, (2022); Johari & Yahya, (2009) adalah penegasan bahwa ukuran kinerja yang didasarkan pada item penilaian kinerja menawarkan tingkat keandalan yang lebih tinggi dalam mengevaluasi kinerja.

Yiing & Ahmad, (2009) juga menunjukkan bahwa konstruksi kinerja harus terdiri dari kinerja tugas dan kinerja kontekstual. Kedua konstruksi kinerja tersebut dipengaruhi oleh faktor yang berbeda. Kinerja tugas ditentukan oleh pengalaman terkait pekerjaan. Sementara kinerja kontekstual ditentukan oleh kepribadian individu. Secara paralel Johari & Yahya, (2009) mengonseptualisasikan kinerja sebagai hasil kerja yang

berhubungan erat dengan kinerja tugas, seperti kuantitas dan kualitas pekerjaan yang dilakukan, serta perilaku yang relevan dengan pekerjaan dan berguna untuk mencapai kinerja tugas. Perilaku yang relevan dengan pekerjaan akan mendukung pelaksanaan hal-hal yang berhubungan dengan tugas. Kinerja pekerjaan lebih tepat diukur dengan kinerja tugas, kinerja pekerjaan bisa dikonseptualisasikan sebagai perilaku yang relevan dengan pekerjaan yang diperlukan untuk meningkatkan hal-hal yang terkait dengan kinerja.

Ditemukan bahwa kinerja dipengaruhi langsung oleh kepemimpinan, hal ini sesuai dengan pernyataan yang di jelaskan oleh Jaroliya & Gyanchandani, (2022) yang mengungkapkan bahwa ada hubungan yang kuat dan positif antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja tim. Lebih lanjut, ditemukan juga bahwa pemimpin transformasional sangat membantu dalam meningkatkan kinerja tim yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Sürücü et al., (2022) ini menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki efek positif dan signifikan pada kinerja, adanya dukungan pemimpin memiliki peran mediasi yang dimoderasi terhadap pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja melalui efikasi diri. Sedangkan hasil penelitian oleh Sawirosu et al., (2017) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dapat meningkatkan dan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan definisi yang dimuat dalam Permenpan RB nomor 8 tahun 2021, kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada organisasi, unit kerja, atau tim kerja sesuai dengan SKP dan perilaku kerja. Sehubungan dengan kondisi kepegawaian di kantor BPKP, dimana karyawannya sebagian besar adalah Aparatur Sipil Negara (ASN) yang berstatus sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS), penelitian terkait kinerja oleh Robbins & Judge (2012) menyebutkan indikator kinerja yang dipakai adalah kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, dan efektifitas. Penulis merujuk pada indikator kinerja yang sama dengan penelitian di atas.

D. Komitmen

Komitmen merupakan komponen penting bagi suatu organisasi bersama-sama dengan komponen yang lain seperti kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kinerja, baik organisasi yang berorientasi profit maupun yang tidak berorientasi profit untuk mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitif dalam jangka waktu tertentu (Donkor, 2021).

Donkor, (2021) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan memengaruhi komitmen organisasi, pada gilirannya komitmen organisasi akan memengaruhi kinerja karyawan. Komitmen juga bisa ⁹⁷memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa karyawan di sektor publik, seperti sektor lainnya, apabila suasana kerja di organisasi tempat bekerja menyenangkan, maka akan memiliki keinginan untuk terus bekerja di organisasi tersebut. Sehingga pemimpin memiliki tanggung jawab untuk menimbulkan kepercayaan karyawan, memotivasi dan menginspirasi rasa loyalitas karyawan dan memiliki kewajiban untuk berbuat yang terbaik bagi organisasi.

Park et al., (2021) dalam penelitiannya menyatakan bahwa secara konseptual, ditemukan adanya hubungan yang berkualitas tinggi antara pemimpin transformasional dengan komitmen karyawan. Komitmen merupakan konsekuensi dari persepsi dan penghargaan karyawan yang tinggi kepada organisasi. Lingkungan kerja yang bebas stress, anggota keluarga karyawan yang mengenal dengan baik para atasan karyawan, adanya peluang pemberdayaan, adalah faktor utama terbentuknya ketergantungan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi dan pimpinan. Perilaku pemimpin transformasional membuat komitmen karyawan semakin kuat terhadap organisasi.

Hasil pengamatan Hutapea, (2016) mengungkapkan bahwa pemimpin transformasional memiliki efek yang positif pada komitmen karyawan. Perilaku pemimpin yang membangun komitmen karyawan, antara lain adalah: melibatkan partisipasi karyawan dalam proses pengambilan ke-

putusan, mendiskusikan masalah, menanyakan kepentingan, dan memperhatikan pertumbuhan serta memberdayakan kapasitas untuk mencapai target individu dan organisasi.

Perspektif kepegawaian, sistem rekrutmen, penempatan, pelatihan, penugasan, jenjang karir, gaji dan tunjangan serta masa pensiun, pada dasarnya antar lembaga yang berorientasi profit dan lembaga pelayanan publik atau lembaga pemerintahan, pelaksanaannya hampir sama. Demikian juga dengan aspek strategis yang diperlukan oleh semua organisasi, untuk mencapai efektivitas organisasi, juga memiliki kesamaan. Kesamaannya adalah diperlukan komitmen karyawan terhadap visi dan tujuan organisasi.

Komitmen organisasi sebagai sikap dan perilaku sebagai pandangan psikologis anggota organisasi terhadap keterikatannya dengan organisasi tempatnya bekerja. Komitmen organisasi memainkan peran penting dalam menentukan apakah seorang karyawan akan tinggal dengan organisasi untuk jangka waktu yang lebih lama dan bekerja dengan penuh semangat untuk mencapai tujuan organisasi. Fenomena komitmen mendapat perhatian yang intensif karena komitmen memengaruhi pendekatan dan perilaku individu di tempat kerja.

Mengenai komitmen organisasi Kaur et al., (2018) menyebutkan indikator komitmen organisasi terdiri atas: komitmen afektif, kontinuitas dan normatif, diakui masing-masing memiliki perbedaan konseptual. *Affective commitment* menunjukkan suatu kelekatan psikologis terhadap organisasi. Individu bertahan di organisasi karena memang menginginkannya. Karyawan yang memiliki *affective commitment* yang kuat akan mendefinisikan diri, terlibat mendalam, dan menikmati keanggotaannya dalam organisasi.

Continuance commitment merupakan komitmen organisasi yang rasional. Komitmen ini berkaitan dengan biaya (*cost*) jika ia keluar dari organisasi. Karyawan yang mempunyai *continuance commitment* tinggi akan bertahan dalam organisasi karena membutuhkannya (*need to*). *Normative commitment* ditunjukkan dengan perasaan wajib untuk tetap bertahan dalam organisasi (Rukhviyanti, 2012). Karyawan yang memiliki

normative commitment yang tinggi akan bertahan dalam organisasi karena merasa seharusnya melakukan hal tersebut (*ought to*).

Komitmen di tempat kerja dapat dipahami dalam berbagai bentuk format narasi dan definisi. Masing-masing definisi tentang komitmen memiliki kesamaan pengertian, yakni komitmen bisa memengaruhi efektivitas organisasi dan kesejahteraan karyawan. Meskipun tampaknya masih ada kebingungan yang cukup besar. Terutama kebingungan dan ketidaksepakatan tentang pengertian komitmen.

Banyak penelitian telah dilakukan untuk menemukan konsep komitmen organisasi dan menguji validitasnya dengan ukuran yang berbeda (Solinger et al., 2008) berhasil mengidentifikasi hubungan antara komitmen organisasi dan anteseden serta hasilnya. Meskipun banyak definisi dan ukuran komitmen organisasi, namun model tiga komponen (TCM/*Three Commitment Model*) menjadi salah satu kerangka kerja yang paling penting untuk studi komitmen organisasi dalam dekade terakhir.

Berdasarkan model tiga komponen TCM komitmen organisasi yang terdiri dari komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif, komitmen dianggap sebagai keadaan psikologis yang menggambarkan hubungan antara karyawan dengan organisasi, dan hubungan ini memengaruhi keputusan karyawan untuk melanjutkan. atau menghentikan keanggotaan dalam organisasi (Meyer & Herscovitch, 2001). Secara spesifik mendefinisikan komitmen organisasi sebagai sebuah konsep yang tercermin dalam tiga aspek luas yang spesifik, yaitu komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif.

Studi yang dilakukan Yusuf, (2017) untuk mengumpulkan sikap individu yang menghubungkannya dengan organisasi. Baik karena individu tersebut menghargai nilai entitas, atau karena dia mengidentifikasi diri sebagai bagian dari organisasi. Jenis komitmen terdiri atas komitmen kelanjutan dan komitmen normatif adalah komitmen yang diharapkan paling jelas terkait baik dengan masalah organisasi misalnya kehadiran, kinerja, dan OCB (Rukhviyanti, 2012) atau dimensi sikap terhadap perubahan organisasi.

Ukuran komitmen organisasi yang paling banyak digunakan dan divalidasi dalam literatur manajemen publik adalah komitmen afektif (Rukhviyanti, 2012). Komitmen afektif ini sangat relevan dengan kesukarelaan, hampir sama dengan motivasi intrinsik (motivasi yang terbentuk karena dorongan faktor dari dalam seseorang). Komitmen afektif adalah pemenuhan kebutuhan sosio-emosional yang tidak dapat dimonetisasi.

Komitmen afektif merupakan pengalaman kerja yang positif yang tercermin dari kontribusi seseorang untuk memberikan waktu, energi, dan keahlian secara sukarela kepada organisasi (Meyer & Herscovitch, 2001).

96 Penelitian yang dilakukan oleh Rafiei et al., (2014) menyatakan bahwa kinerja dapat ditingkatkan dengan komitmen, serta ketiga dimensi komitmen organisasi, yaitu komitmen afektif, *continuance*, dan *normative* berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja.

E. Kepemimpinan

a. Kepemimpinan Transformasional

Banyak organisasi yang gagal mencapai target karena disebabkan oleh gaya kepemimpinan yang tidak efektif dari tim manajemen organisasi atau lembaga tersebut. Para karyawan tidak diorganisasikan dengan baik, tidak dikendalikan atau tidak terkoordinasi, efek dari sikap ini muncul karena pengaruh dari gaya kepemimpinan yang tidak efektif, sehingga produktivitas karyawan menjadi rendah.

Akibatnya adalah munculnya biaya operasi yang tinggi serta sikap tidak kooperatif dari karyawan dan lain lain. Semua kondisi negatif ini kalau berlangsung dalam jangka waktu yang panjang tentu akan bisa mengarah kepada penutupan organisasi karena adanya krisis kepemimpinan, krisis keuangan dan krisis kepercayaan dari pelanggan.

Beberapa organisasi dihadapkan dengan masalah tidak adanya sosok 69 pemimpin yang kompeten yang memiliki kepribadian, pengetahuan, kecerdasan dan pengalaman untuk memimpin. Sebagian besar efektivitas seorang pemimpin sangat tergantung pada gaya yang diadopsi oleh manajer yang disebut sebagai bagian inti di dalam pengelolaan organisasi.

Menurut Zendage, (2018) teori X/Y gaya manajemen pimpinan perusahaan sangat dipengaruhi oleh keyakinan dan asumsi manajemen terhadap minat kerja karyawannya. Jika manajemennya yakin bahwa sebagian dari karyawannya tidak menyukai pekerjaannya, maka gaya manajemen akan cenderung ke gaya manajemen otoriter. Teori X ini menyatakan bahwa pada dasarnya karyawan yang bekerja pada suatu perusahaan memiliki ciri-ciri: tidak suka bekerja, perlu diawasi, dipaksa, diperingatkan untuk mengerjakan tugasnya, membutuhkan pengarahan dalam melaksanakan tugasnya, tidak menginginkan adanya tanggung jawab, secara alami tidak termotivasi dan tidak suka bekerja. Menurut pengamatan jumlah karyawan yang bertipe X ini tidak terlalu banyak. Namun teori X ini perlu dilakukan pada perusahaan dengan jumlah karyawan yang cukup besar. Jika manajemennya berasumsi bahwa sebagian besar karyawan atau anggota timnya menyenangi karyawannya dan bangga ketika suatu karyawan dapat diselesaikan dengan baik, maka gaya manajemennya akan cenderung mengadopsi ke gaya manajemen partisipatif atau demokratik.

Yirik & Baltaci, (2014) menyatakan bahwa dalam pendekatan kepemimpinan transformasional, pemimpin melakukan upaya perubahan dan mengelola proses ini sambil membentuk upaya transformasional berkaitan dengan struktur organisasi itu sendiri. Tidak cenderung untuk mempertahankan struktur organisasi saat ini. Tujuan yang tinggi bagi individu untuk meningkatkan kinerja melebihi tingkat yang diharapkan dan memotivasi karyawan ke arah tujuan tersebut.

Pemimpin transformasional ingin bekerja dengan individu yang mandiri dan berpikir kritis daripada bekerja dengan orang-orang yang berkomitmen secara pribadi dan mencoba untuk mencapai hal ini. Karisma, kepribadian yang menginspirasi, hubungan yang dipersonalisasi, dan kualitas yang membangkitkan intelektual adalah beberapa ciri utama yang harus dimiliki oleh para pemimpin transformasional.

Pandangan McGregor, (1967) tentang kepemimpinan sangat penting. Karena merupakan orang pertama yang menerapkan temuan ilmu perilaku ke dunia bisnis dan kepemimpinan. McGregor, (1967) mendalilkan

asumsi kepemimpinan inti (Teori X dan Teori Y) untuk membantu para pemimpin mempertanyakan asumsi dan persepsi mendasar tentang orang-orang.

McGregor, (1967) percaya bahwa ketika perusahaan menjadi lebih kompetitif sebagai akibat dari kemajuan teknologi, maka keberhasilan organisasi akan lebih bergantung pada dinamika yang terjadi pada level orang. Baik sebagai pimpinan, karyawan maupun pelanggan. McGregor berpandangan bahwa sebagian besar kontribusi terhadap organisasi berasal dari orang-orang. Mereka harus diperlakukan sebagai individu. Masing-masing dengan seperangkat nilai dan motivasi sendiri.

McGregor, (1967) menunjukkan bahwa orang tidak boleh diperlakukan sebagai mesin tetapi sebagai individu hidup yang dapat dikembangkan untuk membantu mencapai tujuan organisasi. McGregor, (1967) menekankan pentingnya pemimpin yang peduli dengan sikap karyawan, karena pemimpin yang peduli terhadap karyawan berpotensi mendapatkan respons yang sesuai dan baik dari orang-orang yang dipimpin.

McGregor, (1967) percaya bahwa memperhatikan karyawan manajemen dan kepemimpinan merupakan persyaratan mendasar bagi keberhasilan organisasi. Para pemimpin dapat berperilaku dengan cara yang akan menghasilkan komitmen organisasi yang tinggi dari bawahan adalah salah satu penentu utama keberhasilan setiap perusahaan. Kepemimpinan membuat perbedaan antara kesuksesan dan kegagalan, antara untung dan rugi, antara kemajuan dan keterbelakangan organisasi/perusahaan di manapun berada.

Sürücü et al., (2022) meneliti tentang pentingnya kepemimpinan pada kinerja organisasi. Pencapaian kinerja organisasi sangat tergantung pada bagaimana organisasi mampu beradaptasi dengan perubahan dengan lingkungan eksternal. Literatur disebutkan kinerja mengacu pada kemampuan organisasi sebagai sistem sosial dengan dukungan sumber daya dan sarana tertentu mampu mencapai tujuannya. Setiap organisasi ingin menjaga tahap perkembangan usahanya secara *sustainable*. Dalam penelitian Conçu, (2020) ditemukan bahwa kinerja organisasi berkorelasi dengan kinerja individu yang bekerja dalam tim, termasuk pimpinan.

Organisasi untuk mencapai kesuksesan, menurut Sürücü et al., (2022) memerlukan tiga aspek, yaitu: a) efisiensi ekonomi, pencapaian tujuan organisasi dengan sedikit input sumber daya; b) kepuasan pelanggan, mendapatkan hasil yang unggul dengan sedikit sumber daya, tetapi dengan cara yang melebihi harapan konsumen; c) kepuasan karyawan, efektifitas proses kepemimpinan tergantung pada kemampuan pemimpin untuk secara antusias memimpin tim dalam bekerja dan memenuhi kebutuhan pribadi setiap anggota.

Kepemimpinan menciptakan hubungan kinerja individu dan efisiensi organisasi. Dalam konteks ini, perhatian khusus harus diberikan kepada gaya kepemimpinan yang diadopsi oleh para pemimpin (Harwiki, 2016) pencapaian tujuan organisasi dengan mengarahkan perhatian seluruh anggota tim untuk memiliki kinerja yang maksimal tergantung dari cara pelaksanaan pemimpinnya. Pemimpin yang efisien harus menciptakan lingkungan internal yang menguntungkan untuk memfasilitasi proses pencapaian tujuan organisasi. Peran *client* juga harus diperhatikan dalam pendekatan, karena pelanggan yang puas adalah pelanggan yang terpenuhi harapannya.

Kepemimpinan dengan kinerja organisasi terbukti memiliki hubungan yang kuat. Pemimpin dapat memengaruhi kinerja organisasi dalam berbagai cara. Sesuai saran Conçu, (2020) pemimpin perlu memastikan bahwa upaya untuk mencapai tujuan organisasi antara lain adalah: a) mengkoordinasikan upaya yang dilakukan oleh karyawan berdasarkan pengalaman sendiri, tidak selalu harus mengacu pada prosedur formal untuk mencapai tujuan, b) menjaga antusiasme untuk terus memotivasi karyawan mencapai hasil, mencapai tingkat kinerja yang diharapkan, termasuk menumbuhkan lingkungan kerja yang menyenangkan c) menerapkan hubungan dan komunikasi yang positif dalam organisasi dan membangun suasana kerja yang positif.

Gaya kepemimpinan transformasional dapat menciptakan karyawan menjadi komitmen pada organisasi hal ini senada dengan pendapat Park et al., (2021)⁸² menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen, serta kepemimpinan

transformatif adalah katalis kunci dalam mendorong komitmen organisasi. Sedangkan hasil dari Khaola & Rambe, (2021) menunjukkan bahwa adanya jalur yang positif dan signifikan antara kepemimpinan transformatif terhadap komitmen, kepemimpinan transformatif akan meningkatkan pemahaman organisasi tentang pentingnya komitmen pada organisasi.

Variabel kepemimpinan transformatif dalam buku ini disesuaikan dengan organisasi BPKP sebagai lembaga pemerintah, Berdasarkan dimensi kepemimpinan transformatif indikator-indikator yang digunakan adalah sebagai berikut: (1) dapat menjadi teladan (*idealized influence*); (2) sebagai inspirator (*inspirational motivation*); (3) *intellectual stimulation*; dan (4) *individual consideration* (Bass & Avolio, 2011).

b. Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transformatif memiliki empat domain, yaitu: pengaruh ideal; motivasi inspirasional; stimulasi intelektual; dan pertimbangan individu, Doody & Dodi, (2012). Kepemimpinan transaksional, di sisi lain, didasarkan pada pengakuan, penghargaan, dan penguatan positif dari pengikut yang memenuhi tujuan dan target tertentu, pengikut tidak diharapkan untuk berpikir inovatif tetapi dinilai berdasarkan kriteria yang telah ditentukan. Kedua gaya tersebut tidak saling eksklusif dan dapat disesuaikan dengan derajat yang berbeda-beda oleh pimpinan institusi.

