



**PERAN PROFESIONALITAS DAN KEPERCAYAAN ANTAR  
PEGAWAI DALAM MEMEDIASI PENGARUH ANTARA GAYA  
KEPEMIMPINAN *TRANSGLOBAL* DAN BUDAYA  
ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI**

(Studi pada Pusat Pelaporan dan Analisis Transaksi Keuangan di Indonesia)

**DISERTASI**

**Untuk Memenuhi Persyaratan  
Mencapai Gelar Doktor**



Oleh:

**BJARDIANTO PUDJIONO**

**167020201112009**

**PROGRAM DOKTOR ILMU MANAJEMEN  
PASCASARJANA FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS BRAWIJAYA**

**MALANG  
2020**

# DISERTASI

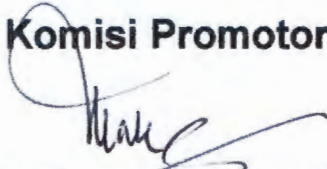
**PERAN PROFESIONALITAS DAN KEPERCAYAAN ANTAR PEGAWAI  
DALAM MEMEDIASI PENGARUH ANTARA GAYA KEPEMIMPINAN  
TRANSGLOBAL DAN BUDAYA ORGANISASI  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI  
(Studi pada Pusat Pelaporan dan Analisis Transaksi  
Keuangan di Indonesia)**

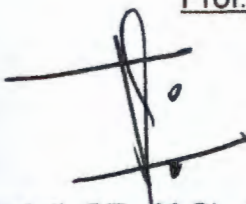
Oleh :

**BJARDIANTO PUDJIONO**  
1670202000111009

Dipertahankan di depan penguji  
Pada tanggal : **30 Maret 2020**  
Dan dinyatakan memenuhi syarat

**Komisi Promotor,**

  
Prof. Dr. Margono Setiawan, SE., SU  
Promotor

  
Dr. Sumiati, SE., M.Si., CSRS., CFP.  
Ko - Promotor 1

  
Risna Wijayanti, SE., MM., Ph.D., CFP  
Ko - Promotor 2

Mengetahui,  
a/n. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Brawijaya  
Ketua Program Doktor Manajemen

  
Prof. Dr. Noermijati, SE., MTM., CPHR  
NIP. 19611108 19860 1 2002





## **PERNYATAAN ORISINALITAS DISERTASI**

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, didalam naskah DISERTASI dengan judul:

**PERAN PROFESIONALITAS DAN KEPERCAYAAN ANTAR PEGAWAI DALAM MEMEDIASI PENGARUH ANTARA GAYA KEPEMIMPINAN TRANSGLOBAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI (Studi pada Pusat Pelaporan dan Analisis Transaksi Keuangan di Indonesia)"**

Tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah DISERTASI ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur PLAGIASI, saya bersedia DISERTASI ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (DOKTOR) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. (UU NO. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70)

Malang, 30 Maret 2020

Mahasiswa,



Nama : BJARDIANTO PUDJIONO  
NIM : 1670202000111009  
PS : DOKTOR ILMU MANAJEMEN  
PPS FEB UB

## LEMBAR IDENTITAS PROMOTOR DAN PENGUJI

**Judul** : PERAN PROFESIONALITAS DAN KEPERCAYAAN ANTAR PEGAWAI DALAM MEMEDIASI PENGARUH ANTARA GAYA KEPEMIMPINAN TRANSGLOBAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI (Studi pada Pusat Pelaporan dan Analisis Transaksi Keuangan di Indonesia)

**Nama Mahasiswa** : BJARDIANTO PUDJIONO

**Program Studi** : ILMU MANAJEMEN

### INISI PROMOTOR

**Promotor** : Prof.Dr. Margono Setiawan, SE.,SU

**Promotor 1** : Dr. Sumiati, SE., M.Si., CSRS., CFP.

**Promotor 2** : Risna Wijayanti, SE., MM., Ph.D., CFP.

### INISI PENGUJI

**Pengujian Penguji 1** : Prof. Dr. Achmad Sudiro, SE., ME.,CPHR.

**Pengujian Penguji 2** : Dr. Siti Aisjah,SE.,ME.,CFP.

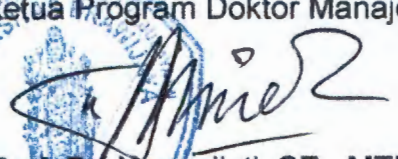
**Pengujian Penguji 3** : Sunaryo, SE.,M.Si.,Ph.D.

**Pengujian Penguji Luar 1** : Prof. Dr. Anwar Sanusi, SE., M.Si.


**Pengujian Penguji Luar 2** : Dr. Dian Ediana Rae, SH, LL.M.

**Tanggal Yudisium** : 30 Maret 2020

**Prof. Dr. Noermijati**  
Ketua Program Doktor Manajemen



**Prof. Dr. Noermijati, SE., MTM., CPHR**  
NIP. 19611108 19860 1 2002





**ABSTRAK**

Peran Profesionalitas dan Kepercayaan Antar Pegawai dalam Memediasi Pengaruh Antara Gaya Kepemimpinan *Transglobal* dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Pusat Pelaporan dan Analisis Transaksi Keuangan). Disertasi Program Doktor Ilmu Manajemen Universitas Brawijaya. Bjardianto Pudjiono. Promotor: Margono Setiawan, Kopromotor: Sumiati dan Risna Wijayanti.

Tujuan penelitian ini adalah menganalisis dan menjelaskan pengaruh gaya kepemimpinan *transglobal* dan budaya organisasi terhadap profesionalitas dan kepercayaan antar pegawai dan dampaknya terhadap Kinerja pegawai. Penelitian dilakukan di Pusat Pelaporan dan Analisis Transaksi Keuangan Indonesia, dengan unit sampel dan unit analisis berupa individu pegawai. Populasi penelitian adalah seluruh pegawai PPATK sejumlah 308 orang dan teknik sampling yang digunakan adalah *proportional random sampling*, sampel sebesar 175 orang, di mana mereka sekaligus dijadikan responden penelitian. Metode pengumpulan data dilakukan secara survey dengan instrument penelitian berupa kuesioner yang telah diperiksa validitas dan reliabilitasnya. Metode analisis data menggunakan SEM dengan pendekatan WarpPLS.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan *transglobal* dan budaya organisasi terhadap profesionalitas, kepercayaan antar pegawai, dan kinerja pegawai semuanya adalah positif signifikan, kecuali pengaruh gaya kepemimpinan *transglobal* terhadap kinerja pegawai tidak signifikan. Demikian halnya pengaruh profesionalitas dan kepercayaan antar pegawai terhadap kinerja pegawai juga positif signifikan. Didapat juga bahwa profesionalitas dan kepercayaan antar pegawai memediasi secara positif pengaruh gaya kepemimpinan *transglobal* dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

Kata kunci: gaya kepemimpinan *transglobal*, budaya organisasi, profesionalitas, kepercayaan antar pegawai, kinerja pegawai, dan Pusat Pelaporan dan Analisis Transaksi Keuangan.



ABSTRACT

**Pudjiono, Bjardianto.** Doctoral Program in Management, Faculty of Economics and Business, Universitas Brawijaya. **The Role of Professionalism and Inter-Employee Trust in Mediating the Relationship Between Transglobal Leadership Style and Organizational Culture and Employee Performance (A Study at the Financial Transaction Reports and Analysis Center).** Supervisor: Margono Setiawan, Co-Supervisors: Sumiati and Risna Wijayanti.

The purpose of this study is to analyze and explain the influence of transglobal leadership style and organizational culture on professionalism and trust between employees and their impact on employee performance. The research was conducted at the Indonesian Financial Transaction Reports and Analysis Center, where individual employees are the sample and analysis units. Using proportional stratified random sampling, 175 people from the population of 308 employees were selected as the research sample and respondents. The data was collected from a survey using validity and reliability-assessed questionnaires and analyzed using SEM with WarpPLS approach.

This study finds positive and significant influences of transglobal leadership style and organizational culture on professionalism, trust between employees, and employee performance, but the influence of transglobal leadership style on employee performance is not significant. Furthermore, the influence of professionalism and inter-employee trust on employee performance is also positively significant. It was also found that professionalism and trust between employees positively mediate the effect of transglobal leadership style and organizational culture on employee performance.

**Keywords:** transglobal leadership style, organizational culture, professionalism, inter-employee trust, employee performance, Financial Transaction Reports and Analysis Center





## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
PERNYATAAN.....	ii
ORISINALITAS DISERTASI.....	iii
RIWAYAT HIDUP.....	iv
UCAPAN TERIMA KASIH.....	v
ABSTRAK.....	vii
ABSTRACT.....	viii
KATA PENGANTAR.....	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	12
1.3. Tujuan Penelitian.....	13
1.4. Manfaat Penelitian.....	15
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	16
2.1. Penelitian Terdahulu.....	16
2.1.1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan <i>Transglobal</i> terhadap Kinerja Pegawai.....	16
2.1.2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan <i>Transglobal</i> terhadap Profesionalitas Pegawai.....	18
2.1.3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan <i>Transglobal</i> terhadap Kepercayaan Antar Pegawai.....	20
2.1.4. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai.....	22
2.1.5. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Profesionalitas Pegawai.....	25
2.1.6. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepercayaan Antar Pegawai.....	27
2.1.7. Pengaruh Profesionalitas terhadap Kinerja Pegawai.....	28
2.1.8. Pengaruh Kepercayaan Antar Pegawai terhadap Kinerja Pegawai.....	30
2.1.9. Pengaruh Profesionalitas sebagai Mediasi Gaya Kepemimpinan <i>Transglobal</i> terhadap Kinerja Pegawai.....	32
2.1.10. Pengaruh Kepercayaan Antar Pegawai sebagai Mediasi Gaya	



	Kepemimpinan <i>Transglobal</i> terhadap Kinerja Pegawai.....	33
2.1.11.	Pengaruh Profesionalitas sebagai Mediasi Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai.....	34
2.1.12.	Pengaruh Kepercayaan Antar Pegawai sebagai Mediasi Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai.....	36
2.2.	Kajian Teoritis .....	61
2.2.1.	Kepemimpinan <i>Transglobal</i> .....	61
2.2.2.	Budaya Organisasi.....	76
2.2.3.	Profesionalitas .....	79
2.2.4.	Kepercayaan Antar Pegawai .....	80
2.2.5.	Kinerja Pegawai .....	83
<b>BAB III</b>	<b>KERANGKA KONSEPTUAL.....</b>	<b>89</b>
3.1.	Kerangka Konseptual.....	89
3.2.	Hipotesis Penelitian.....	91
3.2.1.	Gaya Kepemimpinan <i>Transglobal</i> dan Kinerja Pegawai.....	91
3.2.2.	Gaya Kepemimpinan <i>Transglobal</i> dan Profesionalitas Pegawai....	91
3.2.3.	Gaya Kepemimpinan <i>Transglobal</i> dan Kepercayaan Antar Pegawai .....	92
3.2.4.	Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai .....	93
3.2.5.	Budaya Organisasi dan Profesionalitas Pegawai.....	93
3.2.6.	Budaya Organisasi dan Kepercayaan Antar Pegawai.....	94
3.2.7.	Profesionalitas dan Kinerja Pegawai .....	94
3.2.8.	Kepercayaan Antar Pegawai dan Kinerja Pegawai .....	95
3.2.9.	Profesionalitas sebagai Mediasi Gaya Kepemimpinan <i>Transglobal</i> terhadap Kinerja Pegawai.....	95
3.2.10.	Kepercayaan Antar Pegawai sebagai Mediasi Gaya Kepemimpinan <i>Transglobal</i> terhadap Kinerja Pegawai.....	96
3.2.11.	Profesionalitas sebagai Mediasi Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai .....	96
3.2.12.	Kepercayaan Antar Pegawai sebagai Mediasi Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai .....	97
3.3.	Definisi Operasional.....	97
<b>BAB IV</b>	<b>METODE PENELITIAN .....</b>	<b>107</b>
4.1.	Pendekatan Penelitian .....	107
4.2.	Populasi dan Sampel Penelitian .....	108
4.3.	Pengumpulan Data .....	111
4.4.	Pengukuran Variabel .....	111
4.5.	Metode Analisis Data .....	112
4.5.1.	Analisis Deskriptif.....	112



4.5.2. Analisis Statistik Inferensial .....	112
<b>BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>118</b>
5.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian .....	118
5.1.1. Deskripsi Responden .....	129
5.2. Uji Instrumen .....	130
5.2.1. Hasil Pemeriksaan Validitas dan Realibilitas Instrumen .....	131
5.3. Deskripsi Variabel Penelitian .....	134
5.4. Hasil Analisis Data .....	144
5.4.1. Pengujian Asumsi Linieritas dan <i>Q2 Predictive</i> .....	144
5.4.2. <i>Outer Model</i> .....	147
5.4.3. <i>Inner Model</i> .....	158
5.4.4. Pengujian Hipotesis .....	164
5.5. Pembahasan .....	166
5.5.1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan <i>Transglobal</i> terhadap Kinerja Pegawai .....	166
5.5.2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan <i>Transglobal</i> terhadap Profesionalitas .....	168
5.5.3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan <i>Transglobal</i> terhadap Kepercayaan Antar Pegawai .....	170
5.5.4. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai .....	174
5.5.5. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Profesionalitas .....	175
5.5.6. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepercayaan Antar Pegawai .....	177
5.5.7. Pengaruh Profesionalitas terhadap Kinerja Pegawai .....	179
5.5.8. Pengaruh Kepercayaan Antar Pegawai terhadap Kinerja Pegawai .....	181
5.5.9. Profesionalitas dan Kepercayaan Antar Pegawai dalam memediasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan <i>Transglobal</i> terhadap Kinerja Pegawai .....	182
5.5.10. Profesionalitas dan Kepercayaan Antar Pegawai memediasi Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai .....	185
5.6. Implikasi Hasil Penelitian .....	187
5.6.1. Implikasi Teoritis .....	187
5.6.2. Implikasi Praktis .....	188
5.7. Keterbatasan Penelitian .....	188
<b>BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>189</b>
6.1. Kesimpulan .....	189







## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Mapping Penelitian Terdahulu.....	37
Tabel 2.2. Pemetaan Variabel-Variabel pada Penelitian Terdahulu.....	85
Tabel 3.1. Variabel, Indikator dan Item penelitian .....	102
Tabel 3.2. Landasan Perumusan Hipotesis Penelitian .....	104
Tabel 4.1. Tabel Populasi Penelitian .....	110
Tabel 4.2. Tabel Skala Likert dalam Penelitian .....	111
Tabel 5.1. Jumlah Pegawai PPAK menurut Jenis Pegawai.....	129
Tabel 5.2. Jumlah Pegawai PPAK menurut Jenis Kelamin Pegawai.....	129
Tabel 5.3. Jumlah Pegawai PPAK menurut jenis Tingkat Pendidikan .....	130
Tabel 5.4. Pemeriksaan Validitas Instrumen Penelitian .....	131
Tabel 5.5. Pemeriksaan Reliabilitas Instrumen Penelitian.....	133
Tabel 5.6. Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan Transglobal (X1).....	134
Tabel 5.7. Deskripsi Variabel Budaya Organisasi (X2).....	137
Tabel 5.8. Deskripsi Variabel Profesionalitas (Y1).....	139
Tabel 5.9. Deskripsi Variabel Kepercayaan Antar Pegawai (Y2) .....	141
Tabel 5.10. Deskripsi Variabel Kinerja Pegawai (Y3).....	143
Tabel 5.11. Pengujian Asumsi Linieritas.....	145
Tabel 5.12. Hasil Pengujian <i>Outer Model</i> Variabel Gaya Kepemimpinan <i>Transglobal (X1)</i> .....	147
Tabel 5.13. Hasil Pengujian <i>Outer Model</i> Variabel Variabel Budaya Organisasi (X2) ..	150
Tabel 5.14. Hasil Pengujian <i>Outer Model</i> Variabel Variabel Profesionalitas (Y1) .....	151
Tabel 5.15. Hasil Pengujian <i>Outer Model</i> Variabel Variabel Kepercayaan Antar Pegawai (Y2).....	153
Tabel 5.16. Hasil Pengujian <i>Outer Model</i> Variabel Variabel Kinerja Pegawai (Y3).....	155
Tabel 5.17. Model Struktural <i>WarpPLS</i> : Pengaruh Langsung.....	158
Tabel 5.18. Uji Efek Mediasi .....	162



**DAFTAR GAMBAR**

Gambar 2.1. Evolusi Teori Kepemimpinan ..... 63

Gambar 3.1. Kerangka Konsep Penelitian..... 90

Gambar 4.1. Model Refleksif dan Formatif ..... 113

Gambar 4.2. Model Hubungan Antar Variabel Penelitian ..... 116

Gambar 5.1. Deskripsi Rata-Rata Item pada Variabel Gaya Kepemimpinan  
*Transglobal* (X1) ..... 135

Gambar 5.2. Deskripsi Rata-Rata Indikator pada Variabel Gaya Kepemimpinan  
*Transglobal* (X1) ..... 136

Gambar 5.3. Deskripsi Rata-Rata Item pada Variabel Budaya Organisasi (X2) ..... 137

Gambar 5.4. Deskripsi Rata-Rata Indikator pada Variabel Budaya Organisasi (X2) ..... 138

Gambar 5.5. Deskripsi Rata-Rata Item pada Variabel Profesionalitas (Y1) ..... 139

Gambar 5.6. Deskripsi Rata-Rata Indikator pada Variabel Profesionalitas (Y1) ..... 140

Gambar 5.7. Deskripsi Rata-Rata Item pada Variabel Kepercayaan Antar Pegawai  
(Y2) ..... 141

Gambar 5.8. Deskripsi Rata-Rata Indikator pada Variabel Kepercayaan Antar  
Pegawai (Y2)..... 142

Gambar 5.9. Deskripsi Rata-Rata Item pada Variabel Kinerja Pegawai (Y3) ..... 143

Gambar 5.10. Deskripsi Rata-Rata Indikator pada Variabel Kinerja Pegawai (Y3) .... 144