Kepemimpinan transaksional adalah kemampuan seorang dalam pemberian arahan pada bawahan melalui proses penghargaan bagi bawahan yang memenuhi persyaratan dan arahan jika melanggar, oleh karena itu, pemimpin transaksional fokus pada memotivasi karyawan melalui mekanisme hukuman dan penghargaan (Asghar & Oino, 2019).

Kepemimpinan transaksional sebagai fenomena universal telah mendapat perhatian besar dari para peneliti dan praktisi (Antonakis, 2017). Sejak puluhan tahun, pemimpin diagungkan dan dianggap sebagai kekuatan positif (Bligh et al., 2007). Penelitian kepemimpinan transaksional

telah menjadi topik diskusi banyak peneliti sejak dulu (Howell & Avolio, 1993; Schriesheim, Castro, & Cogliser, 1999). Pemimpin menyediakan lingkungan dimana pengikut menjadi pendukung untuk melakukan dan berupaya mencapai tujuan dan sasaran organisasi.

Alrowwad & Abualoush (2020) organisasi perlu memahami dan mengembangkan gaya atau perilaku kepemimpinan transaksional tersebut untuk mencapai hasil terkait pekerjaan/organisasi yang diinginkan. Kepemimpinan transaksional merupakan gaya kepemimpinan umum yang telah diterapkan dalam organisasi (Young et al., 2021), didefinisikan sebagai kepemimpinan transaksional berarti mengelola transaksi antara organisasi dan anggotanya melalui imbalan kontinjensi.” (Khanka, 2006). Pemimpin transaksional percaya pada penyediaan manfaat dan penghargaan sebagai hasil dari penyelesaian tugas dan tujuan yang berhasil (Bass & Avolio, 1990).

Cara berkomunikasi yang baik dengan staf, memotivasi staf, kemampuan memimpin, dan mengambil keputusan merupakan indikator sikap dan perilaku kepemimpinan agar orang lain mengikuti apa yang diinginkan. Komandan secara eksplisit menginstruksikan bawahan tentang tugas mana yang harus dilakukan dan kapan harus melakukan, secara efektif mengelola dan mengawasi proses pengambilan keputusan melalui distribusi dan aliran informasi peran. Jenis kepemimpinan ini efektif ketika tugas sederhana, lugas, dan/atau pemimpinnya adalah satu-satu anggota tim yang memiliki keahlian. Dalam memberdayakan kepemimpinan, pemimpin mendelegasikan tanggung jawab, memungkinkan rekan kerja untuk membuat keputusan sementara pemimpin berfokus pada komunikasi dan koordinasi tim.

Keutamaan kepemimpinan direktif semakin ditantang. Teori-teori baru mendalilkan bahwa kepemimpinan yang memberdayakan lebih efektif ketika tugas kompleks. Teori-teori ini menyarankan semakin kompleks tugas, semakin penting bagi anggota tim untuk berbagi tanggung jawab manajemen informasi, komunikasi, dan kemampuan beradaptasi untuk mencapai kesuksesan. Namun, gaya kepemimpinan yang optimal dan struktur tim untuk trauma sebagian besar belum dipelajari.

Setiap perilaku karyawan dalam suatu organisasi seringkali dipengaruhi oleh perilaku pemimpin. Gaya atau sikap yang ditunjukkan oleh pemimpin akan mewarnai cara berpikir karyawan, yang pada gilirannya akan memengaruhi perilaku dan disiplin kerja karyawan. Jadi pemimpin harus menjadi panutan yang baik bagi bawahan.

F. Budaya Organisasi

Salah satu alasan yang menjelaskan peran penting budaya organisasi menurut Parker & Bradley, (2000) adalah asumsi bahwa budaya organisasi dapat menyebabkan peningkatan kinerja organisasi. Penelitian Ahmed & Shafiq, (2012) menemukan bahwa untuk pengembangan organisasi diperlukan kontributor yang dapat meningkatkan keberlanjutan organisasi dengan basis efektifitas. Norma, nilai dan visi organisasi berkontribusi pada peningkatan budaya organisasi.

Fitrio et al., (2019) menunjukkan bahwa perbedaan budaya antar bangsa terletak pada tingkat nilai dari budaya tersebut. Sedang untuk mengetahui perbedaan budaya antar organisasi bisa dilihat dari perspektif praktiknya. Dibandingkan dengan perspektif nilai, perspektif praktik lebih *tangible* (nyata kelihatan). Definisi tentang budaya organisasi sebagai *organizational culture can be defined as “the collective programming of the mind that distinguishes the members of one organization from others”*.

Sejalan dengan itu Robbins & Judge, (2013) juga menyampaikan definisi budaya organisasi mengacu pada sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai pemrograman kolektif dari pikiran yang membedakan antara anggota organisasi yang satu dari yang lain. Karena adanya perbedaan budaya di daerah yang berbeda, penting adanya kesadaran nasional, internasional dan multikultural, untuk melakukan introspeksi budaya terhadap masing-masing individu. Perbedaan budaya mengungkapkan perbedaan dalam berpikir, dalam tindakan sosial dan bahkan dalam perilaku yang diharapkan.

Schraeder et al., (2005) juga menyepakati pendapat bahwa budaya organisasi bersifat holistik, *soft*, sulit diubah, memiliki basis sejarah, dan dibangun secara sosial. Definisi yang lain tentang budaya organisasi oleh Schraeder et al., (2005) digambarkan bahwa budaya organisasi memengaruhi hampir semua aspek kehidupan organisasi mulai dari cara orang berinteraksi, melakukan pekerjaan, cara berpakaian, jenis keputusan yang dibuat, kebijakan dan prosedur organisasi yang disusun, serta pertimbangan strategis lainnya.

Schraeder et al., (2005) mengemukakan bahwa pembentukan budaya organisasi bukanlah peristiwa acak, atau dibuat hanya berdasarkan pada kepribadian para pendiri organisasi saja. Pada tingkat yang lebih signifikan, budaya organisasi terbentuk sebagai reaksi internal terhadap imperatif eksternal. Secara sederhana, mengamati bahwa budaya organisasi adalah produk yang berhasil beradaptasi dengan lingkungan, dan sebagai konsekuensinya menolak perubahan yang akan mengganggu hubungan harmoni budaya organisasi dengan lingkungan. Karena apabila ada perubahan dalam lingkungan, maka diperlukan juga perubahan dalam budaya.

Robbins & Judge, (2013) menyimpulkan bahwa budaya organisasi mengandung tujuh karakteristik untuk dipahami anggota organisasi dalam berperilaku, yang mencakupi:

1. Inovasi dan pengambilan resiko yaitu, berkaitan dengan sejauh mana para anggota organisasi atau karyawan didorong untuk inovatif dan berani mengambil resiko.
2. Perhatian terhadap hal-hal detail yaitu berkaitan dengan sejauh mana para anggota organisasi atau karyawan diharapkan mau memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap hal-hal yang detil (rinci).
3. Orientasi hasil yaitu sejauh mana manajemen fokus pada hasil, bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mendapatkan hasil tersebut.
4. Orientasi individu yaitu sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil kepada orang-orang di dalam organisasi

tersebut.

5. Orientasi terhadap tim yaitu berkaitan dengan sejauh mana kegiatan kerja organisasi dilaksanakan dalam tim-tim kerja, bukan pada individu-individu.
6. Agresivitas yaitu sejauh mana orang-orang dalam organisasi menunjukkan keagresifan dan kompetitif, bukannya bersantai.
7. Stabilitas yaitu sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo sebagai lawan dari pertumbuhan atau inovasi.

Perspektif yang lain tentang budaya organisasi adalah adanya kecenderungan yang unik untuk organisasi tertentu. Budaya organisasi terdiri dari dimensi objektif dan subjektif. Budaya organisasi berkaitan dengan tradisi, keyakinan serta harapan bersama tentang kehidupan organisasi. Hal ini merupakan penentu yang kuat dari perilaku individu dan kelompok. Budaya organisasi memengaruhi hampir semua aspek kehidupan organisasi, dari cara berinteraksi antara karyawan yang satu dengan yang lain, model pakaian, jenis keputusan yang dibuat di perusahaan, kebijakan dan prosedur organisasi, serta pertimbangan strategis yang dipergunakan.

System yang dibangun oleh budaya organisasi maka karyawan bisa dibantu untuk menentukan dan membuat keputusan serta memikirkan upaya-upaya untuk keberlanjutan organisasi di tempat di mana bekerja. Maamari & Saheb, (2018) mengatakan bahwa kinerja organisasi sangat bergantung pada budaya organisasi. Fakta bahwa sikap adalah bagian dari budaya organisasi dan bagian dari kinerja karyawan, akan meluruskan hubungan antara budaya organisasi dan kinerja. Hubungan antara keyakinan, partisipasi, dan kinerja dikaitkan dengan budaya organisasi.

Kesederhanaan struktur organisasi dan terlalu fleksibelnya fungsi posisi yang ada dalam *adhocracy* dengan tugas dan tanggung jawab setiap jabatan yang tidak saling terkait, menjadikan *adhocracy* hanya cocok untuk memfasilitasi pelaksanaan program dengan masa waktu kegiatan yang pendek durasinya. Lok & Crawford, (2004) dalam penelitiannya

mengemukakan bahwa kemampuan mental manusia yang membantu dalam meningkatkan pemikiran dan pengambilan keputusan tergantung pada budaya organisasi. Budaya organisasi dapat memengaruhi bagaimana seseorang menetapkan tujuan individual maupun tujuan profesional, melakukan kegiatan serta mengalokasikan sumberdaya untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut.

Molenveld et al., (2021) dalam penelitiannya menemukan bahwa organisasi pemerintah yang memiliki dukungan kuat dari budaya organisasi akan memiliki tingkat responsivitas yang tinggi terhadap kebutuhan pelanggan. Organisasi tersebut juga akan menghindari memberikan kualitas pelayanan yang membuat pelanggan merasa tidak puas.

Menurut Molenveld et al., (2021) pada era saat ini konsep budaya digunakan dalam konsep organisasi. Budaya organisasi dapat terdiri dari dua elemen penting dari kelompok sosial; stabilitas struktural dari sejumlah orang dan asimilasi dari perilaku individu dalam standar yang baik. Menurut Molenveld et al., (2021), norma dan nilai-nilai organisasi memiliki dampak besar pada yang sepenuhnya dikhususkan untuk organisasi. Norma tidak dapat dilihat, tidak kasat mata, *intangible* tetapi jika organisasi ingin meningkatkan keuntungan dan produktivitas maka norma-norma dari karyawan yang sudah ada sebelumnya itu bisa dipertimbangkan untuk dipergunakan.

Menurut Schraeder et al., (2005) budaya organisasi sering merupakan karakteristik yang sulit untuk didefinisikan, karena banyak aspek budaya yang bersifat *intangible*, tidak tampak, tidak dapat dilihat. Terlepas dari kesulitan ini, sebagian besar pihak tampaknya setuju bahwa budaya organisasi adalah pusat fungsi dari organisasi. Juga ada kesepakatan di antara para peneliti organisasi bahwa budaya organisasi bersifat holistik, lunak, sulit diubah, memiliki dasar sejarah, dan dibangun secara sosial.

G. Literatur dan Kajian Para Ahli

Buku ini mengangkat variabel-variabel kepemimpinan transformasional, dan budaya organisasi sebagai variabel eksogen. Juga variabel

kinerja sebagai variabel endogen, serta variabel komitmen sebagai variabel *intervening*, yang juga menjadi variabel eksogen terhadap variabel kinerja. Berikut adalah penelitian-penelitian terdahulu yang penulis jadikan sumber referensi untuk mencari *research gap* dan *novelty* sejauh yang diketahui oleh penulis.

Sebagai dasar dari hubungan kepemimpinan transformasional dengan kinerja, penelitian Ukachi ⁷⁴ et al., (2021) menunjukkan terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja organisasi pada beberapa organisasi publik terpilih. Sedangkan Xiongying & Boku (2021) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa kepemimpinan melayani mampu menjelaskan kinerja karyawan yang signifikan dan memengaruhi kinerja.

Selanjutnya Lok & Crawford, (2004) menilai kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja dan komitmen. Sedangkan menurut Xiongying & Boku, (2021) kepemimpinan yang melayani memberikan kontribusi yang besar terhadap komitmen. Lebih jauh Donkor, (2021) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah elemen yang utama berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui komitmen pegawai. Oleh karena itu, efektivitas gaya kepemimpinan dalam mendorong kinerja pegawai sangat bergantung pada komitmen organisasi. Penelitian Oztekin et al., (2015) juga menegaskan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif tingkat menengah terhadap komitmen organisasi.

Begitu pula dalam penelitian Yiing & Ahmad, (2009) menemukan perilaku kepemimpinan secara signifikan terkait dengan komitmen organisasi. Hasil penelitian Xiongying & Boku, (2021) juga menunjukkan bahwa komitmen kerja merupakan variabel yang paling berkorelasi dengan prestasi kerja. Selanjutnya dalam penelitian Bibi & Akhtar, (2020) pada sebuah institusi publik, mengungkapkan bahwa komitmen berkelanjutan memengaruhi kinerja institusi. Korelasi tertinggi dari komitmen berkelanjutan memiliki implikasi praktis untuk kinerja institusi. Penelitian Bibi & Akhtar, (2020) dilakukan terhadap para pimpinan institusi. Temuan ini menyimpulkan bahwa para pemimpin yang telah menghabiskan beberapa tahun hidup untuk melayani institusi lebih ber-

pengetahuan, terampil dan berpengalaman, oleh karena itu, berada dalam situasi yang lebih baik untuk mengelola tugas.

Dalam hubungan variabel yang berbeda, hasil penelitian Fragoso et al., (2019) terhadap personil menunjukkan kinerja tinggi berhubungan positif dengan komitmen, baik dalam dimensi afektif maupun normatifnya. Demikian juga dengan komitmen berkelanjutan, terdapat hubungan yang positif dengan kinerja yang tinggi. Hasil yang berbeda ditunjukkan oleh Kassaw & Golga, (2019) dalam penelitiannya yang dilakukan di sebuah universitas. Studi tersebut mengungkapkan bahwa staf akademik universitas memiliki tingkat komitmen organisasi yang sedang. Dengan tingkat komitmen organisasi seperti itu, kecil kemungkinannya untuk mencapai tujuan kinerja individu dan visi misi organisasi.

Selanjutnya hubungan budaya organisasi dengan kinerja, menurut penelitian Singh, (2010) menunjukkan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia bersama dengan budaya organisasi memainkan peran dan pengaruh yang signifikan terhadap efektivitas manajerial organisasi, dengan kata lain berpengaruh terhadap kinerja manajer atau pimpinan organisasi. Lebih jauh Tran et al., (2022) menjelaskan budaya berorientasi hasil memiliki dampak positif pada kinerja organisasi. Begitu pula penelitian Ahmed & Shafiq, (2012)³⁴ menunjukkan bahwa semua dimensi budaya memengaruhi perspektif yang berbeda dari kinerja organisasi. Terkait dengan variabel komitmen, penelitian Yiing & Ahmad, (2009) menunjukkan budaya yang mendukung memengaruhi hubungan antara komitmen dan kepuasan.

107 Tabel berikut adalah ringkasan dari literatur dan publikasi ilmiah terdahulu yang menjadi rujukan dalam buku ini.

Tabel 2 *Publikasi Ilmiah Terdahulu*

No	Peneliti	Hasil Penelitian	Variabel	Persamaan & Perbedaan
1	Charoen-sukmongkol & Lamsam, 2022	Budaya etika organisasi secara signifikan memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional CEO terhadap kinerja perusahaan.	a. kepemimpinan transformasional b. budaya organisasi c. kinerja	Persamaan: mengkaji tentang kinerja, kepemimpinan transformasional, dan budaya organisasi. Perbedaan: tidak mengkaji komitmen
2	Jaroliya & Gyanchandani, 2022	Hasil pemeriksaan ini menunjukkan bahwa ada hubungan yang kuat dan positif antara gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja tim.	a. kepemimpinan transformasional b. kinerja	Persamaan: mengkaji tentang kinerja dan kepemimpinan transformasional. Perbedaan: tidak mengkaji komitmen dan budaya organisasi
3	Sürücü et al., 2022	Kepemimpinan transformasional memiliki efek positif dan signifikan pada kinerja. Dukungan pemimpin memiliki peran mediasi yang dimoderasi terhadap pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja melalui efikasi diri	a. Kepemimpinan transformasional b. Kinerja c. Self-efficacy d. Dukungan pemimpin	Persamaan: mengkaji tentang kinerja dan kepemimpinan transformasional. Perbedaan: tidak mengkaji komitmen dan budaya organisasi
4	Pawirosumarto et al., 2017	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai	a. lingkungan kerja b. gaya kepemimpinan c. budaya organisasi d. kinerja	Persamaan: mengkaji tentang kinerja, kepemimpinan transformasional, dan budaya organisasi Perbedaan: tidak meneliti komitmen

No	Peneliti	Hasil Penelitian	Variabel	Persamaan & Perbedaan
5	Shahzad, 2014	Hasil penelitian mendukung bahwa budaya organisasi memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Partisipasi karyawan adalah faktor terpenting untuk mencapai tujuan organisasi.	a. Budaya organisasi b. Kinerja	Persamaan: mengkaji tentang kinerja dan budaya organisasi Perbedaan: tidak mengkaji komitmen dan kepemimpinan transformasional
6	Park et al., 2021	kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen	a. Kepemimpinan transformasional b. Komitmen c. Kinerja d. e. f. g.	Persamaan: mengkaji tentang kinerja, komitmen, dan kepemimpinan transformasional Perbedaan: tidak mengkaji budaya organisasi
7	Khaola & Rambe, 2021	adanya jalur yang positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap komitmen	a. Kepemimpinan transformasional b. Perilaku organisasi c. Keadilan organisasi d. Komitmen e. f.	Persamaan: mengkaji tentang komitmen dan kepemimpinan transformasional Perbedaan: tidak mengkaji kinerja dan budaya organisasi
8	Rafiei et al., 2014	Menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja	a. Komitmen organisasi b. Kinerja	Persamaan: mengkaji tentang komitmen dan kinerja Perbedaan: tidak mengkaji kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi

No	Peneliti	Hasil Penelitian	Variabel	Persamaan & Perbedaan
9	Ukachi et al., 2021	Menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan kinerja organisasi di memiliki korelasi positif yang signifikan dan kuat.	<ul style="list-style-type: none"> a. Pemimpin Transformasional b. Kinerja Organisasi 	<p>Persamaan: mengkaji tentang kinerja dan kepemimpinan transformasional</p> <p>Perbedaan: tidak mengkaji komitmen dan budaya organisasi</p>
10	Donkor, 2021	Mengungkapkan bahwa kepemimpinan adalah yang utama dari unsur kinerja pegawai melalui komitmen. Oleh karena itu, efektivitas kepemimpinan dalam mendorong kinerja pegawai sangat bergantung pada komitmen organisasi.	<ul style="list-style-type: none"> a. Kepemimpinan transformasional b. Kepemimpinan transformasional c. Komitmen organisasi d. Kinerja karyawan 	<p>Persamaan: mengkaji tentang kinerja, komitmen, dan kepemimpinan transformasional</p> <p>Perbedaan: tidak mengkaji budaya organisasi</p>
11	Lok & Crawford, 2004	Kepemimpinan transformasional sebagai anteseden bagi kepuasan kerja dan komitmen. Budaya organisasi dapat menghasilkan efek moderasi yang signifikan pada kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi pada kepuasan, pekerjaan dan komitmen.	<ul style="list-style-type: none"> a. Budaya organisasi. b. Kepemimpinan transformasional c. Kepuasan kerja d. Komitmen organisasi 	<p>Persamaan: mengkaji tentang budaya organisasi, komitmen, dan kepemimpinan transformasional</p> <p>Perbedaan: tidak mengkaji kinerja</p>

No	Peneliti	Hasil Penelitian	Variabel	Persamaan & Perbedaan
12	Xiongying & Boku, 2021	Terdapat hubungan signifikan antara variabel kepuasan, komitmen dan kinerja	<ul style="list-style-type: none"> a. Kepemimpinan Melayani b. Kinerja karyawan c. Kepuasan Karyawan d. Komitmen Karyawan e. <i>Self Esteem</i>. 	<p>Persamaan: mengkaji tentang komitmen dan kinerja.</p> <p>Perbedaan: tidak mengkaji budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional</p>
13	Ridwan, 2020	10 Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki dampak positif dan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.	<ul style="list-style-type: none"> a. Komitmen Organisasi, b. OCB c. Kinerja karyawan 	<p>Persamaan: mengkaji tentang komitmen dan kinerja.</p> <p>Perbedaan: tidak mengkaji budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional</p>
14	Bibi & Akhtar, 2020	Mengungkapkan bahwa ada hubungan positif antara komitmen dan kinerja.	<ul style="list-style-type: none"> a. Komitmen pemimpin b. Kinerja, 	<p>Persamaan: mengkaji tentang komitmen dan kinerja.</p> <p>Perbedaan: tidak mengkaji budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional</p>
15	Kassaw & Golga, 2019	Mengungkapkan bahwa adanya pengaruh yang signifikan dan positif terhadap komitmen organisasi.	<ul style="list-style-type: none"> a. Staff akademik b. Kinerja c. Tingkat pendidikan d. Komitmen organisasi 	<p>Persamaan: mengkaji tentang komitmen dan kinerja.</p> <p>Perbedaan: tidak mengkaji budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional</p>

No	Peneliti	Hasil Penelitian	Variabel	Persamaan & Perbedaan
16	Sugiharjo, 2020	Menunjukkan bahwa variabel Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai SMKN 1 Karawang.	<ul style="list-style-type: none"> a. Kepemimpinan, b. <i>Organizational Citizenship Behavior</i> c. Kinerja Karyawan 	<p>Persamaan: mengkaji tentang kepemimpinan transformasional dan kinerja.</p> <p>Perbedaan: tidak mengkaji budaya organisasi dan komitmen.</p>
17	Milwati, 2014	Adanya pengaruh kepemimpinan transformasional yang positif dan signifikan terhadap komitmen	<ul style="list-style-type: none"> a. Kepemimpinan transformasional b. Komitmen organisasional c. <i>Organizational citizenship behavior</i> d. Pemberdayaan e. Kinerja 	<p>Persamaan: mengkaji tentang kepemimpinan transformasional, komitmen, budaya organisasi, dan kinerja</p> <p>Perbedaan: Pada Objek penelitian</p>
18	Yiing & Ahmad, 2009	Kepemimpinan ditemukan secara signifikan berpengaruh pada komitmen organisasi, dan budaya organisasi memainkan peran penting dalam memediasi hubungan ini.	<ul style="list-style-type: none"> a. Kepemimpinan b. Budaya Organisasi c. Kepuasan Kerja d. Manajemen Kinerja a. Komitmen 	<p>Persamaan: mengkaji tentang budaya organisasi, kepemimpinan transformasi dan kinerja.</p> <p>Perbedaan: tidak mengkaji komitmen</p>
19	Sambasivan & Johari, 2003	Budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi, hasilnya terbukti secara signifikan dan positif,	<ul style="list-style-type: none"> a. Budaya perusahaan b. Komitmen e. Kinerja 	<p>Persamaan: mengkaji tentang budaya organisasi, komitmen dan kinerja.</p> <p>Perbedaan: tidak mengkaji kepemimpinan transformasional</p>

No	Peneliti	Hasil Penelitian	Variabel	Persamaan & Perbedaan
20	Jandeska & Kraimer, 2005	Menunjukkan bahwa adanya pengaruh budaya organisasi pada sikap kerja yang menyatakan bahwa berhubungan positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan pada sikap kerja	<ul style="list-style-type: none"> a. Budaya organisasi b. Sikap kerja c. Perilaku 	<p>Persamaan: mengkaji tentang budaya organisasi dan komitmen.</p> <p>Perbedaan: tidak mengkaji kepemimpinan transformasional dan kinerja.</p>
21	Hutapea, 2016	Secara parsial Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja. Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap	<ul style="list-style-type: none"> a. Komitmen b. Kepemimpinan transformasional c. <i>Learning organizational</i> c. kinerja 	<p>Persamaan: mengkaji tentang komitmen, kepemimpinan transformasional, dan kinerja.</p> <p>Perbedaan: tidak mengkaji budaya organisasi</p>
22	Makmuriana, 2014	Kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja	<ul style="list-style-type: none"> a. Kepemimpinan transformasional b. Motivasi d. Kinerja 	<p>Persamaan: mengkaji tentang kepemimpinan transformasional dan kinerja.</p> <p>Perbedaan: tidak mengkaji budaya organisasi dan komitmen</p>
23	Sangadji & Sopiah, 2013	Menunjukkan adanya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja yang bernilai positif dan signifikan	<ul style="list-style-type: none"> a. Budaya organisasi b. Kepuasan kerja c. Kinerja 	<p>Persamaan: mengkaji tentang budaya organisasi dan kinerja.</p> <p>Perbedaan: tidak mengkaji kepemimpinan transformasional dan komitmen</p>

No	Peneliti	Hasil Penelitian	Variabel	Persamaan & Perbedaan
24	Dirwan, 2014	Menunjukkan adanya pengaruh komitmen terhadap kinerja yang bernilai positif dan signifikan	a. Budaya organisasi b. Komitmen c. Kinerja	Persamaan: mengkaji tentang budaya organisasi, komitmen dan kinerja. Perbedaan: tidak mengkaji kepemimpinan transformasional
25	Loan, 2020	85 Adanya pengaruh yang signifikan antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan yang bernilai positif	a. Komitmen b. Kinerja	Persamaan: mengkaji tentang komitmen dan kinerja. Perbedaan: tidak mengkaji budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional
26	Chen et al., 2018	Adanya pengaruh komitmen terhadap kinerja yang bersifat positif dan signifikan	a. Kepemimpinan transformasional b. Komitmen b. Kinerja	Persamaan: mengkaji tentang komitmen, kepemimpinan transformasional dan kinerja. Perbedaan: tidak mengkaji budaya organisasi

Sumber: Data Sekunder yang diolah (2022)

BAB II

KERANGKA PEMIKIRAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Tema di dalam buku ini dilatarbelakangi oleh berkembangnya kesadaran global bahwa pengelolaan organisasi pemerintahan maupun swasta yang tradisional tentu tidak dapat memenuhi persyaratan yang kompleks yang selalu berkembang dalam abad kedua puluh satu ini. Dorongan agar dilakukan perubahan yang substansial terhadap administrasi pemerintah berakar pada inefisiensi pemerintah dalam melaksanakan tugasnya. Kondisi ini telah memberikan peran baru kepada para pimpinan lembaga pemerintahan serta para pimpinan organisasi sektor publik lainnya agar melakukan efisiensi di berbagai bidang pelaksanaan tugas. Adanya indikasi perkembangan serta pergerakan organisasi publik dan swasta yang kurang efisien telah mendesak perlunya dilakukan perubahan yang signifikan di berbagai bidang organisasi.

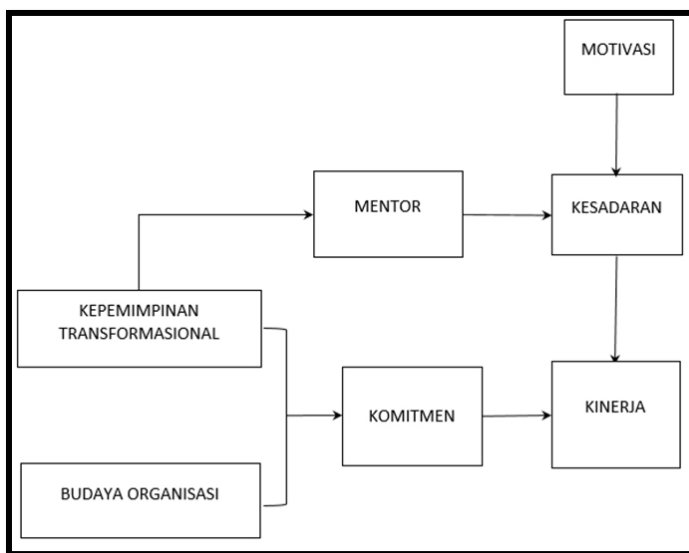
Kinerja organisasi ditentukan oleh kinerja seluruh anggota organisasi, terutama pimpinan sebagai pemegang komando. Dalam organisasi publik seperti BPKP, kinerja pimpinan sangat krusial untuk *enabler* dalam

membawa organisasi BPKP ke arah yang diinginkan. Sehubungan dengan sumber daya manusia di kantor BPKP, dimana karyawannya sebagian besar adalah Aparatur Sipil Negara (ASN) yang berstatus sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS).

Keunggulan organisasi dalam persaingan terletak pada keunikan dari sumber daya yang dimiliki dan pesaing tidak mampu untuk meniru. Nilai sumber daya bagi perusahaan akan semakin tinggi karena adanya hubungan antara sumber daya dan keberadaannya (Onday, 2016). *Knowledge-based view* memandang organisasi sebagai sekumpulan aset dari pengetahuan (*knowledge assets*), dan memiliki peran untuk menggunakan dan menciptakan aset tersebut agar bernilai (Onday, 2016). Perlunya suatu mekanisme yang bisa menjamin bahwa *knowledge* dalam organisasi berproses dengan baik agar kinerja organisasi meningkat.

Komitmen dalam prosesnya memerlukan dukungan dari unsur-unsur lain organisasi seperti kepemimpinan transformasional (Milwati, 2014; Hutapea, 2016) dan budaya organisasi (Sambasivan & Johari, 2003; Jandeska & Kraimer, 2005). Perbedaan dari hasil temuan faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan proses komitmen sangat dipengaruhi oleh objek penelitian (Hermanto, 2015).

Buku ini mengkaji variabel-variabel yang memengaruhi kinerja karyawan, yaitu komitmen (Kaur et al., 2018), kepemimpinan transformasional (Makmuriana, 2014; Ahmad, 2015; Hutapea, 2016) dan budaya organisasi (Sambasivan & Johari, 2003; Sangadji & Sopiah, 2013; Dirwan, 2015). Model teoritik dasar manajemen sumber daya manusia yang ingin dibentuk adalah keterkaitan antara kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan komitmen seperti pada gambar berikut yang mampu meningkatkan kinerja. Secara skematis model teoritik ini digambarkan sebagai berikut:



Sumber: Model dikembangkan dalam penyusunan buku
Gambar 2 Pengembangan Model Teoritikal Kinerja

Dalam rangka menyusun kerangka konseptual, sebaiknya lebih dulu meninjau model penelitian yang telah dilakukan sebelumnya. Beberapa penelitian terdahulu dikemukakan sebagai landasan dalam penyusunan kerangka konsep di dalam buku ini. Indikator kinerja yang dipakai menurut pada⁴³ Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Permenpan RB) nomor 8 tahun 2021 tentang Sistem Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Definisi kinerja dalam Permenpan RB menyebutkan sebagai berikut,²⁵ kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada organisasi, unit kerja, atau tim kerja sesuai dengan SKP dan perilaku kerja” (Permenpan RB nomor 8, 2021). Hal ini sejalan dengan⁹² indikator yang dikembangkan oleh Robbins & Judge (2012) yaitu: kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, dan efektivitas.

Prestasi kerja atau kinerja yang baik ditentukan oleh banyak faktor di antaranya adalah dari kepemimpinan (Ukachi et al., 2021; Xiongying & Boku, 2021; Hutapea, 2016; Makmuriana, 2014). Selain itu, kinerja juga dipengaruhi oleh budaya organisasi³⁵ (Iran et al., 2022; Ridwan, 2020;

Sugiharjo, 2020; Ahmed & Shafiq, 2012; Singh, 2010). Selanjutnya yang tak kalah penting adalah variabel komitmen menjadi salah satu penentu kinerja (Xiongying & Boku, 2021; Bibi & Akhtar, 2020; Fragoso et al., 2019; Kaur et al, 2018).

1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting yang menjadi kunci keberhasilan (*success key*) untuk meningkatkan komitmen dalam suatu organisasi (Milwati, 2014; Hutapea, 2016). Hubungan antara kepemimpinan yang transformasional dan komitmen organisasi berpengaruh sangat besar mengingat komitmen organisasi dapat berjalan dengan baik apabila tipe kepemimpinan yang transformasional dapat dilakukan dan diterapkan kepada karyawan dalam lingkungannya.

Hasil temuan Yiing & Ahmad, (2009) mengatakan bahwa sebenarnya pengaruh kepemimpinan terhadap komitmen organisasi menunjukkan pembuktian yang sama, namun secara individu karyawan dapat meliputi energi yang lebih besar yaitu memiliki komitmen yang tinggi di organisasi. Kepemimpinan akan efektif terjadi apabila terpenuhi syarat berikut: perilaku yang teladan/ideal, mampu memberikan motivasi, memberikan stimulasi intelektual, dan menumbuhkan kesadaran individual (Bass & Avolio, 2011). Sehingga dengan demikian dapat dikatakan bahwa kepemimpinan yang transformasional berpengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasi.

Kepemimpinan transformasional merupakan keahlian untuk menginspirasi dan mendorong para bawahan untuk meraih hasil yang lebih besar dari yang direncanakan secara alami dan untuk imbalan internal (Lutfi & Siswanto, 2018). Para pemimpin transformasional memengaruhi para pengikut dengan menimbulkan emosi yang kuat dengan memberikan contoh ideal dan pemimpin tersebut, namun dapat juga mentransformasi para pengikut dengan bertindak sebagai seorang pelatih, guru atau mentor sehingga meningkatkan komitmen (Mubarak & Darmanto, 2016).

Hal ini diperkuat dengan adanya studi yang dilakukan Mubarak & Darmanto (2016). Temuan penelitian menghasilkan adanya pengaruh yang kuat antara kepemimpinan transformasional terhadap komitmen, namun hendaknya perlu lebih memperhatikan indikator yang paling lemah dalam penelitian ini, yakni *idealized influence*. Langkah yang sebaiknya diambil oleh pemimpin tipe ini adalah dengan mendahulukan kepentingan organisasi dibandingkan kepentingan pimpinan sehingga bawahan menilai pemimpin sebagai seorang yang konsekuen mencapai tujuan organisasi.

Hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen, serta kepemimpinan transformasional adalah katalis kunci dalam mendorong komitmen organisasi (Park et al., 2021). Sedangkan menurut Khaola & Rambe (2021) menunjukkan bahwa adanya jalur yang positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap komitmen, kepemimpinan transformasional akan meningkatkan pemahaman organisasi tentang pentingnya komitmen pada organisasi

Adanya pengaruh yang signifikan dari berbagai gaya kepemimpinan terhadap komitmen menurut (Donkor, 2021; Lok & Crawford, 2004; Oztekin et al., 2015; Xiongying & Boku, 2021; Yiing & Ahmad, 2009). Serta adanya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen (Hutapea, 2016; Milwati, 2014).

2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen

Budaya organisasi merupakan cara manajemen untuk memberikan kesempatan kepada anggota organisasi, instansi baik publik maupun privat untuk berbagi pengetahuan, pengalaman, teknik dan gagasan yang miliki. Hal ini dapat dilakukan apabila adanya kesempatan bagi bawahan untuk menyampaikan pendapat, kritikan, gagasan dan komentar kepada anggota lainnya maupun kepada pimpinan (Maamari & Saheb, 2018).

Alat untuk membagi pengetahuan tersebut dapat berupa pertemuan langsung/tatap muka, pertemuan *online* (*zoom, google meet, video call*),

dokumentasi, diskusi elektronik, website dan penelitian. Maka dengan adanya budaya yang memotivasi berbagai aktivitas untuk penyebaran ilmu pengetahuan baik itu secara eksplisit maupun secara implisit per individu, kelompok, ataupun sesama organisasi.

¹⁰ Penelitian yang dilakukan oleh Hasani et al., 2013 yang menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap komitmen organisasi. Hal ini sejalan dengan penelitian Parker & Bradley, (2000) bahwa komitmen organisasi hadir dari komitmen yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, komitmen ini mampu untuk menggerakkan organisasi dan kesetiaan terhadap organisasi.

⁶⁵ Komitmen organisasi ¹⁰ terdiri dari komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif, penelitian Parker & Bradley (2000) menemukan kombinasi yang saling mendukung antara budaya organisasi dengan kepemimpinan transformasional. Dengan kata lain budaya organisasi ¹³ dapat ditumbuhkan dengan cara menerapkan gaya kepemimpinan transformasional yang mampu menginspirasi para pegawai untuk menyampingkan kepentingan pribadi agar pencapaian tujuan organisasi dapat fokus dilakukan sehingga komitmen meningkat. Selanjutnya Yiing & Ahmad, (2009) juga ¹² menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang kuat terhadap komitmen.

3. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja

²⁷ Penelitian yang dilakukan oleh Jaroliya & Gyanchandani, (2022) menunjukkan bahwa ada hubungan yang kuat dan positif antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja tim. Lebih lanjut, ditemukan juga bahwa pemimpin transformasional sangat membantu dalam meningkatkan kinerja tim yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas organisasi.

Kepemimpinan transformasional memiliki efek positif dan signifikan pada kinerja, adanya dukungan pemimpin memiliki peran mediasi yang dimoderasi terhadap pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja melalui efikasi diri hasil ini diperoleh dari ⁵⁰ penelitian yang dilakukan

oleh (Sürücü et al., 2022). Sedangkan penelitian lain menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Pawirosumarto et al., 2017).