Gambar 5.11. Model Pengukuran Variabel Gaya Kepemimpinan *Transglobal* (X1) ... 147

Gambar 5.12. Model Pengukuran Variabel Budaya Organisasi (X2) ..... 150

Gambar 5.13. Model Pengukuran Variabel Profesionalitas (Y1) ..... 152

Gambar 5.14. Model Pengukuran Variabel Kepercayaan Antar Pegawai (Y2) ..... 154

Gambar 5.15. Model Pengukuran Variabel Kinerja Pegawai (Y3)..... 156

Gambar 5.16. Model Struktural *WarpPLS* ..... 159



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Uji Validitas dan Reliabilitas .....	205
1.1. Variabel Gaya Kepemimpinan <i>Transglobal</i> (X1) .....	205
1.2. Variabel Budaya Organisasi (X2) .....	206
1.3. Variabel Profesionalitas (Y1) .....	207
1.4. Variabel Kepercayaan Antar Pegawai (Y2) .....	208
1.5. Variabel Kinerja Pegawai (Y3) .....	209
Lampiran 2 Analisis Deskriptif .....	210
2.1. Variabel Gaya Kepemimpinan <i>Transglobal</i> (X1) .....	210
2.2. Variabel Budaya Organisasi (X2) .....	214
2.3. Variabel Profesionalitas (Y1) .....	218
2.4. Variabel Kepercayaan Antar Pegawai (Y2) .....	222
2.5. Variabel Kinerja Pegawai (Y3) .....	225
Lampiran 3 Hasil Analisis <i>WarpPLS</i> .....	230





## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1. Latar Belakang

Kinerja pegawai adalah hal yang sangat penting dan strategis di dalam menggerakkan kinerja organisasi. Setiap organisasi selalu berkeinginan untuk meningkatkan kinerja pegawainya, mengingat sumber daya manusia merupakan aset organisasi yang tidak mudah ditiru organisasi lain. PPATK dalam melaksanakan tugas dan kewenangannya mempekerjakan pegawai yang berasal dari Kementerian Keuangan, Kementerian Hukum dan HAM, Kementerian Komunikasi dan Informatika, Bank Indonesia, Badan Siber dan Sandi Negara, Badan Pusat Statistik, Kepolisian dan Kejaksaan RI. Kepercayaan antar pegawai diyakini merupakan salah satu variabel yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai, mengingat keragaman asal-usul tugas dan latar belakang masing-masing pegawai.

PPATK merupakan lembaga intelijen di bidang keuangan atau dalam bahasa Inggris istilah generiknya adalah *Financial Intelligent Unit* (FIU) yang dibentuk berdasarkan amanat Undang-Undang Nomor 15 Tahun 2002 tentang Tindak Pidana Pencucian Uang (UU TPPU) yang kemudian telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 8 Tahun 2010. Undang-Undang ini mengamanatkan tentang pengkriminalisasian kejahatan pencucian uang, pihak pelapor dan tata cara pelaporan, perlindungan terhadap saksi dan pelapor kejahatan pencucian uang serta kerjasama antar instansi terkait baik di dalam negeri maupun luar negeri di bidang pencegahan dan pemberantasan pencucian uang.



Berdasarkan UU Nomor 8 Tahun 2010, PPATK menjalankan tugas dan fungsi untuk melakukan pencegahan dan pemberantasan tindak pidana pencucian uang, pengelolaan data dan informasi yang diperoleh, pengawasan terhadap kepatuhan pihak pelapor dan analisis atau pemeriksaan laporan dan informasi transaksi keuangan yang terindikasi tindak pidana Pencucian uang dan/atau tindak pidana lain yang sesuai UU Nomor 8 Tahun 2010.

Berdasarkan UU Nomor 8 Tahun 2010, hasil tindak pidana harta kekayaan yang diperoleh dari tindak pidana yang disebutkan di pasal 2 undang-undang tersebut. Tindak pidana yang dimaksud yaitu: korupsi, penyuapan, narkoba, psikotropika, penyelundupan tenaga kerja, penyelundupan migran, di bidang perbankan, di bidang pasar modal, di bidang perasuransian, kepabeanaan, cukai, perdagangan orang, perdagangan senjata gelap, terorisme, penculikan, pencurian, penggelapan, penipuan, pemalsuan uang, perjudian, prostitusi, di bidang perpajakan, di bidang kehutanan, di bidang lingkungan hidup, di bidang kelautan dan perikanan dan atau tindak pidana lain yang diancam dengan pidana penjara 4 (empat) tahun atau lebih yang dilakukan di wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia atau di luar wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia dan tindak pidana tersebut juga merupakan tindak pidana menurut hukum Indonesia.

Berbagai ketentuan dalam UU TPPU ini sudah mengarah pada upaya pemenuhan 40 (empat puluh) rekomendasi dari *Financial Action Task Force on Money Laundering* (FATF). FATF adalah sebuah kerja sama internasional dalam rangka memerangi kejahatan/tindak pidana pencucian uang yang didirikan oleh tujuh (7) negara industri maju (G-7) di Paris pada tahun 1989. Disamping itu keberadaan FIU diatur juga oleh beberapa konvensi, antara lain *United Nations Convention Against Corruption* (UNCAC). Ketentuan FATF mewajibkan seluruh FIU memenuhi keseluruhan dari 40 Rekomendasi dengan meratifikasi dan



menerapkan poin-poin rekomendasi tersebut ke dalam UU TPPU dan berbagai aturan pendukungnya.

Sebagaimana diketahui, kejahatan/tindak pidana pencucian uang memiliki dampak yang sangat luas. Tindak Pidana Pencucian Uang (TPPU) dapat merongrong integritas sektor keuangan dan mengganggu stabilitas sistem perekonomian. Untuk menyembunyikan hasil kejahatannya para pencuci uang seringkali menggunakan perusahaan tertentu untuk mencampuradukkan uang haram hasil tindak kejahatan dengan uang yang sah, perusahaan seperti ini akan mempunyai *competitive advantage* yang tinggi terhadap kompetitor yang dikelola dengan menggunakan uang legal. Demikian pula jika uang haram masuk ke dalam sistem ekonomi dalam jumlah banyak terutama dinegara-negara berkembang, dapat mengakibatkan pemerintah negara tersebut kehilangan kendali terhadap kebijakan ekonominya. Kemajuan teknologi, munculnya jenis uang elektronik (*e-money*), meluasnya pemakaian internet (*cyber space*) menjadikan batas negara menjadi tidak berarti lagi. Dunia menjadi tanpa batas sehingga kejahatan terorganisir (*organized crime*) menjadi mudah dilakukan secara lintas batas.

Pencucian uang telah disepakati oleh bangsa-bangsa di dunia sebagai kejahatan luar biasa yang dapat menghancurkan perekonomian dunia. Dalam upaya menjalankan tugasnya, Pendekatan yang digunakan oleh PPATK adalah pendekatan mengejar uang hasil kejahatan (*follow the money*). Pendekatan ini dilakukan dengan membentuk Rezim Anti Pencucian Uang (APU) yang melibatkan berbagai pihak. Pihak-pihak yang masuk ke dalam APU antara lain: pihak pelapor yang menyediakan data dan informasi; lembaga pengawas dan pengatur (Kementerian Dalam Negeri, Kementerian Keuangan, Kementerian Hukum dan HAM, Kementerian Perdagangan, Kementerian Koperasi dan UKM, Otoritas Jasa Keuangan, dan Bank Indonesia), lembaga penegak hukum (Kejaksaan Agung, POLRI, Badan Intelijen Negara, Badan Nasional



Penanggulangan Terorisme, Badan Narkotika Nasional) dan pihak terkait lainnya. Pihak-pihak tersebut masing-masing memiliki peran dan fungsi yang signifikan.

PPATK menerima data dari pihak pelapor, diterima oleh Direktorat Pelaporan dan informasi yang didapatkan tersebut akan dianalisis oleh Direktorat Analisis Transaksi dan akan menghasilkan hasil analisis (HA). Apabila informasi yang dianalisis tidak terlalu berat dan hasil dari Direktorat Analisis Transaksi sudah memberikan bukti yang cukup maka hasil tersebut dapat langsung dilaporkan kepada aparat penegak hukum (APH) agar dilakukan penyelidikan lebih lanjut.

Tetapi apabila informasi menimbulkan banyak perbincangan dan hasil analisis tidak mendapatkan bukti yang cukup maka dari Direktorat Analisis Transaksi akan dilanjutkan ke Direktorat Pemeriksaan Riset dan Pengembangan agar analisis dilakukan lebih detail lagi. Hasil yang didapatkan dari Direktorat Pemeriksaan Riset dan Pengembangan adalah hasil pemeriksaan (HP). Hasil Pemeriksaan tersebut kemudian diberikan kepada APH untuk diselidiki.

Hasil penyelidikan oleh APH akan dilaporkan kembali kepada PPATK dan akan diterima oleh Direktorat Kerjasama dan Hubungan Masyarakat. Apabila hasil penyelidikan APH membenarkan bukti yang didapatkan oleh PPATK maka selanjutnya akan dilaporkan kepada Jaksa Penuntut Umum untuk ditindak lanjuti ke proses pengadilan.

Dalam menangani tugas pokok dan fungsinya PPATK mempunyai 3 macam pegawai yaitu, pegawai tetap, pegawai dipekerjakan dan pegawai kontrak.

Pegawai tetap adalah PNS PPATK, sedangkan pegawai dipekerjakan berasal dari Kementerian Keuangan, Kementerian Hukum dan HAM, Kementerian Komunikasi dan Informatika, Bank Indonesia, Badan Siber dan Sandi Negara, Badan Pusat Statistik, Kepolisian dan Kejaksaan RI, dan di samping itu PPATK juga memiliki pegawai kontrak.



Sebagai lembaga intelijen di bidang keuangan dengan tugas khusus, PPAK memiliki jangkauan tugas pencegahan dan pemberantasan yang tidak hanya berskala nasional, tetapi sudah mengglobal melewati batas teritorial suatu negara, sehingga kerjasama dengan FIU (*Financial Intelligent Unit*) negara lain mutlak diperlukan. Oleh karena itu lembaga PPAK tidak lagi cukup dikelola dengan model kepemimpinan yang bersifat dan berkapasitas lokal, tetapi harus sudah dikelola dengan model kepemimpinan yang berkualitas dan berwawasan global dan model kepemimpinan ini didapat pada gaya kepemimpinan *transglobal*. Kemudian bersama-sama dengan memperhatikan budaya organisasi, profesionalitas, kepercayaan antar pegawai diharapkan kinerja pegawai bisa ditingkatkan pada tataran *world class performance*.

Faktor penting yang diperlukan sebagai lembaga yang menangani tindakan kejahatan pencucian uang dengan pegawai yang berasal dari berbagai macam latar belakang adalah kepercayaan antar pegawai. Hal ini perlu dilakukan karena dalam menangani informasi tindak kejahatan yang diterima oleh PPAK akan dikerjakan secara bersinergi dan berkelanjutan dari satu Unit Kerja ke Unit Kerja lain. Jika tidak ada kepercayaan antar pegawai maka akan menghambat keberhasilan suatu pekerjaan karena selalu memunculkan kecurigaan antar divisi dan bahkan antar individu. Oleh karena itu, kepercayaan antar pegawai (*mutual trust*) menjadi hal yang menarik dan penting dari penelitian ini.

Dengan latar belakang yang berbeda mulai dari asal instansi, jenis pekerjaan dan profesi, sikap kurang mempercayai sering terjadi antar pegawai di PPAK. Akibatnya, kinerja mereka menjadi kurang optimal. Kondisi ini tampak dengan adanya kecurigaan dari sekelompok pegawai atau unit kerja tertentu terhadap pegawai atau unit kerja lain terutama yang menyangkut kemungkinan bocornya Hasil Analisis atau kemungkinan proses penyediaan data untuk bahan analisis yang sering kurang valid. Sebagaimana diketahui Hasil Analisis (HA)





adalah dokumen yang sangat rahasia dan hanya disampaikan kepada penyidik, sehingga dikuatirkan HA dan HP yang dihasilkan tidak maksimal. Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) PPATK sampai dengan tahun 2017 menunjukkan tren capaian yang tidak optimal, terutama terkait dengan masih banyaknya laporan dari Pihak Pelapor yang tidak memenuhi standar laporan dan kinerja HA dan HP yang disampaikan kepada aparat penegak hukum (penyidik) yang tidak optimal serta hasil pengungkapan kasus-kasus TPPU dan TPP di pengadilan yang juga tidak maksimal.

Bentuk *distrust* lainnya dipicu masih adanya egoisme profesi antara profesi analis dan profesi yang berasal dari penegak hukum. Oleh karena itu untuk mendukung tercapainya visi dan misi organisasi, PPATK perlu memaksimalkan fungsi organisasi melalui optimalisasi kinerja pegawai-pegawainya, salah satunya melalui upaya peningkatan kepercayaan antar pegawai.

Di dalam *organizational culture*, *transglobal leadership*, dan *trust*, di mana *trust* merupakan komponen kunci guna mendorong kinerja pegawai, yang memiliki keberartian tinggi baik secara akademis maupun praktis. Sejumlah hasil penelitian menunjukkan bahwa *trust* berpengaruh signifikan terhadap produktivitas organisasional (Mayer and Davis, 1999; Prusak and Cohen, 2001).

Banyak penelitian yang berfokus pada cara mengembangkan dan meningkatkan kepercayaan antar pegawai yang dapat berupa sesama pegawai dengan pegawai, pegawai dengan atasan, dan pimpinan. Hal ini menunjukkan bahwa variabel *trust* sangat dibutuhkan oleh organisasi akan keberadaannya yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja. Hal ini didukung kuat oleh penelitian sebelumnya yakni oleh Konovsky and Pugh (1994). Hasil penelitian Konovsky and Pugh (1994) menunjukkan bahwa kepercayaan pada manajer memiliki pengaruh positif terhadap proses pertukaran sosial. Hal ini juga ditemukan dalam hasil penelitian Aryee, et al. (2002) yang menunjukkan bahwa kepercayaan pada





organisasi berhubungan dengan sikap kerja seperti komitmen organisasional dan kepuasan kerja. Dengan demikian kepercayaan antar pegawai yang berkembang baik diyakini dapat membantu peningkatan kinerja pegawai lebih baik.

Organisasi yang ingin selalu maju akan melibatkan pegawainya untuk meningkatkan mutu kinerjanya. Tujuan organisasi tidak akan tercapai secara maksimal apabila kinerja pegawainya tidak maksimal. Oleh karena itu, diperlukan praktik manajemen SDM (Sumber Daya Manusia) yang dapat mendorong kinerja pegawai PPAK, sehingga penelitian ini perlu dilakukan agar didapatkan informasi mengenai manajemen SDM yang ada di PPAK secara optimal.

Kemudian agar dapat mendukung tercapainya tujuan organisasi, pegawai organisasi tersebut hendaknya memiliki kinerja yang tinggi. Akan tetapi hal tersebut cenderung sulit untuk dicapai karena pada faktanya malah banyak pegawai yang cenderung berkinerja rendah walaupun telah memiliki pengalaman kerja dan sudah mengikuti pendidikan dan pelatihan. Kinerja pegawai yang rendah akan menyebabkan permasalahan bagi organisasi karena kinerja yang dihasilkan pegawai tidak sesuai dengan yang diharapkan oleh organisasi seperti yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2004). Untuk dapat memiliki kinerja yang baik, seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya harus memiliki keahlian dan ketrampilan yang sesuai dengan pekerjaan yang ditekuninya (Bernadin and Russell, 1998). Secara *policy*, dalam rangka mewujudkan *Good Governance*, PPAK telah menerapkan gerakan Reformasi Birokrasi dengan berpedoman pada 8 (delapan) area perubahan dan tujuan kelembagaan, yaitu: (1) Manajemen Perubahan; (2) Penataan Peraturan Perundang-undangan; (3) Penataan dan Penguatan Organisasi; (4) Penataan Tata Laksana; (5) Penataan Sistem Manajemen SDM Aparatur; (6) Penguatan Pengawasan; (7) Penguatan Akuntabilitas Kinerja; dan (8) Peningkatan Pelayanan Publik. Adapun *policy* yang dijadikan acuan antara lain Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2006 tentang



Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah, Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, dan Peraturan Menteri PAN-RB Nomor 11 Tahun 2015 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2015—2019. Namun *policy* ini tidak cukup efektif menyentuhkan peningkatan kualitas kinerja pegawai PPATK secara individu.

Beberapa faktor yang dapat dipertimbangkan dalam menentukan kinerja pegawai antara lain adalah gaya kepemimpinan, budaya organisasi, profesionalitas dan kepercayaan antar pegawai. Salah satu upaya untuk mendorong kinerja pegawai adalah dengan memperhatikan budaya yang melekat pada sebuah organisasi. Budaya organisasi dapat dikatakan sebagai sebuah nilai yang dianut dalam sebuah organisasi dan dijadikan sebagai suatu keunikan yang berbeda antar organisasi. Budaya organisasi yang dibentuk secara positif secara lambat laun akan memberikan pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Dengan kinerja pegawai yang bergeser ke arah positif, tentunya akan berdampak pada pencapaian tujuan organisasi secara menyeluruh.

Dalam suatu organisasi, budaya organisasi yang dibentuk, wajib untuk diikuti oleh seluruh anggota organisasi. Akibatnya, perilaku anggota organisasi akan diwarnai oleh budaya organisasi yang ada. Secara pasti, budaya organisasi yang ditetapkan oleh manajemen harus selaras dengan visi dan misi organisasi yang ingin dicapai. Dengan demikian, perilaku pegawai yang sesuai dengan budaya organisasi akan mampu mendukung kinerja organisasi karena kinerja pegawainya yang baik. Oleh karena itu, salah satu faktor penting yang dapat digunakan dalam menentukan apakah sebuah organisasi itu baik adalah dengan melihat budaya organisasi yang dimiliki organisasi tersebut. Rashid, *et al.* (2003) menyatakan banyak pakar menyebutkan bahwa budaya organisasi dapat menjadi basis adaptasi dan kunci keberhasilan organisasi sehingga banyak penelitian



dilakukan untuk mengidentifikasi nilai-nilai atau norma-norma perilaku yang bisa memberikan kontribusi besar bagi keberhasilan organisasi.