Fungsi manajemen yang sangat penting salah satunya adalah kepemimpinan, yaitu untuk memaksimalkan efisiensi agar mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan memotivasi peningkatan kinerja pimpinan untuk memperkirakan kinerja individu, unit, dan bisnis bahkan menentukan keberhasilan maupun kegagalan suatu kelompok, organisasi bahkan negara (Harwiki, 2016). Seorang pemimpin membuat keputusan-keputusan yang mampu untuk melancarkan tujuan organisasi. Hal ini yang menyebabkan banyak yang berminat untuk melakukan penelitian tentang kepemimpinan Chen et al., (2018) hingga lahirnya teori seperti: *transformational and transactional leadership, path goal theory, LPC (Least Preferred Co Worker) theory.*

12 Ine (1999) menyatakan bahwa ada hubungan yang positif antara gaya kepemimpinan dengan peningkatan kinerja karyawan. Penelitian dilakukan dengan metode eksperimen. Temuan dari penelitian ini adalah individu yang berada dibawah kepemimpinan 12 yang *considerate* memiliki kualitas kinerja yang lebih baik serta kuantitas output yang lebih tinggi dibandingkan individu yang di bawah kepemimpinan karismatik dan terstruktur. Hal ini sejalan dengan penelitian dari Lok & Crawford, (1999), temuan penelitian menyebutkan bahwa 12 gaya kepemimpinan *consideration* terhadap komitmen karyawan lebih tinggi korelasinya dibandingkan gaya kepemimpinan terstruktur.

4. Pengaruh Budaya Organisasi dengan Kinerja

Budaya organisasi merupakan identitas atau karakter utama organisasi yang dirawat dan dilestarikan (Loan, 2020). Budaya organisasi sebagai 60 suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi dan yang membedakannya dengan organisasi lainnya (Robbins & Judge, 2013). Pengukuran variabel budaya organisasi akan melingkupi 4 (empat) karakteristik budaya organisasi yang harus dipahami anggota organisasi

dalam berperilaku (Denison & Mirsha, 1995), yang mencakupi: keterlibatan, konsistensi, adaptasi dan misi, dalam rangka meningkatkan kinerja.

Budaya organisasi secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Selain itu, analisis menggambarkan bahwa pengaruh positif budaya organisasi terhadap kinerja perusahaan cenderung lebih tinggi ketika perusahaan memiliki tingkat intensitas persaingan yang rendah di pasar (Charoensukmongkol & Lamsam, 2022). Hasil penelitian Shahzad, (2014) mendukung bahwa budaya organisasi memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Partisipasi karyawan adalah faktor terpenting untuk mencapai tujuan organisasi.

Budaya organisasi dapat diartikan sebagai filosofi bagi anggota organisasi yang terdiri dari nilai-nilai, norma, keyakinan yang memengaruhi cara bertindak sejalan dengan definisi Denison & Mirsha, (1995) yang mengatakan bahwa Budaya organisasi adalah nilai, prinsip, tradisi, dan sikap yang memengaruhi cara bertindak anggota organisasi. Nilai-nilai tersebut akan menjadi pedoman sumber daya manusia untuk mengambil keputusan baik internal maupun untuk eksternal organisasi.

Budaya organisasi yang orientasinya kinerja maka akan bertujuan untuk hasil yang tinggi dan menekankan pada kompetisi, keagresifan, mendorong penyebaran informasi dan menghargai kinerja (Rafiei et al., 2014). Maka budaya organisasi berpengaruh secara positif terhadap kinerja pimpinan dalam organisasi. Studi empiris tentang hubungan antar budaya organisasi terhadap kinerja banyak dilakukan oleh beberapa peneliti (Denison & Mishra, 1995).

5. Pengaruh Komitmen terhadap Kinerja

Peran komitmen para pemimpin dalam organisasi sangat penting dalam peningkatan kinerja organisasi. Komitmen merupakan keinginan yang kuat dari individu untuk terikat dengan organisasi (Armstrong & Taylor, 2014). Argumen keterkaitan yang kuat antara komitmen karyawan dengan kinerja pimpinan dan kinerja organisasi (Loan, 2020; Chen et al., 2018; Rafiei et al., 2014; Giri et al., 2011). Keterkaitan dengan

penelitian, komitmen para pimpinan BPKP tentu menjadi sangat penting untuk menyukseskan pencapaian visi dan misi, serta pelaksanaan semua program kerja dan kebijakan organisasi. Terutama untuk menyukseskan upaya pembudayaan komitmen. Komitmen bisa diterapkan dengan teori *three component model* karya terdiri dari *affective commitment*, *continuance commitment*, and *normative commitment*.

13 Komitmen dapat menjadi variabel penentu yang bisa jadi mediasi hubungan variabel kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karena perannya yang sangat penting terhadap kinerja. Komitmen memiliki hubungan yang signifikan dengan kepemimpinan. Dengan kata lain komitmen dapat menjadi variabel interverning (Xiongying & Boku, 2021; Ulabor & Bosede, 2019; Atmadewi et al., 2019).

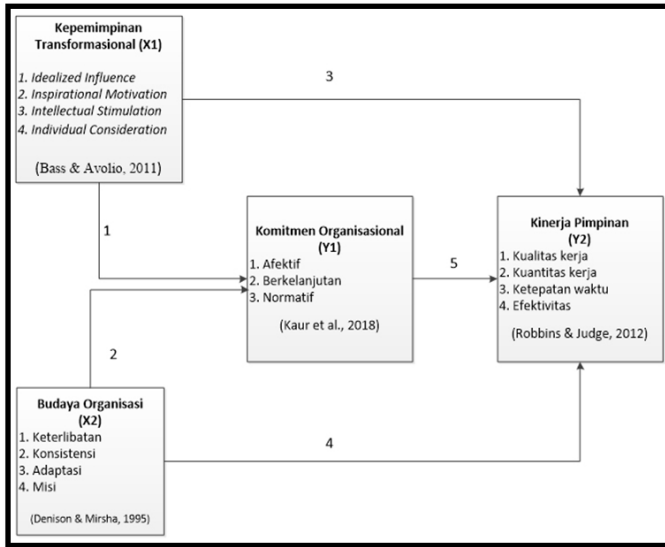
100 Indikator komitmen organisasi terdiri atas: afektif, berkelanjutan, dan normatif (Kaur et al., 2018) setiap indikator diakui masing-masing memiliki perbedaan konseptual. 8 *Affective commitment* menunjukkan suatu kelekatan psikologis terhadap organisasi. Individu bertahan di organisasi karena memang menginginkannya. Karyawan yang memiliki *affective commitment* yang kuat akan mendefinisikan diri, terlibat mendalam, dan menikmati keanggotaannya dalam organisasi.

Continuance commitment merupakan komitmen organisasi yang rasional. Komitmen ini berkaitan dengan biaya (*cost*) jika ia keluar dari organisasi. Karyawan yang mempunyai *continuance commitment* tinggi akan bertahan dalam organisasi karena membutuhkannya (*need to*). *Normative commitment* ditunjukkan dengan perasaan wajib untuk tetap bertahan dalam organisasi (Rukhviyanti, 2012). 29 Karyawan yang memiliki *normative commitment* yang tinggi akan bertahan dalam organisasi karena merasa seharusnya melakukan hal tersebut (*ought to*).

Komitmen organisasi menurut Menken (2011) merupakan penerapan sistem pengetahuan pada berbagai tingkatan, seperti kelompok, antar kelompok, dan organisasi untuk membawa perubahan yang direncanakan. Tujuan komitmen organisasi adalah untuk meningkatkan kualitas dari lingkungan kerja, produktivitas, kemampuan beradaptasi,

dan efektivitas organisasi. Hal ini dapat dilakukan dengan cara mengubah sikap, perilaku, nilai, strategi, terdapat pengaruh yang positif antara komitmen organisasi terhadap kinerja.

Berdasarkan pemaparan di atas, maka buku ini memiliki kerangka pemikiran yang menjelaskan hubungan antar variabel sebagai berikut:



Gambar 3 Model Kerangka Pembahasan

Keterangan:

1. Park et al., (2021); Khaola & Rambe (2021); Hutapea (2016); Milwati (2014)
2. Athar (2020); Jandeska & Kramir (2005); Sambasivan & Johari (2003)
3. Jaroliya & Gyanchandani (2022); Sürücü et al., (2022); Pawirosumarto et al., (2017); Hutapea (2016); Ahmad (2015); Makmuriana (2014)
4. Charoensukmongkol & Lamsam (2022); Shahzad (2014); Sambasivan & Johari (2003)
5. Loan (2020); Chen et al., (2018); Rafiei et al., (2014)

BAB III

METODE PENELITIAN

Data pendukung, hipotesa, uji hipotesa dan pembahasan di dalam buku ini berasal dari penelitian yang pernah dilakukan penulis dengan obyek penelitian Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP), sebagai salah satu organisasi sektor publik.

Berikut adalah metodologi dari penelitian tersebut:

4. Rancangan Penelitian

Penelitian ini termasuk dalam kategori penelitian asosiatif kausal dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Menurut Sanusi (2011:14) penelitian asosiatif kausal adalah desain penelitian yang disusun untuk meneliti kemungkinan adanya hubungan sebab-akibat antar variabel. Penelitian ini akan menjelaskan hubungan mempengaruhi dan dipengaruhi dari variabel-variabel yang akan diteliti. Menurut Sugiyono (2018: 14) pengertian metode kuantitatif adalah: suatu metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, serta digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data tersebut menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan sebelumnya.

Dalam penelitian ini data diperoleh langsung dari responden dengan menyebarkan kuesioner/daftar pernyataan kepada responden. Sedangkan kuesioner yang diajukan disusun berdasarkan variabel-variabel yang telah ditentukan. Selain itu, diberikan alternatif jawaban untuk menambah informasi yang mungkin dibutuhkan dalam penelitian ini. *Focus group discussion* (FGD) dalam penelitian ini juga dilakukan untuk konfirmasi atas pilihan responden dalam mengisi kuesioner. Hal ini dilakukan untuk memperkaya dan memperoleh kondisi empiris dilapang, sehingga kontribusi dalam penelitian ini bisa diterapkan langsung di obyek penelitian.

B. 7 variabel Penelitian

Variabel pada penelitian ini, secara rinci klasifikasi variabel yang dimaksud adalah hubungan antar konstruk yang ditunjukkan melalui tanda panah. Panah lurus menunjukkan hubungan kausalitas langsung antara satu konstruk dan konstruk lainnya. Garis lengkung antara konstruk dengan panah di setiap ujungnya menunjukkan korelasi antar konstruk.

C. Populasi dan Sampel Penelitian

38 Populasi adalah kumpulan elemen yang menunjukkan ciri-ciri tertentu yang dapat digunakan untuk membuat kesimpulan (Sanusi, 2011). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pimpinan BPKP dari eselon I sampai eselon IV yang berjumlah 543 orang. Jumlah sampel dalam penelitian adalah pimpinan BPKP eselon I sampai eselon IV berjumlah 183,76 sehingga dibulatkan menjadi 184 orang. Teknik penarikan sampel yang digunakan adalah *multistage random sampling*.

D. 4 Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini berkaitan dengan sumber daya manusia khususnya yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi sebagai variabel eksogen, komitmen sebagai variabel *intervening* dan kinerja sebagai variabel endogen. Penelitian dilakukan di organisasi BPKP di Indonesia dengan menyebarkan kuesioner kepada pimpinan BPKP dari eselon I sampai eselon IV di Indonesia. 58

E. ⁵ Prosedur Pengumpulan Data

Prosedur pengumpulan data pada penelitian ini adalah menggunakan kuesioner. Menurut Sugiyono, (2018:142), kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab. Penggunaan kuesioner untuk memperoleh data dari responden mengenai kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi, komitmen, dan kinerja pimpinan. Penyebaran kuesioner dilakukan dengan cara bertemu langsung dengan anggota seluruh pimpinan BPKP dari eselon I sampai eselon IV, dengan menggunakan media *online* dengan mengirimkan link kuesioner kepada pengurus dengan membutuhkan waktu sekitar satu bulan untuk pengisian kuesioner penelitian.

Penguatan terhadap hasil pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan *focus group discussion* (FGD) kepada Pimpinan BPKP. Agar menjangkau lebih banyak responden pelaksanaan wawancara dilakukan dengan metode *focus group discussion* (FGD). Hasil FGD ini ditampilkan dalam pembahasan untuk memberikan gambaran empiris dari hasil penelitian ini.

F. ⁴ Teknik Analisis Data

1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif adalah analisis yang dapat dilakukan untuk menilai karakteristik dengan menggunakan statistik deskriptif seperti rata-rata, median, modus, deviasi standar, varians, dan lain-lain.

2. Analisis *Structural Equation Modeling* (SEM)

Menurut Ghozali, (2013) SEM adalah sebuah evolusi dari model persamaan berganda yang dikembangkan dari prinsip ekonometri dan digabungkan dengan prinsip pengaturan dari psikologi dan sosiologi, SEM telah muncul sebagai bagian integral dari penelitian manajerial akademik. Jumlah observasi (pengamatan) merupakan hal yang sangat penting untuk dapat menggunakan metode ini, maka penentuan

jumlah sampel merupakan hal pokok dalam metode ini. SEM adalah sekumpulan teknik statistika yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan yang relatif rumit yang tidak dapat diselesaikan oleh persamaan regresi linear. SEM dapat juga dianggap sebagai gabungan dari analisis regresi dan analisis faktor.

Hubungan kausal antar variabel kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap komitmen pimpinanakan diuji dengan model analisis SEM, oleh karena itu untuk menganalisis data dalam penelitian ini digunakan teknik analisis deskriptif untuk mendeskripsikan variabel-variabel penelitian dan teknik analisis SEM dengan menggunakan paket program AMOS (*Analysis of Moment Structure*). Penggunaan SEM memungkinkan penelitian untuk menguji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian, mengkonfirmasi ketepatan model sekaligus menguji pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain.

BAB IV

DESKRIPSI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, BUDAYA ORGANISASI, KOMITMEN DAN KINERJA PIMPINAN PADA ORGANISASI SEKTOR PUBLIK

104

A. Gambaran Umum BPKP

Sejarah Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP), sebagai salah satu organisasi sektor publik, berkaitan dengan sejarah panjang perkembangan lembaga pengawasan di era sebelum kemerdekaan. Tugas Djawatan Akuntan Negara (*Regering Accountantsdienst*) ditetapkan dengan besluit Nomor 44 tanggal 31 Oktober 1936 yang tugasnya adalah melakukan penelitian terhadap pembukuan dari berbagai perusahaan negara dan jawatan tertentu. Sehingga, dapat dikatakan aparat pengawasan

pertama di Indonesia adalah Djawatan Akuntan Negara (DAN). Secara struktural DAN yang bertugas mengawasi pengelolaan perusahaan negara berada di bawah Thesauri Jenderal pada Kementerian Keuangan.

Sejak diterbitkannya Peraturan Presiden Nomor 9 Tahun 1961 tentang Instruksi bagi Kepala Djawatan Akuntan Negara (DAN), maka kedudukan DAN dilepas dari Thesauri Jenderal dan ditingkatkan kedudukannya langsung di bawah Menteri Keuangan. DAN menjadi alat pemerintah yang bertugas melakukan semua pekerjaan akuntan bagi pemerintah atas semua departemen, jawatan, dan instansi di bawah kekuasaannya.

Fungsi pengawasan anggaran dilaksanakan oleh Thesauri Jenderal. Selanjutnya dengan Keputusan Presiden Nomor 239 Tahun 1966 dibentuklah Direktorat Djendral Pengawasan Keuangan Negara (DDPKN) pada Departemen Keuangan. Tugas DDPKN (dikenal kemudian sebagai DJPKN) meliputi pengawasan anggaran dan pengawasan badan usaha/jawatan, yang semula menjadi tugas DAN dan Thesauri Jenderal.

DJPKN mempunyai tugas melaksanakan pengawasan seluruh pelaksanaan anggaran negara, anggaran daerah, dan badan usaha milik negara/daerah. Berdasarkan Keputusan Presiden Nomor 70 Tahun 1971 ini, khusus pada Departemen Keuangan, tugas Inspektorat Jenderal dalam bidang pengawasan keuangan negara dilakukan oleh DJPKN.

Dengan diterbitkan Keputusan Presiden Nomor 31 Tahun 1983 tanggal 30 Mei 1983. DJPKN berubah menjadi BPKP, sebuah lembaga pemerintah non departemen (LPND) yang berada di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Presiden. Salah satu pertimbangan dikeluarkannya Keputusan Presiden Nomor 31 Tahun 1983 tentang BPKP yang isinya menjelaskan bahwa¹ perlukannya badan atau lembaga pengawasan yang dapat melaksanakan fungsinya secara leluasa tanpa mengalami kemungkinan hambatan dari unit organisasi pemerintah yang menjadi obyek pemeriksaannya.

Keputusan Presiden Nomor 31 Tahun 1983 tersebut menunjukkan bahwa Pemerintah telah meletakkan struktur organisasi BPKP sesuai dengan proporsinya dalam konstelasi lembaga-lembaga Pemerintah yang

ada. BPKP dengan kedudukannya yang terlepas dari semua departemen atau lembaga sudah barang tentu dapat melaksanakan fungsinya secara lebih baik dan obyektif.

Tahun 2001 dikeluarkan Keputusan Presiden Nomor 103 tentang Kedudukan, Tugas, Fungsi, Kewenangan, Susunan Organisasi, dan Tata Kerja Lembaga Pemerintah Non Departemen sebagaimana telah beberapa kali diubah, terakhir dengan Peraturan Presiden No 64 tahun 2005. Dalam Pasal 52 disebutkan, BPKP mempunyai tugas melaksanakan tugas pemerintahan di bidang pengawasan keuangan dan pembangunan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Pendekatan yang dilakukan BPKP diarahkan lebih bersifat *preventif* atau pembinaan dan tidak sepenuhnya audit atau represif. Kegiatan sosialisasi, asistensi atau pendampingan, dan evaluasi merupakan kegiatan yang mulai dijalankan BPKP. Sedangkan audit *investigatif* dilakukan dalam membantu aparat penegak hukum untuk menghitung kerugian keuangan negara.

Pada masa reformasi ini BPKP banyak mengadakan *Memorandum of Understanding* (MoU) atau Nota Kesepahaman dengan PEMDA dan Departemen/Lembaga sebagai mitra kerja BPKP. MoU tersebut pada umumnya membantu mitra kerja untuk meningkatkan kinerjanya dalam rangka mencapai *good governance*.

Sesuai arahan Presiden RI tanggal 11 Desember 2006, BPKP melakukan reposisi dan revitalisasi fungsi yang kedua kalinya. Reposisi dan revitalisasi BPKP diikuti dengan penajaman visi, misi, dan strategi. Visi BPKP yang baru adalah “Auditor Intern Pemerintah yang Proaktif dan Terpercaya dalam Mentransformasikan Manajemen Pemerintahan Menuju Pemerintahan yang Baik dan Bersih”.

Pada akhir 2014, sekaligus awal pemerintahan presiden Jokowi, peran BPKP ditegaskan lagi melalui Peraturan Presiden Nomor 192 Tahun 2014 tentang Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan. BPKP berada di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Presiden dengan tugas menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang pengawasan keuangan negara/daerah dan pembangunan nasional.

Selain itu Presiden juga mengeluarkan Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2014 tentang Peningkatan Kualitas Sistem Pengendalian Intern dan Keandalan Penyelenggaraan Fungsi Pengawasan Intern Dalam Rangka Mewujudkan Kesejahteraan Rakyat dengan menugaskan Kepala Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) untuk melakukan pengawasan dalam rangka meningkatkan penerimaan negara/daerah serta efisiensi dan efektivitas anggaran pengeluaran negara/daerah.