Terdapat 5 (lima) perilaku utama yang wajib dilaksanakan oleh seluruh pegawai PPATK baik di dalam kantor maupun di luar kantor yang kemudian lazim dianggap sebagai budaya organisasi PPATK. Budaya tersebut adalah Integritas, Tanggung jawab, Profesional, Kerahasiaan dan Kemandirian yang disingkat INTAN PERMAL.

Setiap pegawai dituntut memiliki sikap profesional baik di lingkungan pemerintah maupun swasta. Dengan sikap profesional akan mendorong kinerja pegawai lebih bagus lagi yang nantinya akan berdampak pada kinerja organisasi.

Kata profesionalitas berasal dari bahasa Inggris *professionalism* yang memiliki arti kualitas untuk menjadi profesional. Selain itu, menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, profesionalitas memiliki arti kemampuan untuk bertindak secara profesional. Menurut pengertian secara umum dari beberapa ahli, seseorang dapat dikatakan sebagai seorang yang profesional jika orang tersebut mampu memenuhi tiga kriteria. Kriteria tersebut antara lain: (1) orang tersebut mempunyai keahlian dalam melaksanakan tugas sesuai dengan bidangnya; (2) orang tersebut melaksanakan suatu tugas atau profesi dengan menetapkan standar baku di bidang profesi yang bersangkutan; dan (3) orang tersebut menjalankan tugas profesinya dengan mematuhi etika profesi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Pada saat pengelolaan organisasi, pemimpin berinteraksi dengan pegawai yang memiliki latar belakang beraneka ragam sehingga dalam menyikapi hal tersebut pemimpin menghasilkan gaya kepemimpinan yang berbeda (Amabile and Schatzel, 2004; Masadeghrad, 2003; Yuki, 2002). Gaya kepemimpinan yang baru dilakukan untuk mencari cara kinerja yang terbaik. Luthans (2002) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan adalah cara yang digunakan oleh pimpinan



mempengaruhi orang lain terutama bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Pada perkembangan awal, teori gaya kepemimpinan yang sering dipakai adalah gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional. Namun, gaya kepemimpinan tersebut, menurut Sharkey, *et al.* (2012), hanya berskala lokal sehingga beliau berinisiatif untuk menggagas tipe kepemimpinan yang lebih global yakni kepemimpinan *transglobal* (*transglobal leadership*). Sharkey, *et al.* (2012) mengemukakan bahwa kepemimpinan *transglobal* adalah kepemimpinan yang mempengaruhi lintas batas budaya dan negara, serta bersifat universal. Selain itu, kepemimpinan *transglobal* juga berkontribusi besar kepada jiwa kemanusiaan yang mengubah peradaban manusia. Jasa para pemimpin *transglobal* menyebabkan kehidupan banyak orang lebih menarik, lebih indah, lebih sejahtera, lebih bermartabat, atau lebih baik. Pemimpin *transglobal* mengambil ide mereka dan mengadaptasinya ke lingkungan baru yang lebih luas dan lebih kompleks. Pemimpin *transglobal* lebih mungkin mendukung dan membantu membentuk pendekatan unik terhadap pekerjaan, sementara pemimpin lokal hebat dalam operasi stabil dan membangun tim berpikiran sama yang akan mencapai tujuan berulang-ulang dan dapat diandalkan.

Penelitian ini akan mengkaji variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja pegawai PPATK. Faktor-faktor atau variabel-variabel yang diyakini dapat memberikan dampak terhadap kinerja pegawai adalah gaya Kepemimpinan *transglobal*, budaya organisasi, profesionalitas dan kepercayaan antar pegawai.

Dalam hubungan kausalitas yang akan dikaji, akan dianalisis peran variabel profesional sebagai mediasi hubungan antara gaya kepemimpinan *transglobal* dan budaya organisasi dengan kinerja pegawai. Selanjutnya akan diuji pula peran kepercayaan antar pegawai sebagai mediasi pengaruh antara gaya kepemimpinan *transglobal* dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.



Penelitian ini fokus pada pengaruh gaya kepemimpinan *transglobal* dan budaya organisasi dan terhadap kepercayaan antar pegawai, profesionalitas, dan dampaknya terhadap kinerja pegawai.

Beberapa penelitian telah membahas tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Terdapat beberapa hasil penelitian yang berbeda atau tidak konsisten antara penelitian satu dengan lainnya yang menjadi celah penelitian (*research gap*).

Adanya hubungan-hubungan yang tidak konsisten tersebut, memunculkan *gap* atau celah penelitian sebagai berikut :

Perbedaan pertama, pada hubungan antara kepemimpinan terhadap kinerja, di mana Russel *and* Stone (2002), Hayward (2005), O'Reilly, *et al.* (2010), Sabir, *et al.* (2011), Suparman (2007), Wardany (2013), Ardansyah (2013), Harwiki (2013), Pariaribo (2014), Choudhary *and* Zaher (2013), McCann, *et al.* (2014), Liden, *et al.* (2014), Hua *and* Tao (2015), Ding, *et al.* (2015), Abid, *et al.* (2015), Awan, *et al.* (2015), Tischler, *et al.* (2016) menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan dan positif. Di sisi lain, Bateh *and* Heyliger (2014), Leem (2015), Lisbijanto dan Budiyanto (2014) menunjukkan tidak adanya pengaruh yang signifikan. Terjadinya hubungan yang tidak konsisten memberi peluang untuk dilakukan penelitian lebih lanjut atau ada celah yang bisa diteliti. Ketidakkonsistenan tersebut salah satunya diyakini memerlukan variabel mediasi. Di dalam penelitian ini profesionalitas dan kepercayaan antar pegawai didudukkan sebagai mediasi hubungan tersebut.

Perbedaan kedua, pada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, di mana Abraham (2005), Robert (2009), Sohail *and* Al-Ghamdi (2012), Sadegh *and* Vahid (2012), Hameed, *et al.* (2014), Smits, *et al.* (2016) menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan dan positif. Di sisi lain, Mian, *et al.* (2017) menunjukkan tidak adanya pengaruh yang signifikan. Seperti halnya pada uraian





sebelumnya, ketidakkonsistenan tersebut salah satunya juga diyakini memerlukan variabel mediasi. Di dalam penelitian ini terdapat dua variabel yaitu profesionalitas dan kepercayaan antar pegawai didudukkan sebagai mediasi hubungan tersebut.

Perbedaan ketiga, terdapat pada pemilihan populasi. Pada penelitian sebelumnya seperti Wardany (2013), Ardansyah (2013), Harwiki (2013), Pariaribo (2014), Choudhary *and* Zaher (2013), Mc Cann, *et al* (2014), Liden, *et al.* (2014), Hua *and* Tao (2015), mengambil populasi dan sampel pada perusahaan dan lembaga non Pemerintah. Penelitian ini mengambil sampel pada lembaga atau institusi pemerintah dibidang intelijen Keuangan yang memiliki jaringan kerjasama global.

Penelusuran literatur tentang kepemimpinan *transglobal* sebagai pendorong kinerja pegawai yang dimediasi oleh kepercayaan antar pegawai dan profesionalitas masih belum ditemukan. Hal ini memberikan peluang untuk dilakukan penelitian atau terdapat celah yang dapat diteliti. Hubungan mediasi tersebut dan dimasukkannya variabel kepemimpinan *transglobal* merupakan model yang relatif baru dalam penelitian tentang kinerja pegawai, sehingga hal tersebut dapat dipandang sebagai *novelty* dalam penelitian ini.

Di samping itu, penelitian ini juga mengkaji dan menguji secara komprehensif hubungan antara budaya organisasi dan gaya kepemimpinan *transglobal* terhadap kepercayaan antar pegawai (*mutual trust*), profesionalitas, dan dampaknya terhadap kinerja pegawai, secara simultan. Pendekatan sistem ini dipandang lebih komprehensif, sehingga diharapkan dapat memberi kontribusi kebaruan terhadap pengembangan ilmu sumber daya manusia.

## 1.2. Rumusan Masalah

Dengan memperhatikan berbagai fenomena dan *gap* yang ada, maka rumusan masalah penelitiannya adalah “Bagaimana kinerja pegawai dapat



ditingkatkan melalui penerapan gaya kepemimpinan *transglobal* dan budaya kerja dengan dimediasi oleh variabel profesionalitas dan kepercayaan antar pegawai pada Pusat Pelaporan dan Analisis Transaksi Keuangan-Indonesia.“

Selanjutnya, pertanyaan penelitian yang ingin diajukan dalam penelitian dengan melihat latar belakang dan rumusan masalah yang sudah dikemukakan sebelumnya dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Apakah gaya kepemimpinan *transglobal* signifikan berpengaruh terhadap kinerja pegawai?
2. Apakah gaya kepemimpinan *transglobal* berpengaruh signifikan terhadap profesionalitas pegawai?
3. Apakah gaya kepemimpinan *transglobal* berpengaruh signifikan terhadap kepercayaan antar pegawai?
4. Apakah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai?
5. Apakah budaya organisasi signifikan mempengaruhi profesionalitas pegawai?
6. Apakah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kepercayaan antar pegawai?
7. Apakah profesionalitas berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai?
8. Apakah kepercayaan antar pegawai berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai?

Penelitian ini juga mengkaji efek mediasi dengan permasalahan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah gaya kepemimpinan *transglobal* berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan dimediasi oleh variabel profesionalitas?
2. Apakah gaya kepemimpinan *transglobal* berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan dimediasi oleh variabel kepercayaan antar pegawai?



3. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap Kinerja pegawai dengan dimediasi oleh variabel profesionalitas?

4. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan dimediasi oleh variabel kepercayaan antar pegawai?

### 1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan atas rumusan masalah dan pertanyaan penelitian di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah “Membangun sebuah model konseptual untuk menggambarkan dan membuktikan secara empirik bagaimana peran profesionalitas dan kepercayaan antar pegawai dapat memediasi pengaruh antara kepemimpinan *transglobal* dan budaya organisasi untuk menghasilkan kinerja pegawai yang semakin baik dan berkesinambungan yang pada akhirnya mampu meningkatkan kinerja organisasi Pusat Pelaporan dan Analisis Transaksi Keuangan menjadi lebih baik lagi.”

Kemudian berdasarkan atas rumusan di atas, maka tujuan penelitian tersebut terinci sebagai berikut:

1. Menganalisis dan menjelaskan pengaruh gaya kepemimpinan *transglobal* terhadap kinerja karyawan.
2. Menganalisis dan menjelaskan pengaruh gaya kepemimpinan *transglobal* terhadap profesionalitas pegawai.
3. Menganalisis dan menjelaskan pengaruh gaya kepemimpinan *transglobal* terhadap kepercayaan antar pegawai.
4. Menganalisis dan menjelaskan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.
5. Menganalisis dan menjelaskan pengaruh budaya organisasi terhadap profesionalitas pegawai.



6. Menganalisis dan menjelaskan pengaruh budaya organisasi terhadap kepercayaan antar pegawai.

7. Menganalisis dan menjelaskan pengaruh profesionalitas terhadap kinerja pegawai.

8. Menganalisis dan menjelaskan pengaruh kepercayaan antar pegawai terhadap kinerja pegawai.

9. Menganalisis dan menjelaskan pengaruh gaya kepemimpinan *transglobal* terhadap kinerja pegawai dengan dimediasi oleh variabel profesionalitas.

10. Menganalisis dan menjelaskan pengaruh gaya kepemimpinan *transglobal* terhadap kinerja pegawai dengan dimediasi oleh variabel kepercayaan antar pegawai.

11. Menganalisis dan menjelaskan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan dimediasi oleh variabel profesionalitas.

12. Menganalisis dan menjelaskan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan dimediasi oleh variabel kepercayaan antar pegawai.

#### 1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dapat diambil dari hasil penelitian ini adalah:

1. **Teoritis:** Pengembangan konsep kinerja pegawai, dengan mendudukan variabel profesionalitas dan kepercayaan antar pegawai sebagai pemediasi pengaruh dari gaya kepemimpinan *transglobal* dan budaya organisasi.

2. **Pragmatis:** hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai salah satu sumber informasi atau acuan untuk mengamati kembali terhadap penerapan manajemen SDM di PPAK terutama terkait dengan gaya kepemimpinan, budaya organisasi, profesionalitas, dan kepercayaan antar pegawai dalam rangka peningkatan kinerja pegawai dan organisasi PPAK Indonesia secara keseluruhan.





## BAB II KAJIAN TEORI

### 2.1 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terkait dengan faktor-faktor telah dilakukan oleh sejumlah peneliti, beberapa di antaranya adalah sebagai berikut :

#### 2.1.1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan *Transglobal* terhadap Kinerja Pegawai

Haider, *et al.* (2015) menyelidiki pengaruh gaya kepemimpinan yang dipraktikkan dalam suatu organisasi dan efeknya pada kinerja karyawan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui gaya kepemimpinan yang terbaik diantara *democratic*, *autocratic*, dan *participative* yang mampu merangsang kinerja karyawan. Unit sampel yang digunakan adalah CEO dan karyawan Pabrik Traktor Al-Ghazi. Hasil dari penelitian ini adalah kepemimpinan yang bersifat *participative* memiliki efek positif yang lebih besar pada kinerja karyawan dibandingkan dengan gaya kepemimpinan lain. Gaya kepemimpinan *participative* membuat karyawan merasakan kekuatan dan percaya diri dalam melakukan pekerjaan dan dalam membuat keputusan yang berbeda.

Basit, *et al.* (2017) berupaya untuk mengidentifikasi dampak dari gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan merancang kuesioner. Kuesioner disebarkan kepada karyawan suatu organisasi swasta di Selangor, Malaysia. Koefisien analisis regresi menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang tidak hanya signifikan tetapi juga positif dari gaya kepemimpinan yang demokratis dan



*laissez-faire* pada kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan yang paling memberikan dampak positif adalah gaya kepemimpinan demokratis

Ing'ollan and Josse (2017) dalam penelitiannya berupaya untuk mengeksplorasi adakah hubungan antara 2 (dua) variabel yakni gaya kepemimpinan dengan kinerja di Kabupaten Turkana. Instrumen penelitian dalam penelitian ini adalah kuesioner yang disebarakan kepada karyawan Kabupaten Turkana. Penelitian ini mengungkapkan bahwa tidak ada gaya kepemimpinan yang sempurna, tetapi menurut penelitian gaya kepemimpinan berikut memengaruhi kinerja karyawan; kepemimpinan afiliasi 49,5%, gaya kepemimpinan otoritatif 52,2% dari kinerja karyawan dan oleh karena itu disimpulkan bahwa dua gaya kepemimpinan memengaruhi gaya pegawai pemerintah daerah di Kabupaten Turkana dan oleh karena itu kedua gaya tersebut harus diadopsi dan tidak masing-masing gaya itu sendiri.

Hermawati dan Nasharuddin (2016) berusaha untuk menemukan bukti dan menjelaskan efek mediasi dari kualitas kehidupan kerja (QWL), keterlibatan kerja-retensi dan perilaku warga organisasi (OCB) tentang hubungan antara kepemimpinan *transglobal* dan kinerja karyawan. Populasi yang digunakan adalah seluruh karyawan koperasi yang paling menonjol di Provinsi Jawa Timur. Metode yang digunakan untuk menganalisis data dalam penelitian ini adalah analisis *generalized structural component*. Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan *transglobal* tidak memiliki efek langsung pada kinerja karyawan. Namun, kepemimpinan *transglobal* secara langsung memengaruhi QWL, keterlibatan kerja, dan OCB. Semakin tinggi kepemimpinan *transglobal*, semakin tinggi pengaruhnya pada QWL, keterlibatan kerja, dan OCB.

Hermawati, *et al.* (2019) berupaya untuk menguji pengaruh kepemimpinan pada kualitas kehidupan kerja, keterlibatan kerja dan dampaknya terhadap kinerja karyawan usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) di seluruh Malang Raya.



Populasi yang digunakan adalah semua karyawan UMKM di Malang Raya dan UMKM yang berkembang di wilayah Jawa Timur, di antaranya Sidoarjo, Kabupaten Pasuruan, Kota Pasuruan, Kabupaten Kediri, Jombang, Kota Surabaya, Kota Blitar dan Kabupaten Blitar. Penelitian ini menunjukkan pengaruh yang signifikan dari kepemimpinan terhadap kualitas kehidupan kerja dan keterlibatan kerja dalam lima wilayah. Pengaruh yang signifikan oleh kepemimpinan juga dapat dilihat terhadap kinerja karyawan di empat daerah kecuali Kabupaten Malang.

### 2.1.2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan *Transglobal* terhadap Profesionalitas Pegawai

Kurland, *et al.* (2010) dalam penelitiannya untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap pembelajaran organisasi sekolah, dengan menggunakan visi sekolah sebagai mediator. Hasilnya adanya keterkaitan antara variabel organisasi sekolah dan gaya kepemimpinan, membuat beberapa kontribusi terhadap literatur kepemimpinan pendidikan. Temuan empiris studi mengenai teori kepemimpinan visioner dan transformasional menegaskan asumsi bahwa visi merupakan aspek kunci kepemimpinan (Conger *and* Kanungo, 1987; Harris, 2005; Stewart, 2006; Bass, 2000) dan khususnya dalam kasus kepala sekolah. kepemimpinan transformasional, mempromosikan proses pembelajaran organisasi sekolah untuk meningkatkan kualitas pengajaran dan kinerja siswa.