BPKP untuk melakukan pengawasan meliputi: a. audit dan evaluasi terhadap pengelolaan penerimaan pajak, bea dan cukai; b. audit dan evaluasi terhadap pengelolaan Penerimaan Negara Bukan Pajak pada Instansi Pemerintah, Badan Hukum lain, dan Wajib Bayar; c. audit dan evaluasi terhadap pengelolaan Pendapatan Asli Daerah; d. audit dan evaluasi terhadap pemanfaatan aset negara/daerah; e. audit dan evaluasi terhadap program/kegiatan strategis di bidang kemaritiman, ketahanan energi, ketahanan pangan, infrastruktur, pendidikan, dan kesehatan; f. audit dan evaluasi terhadap pembiayaan pembangunan nasional/daerah; g. evaluasi terhadap penerapan sistem pengendalian intern dan sistem pengendalian kecurangan yang dapat mencegah, mendeteksi, dan menangkal korupsi; h. audit investigatif terhadap penyimpangan yang berindikasi merugikan keuangan negara/daerah untuk memberikan dampak pencegahan yang efektif; i. audit dalam rangka penghitungan kerugian keuangan negara/daerah dan pemberian keterangan ahli sesuai dengan peraturan perundangan.

16 Visi BPKP menjadi Auditor Internal Pemerintah Berkelas Dunia dan Trusted Advisor Pemerintah untuk Meningkatkan Good Governance Sektor Publik dalam rangka Mewujudkan Visi Misi Presiden dan Wakil Presiden Indonesia Maju yang Berdaulat, Mandiri, dan Berkepribadian Berlandaskan Gotong-Royong. Misi BPKP melaksanakan Pengawasan Intern terhadap Akuntabilitas Pengelolaan Keuangan dan Pembangunan Nasional; dan Membangun Sumber Daya Pengawasan yang Berkualitas.

16 BPKP menetapkan tujuan untuk menyelenggarakan dua misi tersebut, yaitu kondisi yang ingin dicapai oleh BPKP pada tahun 2024 yaitu:

1) Terwujudnya Akuntabilitas Keuangan dan Pembangunan Nasional; dan 2) Terwujudnya Tata Kelola Pengawasan yang Unggul, Akuntabel dan Sehat.

B. Kepemimpinan Transformasional

Peran kepemimpinan transformasional di BPKP sebagai gaya pemimpin yang senantiasa memperhatikan kepentingan intelektualitas individu dan karismatik dalam hal inspirasi dan intelektualitas individual secara empiris dibentuk oleh sikap yang memiliki penguasaan pengetahuan dan jiwa *empathy*, sikap yang memberikan dorongan kepada bawahan, sikap yang memberikan apresiasi, sikap memiliki kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan, sikap memiliki gagasan dan senantiasa mendengarkan ide-ide bawahan, sikap untuk meningkatkan pengembangan diri, dan sikap yang selalu memahami akan kekurangannya. Adapun sikap yang paling menentukan kepemimpinan transformasional adalah *inspirational motivation* khususnya tentang pimpinan BPKP wajib memberikan motivasi positif kepada bawahan, hal ini senada dengan pendapat Bass & Avolio, (2011)⁷¹ bahwa kepemimpinan transformasional dicerminkan oleh *idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*.

Hasil analisis deskriptif ini kemudian dilakukan konfirmasi melalui wawancara menggunakan metode FGD dengan pimpinan eselon satu sampai dengan empat. Model kepemimpinan transformasional telah diterapkan di lingkungan BPKP, hal ini nampak dari hasil penilaian indeks kesehatan organisasi (IKO). Kepemimpinan di BPKP telah mampu mendorong pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan, mampu²⁶ membangun lingkungan yang positif dengan ciri-ciri tim yang harmonis, saling mendukung, memberikan perhatian pada kesejahteraan pegawai, melibatkan dan memberdayakan pegawai melalui komunikasi, konsultasi, serta pendelegasian pekerjaan. Implementasi kepemimpinan transformasional antara lain program doa bersama di unit kerja BPKP sebagai wujud komunikasi informal, yang relatif cair dan memotivasi. BPKP

banyak membuka program pelatihan *coaching* di level pimpinan, untuk memotivasi, inspirasi dan stimulasi intelektual kepada anggotanya.

Peran kepemimpinan transformasional di BPKP secara empiris dibentuk oleh sikap yang memiliki penguasaan pengetahuan dan jiwa *empathy*, memberikan dorongan kepada bawahan, memberikan apresiasi, dan sikap memiliki kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan. Selain itu implementasi kepemimpinan transformasional adalah sikap memiliki gagasan dan senantiasa mendengarkan ide-ide bawahan, meningkatkan pengembangan diri individu pegawai di BPKP, dan sikap yang selalu memahami akan kekurangan.

Beragam kebijakan, strategi, program dan kegiatan pada Renstra yang terkait dengan area penguatan akuntabilitas tersebut dapat terwujud. Hal ini karena peran aktif seluruh level kepemimpinan mulai dari Kepala BPKP, Sekretaris Utama, para Deputi, Inspektur, para Kepala Biro/Pusat, para Direktur, para pejabat eselon III hingga eselon IV dalam penyusunan Renstra BPKP. Selain terlibat dalam ⁶¹ penyusunan Renstra, para pimpinan juga terlibat secara langsung dalam penyusunan penetapan kinerja dan memantau pencapaian kinerja secara berkala. Hal ini tertuang baik dalam laporan monitoring kinerja triwulan dan notulen rapat koordinasi kinerja. Implementasi kepemimpinan transformasional di BPKP ini tertuang dalam kebijakan formal antara lain: Per-BPKP No. 5 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta di lingkungan BPKP, Persesma No. 1 Tahun 2021 tentang Pengembangan, evaluasi, dan Pemantauan talenta dan SE Sesma No. 4 Tahun 2022 tentang Komunikasi yang Efektif.

C. Budaya Organisasi

Tingginya nilai budaya organisasi yang memiliki nilai, prinsip, tradisi, dan sikap seseorang terutama dalam keterlibatan (*involvement*), konsistensi (*consistency*), adaptasi (*adaptation*) dan misi (*mission*) dibentuk oleh nilai-nilai kebebasan dalam berinovasi, penyelesaian pekerjaan yang diselesaikan secara tim, konsistensi dan pemahaman dalam penyelesaian pekerjaan, adaptabilitas terhadap kondisi lingkungan dan perkembangan

IPTEK, dan arah visi, misi dan tujuan yang jelas. Adapun sikap yang paling menentukan nilai budaya organisasi adalah arah visi, misi dan tujuan yang jelas di BPKP khususnya pimpinan dalam mewujudkan visi & misi organisasi dan berusaha untuk mempercepat ketercapaian tujuan organisasi, hal ini senada dengan pendapat Denison & Mirsha, (1995) bahwa budaya organisasi dicerminkan oleh keterlibatan, konsistensi, adaptasi, dan misi.

Berdasarkan hasil wawancara yang diselenggarakan melalui FGD dengan responden. Hasil FGD didapatkan bahwa BPKP cukup mampu mendorong kejujuran, transparansi, dan dialog terbuka, menekankan pada hasil dan capaian, diwarnai dengan iklim kompetisi internal yang sehat. Kondisi ini juga ditunjang adanya dorongan dan penghargaan atas partisipasi pegawai jika memberikan pengembangan ide dan inisiatif perbaikan yang baru. Selain itu, arahan telah jelas diterjemahkan menjadi tujuan atau target tertentu, baik level unit kerja, maupun individu karyawan.

Implementasi di BPKP dalam pengembangan budaya organisasi, adalah diterapkannya *talent management system* untuk mendorong komitmen dan kompetisi sehat di lingkungan BPKP. SKP mendorong konsistensi penyelesaian pekerjaan dalam arah dan tujuan yang jelas. *Risk management information system* (dilengkapi dengan mekanisme pelaporan kejadian risiko), mendorong transparansi serta kesadaran risiko pegawai, sehingga menguatkan kerja sama tim dan adaptif menghadapi perubahan. Pimpinan BPKP selalu mendorong pelaksanaan kegiatan pengawasan dan dukungan pengawasan mengacu kepada proses bisnis, SOP dan pedoman terbaru. Pimpinan BPKP menginisiasi transformasi pengawasan kolaboratif yang melibatkan seluruh unit kerja teknis (penanggung jawab dan kontributor). Pimpinan BPKP selalu mendorong organisasi untuk senantiasa beradaptasi dengan lingkungan dan selalu menyesuaikan dengan perkembangan teknologi, termasuk melalui transformasi digital. Pelaksanaan kegiatan pengawasan dan dukungan pengawasan mulai dari perencanaan, pelaksanaan, dan pelaporan sebagian besar telah difasilitasi oleh aplikasi yang dikembangkan secara terus-menerus.

Dalam implementasi budaya organisasi di BPKP dibuat kebijakan formal yaitu Tuska⁷⁵ BPKP No. KEP-1446/K/SU/2008 tentang Aturan Perilaku Pegawai BPKP, Perka BPKP No. 1234 Tahun 2010 tentang Pengembangan Budaya Kerja di BPKP, Per-BPKP No. 5 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta di lingkungan BPKP, Perban No. 2 Tahun 2021 tentang Renstra BPKP, dan Per-BPKP No. 4 Tahun 2021 tentang Manajemen Risiko di Lingk. BPKP.

Bukti dari penerapan budaya organisasi yang baik di lingkungan BPKP mendorong BPKP⁶ menerima penghargaan dalam penganugerahan Top 45 inovasi Pelayanan Publik melalui inovasi *Library Cafe*. Penghargaan diberikan langsung oleh Menteri PAN dan RB dan diterima oleh Sekretaris Utama BPKP. Hal ini menunjukkan upaya dan komitmen yang nyata bahwa BPKP telah memberikan layanan prima kepada para pemangku kepentingan.

D. Komitmen

Komitmen seorang pemimpin memiliki ikatan emosional melakukan sesuatu pada organisasi karena pemimpin merasa memahami tujuan organisasi BPKP khususnya komitmen afektif, berkelanjutan, dan normatif di BPKP yang dibentuk oleh perasaan cinta dan bangga menjadi anggota organisasi BPKP, perasaan ingin bertahan di organisasi BPKP dan bekerja untuk kemajuan organisasi, dan ketaatan seorang pemimpin pada peraturan dan nilai idealisme organisasi. Adapun sikap yang paling menentukan komitmen seorang pemimpin adalah ketaatan pada peraturan dan nilai idealisme organisasi khususnya pimpinan BPKP menaati semua peraturan organisasi yang berlaku, hal ini senada dengan pendapat Kaur, et al., (2018) bahwa komitmen dicerminkan oleh afektif, berkelanjutan, dan normatif.

Berdasarkan temuan hasil wawancara dan FGD bahwa, secara umum pegawai di BPKP telah menerapkan komitmen baik komitmen afektif, normatif maupun komitmen berkelanjutan. Hal ini berarti pimpinan telah memiliki komitmen untuk ketaatan pada peraturan dan

idealisme organisasi, menunjukkan konsistensi dalam berperilaku selaras dengan nilai, norma dan/atau etika maupun aturan organisasi.

Pada penerapan komitmen di BPKP dapat dijelaskan bahwa: Komitmen dalam *employee engagement* 2021 dikelompokkan dalam komitmen pada tugas, komitmen pada unit kerja, dan komitmen pada organisasi. Jika dikaitkan dengan buku ini, maka aspek komitmen afektif, normatif, dan berkelanjutan lebih dekat dengan aspek komitmen pada organisasi secara keseluruhan. Penelusuran lebih lanjut di BPKP terungkap bahwa: Hasil *engagement survey* 2021 menunjukkan komitmen pada organisasi pada skor 3,13 (nilai maksimal 4), yaitu komitmen yang kuat. Hasil survei *engagement* menunjukkan manajemen di level Es. IV-II (atau jabatan setara) memiliki komitmen dan kepuasan kerja yang lebih tinggi dibandingkan kelompok jabatan yang lain. Pengukuran *engagement* di level manajemen menunjukkan rata-rata skor komitmen yang lebih tinggi dibanding kelompok jabatan lain.

Komitmen dan pemahaman terhadap kinerja sudah sangat baik (RB 2020). Pengembangan kompetensi SDM Aparatur telah dilakukan dengan cukup baik. Hal ini ditunjukkan melalui sejumlah pelatihan dan pendidikan yang diberikan kepada pegawai (RB 2021).

18 Hambatan yang ada dalam pencapaian komitmen organisasi adalah kurangnya kemauan yang ada pada dirinya sendiri untuk mencapai tujuan organisasi sehingga perlu dukungan dari semua pihak agar individu terus memupuk kemauan dalam mencapai tujuan organisasi dan perlu diberikan *reward* atas auditor yang berprestasi. Di samping itu agar tidak terjadi ketidakjelasan wewenang dalam tim perlu dilakukan evaluasi atas pelaksanaan pekerjaan supaya tidak terjadi ketidakjelasan wewenang dalam pekerjaan.

E. Kinerja

Kinerja yang berupa peningkatan kualitas maupun kuantitas yang dicapai pimpinan BPKP dalam pelaksanaan tugas berdasarkan wewenang yang dibebarkannya seperti kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu

bekerja, dibentuk oleh penyelesaian pekerjaan sesuai standar dan tugas di BPKP, penyelesaian pekerjaan sesuai target dan bahkan menyelesaikan pekerjaan melebihi dari yang ditargetkan, penyelesaian pekerjaan tepat waktu dan bahkan menyelesaikan lebih cepat di BPKP, dan penyelesaian tepat sesuai harapan dan menyelesaikan bekerja secara efektif. Adapun sikap yang paling menentukan kinerja adalah penyelesaian pekerjaan sesuai standar dan tugas di BPKP khususnya pimpinan selalu berusaha menyelesaikan pekerjaan dengan efektif, hal ini senada dengan pendapat Robbins & Judge, (2012)⁴ bahwa kinerja dicerminkan oleh kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, dan efektivitas.

Kinerja karyawan menjadi perhatian utama di BPKP. Kinerja dalam buku ini diamati melalui penilaian sintesa hasil pengawasan (SHP). Indikator kinerja hasil pengawasan yang digambarkan oleh Sintesa Hasil Pengawasan (SHP), selama tahun 2022, dapat digambarkan sebagai berikut: Penyelesaian SHP sesuai standar: 76%, Penyelesaian SHP sesuai target: 95%, dan Penyelesaian SHP sesuai waktu yang ditetapkan: 79%. Capaian tersebut lebih baik dari capaian tahun 2021 yang penilaiannya hanya didasarkan pada kesesuaian penyelesaian SHP sesuai waktu yang ditetapkan (65,52%). Hal ini menggambarkan bahwa kinerja yang digambarkan oleh penyelesaian SHP mengalami peningkatan dari waktu ke waktu, baik dari segi kualitas, kuantitas dan waktu penyelesaian pekerjaan.

Hasil penilaian kinerja pimpinan bahwa: berdasarkan evaluasi kinerja hasil kerja maupun perilaku kerja di tingkat pimpinan telah tercapai minimal sesuai ekspektasi (kuantitas, kualitas, waktu). Capaian ini seperti yang diharapkan oleh atasan dalam mencapai target kinerja dan tujuan organisasi. Bahkan melebihi dari yang ditargetkan dan lebih cepat. Untuk memastikan kinerja pimpinan sebagai cerminan kinerja organisasi dapat tercapai bahkan melebihi target yang ditetapkan secara efektif dan efisien, maupun lebih cepat dari target waktunya, pimpinan memastikan bahwa:

- a. Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dijabarkan dan ditetapkan dengan mempertimbangkan rencana kinerja, jabatan maupun kapasitas/kompetensi pegawai serta dukungan sumber daya organisasi.

- b. Umpan balik berkelanjutan dalam rangka pembinaan kinerja yang terdokumentasi telah diberikan kepada pegawai, termasuk pemberian rating kepada pegawai.
- c. Penghargaan yang berbasis kinerja diterapkan sehingga dapat memotivasi pegawai untuk lebih berkinerja



BAB V

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA PADA ORGANISASI SEKTOR PUBLIK

A. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen

Pemimpin organisasi, terutama pada organisasi publik yang menerapkan kepemimpinan transformasional, akan meningkatkan komitmen individu pegawai terhadap organisasi. Peran kepemimpinan transformasional sebagai gaya kepemimpinan yang memperhatikan kepentingan intelektualitas individu dan karismatik, kepemimpinan yang menginspirasi, dan intelektualitas individual secara empiris dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi sehingga memiliki ikatan emosional melakukan sesuatu pada organisasi karena pemimpin merasa memahami tujuan organisasi. Hal ini mendukung penelitian sebelumnya Milawati, (2014); Hutapea, (2016) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan faktor penting yang menjadi

kunci keberhasilan (*success key*) untuk meningkatkan komitmen dalam organisasi.

Penerapan kepemimpinan transformasional dalam hal penguasaan pengetahuan dan jiwa *empathy*, memberikan dorongan kepada bawahan dapat meningkatkan komitmen pegawai terhadap organisasi, serta memiliki ikatan emosional terhadap organisasi. Pada praktiknya pemimpin yang memberikan apresiasi terhadap bawahan, memiliki kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan, serta bersedia mendengarkan ide-ide bawahan dapat meningkatkan komitmen pegawai, serta memiliki ikatan emosional pada organisasi.

Pemimpin dituntut untuk selalu berupaya meningkatkan pengembangan diri dapat meningkatkan komitmen seorang pemimpin sehingga memiliki ikatan emosional pada organisasi. Pemimpin yang memiliki penguasaan pengetahuan dan jiwa *empathy*, memiliki penguasaan pengetahuan dan jiwa *empathy* dapat meningkatkan nilai perasaan cinta dan bangga menjadi anggota organisasi. Selain itu juga mampu memperkuat perasaan ingin bertahan di organisasi dan bekerja untuk kemajuan organisasi, meningkatkan nilai ketaatan pada peraturan dan nilai idealisme terhadap organisasi.

Kepemimpinan transformasional yang memiliki penguasaan pengetahuan dan jiwa *empathy* senantiasa diakui dapat meningkatkan penyelesaian pekerjaan sesuai target dan bahkan menyelesaikan pekerjaan melebihi dari yang ditargetkan dalam organisasi. Seorang pemimpin yang memberikan dorongan kepada bawahan, memberikan apresiasi, dapat meningkatkan nilai perasaan cinta dan bangga menjadi anggota organisasi dan ingin bertahan di organisasi BPKP secara empiris.

Pemimpin yang memberikan dorongan kepada bawahan, memberikan apresiasi kepada bawahan, memiliki kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan, memiliki gagasan dan mendengarkan ide-ide bawahan dapat meningkatkan ketaatan pada peraturan dan nilai idealisme kepada organisasi dan dapat meningkatkan tingginya nilai perasaan cinta dan bangga menjadi anggota organisasi.