Randeree *and* Chaudhry (2012) dalam penelitiannya menganalisis sejauh mana gaya kepemimpinan yang berbeda mempengaruhi kepuasan kerja pegawai dan komitmen organisasional di Uni Emirat Arab (UEA) melalui analisis kasus di sektor konstruksi. Hasil penelitian menunjukkan perusahaan harus memeriksa ulang strategi perekrutan manajemen senior dan strategi retensi pegawai di UAE dan wilayah GCC yang lebih luas. Perilaku sangat penting bagi pegawai yang merasa puas dan berkomitmen terhadap atasan mereka. Dengan demikian,



eselon atas organisasi perlu memastikan bahwa departemen sumber daya manusia mereka memiliki mekanisme untuk pemilihan manajerial, yang mungkin mencakup kebijakan wawancara dan rekrutmen yang tepat dan penerapan tes psikometrik atau yang serupa, untuk memahami ketrampilan kepemimpinan dan mengidentifikasi calon pemimpin masa depan.

Rad and Yarmohammadian (2006) dalam penelitiannya deskriptif dan cross-sectional ini adalah untuk mengeksplorasi hubungan antara gaya kepemimpinan manajer dan kepuasan kerja pegawai di Rumah Sakit Universitas Isfahan, Isfahan, Iran, tahun 2004. Hasil penelitiannya menunjukkan skor rata-rata dimensi kepemimpinan berorientasi pegawai pada lini pertama, manajer menengah dan senior masing-masing adalah 52, 54, dan 54 (dari 75 kredit). Skor rata-rata dimensi kepemimpinan berorientasi tugas pada lini pertama, manajer menengah dan senior masing-masing 68, 69, dan 70 (dari 100 kredit). Skor rata-rata kepuasan kerja pegawai adalah 3: 26 ^ 0: 56 pada skala 6 (kepuasan sedang), 1,9, 26,1, 64,7, dan 7,3 persen pegawai rumah sakit masing-masing memiliki tingkat kepuasan yang rendah, rendah, sedang, dan tinggi.

Kirchner (2006) dalam penelitiannya tentang Kepemimpinan Berbasis Nilai: Pandangan Sektor Ketiga, menghasilkan hasil jika gaya kepemimpinan sektor ketiga adalah menjadi model bagi sektor lain maka sektor ketiga perlu meningkatkan permainannya untuk memenuhi peran yang berkembang ini. Secara keseluruhan, sektor ini mengambil kepemimpinan dan pengembangan kepemimpinan dengan lebih serius, namun, untuk meningkatkan sektor ini perlu dilihat yang pertama yakni berinvestasi lebih banyak dalam pembangunan. Kedua yakni memastikan perencanaan perekrutan dan suksesi yang efektif dan ketiga menyediakan pemerintahan yang kuat. Karena sektor ketiga semakin menjadi pilihan karir, sektor ini perlu lebih fokus pada Profesionalitas dan meningkatkan permainan kepemimpinannya. Paling tidak untuk bisa mengembangkan dan



mempersiapkan talenta sektoral yang ada untuk pekerjaan puncak di dalam dan di luar sektor ini.

Alonderiene and Majauskaite (2016) dalam penelitiannya yang mengkaji pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja fakultas di perguruan tinggi (HEI). Meskipun kepemimpinan terbukti berpengaruh pada sikap dan kinerja pengikut, ada kesenjangan dalam studi kepemimpinan di HEI, terutama mengingat ini di Lithuania. Hasil penelitian menunjukkan kepuasan kerja mempengaruhi kinerja staf secara langsung dan kinerja organisasi. Agar staf akademik dapat tampil lebih baik dan meningkatkan masukan mereka dalam keberhasilan organisasi, fakultas harus memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Penelitian empiris tersebut mengungkapkan bahwa anggota fakultas sedikit puas dengan penelitian terhadap pekerjaan mereka, terutama dengan faktor intrinsik dan bahkan lebih puas dari yang atasan mereka pikirkan. Penelitian empiris juga menunjukkan bahwa kepemimpinan pada umumnya memiliki pengaruh yang tidak hanya positif tetapi juga signifikan terhadap kepuasan kerja fakultas di HEI di Lituania. Gaya kepemimpinan pelayan memiliki pengaruh dan pengendalian positif tertinggi, gaya kepemimpinan otokratis memiliki pengaruh signifikan positif terendah.

### **2.1.3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan *Transglobal* terhadap Kepercayaan Antar Pegawai**

Goswami Ashita *et al.* (2016) berupaya untuk menguji teori kejadian afektif (AET) dengan menguji efek mediasi pengaruh positif pegawai pada pekerjaan dalam hubungan penggunaan positif pemimpin humor dengan keterlibatan kerja pegawai, kinerja kerja, dan perilaku kewargaan organisasional (OCBs) dan pengaruh moderat gaya kepemimpinan transformasional terhadap hubungan antara penggunaan humor positif dan pengaruh bawahan positif di tempat kerja.

Data diperoleh dari 235 pegawai tetap yang bekerja untuk teknologi informasi dan



perusahaan konsultasi bisnis yang besar. Moderasi mediasi dilakukan untuk menguji model yang diusulkan. Temuan-humor positif Pemimpin 'terkait dengan penciptaan emosi positif bawahan di tempat kerja dan keterlibatan kerja. Emosi positif di tempat kerja tidak memediasi humor para pemimpin kinerja atau OCB.

Selain itu, penggunaan gaya kepemimpinan transformasional oleh pemimpin Hubungan antara humor positif para pemimpin dan emosi positif pegawai di tempat kerja semakin kuat.

Rawat Preeti S and Lyndon Shiji (2016) berupaya untuk mempelajari pengaruh kepemimpinan paternalistik atasan terhadap kepercayaan dari bawahan metode yang ada saat ini sangat mendekati konsepsi. Gaya kepemimpinan paternalistik diukur dengan skala 24 item yang dikembangkan oleh Chenget, et al. (2004). Dikumpulkan dari sampel 253 responden. Temuan/hasil menunjukkan bahwa di India, gaya kepemimpinan paternalistik membawa kepercayaan bawahan. Hasilnya lebih lanjut menemukan bahwa meskipun kepemimpinan yang baik dan bermoral menyebabkan kepercayaan, otoriter Kepemimpinan tidak mengarah pada pembentukan kepercayaan.

Trong (2012) meneliti dengan tujuan untuk menjembatani kesenjangan dalam literatur dengan menguji tiga konstruksi - kepemimpinan, kepercayaan organisasi, dan tingkat perilaku tidak etis dalam hubungannya melalui data dari perusahaan barang konsumen di Vietnam. Dari tanggapan oleh 214 pasang direktur penjualan dan manajer penjualan untuk kuesioner terstruktur mandiri, data dikumpulkan dan diproses melalui analisis varians dan model persamaan struktural untuk menguji hipotesis penelitian. Temuan mengungkapkan bahwa kepemimpinan transaksional berkorelasi dengan kepercayaan berbasis kalkulus.

Kepemimpinan transformasional, di sisi lain, membentuk kepercayaan berbasis identitas dan pengetahuan, yang berkorelasi dengan tingkat perilaku tidak etis yang lebih rendah. Keyakinan berbasis kalkulus, sebaliknya, dikaitkan dengan





tingkat perilaku etis yang lebih tinggi. Jembatan langsung antara kepemimpinan transformasional dan tingkat perilaku tidak etis juga terdeteksi.

Rita and Don (2013) meneliti dengan tujuan untuk mengetahui dampak organisasi gaya kepemimpinan dan pemberdayaan pegawai terhadap persepsi pegawai terhadap reputasi organisasi. Survei kuantitatif *on-line* dilakukan dengan 700 pegawai yang dipilih secara acak dari beragam unit kerja perusahaan Fortune500 di Amerika Serikat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai. Persepsi reputasi organisasi, tidak hanya secara langsung tapi juga secara tidak langsung, melalui pemberdayaan para pegawai. Kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh langsung negatif yang signifikan terhadap persepsi pegawai dari reputasi organisasi pegawai yang merasa lebih berdaya dalam hal kompetensi yang dirasakan dan kontrol pengambilan keputusan memiliki evaluasi reputasi organisasi yang lebih baik.

Joseph and Winston (2005) meneliti dengan tujuan untuk mengeksplorasi hubungan antara persepsi pegawai terhadap kepemimpinan pelayan dan kepercayaan pemimpin, serta kepercayaan organisasi. Dengan menggunakan Penilaian Kepemimpinan Organisasi Laub bersama dengan Persediaan Kepercayaan Organisasi Nyhan dan Marlowe. Persepsi kepemimpinan pelayan berkorelasi positif dengan kepercayaan pemimpin dan kepercayaan organisasi. Studi tersebut juga menemukan bahwa organisasi yang dianggap sebagai pelayan dipamerkan tingkat kepercayaan pemimpin dan kepercayaan organisasi yang lebih tinggi daripada yang dirasakan oleh organisasi non-pelayan-dipimpin.

#### **2.1.4. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai**

Ashton (2011) dalam penelitiannya menggambarkan wawancara dan kelompok fokus yang dilakukan dengan siswa yang berada di studio produksi



media yang dioperasikan industri, makalah ini berfokus pada bagaimana siswa mengartikulasikan pengembangan karir dan aspirasi mereka. Berdasarkan penelitian didapatkan hasil bahwa pengalaman dan bentuk kerja identitas studio mereka, para siswa akan merasakan kemampuan kerja dalam hal konsep kreativitas dan Profesionalitas industri media. *Anxieties* seputar praktik profesional masa depan juga disuarakan, menandakan nilai potensial dari pendekatan Studi Karir yang menciptakan ruang untuk secara eksplisit menjelajahi kondisi kerja sebagai masalah pribadi yang berarti.