Seorang pemimpin yang memiliki kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan senantiasa diakui dapat meningkatkan tingginya nilai perasaan ingin bertahan di organisasi dan bekerja untuk kemajuan organisasi. Seorang pemimpin yang memiliki gagasan dan bersedia untuk mendengarkan ide-ide bawahan maka dapat meningkatkan perasaan ingin bertahan di organisasi dan bekerja untuk kemajuan organisasi. Seorang pemimpin yang memiliki kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan dapat meningkatkan ketaatan seorang pemimpin pada peraturan dan nilai idealisme organisasi secara empiris dapat menciptakan seorang pemimpin yang memiliki gagasan dan senantiasa mendengarkan ide-ide bawahan diakui dapat meningkatkan tingginya nilai ketaatan seorang pemimpin pada peraturan dan nilai idealisme organisasi secara empiris. Seorang pemimpin yang berupaya meningkatkan pengembangan diri, memahami akan kekurangannya dapat meningkatkan perasaan cinta dan bangga menjadi anggota organisasi dan ketaatan seorang pemimpin pada peraturan dan nilai idealisme organisasi.

B. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen

Budaya organisasi yang terdiri dari nilai, prinsip, tradisi, dan sikap, terutama dalam keterlibatan (*involvement*), konsistensi (*consistency*), adaptasi (*adaptation*) dan misi (*mission*) maka dapat meningkatkan komitmen seorang pemimpin sehingga memiliki ikatan emosional melakukan sesuatu pada organisasi karena pemimpin merasa memahami tujuan organisasi. Hal ini senada dengan pendapat Maamari & Saheb, (2018) bahwa budaya organisasi merupakan cara manajemen untuk memberikan kesempatan kepada anggota organisasi, instansi baik publik maupun privat untuk berbagi pengetahuan, pengalaman, teknik dan gagasan yang dimiliki untuk meningkatkan komitmen, sama halnya dengan pendapat Athar, (2020); Jandeska & Kraimer, (2005); Sambasivan & Johari, (2003) bahwa budaya organisasi secara langsung dapat meningkatkan komitmen pegawai terhadap organisasi.

Nilai kebebasan dalam berinovasi secara empiris dapat menciptakan komitmen seorang terhadap organisasi sehingga memiliki ikatan emosional untuk melakukan sesuatu pada organisasi karena pemimpin merasa memahami tujuan organisasi khususnya komitmen afektif, berkelanjutan, dan normatif. Penyelesaian pekerjaan yang diselesaikan secara tim secara empiris dapat menciptakan komitmen seorang pemimpin sehingga memiliki ikatan emosional melakukan sesuatu pada organisasi karena pemimpin merasa memahami tujuan organisasi khususnya komitmen afektif, berkelanjutan, dan normatif.

Nilai-nilai kebebasan dalam berinovasi secara empiris dapat menciptakan nilai perasaan cinta dan bangga menjadi anggota organisasi, ingin bertahan di organisasi dan bekerja untuk kemajuan organisasi, serta ketaatan pemimpin pada peraturan organisasi. Konsistensi dan pemahaman dalam penyelesaian pekerjaan untuk mengikuti panduan dapat menciptakan perasaan cinta dan bangga menjadi anggota organisasi BPKP. Konsistensi dan pemahaman dalam penyelesaian pekerjaan untuk mengikuti panduan secara empiris dapat menciptakan nilai perasaan ingin bertahan di organisasi dan bekerja untuk kemajuan organisasi. Konsistensi dan pemahaman dalam penyelesaian pekerjaan untuk mengikuti panduan dapat menciptakan tingginya nilai ketaatan seorang pemimpin pada peraturan dan nilai idealisme organisasi.

Adaptabilitas terhadap kondisi lingkungan dan perkembangan IPTEK dapat menciptakan nilai perasaan cinta dan bangga menjadi anggota organisasi, perasaan ingin bertahan di organisasi, dan ketaatan seorang pemimpin pada peraturan dan nilai idealisme organisasi. Arah visi, misi dan tujuan yang jelas dapat meningkatkan perasaan cinta dan bangga menjadi anggota organisasi, nilai perasaan ingin bertahan di organisasi, dan nilai ketaatan seorang pemimpin pada peraturan dan nilai idealisme terhadap organisasi.

Berdasarkan hasil pengamatan empiris dan wawancara melalui FGD dengan responden, didapatkan bahwa secara umum banyak pegawai eselon satu sampai dengan empat ingin tetap bertahan di BPKP. Hal ini dika-

renakan penerapan kepemimpinan transformasional dengan diimbangi kepemimpinan transaksional. Jadi kepemimpinan transformasional dan transaksional, jika diterapkan secara berimbang dalam organisasi publik akan menghasilkan komitmen karyawan terhadap organisasi.

C. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja

Kepemimpinan transformasional mempunyai peran penting dalam meningkatkan komitmen pimpinan terhadap organisasi. Kepemimpinan transformasional di BPKP sebagai gaya pemimpin yang memperhatikan kepentingan intelektualitas individu dan karismatik, dalam hal inspirasi dan intelektualitas individual secara empiris dapat menciptakan kinerja yang berupa peningkatan kualitas maupun kuantitas yang dicapai dalam pelaksanaan tugas berdasarkan wewenang yang dibebankannya seperti kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu bekerja. Hal ini senada dengan pendapat Sürücü et al., (2022); Jaroliya & Gyanchandani (2022); Sürücü et al., (2022); Prawirosumarto et al., (2017); Hutapea (2016); Makmurliana (2014) ⁹⁹ bahwa kepemimpinan transformasional memiliki efek positif dan signifikan pada kinerja, adanya dukungan pemimpin memiliki peran mediasi yang dimoderasi terhadap pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja melalui efikasi diri.

Kepemimpinan transformasional dalam buku ini dominan dibentuk oleh motivasi yang menginspirasi. Hal ini bermakna bahwa pemimpin yang mampu memberikan dorongan kepada bawahan, maka dapat meningkatkan kinerja baik dalam hal peningkatan kualitas maupun kuantitas capaian kerja. Pemimpin yang memberikan apresiasi senantiasa diakui dapat meningkatkan kinerja yang berupa peningkatan kualitas maupun kuantitas yang dicapai pimpinan dalam pelaksanaan tugas. Selain itu pemimpin dituntut untuk memiliki kreativitas agar capaian kualitas dan kuantitas kerja lebih efektif.

Pemimpin yang memiliki gagasan dan bersedia untuk mendengarkan ide-ide bawahan serta berupaya meningkatkan pengembangan diri, mema-

hami akan kekurangannya, mampu meningkatkan kinerja yaitu dengan peningkatan kualitas maupun kuantitas yang dicapai pimpinan berdasarkan wewenang yang dibebankan. Pemimpin yang memiliki penguasaan pengetahuan dan jiwa *empathy* senantiasa diakui dapat meningkatkan penyelesaian pekerjaan sesuai standar dan tugas di BPKP. Penerapan kepemimpinan transformasional di BPKP yang memiliki penguasaan pengetahuan dan jiwa *empathy* senantiasa diakui dapat meningkatkan penyelesaian pekerjaan tepat waktu dan bahkan menyelesaikan lebih cepat dan menyelesaikan bekerja secara efektif.

Salah satu sifat kepemimpinan transformasional adalah memberikan dorongan kepada bawahan, memberikan apresiasi. Penerapan kepemimpinan transformasional ini dapat meningkatkan penyelesaian pekerjaan sesuai target dan bahkan menyelesaikan pekerjaan melebihi dari yang ditargetkan dalam organisasi dan menyelesaikan bekerja secara efektif, serta penyelesaian pekerjaan sesuai standar dan tugas.

Seorang pemimpin yang memiliki gagasan dan bersedia untuk mendengarkan ide-ide bawahan, kreatif dalam menyelesaikan pekerjaan dapat meningkatkan penyelesaian pekerjaan sesuai standar dan tugas dengan tepat sesuai harapan dan menyelesaikan bekerja secara efektif. Seorang pemimpin selalu memahami akan kekurangannya, dan berupaya melakukan pengembangan diri, maka dapat meningkatkan penyelesaian pekerjaan sesuai standar tugas tepat waktu dan bahkan menyelesaikan lebih cepat.

Peran kepemimpinan transformasional sebagai gaya kepemimpinan yang memperhatikan kepentingan intelektualitas individu dan karismatik, dan bisa menjadi inspirasi bagi bawahan, secara empiris dapat menciptakan kinerja lebih tinggi. Kinerja tinggi ini berupa peningkatan kualitas maupun kuantitas yang dicapai pimpinan dalam pelaksanaan tugas berdasarkan wewenang yang dibebankan, seperti kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu bekerja.

Penerapan kepemimpinan transformasional di BPKP terbukti mampu meningkatkan kinerja pimpinan. Hal ini terlihat dalam pelak-

sanaan *mapping* potensi dan penilaian 360 dapat memahami potensi dan perilaku pegawai yang digunakan sebagai bahan analisis kebutuhan pengembangan. Selain itu penerapan kepemimpinan yang mampu meningkatkan kinerja di sini adalah dari hasil penilaian indeks kesehatan organisasi. Dalam penilaian indeks kesehatan organisasi didefinisikan dalam empat kelompok yaitu: taktis, konsultatif dan suportif, dan generatif. Dalam ukuran kepemimpinan transformasional yang disampaikan pada buku ini, beberapa komponennya beririsan dengan definisi kepemimpinan dalam penilaian indeks kesehatan organisasi plus dimensi arahan (kejelasan strategi dan keterlibatan pegawai) serta Inovasi dan pembelajaran.

D. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja

Nilai budaya organisasi berupa nilai, prinsip, tradisi, dan sikap seorang, terutama dalam keterlibatan (*involvement*), konsistensi (*consistency*), adaptasi (*adaptation*) dan misi (*mission*) senantiasa diakui dapat meningkatkan kinerja yang berupa peningkatan kualitas maupun kuantitas yang dicapai pimpinan BPKP dalam pelaksanaan tugas berdasarkan wewenang yang dibebankannya seperti kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu bekerja di BPKP. Hal ini sependapat dengan penelitian oleh Charoensukmongkol & Lamsam, (2022); Charoensukmongkol & Lamsam (2022); Shahzad (2014); Sambasivan & Johari (2003) bahwa budaya organisasi secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Selain itu, analisis menggambarkan bahwa pengaruh positif budaya organisasi terhadap kinerja perusahaan cenderung lebih tinggi ketika perusahaan memiliki tingkat intensitas persaingan yang rendah di pasar.

Kebebasan dalam berinovasi pada penerapan di BPKP mampu untuk menciptakan kinerja tinggi, berupa peningkatan kualitas maupun kuantitas yang dicapai pimpinan dalam pelaksanaan tugas berdasarkan wewenang yang dibebankannya. Penyelesaian pekerjaan yang diselesaikan

secara tim secara empiris dapat menciptakan kinerja yang berupa peningkatan kualitas maupun kuantitas yang dicapai pimpinan BPKP dalam pelaksanaan tugas berdasarkan wewenang yang dibebankannya seperti kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu bekerja. Konsistensi dan pemahaman dalam penyelesaian pekerjaan untuk mengikuti panduan dapat menciptakan komitmen seorang pemimpin sehingga memiliki ikatan emosional melakukan sesuatu pada organisasi karena pemimpin merasa memahami tujuan organisasi khususnya komitmen afektif, berkelanjutan, dan normatif.

Konsistensi dan pemahaman dalam penyelesaian pekerjaan untuk mengikuti panduan dapat menciptakan kinerja yang berupa peningkatan kualitas maupun kuantitas yang dicapai pimpinan BPKP dalam pelaksanaan tugas berdasarkan wewenang yang dibebankannya seperti kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu bekerja. Adaptabilitas terhadap kondisi lingkungan dan perkembangan IPTEK secara empiris dapat menciptakan komitmen seorang pemimpin sehingga memiliki ikatan emosional melakukan sesuatu pada organisasi karena pemimpin merasa memahami tujuan organisasi khususnya komitmen afektif, berkelanjutan, dan normatif. Adaptabilitas terhadap kondisi lingkungan dan perkembangan IPTEK secara empiris dapat menciptakan kinerja yang berupa peningkatan kualitas maupun kuantitas yang dicapai pimpinan BPKP dalam pelaksanaan tugas berdasarkan wewenang yang dibebankannya seperti kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu bekerja di BPKP.

Arah visi, misi dan tujuan yang jelas secara empiris dapat menciptakan komitmen seorang pemimpin sehingga memiliki ikatan emosional melakukan sesuatu pada organisasi karena pemimpin merasa memahami tujuan organisasi khususnya komitmen afektif, berkelanjutan, dan normatif. Arah visi, misi dan tujuan yang jelas secara empiris dapat menciptakan kinerja yang berupa peningkatan kualitas maupun kuantitas yang dicapai pimpinan BPKP dalam pelaksanaan tugas berdasarkan wewenang yang

dibebankannya seperti kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu bekerja di BPKP.

Nilai Kebebasan dalam berinovasi secara empiris dapat menciptakan penyelesaian pekerjaan sesuai standar dan tugas, yang diselesaikan secara tim dapat menciptakan penyelesaian pekerjaan sesuai standar dan tugas, tepat waktu dan bahkan menyelesaikan pekerjaan lebih cepat, serta penyelesaian pekerjaan dengan tepat sesuai harapan.

Konsistensi dan pemahaman dalam penyelesaian pekerjaan untuk mengikuti panduan di BPKP secara empiris dapat menciptakan penyelesaian pekerjaan sesuai standar dan tugas. Konsistensi dan pemahaman dalam penyelesaian pekerjaan untuk mengikuti panduan secara empiris dapat menciptakan penyelesaian pekerjaan sesuai target dan bahkan menyelesaikan pekerjaan melebihi dari yang ditargetkan dalam organisasi. Konsistensi dan pemahaman dalam penyelesaian pekerjaan untuk mengikuti panduan di BPKP secara empiris dapat menciptakan penyelesaian pekerjaan tepat waktu dan bahkan menyelesaikan lebih cepat dengan tepat sesuai harapan dan menyelesaikan bekerja secara efektif.

Adaptabilitas terhadap kondisi lingkungan dan perkembangan IPTEK secara empiris dapat menciptakan penyelesaian pekerjaan sesuai standar dan tugas di BPKP. Adaptabilitas terhadap kondisi lingkungan dan perkembangan IPTEK secara empiris dapat menciptakan penyelesaian pekerjaan sesuai target dan bahkan menyelesaikan pekerjaan melebihi dari yang ditargetkan dalam organisasi. Adaptabilitas terhadap kondisi lingkungan dan perkembangan IPTEK secara empiris dapat menciptakan penyelesaian pekerjaan tepat waktu dan bahkan menyelesaikan lebih cepat di BPKP. Adaptabilitas terhadap kondisi lingkungan dan perkembangan IPTEK secara empiris dapat menciptakan penyelesaian pekerjaan dengan tepat sesuai harapan dan menyelesaikan bekerja secara efektif.

Berdasarkan hasil wawancara melalui FGD, pada empat tahun terakhir kepemimpinan telah tercipta budaya kinerja yang baik. Budaya kerja dibentuk dari visi dan misi pada era kepemimpinan yang baru ini.

Hal ini selaras dengan hasil analisis secara kuantitatif bahwa arah visi, misi dan tujuan yang jelas di BPKP secara empiris mampu menciptakan penyelesaian pekerjaan sesuai standar tugas, tepat waktu dan bahkan menyelesaikan pekerjaan melebihi dari yang ditargetkan sesuai harapan organisasi.

Budaya kinerja tinggi di BPKP sudah terbentuk dalam kurun waktu empat tahun terakhir. Hal ini tampak dari hasil wawancara dengan responden melalui FGD. Bahwa budaya kinerja tinggi penerapannya seiring dengan gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional. Perpaduan ini menyebabkan semua karyawan dan pimpinan di lingkungan BPKP mempunyai kinerja sesuai dengan target yang telah ditetapkan dan disepakati bersama.

E. Pengaruh Komitmen terhadap Kinerja

Hasil analisis kuantitatif menunjukkan bahwa komitmen karyawan terhadap organisasi menghasilkan ketercapaian kinerja lebih efektif. Pemimpin yang memiliki ikatan emosional yang tinggi terhadap organisasi, dalam hal ini adalah komitmen afektif, berkelanjutan, dan normatif dapat meningkatkan kinerja individu pimpinan. Kinerja ini diwujudkan dalam peningkatan kualitas maupun kuantitas yang dicapai pimpinan dalam pelaksanaan tugas berdasarkan wewenang yang dibebankannya seperti kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu bekerja. Hal tersebut senada dengan pendapat Armstrong & Taylor, (2014); Loan (2020); Chen et al., (2018); Rafiei et al., (2014) bahwa peran komitmen para pemimpin dalam organisasi sangat penting dalam peningkatan kinerja organisasi. Komitmen merupakan keinginan yang kuat dari individu untuk terikat dengan organisasi.

Bisa dikatakan bahwa perasaan bangga menjadi anggota organisasi, ingin bertahan di organisasi, dan bekerja untuk kemajuan organisasi secara empiris dapat menjadikan kinerja pimpinan lebih efektif. Ketaatan seorang pemimpin pada peraturan dan nilai idealisme organisasi secara empiris dapat menciptakan kinerja yang berupa peningkatan kualitas

maupun kuantitas yang dicapai pimpinan BPKP dalam pelaksanaan tugas berdasarkan wewenang yang dibebankannya seperti kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu bekerja.

F. ⁴⁰ Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Melalui Komitmen Organisasional

Penulis menunjukkan bahwa komitmen organisasional mampu memediasi peningkatan kinerja jika diterapkan kepemimpinan transformasional. Hal ini bermakna bahwa peningkatan kinerja pimpinan di BPKP akan lebih efektif jika pimpinan mempunyai komitmen yang baik terhadap organisasi. Seorang pemimpin yang menerapkan gaya transformasional yang memiliki ikatan emosional terhadap organisasi maka akan mempunyai kinerja yang lebih baik. Hal ini senada dengan pendapat Ulabor & Bosede, (2019) bahwa komitmen dapat menjadi variabel mediasi hubungan variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karena perannya yang sangat penting terhadap kinerja. Komitmen memiliki hubungan yang signifikan dengan kepemimpinan. Hal ini mengindikasikan bahwa komitmen dapat menjadi variabel *intervening*.

Pemimpin yang mampu memberikan dorongan kepada bawahan dapat meningkatkan kinerja lebih tinggi berupa peningkatan kualitas maupun kuantitas yang dicapai pimpinan dalam pelaksanaan tugas berdasarkan wewenang yang dibebankan. Jika melalui nilai komitmen seorang pemimpin sehingga memiliki ikatan emosional melakukan sesuatu pada organisasi karena pemimpin merasa memahami tujuan organisasi BPKP khususnya komitmen afektif, berkelanjutan, dan normatif.

Kreativitas pemimpin dalam menyelesaikan pekerjaan dapat meningkatkan kinerja lebih tinggi berupa peningkatan kualitas maupun kuantitas yang dicapai pimpinan dalam pelaksanaan tugas berdasarkan wewenang yang dibebankan. Jika melalui nilai komitmen seorang pemimpin sehingga memiliki ikatan emosional melakukan sesuatu pada organisasi karena pemimpin merasa memahami tujuan organisasi BPKP khususnya komitmen afektif, berkelanjutan, dan normatif di BPKP.

Budaya organisasi yang memiliki nilai, prinsip, tradisi, dan sikap seorang, terutama dalam keterlibatan (*involvement*), konsistensi (*consistency*), adaptasi (*adaptation*) dan misi (*mission*) senantiasa diakui dapat meningkatkan kinerja lebih tinggi berupa peningkatan kualitas maupun kuantitas yang dicapai pimpinan BPKP dalam pelaksanaan tugas berdasarkan wewenang yang dibebankannya seperti kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu bekerja, di BPKP, jika melalui nilai komitmen seorang pemimpin sehingga memiliki ikatan emosional melakukan sesuatu pada organisasi karena pemimpin merasa memahami tujuan organisasi BPKP khususnya komitmen afektif, berkelanjutan, dan normatif di BPKP hal ini senada dengan pendapat Atmadewi et al., (2019) bahwa komitmen dapat menjadi variabel mediasi hubungan variabel budaya organisasi terhadap kinerja karena perannya yang sangat penting terhadap kinerja. Komitmen memiliki hubungan yang signifikan dengan kepemimpinan. Dengan kata lain komitmen dapat menjadi variabel *intervening*.

Konsistensi dan pemahaman dalam penyelesaian pekerjaan untuk mengikuti panduan dapat menciptakan kinerja lebih tinggi berupa peningkatan kualitas maupun kuantitas yang dicapai pimpinan BPKP dalam pelaksanaan tugas berdasarkan wewenang yang dibebankannya. Jika melalui nilai komitmen seorang pemimpin sehingga memiliki ikatan emosional melakukan sesuatu pada organisasi karena pemimpin merasa memahami tujuan organisasi BPKP khususnya komitmen afektif, berkelanjutan, dan normatif di BPKP.

Terdapat temuan baru dalam hal kepemimpinan. Penerapan kepemimpinan transformasional pada entitas publik khususnya di BPKP sudah diterapkan. Namun demikian kepemimpinan transformasional perlu diibangi dengan penerapan kepemimpinan transaksional. Hasil kajian empiris kepemimpinan transformasional tidaklah cukup untuk mengembangkan kerah kinerja pegawai. Penerapan kepemimpinan transaksional diterapkan untuk percepatan capaian kinerja individu dan organisasi.

Hal ini sudah diterapkan di BPKP, yaitu memadukan kepemimpinan transformasional dan transaksional. Model kepemimpinan yang memadukan model kepemimpinan transformasional dan transaksional, khu-

susnya pada organisasi publik yang hierarkis akan lebih tepat. Kepemimpinan transaksional pada penerapannya adalah menyeimbangkan antara penghargaan dan hukuman. Penerapan di BPKP bagi karyawan atau pimpinan yang berkinerja dengan baik diberi penghargaan yang seimbang dengan capaian kinerja.

Hal ini mendukung kondisi empiris di BPKP bahwa penerapan kepemimpinan transformasional dan budaya kinerja tinggi mampu untuk meningkatkan komitmen pegawai. Hal ini selanjutnya akan meningkatkan kinerja pegawai untuk menyesuaikan dengan target penyelesaian pekerjaan yang sudah distadarkan.



BAB VI

KESIMPULAN

Berdasarkan pembahasan pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan komitmen organisasional, serta implikasinya pada kinerja, dapat ditarik kesimpulan⁴⁷ sebagai berikut:

1. Persepsi tentang kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, komitmen organisasional, dan kinerja.

Kepemimpinan transformasional dibentuk oleh sikap yang memiliki penguasaan pengetahuan dan jiwa *empathy*, sikap yang memberikan dorongan kepada bawahan, sikap yang memberikan apresiasi, memiliki kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan, memiliki gagasan dan mendengarkan ide-ide bawahan, peningkatan pengembangan diri, dan memahami akan kekurangannya. Adapun indikator dominan yang menentukan kepemimpinan transformasional adalah *inspirational motivation* khususnya tentang pimpinan wajib memberikan motivasi positif kepada bawahan.

Budaya organisasi dibentuk oleh nilai-nilai kebebasan dalam berinovasi, penyelesaian pekerjaan yang diselesaikan secara tim, konsistensi dan pemahaman dalam penyelesaian pekerjaan, adaptabilitas terhadap kondisi lingkungan dan perkembangan IPTEK,

dan arah visi, misi dan tujuan yang jelas. Indikator dominan yang menentukan nilai budaya organisasi adalah arah visi, misi dan tujuan yang jelas khususnya pimpinan wajib mewujudkan visi, misi organisasi dan berusaha untuk mempercepat ketercapaian tujuan organisasi.

Komitmen seorang pemimpin memiliki ikatan emosional yang dibentuk oleh perasaan cinta dan bangga menjadi anggota organisasi, perasaan ingin bertahan di organisasi dan bekerja untuk kemajuan organisasi, dan ketaatan seorang pemimpin pada peraturan dan nilai idealisme organisasi. Adapun indikator dominan membentuk komitmen seorang pemimpin adalah ketaatan pada peraturan dan nilai idealisme organisasi khususnya pimpinan BPKP menaati semua peraturan organisasi yang berlaku.

Kinerja dibentuk oleh penyelesaian pekerjaan sesuai standar dan tugas, penyelesaian pekerjaan sesuai target dan bahkan menyelesaikan pekerjaan melebihi dari yang ditargetkan, penyelesaian pekerjaan tepat waktu dan bahkan menyelesaikan lebih cepat, dan penyelesaian tepat sesuai harapan dan menyelesaikan bekerja secara efektif. Adapun indikator dominan yang menentukan kinerja adalah penyelesaian pekerjaan sesuai standar dan tugas khususnya pimpinan selalu berusaha menyelesaikan pekerjaan dengan efektif.

2. Kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen, terutama budaya organisasi memiliki pengaruh lebih tinggi karena budaya organisasi memiliki nilai, prinsip, tradisi, dan sikap seorang, terutama dalam keterlibatan (*involvement*), konsistensi (*consistency*), adaptasi (*adaptation*) dan misi (*mission*) khususnya komitmen afektif, berkelanjutan, dan normatif di BPKP, selanjutnya peran kepemimpinan transformasional di BPKP secara empiris juga dapat menciptakan komitmen seorang sehingga memiliki ikatan emosional melakukan sesuatu pada organisasi karena merasa memahami tujuan organisasi BPKP khususnya komitmen afektif, berkelanjutan.
3. ¹⁰² Kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh

terhadap kinerja, terutama kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh lebih tinggi karena kepemimpinan transformasional di BPKP yang senantiasa memperhatikan kepentingan intelektualitas individu dan karismatik, secara empiris dapat menciptakan kinerja yang berupa peningkatan kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh pimpinan BPKP dalam pelaksanaan tugas. Temuan utama penulis bahwa selain kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional juga diterapkan secara bersamaan. Temuan ini menegaskan bahwa untuk organisasi publik selain menggunakan kepemimpinan transformasional, model kepemimpinan transaksional harus diterapkan juga untuk menegaskan ketercapaian kinerja organisasi dengan baik dan cepat.

4. Pengaruh komitmen terhadap kinerja, hal ini karena komitmen seorang pemimpin yang memiliki ikatan emosional melakukan sesuatu pada organisasi merasa memahami tujuan organisasi khususnya komitmen afektif, berkelanjutan, dan normatif di BPKP dapat meningkatkan kinerja berupa peningkatan kualitas maupun kuantitas yang dicapai pimpinan BPKP dalam pelaksanaan tugas berdasarkan wewenang yang dibebankannya seperti kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu bekerja di BPKP.
5. ¹⁹ Kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja melalui komitmen, maknanya kepemimpinan transformasional di BPKP senantiasa memperhatikan kepentingan intelektualitas individu dan karismatik, dan secara empiris dapat menciptakan kinerja lebih tinggi berupa peningkatan kualitas maupun kuantitas yang dicapai pimpinan BPKP dalam pelaksanaan tugas, dan selanjutnya budaya organisasi yang memiliki nilai, prinsip, tradisi, dan sikap seorang pegawai dapat membentuk kinerja lebih tinggi dalam peningkatan kualitas maupun kuantitas yang dicapai pimpinan BPKP, jika didorong oleh komitmen pemimpin yang memiliki ikatan emosional akan tujuan organisasi khususnya komitmen afektif, berkelanjutan, dan kewajiban normatif.

Selain kesimpulan di atas, penulis juga mempunyai saran-saran sebagai berikut:

1. Bagi Ilmuwan/Teoritis:
 - a. Sebagai bahan pengembangan ilmu pengetahuan, maka buku ini dapat memberikan pemahaman lebih dalam tentang teori kepemimpinan khususnya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi yang dapat meningkatkan kinerja melalui komitmen dengan indikator afektif, berkelanjutan, dan normatif.
 - b. Memanfaatkan konsepsi kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, komitmen, dan kinerja untuk dijadikan nilai tambah terhadap kapasitas penelitian dan untuk melengkapi bahan referensi dalam rangka menambah khazanah ilmu secara akademis.
2. Bagi Praktisi:
 - a. Sebagai langkah strategis BPKP dalam meningkatkan kinerja karyawannya dapat mempertimbangkan pembahasan di dalam buku ini melalui penerapan kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi melalui komitmen dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi, sekaligus bisa meningkatkan kinerjanya dengan melihat pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja yaitu budaya organisasi melalui komitmen.
 - b. Bagi Pemerintah, buku ini dapat menjadi masukan kebijakan pusat dan daerah dalam manajemen sumber daya manusia melalui perubahan bersama-sama dengan BPKP selaku Aparatur Pengawas Internal Pemerintah (APIP).

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmed, M., & Shafiq, S. (2012). Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(3), 975–985.
- Arikunto, S. (2013) *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. In *The SAGE Handbook of Human Resource Management* (thirteenth). <https://doi.org/10.4135/9780857021496>
- Athar, H. S. (2020). The Influence of Organizational Culture on Organizational Commitment Post Pandemic Covid-19. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 7(5), 148–157. <http://ijmmu.comhttp://dx.doi.org/10.18415/ijmmu.v7i5.1626>
- Atmadewi, M. K., Hermanto, & Nurmayanti, S. (2019). Organizational Commitment as an Intervening Variable in the Effect of Workplace Spirituality on Job Satisfaction (Study on Grha Ultima Medika Mataram Hospitals). *International Journal of Science and Research and Research*, 8(3).
- Bass, Bernard. & Avolio, Bruce., 2011, *Full range leadership development: Manual for multifactor leadership questionnaire*, Redwood City, California: Mind Garden.
- Bibi, H., & Akhtar, M. M. S. (2020). Relationship between Leadership Commitment and Performance of Public Sector Universities of Punjab, Pakistan. *International Review of Management and Business Research*, 9(3), 193–201. [https://doi.org/10.30543/9-3\(2020\)-15](https://doi.org/10.30543/9-3(2020)-15)
- Bone, H. (2018). The Effect of Organizational Citizen Behavior on Organizational Commitment: Evidence from Local Government Accountant. *European Journal of Social Sciences*, 56(2), 238–249.

- Charoensukmongkol, P. and Lamsam, N. (2022), “Effect of CEO transformational leadership on organizational ethical culture and corporate performance: moderating effect of competitive intensity”, *Journal of Asia Business Studies*. <https://doi.org/10.1108/JABS-12-2021-0513>
- Chen, Y., Ning, R., Yang, T., Feng, S., & Yang, C. (2018). Is transformational leadership always good for employee task performance? Examining curvilinear and moderated relationships. *Frontiers of Business Research in China*, 12(1), 117–133. <https://doi.org/10.1186/s11782-018-0044-8>
- Conqu, E. G. (2020). Organizational performance – theoretical and practical approaches; study on students’ perceptions. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 14(1), 398–406. <https://doi.org/10.2478/picbe-2020-0038>
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. 1995. Towards a Theory Of Organizational Culture And Effectiveness, *organization science*, Vol. 6, No. 2, pp. 204-24.
- Dirwan, A., 2014. Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen terhadap Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, Volume 7, Nomor 3. pp. 1-8.
- Dirbeba Dinka, D. (2018). Organizational Citizenship Behaviour and Employees’ Performance Assessment: The Case of Dire Dawa University. *American Journal of Theoretical and Applied Business*, 4(1), 15. <https://doi.org/10.11648/j.ajtab.20180401.13>
- Donkor, F. (2021). Linking Leadership Styles to Employee Performance in the Public Sector Organizations in Ghana: The Role of Organizational Commitment. *International Journal of Business and Management*, 16(5), 43. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v16n5p43>
- Ferdinand, A. 2002. *Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen, Edisi Ketiga*, Fakultas Ekonomi UNDIP, Semarang.
- Ferdinand, A. 2006. *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk Skripsi, Tesis dan Disertai Ilmu Manajemen*. Semarang: Universitas Diponegoro.

- Fitrio, T., Apriansyah, R., Utami, S., & Yaspita, H. (2019). The Effect of Job Satisfaction to Organizational Citizenship Behavior (OCB) Mediated by Organizational Commitment. *International Journal of Scientific Research and Management*, 7(09), 1300–1311. <https://doi.org/10.18535/ijstrm/v7i9.em01>
- Fragoso, P., Chambel, M. J., & Castanheira, F. (2019). The high-performance work system and commitment of the Portuguese Navy personnel. *Military Psychology*, 31(3), 251–266. <https://doi.org/10.1080/08995605.2019.1598226>
- Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21 Edisi 7*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang
- Ghozali, I. & Fuad. 2008. *Structural Equation Modeling: Teori, Konsep, dan Aplikasi Dengan Program Lisrel 8.80* (2th ed.). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. 2004. *Model Persamaan Struktural: Konsep dan Aplikasi dengan Program Amos 19.0*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Giri, E. E., Nimran, U., Hamid, D., Musadieg, A., & Al Musadieg, M. (2011). The Effect of Organizational Culture and Organizational Commitment to Job Involvement, Knowledge Sharing, and Employee Performance: A Study on Regional Telecommunications Employees of PT Telkom, East Nusa Tenggara Province, Indonesia. *International Journal of Management and Administrative Sciences*, 3(04), 20–33. www.ijmas.org
- Haedar, H., Apriyanti, A., & Kasran, M. (2021). The Effect of Motivation on Employee Performance with Organizational Culture as a Moderating Variable. Kontigensi: *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 9(2), 653–659. <https://doi.org/10.56457/jimk.v9i2.226>
- Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R. and Tatham, R. (2006) *Multivariate Data Analysis*. 6th Edition, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River.

- Harwiki, W. (2016). The Impact of Servant Leadership on Organization Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and Employee Performance in Women Cooperatives. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 219, 283–290. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.04.032>
- Hermanto. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Orientasi Strategi terhadap Kinerja Organisasi melalui peran *Knowledge Management* (Studi Pada PDAM Nusa Tenggara Barat) Universitas Brawijaya, Malang.
- Hasani, K., Boroujerdi, S. S., & Sheikhesmaeili, S. (2013). The effect of organizational citizenship behavior on organizational commitment. *Global Business Perspectives*, 1(4), 452–470. <https://doi.org/10.1007/s40196-013-0026-3>
- Hutapea & Mauline, Natiur E. 2016. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Learning Organ Ization, dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Dosen. *Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi*, Volume 18, (2), 2016, pp 187-197. <http://journal.feb.unmul.ac.id/index.php/FORUM EKONOMI/article/view/870>
- Jandeska, Kathryn and Maria L Kraimer, 2005, Womens Perceptions of Organizational Culture, Work Attitudes, and Role Modelling Behaviors, *Journal of Managerial Issues*, Vol. XVII, Number 4. pp. 461-478
- Jaroliya, D. and Gyanchandani, R. (2022), “Transformational leadership styles: a boost or a barrier to team performance in the IT sector”, *Vilakshan - XIMB Journal of Management*, Vol. 19 No.1, pp.87-105. <https://doi.org/10.1108/XJM-10-2020-0167>
- Johari, J., & Yahya, K. K. (2009). Linking Organizational Structure, Job Characteristics, and Job Performance Constructs: A Proposed Framework. *International Journal of Business and Management*, 4(3), 145–152. Retrieved from www.ccsenet.org/journal.html
- Kamal, M., & Nasarudin, N. (2020). the Government’S Internal Audit Planning Strategy in Preventing Corruption in the Procurement Sector in the Era of Disruption. *Asia Pacific Fraud Journal*, 5(1), 11. <https://doi.org/10.21532/apfjournal.v5i1.132>

- Kassaw, E. S., & Golga, D. N. (2019). Academic staffs' level of organizational commitment in higher educational setting: The case of Haramaya university. *International Journal of Higher Education*, 8(2), 87–100. <https://doi.org/10.5430/ijhe.v8n2p87>
- Kaur, P., Saini, J. S., & Chauhan, M. (2018). A Study of Effect of Performance Appraisal on the Organizational Commitment: A Case Study of Selected Banks in India. *International Journal of Management Studies*, V(4(9)), 38. [https://doi.org/10.18843/ijms/v5i4\(9\)/06](https://doi.org/10.18843/ijms/v5i4(9)/06)
- Khan, H., Rehmat, M., Butt, T. H., Farooqi, S., & Asim, J. (2020). Impact of transformational leadership on work performance, burnout and social loafing: a mediation model. *Future Business Journal*, 6(1). <https://doi.org/10.1186/s43093-020-00043-8>
- Khaola, P. and Rambe, P. (2021), “Effect of transformational leadership on organizational citizenship behavior: the role of organizational justice and affective commitment”, *Management Research Review*, Vol. 44 No.3, pp.381-398. <https://doi.org/10.1108/MRR-07-2019-0323>
- Loan, L. T. M. (2020). The influence of organizational commitment on employees' job performance: The mediating role of job satisfaction. *Management Science Letters*, 10(14), 3307–3312. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.6.007>
- Lok, P., & Crawford, J. (2004). The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment: A cross-national comparison. *Journal of Management Development*, 23(4), 321–338. <https://doi.org/10.1108/02621710410529785>
- Lutfi, M., & Siswanto, S. (2018). A Transformational Leadership, It's Implication on Employee Performance through Organizational Culture and Motivation. *Ekspektra: Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 2(2004), 192–200. <https://doi.org/10.25139/ekt.v2i2.1226>
- Makmuriana Lestari, Radiana Usman, Marmawi. 2014. Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Pimpinan Perguruan Tinggi Kesehatan dengan Kinerja Dosen. *Jurnal*

Hasil Riset. <https://www.e-jurnal.com/2015/01/hubungan-gaya-kepemimpinan.html>

- Maamari, B. E., & Saheb, A. (2018). How organizational culture and leadership style affect employees' performance of genders. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(4), 630–651. <https://doi.org/10.1108/IJOA-04-2017-1151>
- McGregor, D. (1967). *The Professional Manager*. New York: McGraw-Hill.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)
- Milwati Susi, 2014, Hubungan antara Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasional, Organizational Citizenship Behavior dan Pemberdayaan dengan Kinerja Dosen Politeknik Kesehatan Kementerian Kesehatan di Jawa Timur. *Jurnal Pendidikan Humaniora* Vol. 1 No.3 2013, <http://journal.um.ac.id/index.php/jph/article/view/4059>
- Molenveld, A., Verhoest, K., & Wynen, J. (2021). Why public organizations contribute to crosscutting policy programs: the role of structure, culture, and ministerial control. In *Policy Sciences* (Vol. 54). <https://doi.org/10.1007/s11077-020-09379-y>
- Mubarak, Ahmad & Darmanto, Susetyo. (2015) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening (Studi pada PNS di Kecamatan Watukumpul Kabupaten Pemalang), Maksimum Vol.5.
- nday, □. (2016). Organization Culture Theory - From Organizational Culture of Schein to Appreciative Inquiry of Cooperrider and Whitney. *Elixir Organizational Behaviour* 92, 92, 39002–39008.
- Oztekin, O., Isci, S., & Karadag, E. (2015). Leadership and organizational outcomes: Meta-analysis of empirical studies. *Leadership and Organizational Outcomes: Meta-Analysis of Empirical Studies*, (June 2017), 1–273. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-14908-0>

- Parker, R., & Bradley, L. (2000). Organizational culture in the public sector: Evidence from six organisations. *International Journal of Public Sector Management*, 13(2), 125–141. <https://doi.org/10.1108/09513550010338773>
- Park, J., Han, SJ, Kim, J. dan Kim, W. (2021), "Structural relationship between transformational leadership, affective organizational commitment, and job performance: mediating role of employee engagement", *European Journal of Training and Development*. <https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2020-0149>
- Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K., & Gunawan, R. (2017). The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia. *International Journal of Law and Management*, 59(6), 1337–1358. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-10-2016-0085>
- Rafiei, Mojtaba & Amini, Mohammad & Foroozandeh, Navid. (2014). Studying the impact of the organizational commitment on the job performance. *Management Science Letters*. 4. 1841-1848. [10.5267/j.msl.2014.6.046](https://doi.org/10.5267/j.msl.2014.6.046).
- Ridwan, M. (2020). Analysis of Organizational Commitment Through Ocb on Employee Performance. *Dinasti International Journal of Management Science*, 1(4), 543–555. <https://doi.org/10.31933/dijms.v1i4.189>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2012). *Organizational Behavior* (14th ed.). (Translation Editor: Inci Erdem). Ankara: Nobel Publications.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior* (15th ed.). Boston: Pearson.
- Rukhviyanti, N. (2012). Pengaruh Affective Commitment, Continuance Commitment, Dan Normative Commitment terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Sains Manajemen & Akuntansi*, IV (2), 38–51.
- Sambasivan, Md Zabid Abdul Rashid Murali dan Juliana Johari. 2003. The Influence of Corporate Culture and Organizational Commitment on Performance, *Journal of Management Development*, Vol.22, No. 8. pp. 708-728

- Sangadji E.M dan Sopiah, 2013. The Effect of Organizational Culture On Lecturers' Job Satisfaction and Performance (Research in Muhammadiyah University throughout East Java. *International Journal of Learning & Development*. Vol 3, No 3. Pp. 1-18.
- Sanusi Anwar. (2011). *Metode Penelitian Bisnis*. Jakarta: PT. Salemba Empat.
- Schraeder, M., Tears, R. S., & Jordan, M. H. (2005). Organizational culture in public sector organizations. Promoting change through training and leading by example. *Leadership and Organization Development Journal*, 26(6), 492–502. <https://doi.org/10.1108/01437730510617681>
- Shahzad, F. (2014). Impact of organizational culture on employees' job performance: An empirical study of software houses in Pakistan. *International Journal of Commerce and Management*, 24(3), 219–227. <https://doi.org/10.1108/IJCoMA-07-2012-0046>
- Shea, C. M. (1999). The effect of leadership style on performance improvement on a manufacturing task. *Journal of Business*, 72(3), 407–422. <https://doi.org/10.1086/209620>
- Singh, Kumar A. (2010). Impact of the HRM practices and organization culture on managerial effectiveness in public sector organizations in India. *Agricultural Economics*, 56(8), 379–386. <https://doi.org/10.17221/64/2010-agricecon>
- Slovin, M.J., 1960. *Sampling*, Simon and Schuster Inc. New York
- Solinger, O. N., van Olffen, W., & Roe, R. A. (2008). Beyond the Three-Component Model of Organizational Commitment. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 70–83. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.70>
- Soraya, N. A., Tias, S. A., Ayu, V. K., (2022). *Pertahanan, I., Pertahanan, F. T., & Republik, U. P.* Nasionalisme Bangsa di Era Vuca (Volatility, Uncertainty, Complexity dan Ambiguity). 6(1), 1238–1243.
- Sudiarta, P. (2018). the Effect of Transformational Leadership, Work Environment and Organization Commitment Toward Job Satisfaction to Increase Employees' Performance of Warmadewa

- University. *JAGADHITA: Jurnal Ekonomi & Bisnis*, 5(1), 8–32. <https://doi.org/10.22225/jj.5.1.439.8-32>
- Sugiharjo, R. J. (2020). Influence of Leadership and Organizational Citizenship Behaviour (OCB) on Employee Performance. *Journal of Resources Development and Management*, 62, 42–50. <https://doi.org/10.7176/jrdm/62-06>
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sürücü, L., Maslakçı, A. dan Sesen, H. (2022), "Transformational leadership, job performance, self-efficacy, and leader support: testing a moderated mediation model", *Baltic Journal of Management*, Vol. 17 No.4, hlm. 467-483. <https://doi.org/10.1108/BJM-08-2021-0306>
- Tran, Thi, Y., Nguyen, N. P., & Nguyen, L. D. (2022). Results-oriented Culture and Organizational Performance: The Mediating Role of Financial Accountability in Public Sector Organizations in Vietnam. *International Journal of Public Administration*, 45(3), 257–272. <https://doi.org/10.1080/01900692.2020.1841227>
- Tran, Y. T., & Nguyen, N. P. (2020). The impact of the performance measurement system on the organizational performance of the public sector in a transition economy: Is public accountability a missing link? *Cogent Business and Management*, 7(1), 0–17. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1792669>
- Ukachi, A. P., Chika, A. C., & Nuel, O. I. E. (2021). Achieving Organizational Performance Through Transformational Leadership Approach: a Study of Selected Public Sector Organizations. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 3(8), 288–302. <https://doi.org/10.51594/ijmer.v3i8.251>
- Ulabor, E. A., & Bosede, A. I. (2019). Employee commitment and organizational performance in selected fast food outlets in Osun State. *International Journal of Financial, Accounting, and Management*, 1(1), 23–37. <https://doi.org/10.35912/ijfam.v1i1.55>

- Xiongying, N., & Boku, Z. G. (2021). Impact of Servant Leadership on Employee Performance in Public Sectors: The Mediating Role of Employee Job Satisfaction, Commitment. *International Journal of Science and Business*, 5(5), 44–65. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4610120>
- Yiing, L. H., & Ahmad, K. Z. Bin. (2009). The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance. *Leadership and Organization Development Journal*, 30(1), 53–86. <https://doi.org/10.1108/01437730910927106>
- Yirik, Ş., & Baltaci, F. (2014). The effect of leadership behavior on job satisfaction: A research on four and five star hotels' employees in Alanya. *Asian Academic Research Journal of Social Sciences & Humanities*, 1(26), 102–120. Retrieved from www.asianacademicresearch.org
- Yusuf, M. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif & Penelitian Gabungan* (1st ed.). Jakarta: Kencana.
- Zendage, H. (2018). Douglas McGregor Theory X and Y. *Scholarly Research Journal for Humanity Science & English Language*, 6(26). <https://doi.org/10.21922/srjhsel.v6i26.11912>

Peraturan

Undang-Undang RI nomor 17 Tahun 2003 tentang keuangan negara.

TENTANG PENULIS



Ir. H. Ahmadi Noor Supit, lahir di Kota Purwakarta, Jawa Barat pada tanggal 1 September 1957. Ayahnya, Muhammad Saleh Supit berdarah Minahasa dan ibunya, Maduarah berdarah Banjar asal Kandangan, Kalimantan Selatan. Ia memulai kariernya pada saat ia menjadi anggota DPD Partai Golkar daerah Kalimantan Selatan. Jabatan sekarang adalah Anggota V BPK sejak disumpah Ketua Mahkamah Agung M Syarifuddin pada Kamis, 27 Oktober 2022 di Gedung Mahkamah Agung Republik Indonesia, Jalan Medan Merdeka Utara, Jakarta Pusat. Keputusan terpilih telah terungkap pada 20 September 2022 dan terpilih secara aklamasi di Komisi XI DPR-RI setelah bersaing dengan tujuh kandidat lain dalam fit and propertest (uji kelayakan dan kepatutan) yang berlangsung Senin, 19 September 2022. Sebelumnya, dia seorang politisi dari Partai Golongan Karya (Golkar). Selama menjabat Anggota DPR-RI sepanjang sekitar 25 tahun, dia duduk di Komisi XI DPR-RI dari daerah pemilihan (dapil) Kalimantan Selatan I, dan pada salah satu pemilihan (2009-2014). Di DPR-RI, ia menjadi pernah Ketua Komisi XI 2014 – 2019. Saat ini sedang menyelesaikan Program Doktorat pada Program Studi Ilmu Ekonomi, Pascasarjana, Universitas Merdeka Malang.



Prof Dr Anwar Sanusi SE, M.Si, Rektor Universitas Merdeka (Unmer) Malang, Alumni Fakultas Ekonomi Unmer masuk S1 tahun 1993, dan diterima sebagai Dosen di Universitas yang sama tahun 1988. Jenjang Pendidikan S2 di tempuh di UGM dan lulus dengan cepat, 1 tahun 10 bulan, 10 hari. Pendidikan S3 di tempuh di Universitas Pajajaran Bandung. Setelah menyelesaikan pendidikan S3, dan kembali ke kampus, dipercaya sebagai sekretaris jurusan, saya menjadi Pembantu Dekan, jadi Dekan, kemudian jadi WR (Wakil Rektor) 1, Setelah WR 1, saya jadi direktur Pascasarjana, 2 tahun. Kemudian, jadi rektor tahun 2011 sampai 2015. Periode 1, 2015-2019, periode kedua, dan ini peridoe ketiga.



Dr. Bambang Supriadi, SE., MM. Dosen tetap Program Studi Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Merdeka Malang. Lahir di Kecamatan Bangil Pasuruan, Jawa Timur. Menyelesaikan Program Magister Manajemen di Universitas Padjadjaran Bandung dan Program Doktor di Universitas Merdeka Malang, pada PSDIE peminatan Manajemen Pemasaran. Fokus pada Kajian tentang *Green Tourism Management*. Aktif di kegiatan penelitian Hibah P2M Kemenristekdikti sampai sekarang, Sebagai reviewer Penelitian (Bersertifikat Dikti & KAN), *Reviewer* di Jurnal pesona pariwisata, Sebagai Asesor Bidang Pariwisata dan Training Methodology (Bersertifikat BNSP), menjadi Konsultan Ahli Pariwisata sampai sekarang, aktif dalam organisasi profesi: Asosiasi Dosen Republik Indonesia (ADRI), *Indonesian Marketing Academy* (IMARC), Ikatan Ahli Kebencanaan Indonesia.

● 26% Overall Similarity

Top sources found in the following databases:

- 18% Internet database
- 5% Publications database
- Crossref database
- Crossref Posted Content database
- 20% Submitted Works database

TOP SOURCES

The sources with the highest number of matches within the submission. Overlapping sources will not be displayed.

1	repository.fe.unj.ac.id Internet	2%
2	eprints.pancabudi.ac.id Internet	2%
3	Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia on 2015-11-20 Submitted works	2%
4	Universitas Merdeka Malang on 2022-12-17 Submitted works	2%
5	Universitas Merdeka Malang on 2023-05-17 Submitted works	2%
6	bpkp.go.id Internet	1%
7	Universitas Merdeka Malang on 2023-05-23 Submitted works	<1%
8	jsma.stan-im.ac.id Internet	<1%

9	repository.uin-suska.ac.id Internet	<1%
10	dspace.uii.ac.id Internet	<1%
11	repository.poltekkes-denpasar.ac.id Internet	<1%
12	repository.ub.ac.id Internet	<1%
13	scribd.com Internet	<1%
14	eprints.binadarma.ac.id Internet	<1%
15	journal.feb.unmul.ac.id Internet	<1%
16	repository.unja.ac.id Internet	<1%
17	digilib.yarsi.ac.id Internet	<1%
18	journal.umy.ac.id Internet	<1%
19	theses.uin-malang.ac.id Internet	<1%
20	Trisakti University on 2023-05-22 Submitted works	<1%

21	eprints.unmer.ac.id Internet	<1%
22	Universitas Merdeka Malang on 2023-06-13 Submitted works	<1%
23	researchgate.net Internet	<1%
24	Universitas Brawijaya on 2018-08-04 Submitted works	<1%
25	bajangjournal.com Internet	<1%
26	kemenkeu.go.id Internet	<1%
27	Frendy Wibowo, Heru Kurnianto Tjahjono. "Optimalisasi kinerja organis..." Crossref	<1%
28	Universitas Islam Indonesia on 2018-08-11 Submitted works	<1%
29	123dok.com Internet	<1%
30	sridianti.com Internet	<1%
31	Universitas Merdeka Malang on 2023-06-29 Submitted works	<1%
32	adoc.pub Internet	<1%

33	puspitafitriana.blogspot.com Internet	<1%
34	jurnalunibi.unibi.ac.id Internet	<1%
35	journals.kozminski.cem-j.org Internet	<1%
36	Universitas Negeri Jakarta on 2018-08-29 Submitted works	<1%
37	digilib.unila.ac.id Internet	<1%
38	Dewi Dewi. "PENGARUH KARAKTERISTIK WIRAUSAHA, KOMPETENSI ... Crossref	<1%
39	Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Jakarta on 2024-01-15 Submitted works	<1%
40	dev3.babelprov.go.id Internet	<1%
41	repository.unhas.ac.id Internet	<1%
42	docplayer.info Internet	<1%
43	gurumadrasah.com Internet	<1%
44	Matthias Pittrof. "Chapter 2 Begriffsbestimmungen", Springer Science ... Crossref	<1%

45	Universitas Jenderal Soedirman on 2020-02-14 Submitted works	<1%
46	jurnaluniv45sby.ac.id Internet	<1%
47	repository.unisma.ac.id Internet	<1%
48	Universitas Sam Ratulangi on 2019-08-14 Submitted works	<1%
49	Fakultas Psikologi Universitas Indonesia on 2018-01-04 Submitted works	<1%
50	Universitas Diponegoro on 2018-11-22 Submitted works	<1%
51	Universitas Diponegoro on 2019-05-27 Submitted works	<1%
52	jwm.ulm.ac.id Internet	<1%
53	dsvobiscum.wordpress.com Internet	<1%
54	ejournal.bsi.ac.id Internet	<1%
55	Sriwijaya University on 2020-06-15 Submitted works	<1%
56	Universitas Jenderal Soedirman on 2019-08-16 Submitted works	<1%

57	Universitas Muria Kudus on 2016-09-24	<1%
	Submitted works	
58	repository.unpas.ac.id	<1%
	Internet	
59	Universitas Diponegoro on 2023-05-12	<1%
	Submitted works	
60	Universitas Negeri Jakarta on 2022-02-14	<1%
	Submitted works	
61	peraturan.bpk.go.id	<1%
	Internet	
62	repository.unbari.ac.id	<1%
	Internet	
63	trijurnal.lemlit.trisakti.ac.id	<1%
	Internet	
64	Fauzan Ramadhandhy, Tri Maryati. "Analisis Pengaruh Gaya Kepemim..."	<1%
	Crossref	
65	Surabaya University on 2019-06-23	<1%
	Submitted works	
66	Universitas Nasional on 2020-12-05	<1%
	Submitted works	
67	fisip.umrah.ac.id	<1%
	Internet	
68	Universitas Brawijaya on 2018-10-17	<1%
	Submitted works	

69	Universitas Brawijaya on 2022-04-13 Submitted works	<1%
70	Universitas Muria Kudus on 2016-09-26 Submitted works	<1%
71	Universitas Negeri Jakarta on 2021-02-24 Submitted works	<1%
72	Universitas Negeri Jakarta on 2021-07-26 Submitted works	<1%
73	Universitas Terbuka on 2019-03-05 Submitted works	<1%
74	Yuli Apriani, Zulkifli Musannip Efendi Siregar, Siti Lam'ah Nasution. "Th... Crossref	<1%
75	apfjournal.or.id Internet	<1%
76	kepriprov.go.id Internet	<1%
77	lib.unnes.ac.id Internet	<1%
78	lppm.unmer.ac.id Internet	<1%
79	ojs.uniyos.ac.id Internet	<1%
80	repository.unibos.ac.id Internet	<1%

81	Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia on 2015-06-16 Submitted works	<1%
82	Universitas Airlangga on 2021-01-06 Submitted works	<1%
83	Universitas Diponegoro on 2024-01-15 Submitted works	<1%
84	Universitas Jambi on 2021-07-06 Submitted works	<1%
85	Universitas Muria Kudus on 2017-03-22 Submitted works	<1%
86	Universitas Negeri Jakarta on 2021-01-16 Submitted works	<1%
87	Universitas Wiraraja on 2024-01-19 Submitted works	<1%
88	arpusda.semarangkota.go.id Internet	<1%
89	digilib.uin-suka.ac.id Internet	<1%
90	repository.uinsu.ac.id Internet	<1%
91	Bellevue Public School on 2021-06-25 Submitted works	<1%
92	Endang Wahyundari, Mulyoto Mulyoto. "Kontribusi Budaya Organisasi, ... Crossref	<1%

93	Nurinsani, Ine. "Model Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Apar... Publication	<1%
94	Politeknik Negeri Bandung on 2018-07-13 Submitted works	<1%
95	Sriwijaya University on 2020-04-27 Submitted works	<1%
96	Trisakti University on 2024-01-25 Submitted works	<1%
97	Udayana University on 2017-05-03 Submitted works	<1%
98	Universitas Diponegoro on 2018-01-04 Submitted works	<1%
99	Universitas Diponegoro on 2022-12-06 Submitted works	<1%
100	Universitas Diponegoro on 2023-07-06 Submitted works	<1%
101	Universitas Jenderal Soedirman on 2018-10-30 Submitted works	<1%
102	Universitas Negeri Jakarta on 2020-09-02 Submitted works	<1%
103	Universitas Negeri Jakarta on 2020-11-12 Submitted works	<1%
104	eprints.uny.ac.id Internet	<1%

105	iGroup on 2018-03-06 Submitted works	<1%
106	repo.palcomtech.ac.id Internet	<1%
107	repository.teknokrat.ac.id Internet	<1%

● Excluded from Similarity Report

- Bibliographic material
- Small Matches (Less than 10 words)
- Manually excluded sources
- Manually excluded text blocks

EXCLUDED SOURCES

Universitas Merdeka Malang on 2022-12-20	8%
Submitted works	

Universitas Merdeka Malang on 2022-12-19	5%
Submitted works	

Universitas Merdeka Malang on 2022-12-19	5%
Submitted works	

Universitas Merdeka Malang on 2023-05-20	3%
Submitted works	

Universitas Merdeka Malang on 2023-06-15	2%
Submitted works	

Universitas Merdeka Malang on 2023-06-15	2%
Submitted works	

EXCLUDED TEXT BLOCKS

Peran kepemimpinan transformasional di BPKP

{linkText:"Universitas Merdeka Malang on 2022-12-19",glimpseld:"oid:1:2482640059_0_overview",collect...