Kim and Koo (2017) dalam penelitiannya dengan menggunakan model adalah pegawai hotel di Korea Selatan dengan menggunakan metode survei. Data dianalisis dengan menggunakan frekuensi, reliabilitas, faktor konfirmatori, korelasi, dan strukturisasi. Berdasarkan penelitian didapatkan hasil bahwa perekrutan LMX secara signifikan memengaruhi dan menghalangi penyelenggaraan usaha kecil dan bahkan secara tidak langsung mempengaruhi keterlibatan organisasi. Keterlibatan kerja secara signifikan mempengaruhi keterlibatan organisasi dan perilaku inovatif namun tidak secara signifikan memengaruhi kinerja pekerjaan. Keterlibatan organisasi secara signifikan dipengaruhi oleh kinerja yang tidak sesuai dengan kinerja manajerial. Kinerja saat ini sangat dipengaruhi oleh perilaku sosial.

Dai You-De, *et al.* (2013) dalam penelitiannya yang menggunakan sebanyak 700 kuesioner dibagikan kepada delapan staf hotel internasional, menghasilkan 358 tanggapan yang valid. Berdasarkan pengujian didapatkan hasil berupa TFLs / TSLs mempengaruhi keadilan prosedural dan distributif secara signifikan dan positif. Manajer yang menggunakan TFL dapat mendorong kepercayaan pegawai. TFL positif mempengaruhi komitmen organisasi melalui keadilan distributif dan kepercayaan, sementara TSLs mendorong komitmen organisasional melalui keadilan distributif. Ole (2016) dalam penelitiannya





menggunakan studi intervensi partisipatif longitudinal terhadap 62 prasekolah yang melibatkan sekitar 1800 pegawai. Evaluasi menggunakan absensi penyakit jangka pendek untuk mengukur kesehatan pegawai, kualitas tugas utama yang dinilai oleh klien dan kepuasan pengguna yang dinilai oleh orang tua untuk mengukur efektivitas organisasi, dan penerapannya adalah perkiraan waktu kerja bagi pegawai dan sesuai permintaan manajer tempat kerja, dan kompensasi ditawarkan oleh proyek tersebut. Berdasarkan penelitian didapatkan hasil bahwa analisis multi tingkat menunjukkan bahwa anak prasekolah dengan intensitas pelaksanaan yang lebih tinggi memiliki efek yang lebih kuat terhadap kesehatan pegawai dan efektivitas organisasi daripada anak prasekolah dengan intensitas pelaksanaan yang lebih rendah.

Jerrell, *et al.* (2014) dalam penelitiannya membahas manajemen konflik yang konstruktif, yang memberi suara kepada pegawai dan mendorong partisipasi otentik dalam pengambilan keputusan. Jerrel, *et al.* berhipotesis bahwa pendekatan semacam itu berhubungan positif dengan kepuasan kerja dan kinerja organisasi. Namun, mengingat potensi "terlalu banyak hal baik" ketika mendorong konflik, kami juga menguji hubungan antara manajemen konflik dan hasil organisasi. Berdasarkan penelitian didapatkan hasil yaitu manajer dan organisasi memahami dan mengelola konflik memiliki implikasi penting bagi hasil organisasi.

Di satu sisi, ketika konflik dianggap negatif secara inheren, organisasi mungkin cenderung menghindari atau menyelesaikannya dengan cepat. Pendekatan semacam itu mungkin kurang menggelisahkan dalam jangka pendek, namun dengan potensi biaya kesempatan terdahulu untuk mengeksplorasi gagasan baru dan kreatif, lebih memahami posisi orang lain, dan mencapai keputusan yang lebih baik.



### 2.1.5. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Profesionalitas Pegawai

Smits, *et al.* (2016), penelitian ini membahas peran kepemimpinan dokter dalam menyajikan budaya perawatan kesehatan untuk memulihkan, merawat dan melestarikan komponen perawatan tradisionalnya. Budaya organisasi dan kepemimpinan adalah pemanfaatan untuk menggambarkan saling ketergantungan struktural dan kompleksitas dinamis saat ini dan untuk menyarankan bagaimana dokter dapat memperkuat komponen perawatan kesehatan budaya. Pada penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa pemimpin dapat mempengaruhi budaya dan memperkuat komponen perawatan kesehatan.

Sejjaaka and Kaawaase (2014) dalam penelitiannya melihat sejauh mana konstruksi dari profesionalitas, penghargaan dan kepuasan kerja. Dengan menggunakan skala yang sudah ada sebelumnya untuk konstruksi ini, penulis mengumpulkan data dari 277 pemegang lisensi ICPAU dan melakukan analisis faktor untuk memeriksa validitasnya. Mengingat relevansi debat organisasi-profesional konflik (OPC) terhadap kinerja di masyarakat dan organisasi sektor swasta, penulis menggunakan ANOVA untuk menilai apakah ada yang signifikan berbeda antara CPA di sektor swasta dan publik. Hasilnya menunjukkan bahwa keempat variabel tersebut dapat digunakan sebagai tindakan yang benar dalam sebuah perkembangan lingkungan pasar, meski dengan beberapa modifikasi. Selain itu, antara nilai pribadi dan akuntan publik bersertifikat sektor publik tidak ada signifikansi yang berbeda mengenai profesionalitas, penghargaan dan organisasi komitmen.

Marie (2011) dalam makalahnya mengidentifikasi apakah aspek budaya organisasi dapat mengindikasikan medan baru dalam pengaruh budaya-kualitas hubungan kesehatan. Penelitian ini berawal dari keyakinan penulis bahwa melihat peran kepala departemen atau direktorat sangat penting untuk perawatan kesehatan Manajemen sangat penting untuk perencanaan perawatan kesehatan



dan pemberian layanan kesehatan berkualitas. Wawancara dilakukan di antara 50 dokter profesional dan manajer non-klinisi yang bekerja dalam peran kepala departemen, di rumah sakit perawatan akut di Indonesia Irlandia. Sampel diambil dari total populasi 850 manajer, yang digunakan sebelumnya studi survei. hasilnya Budaya organisasi lebih kompleks daripada yang diperkirakan sebelumnya. Beberapa budaya pengaruh seperti keunggulan dalam pemberian asuhan, nilai etika, keterlibatan, Profesionalitas, nilai untuk uang, biaya perawatan, komitmen terhadap kualitas dan pemikiran strategis ditemukan sebagai kunci penentu budaya dalam pemberian perawatan berkualitas.

Sharifirad *and* Ataei Vahid (2012) menyatakan tujuan dalam tulisannya yakni untuk menguji pengaruh budaya organisasi (OC) terhadap blok bangunan budaya inovasi (IC) di perusahaan otomotif Iran. Secara keseluruhan, sampel dari enam perusahaan mobil besar diperiksa dan 245 kuesioner diselesaikan oleh pegawai. Model konseptual dikembangkan dan hipotesisnya dianalisis dengan menggunakan analisis faktor eksploratori dan kemudian efek langsung dan tidak langsung konstruksi dianalisis dengan teknik analisis jalur. hasilnya menunjukkan bahwa konstruksi OC berkorelasi dengan IC. Korelasi ini semuanya positif kecuali hubungan antara konsistensi dan pembelajaran organisasi, dan juga itu antara konsistensi dan kreativitas dan perbaikan.

David, *et al.* (2012) menyatakan tujuan dalam penelitiannya yakni untuk menganalisis hubungan antara budaya di salah satu jurusan serikat pekerja nasional di Spanyol dan kesulitan dalam menyelesaikan perubahan yang diinginkan dan inovasi. Sebanyak 15 kelompok fokus yang terdiri dari pemimpin serikat pekerja adalah dilakukan. Transkripsi kelompok dianalisis dari pendekatan teori *ground* hasilnya terdapat struktur dialektika "tidak konklusif" (tesis-antitesis-tidak ada sintesis) di Indonesia retorika pemimpin diidentifikasi. Dari perspektif



dialektika perubahan organisasi, ini bisa jadi ditafsirkan sebagai faktor yang memperlambat perubahan dalam organisasi.

### 2.1.6. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepercayaan Antar Pegawai

Abraham (2005) dalam penelitiannya menyelidiki hubungan antara pekerja sosial di sistem perawatan kesehatan Israel melalui kuesioner terstruktur. Analisis regresi digunakan untuk menguji hipotesis penelitian. Berdasarkan penelitian tersebut didapatkan hasil bahwa budaya organisasi yang memberikan lapangan kerja yang menantang, mengurangi absensi pegawai, dan niat penarikan dari pekerjaan, pekerjaan, dan organisasi.

Robert (2009) dalam penelitiannya dengan menggunakan data kuesioner 156 pegawai tetap dari berbagai organisasi dianalisis dengan korelasi, regresi, dan pemodelan persamaan struktural (SEM) dan didapatkan hasil penelitian yaitu analisis regresi dan SEM menetapkan bahwa sosialisasi organisasi menghubungkan kebutuhan pegawai dengan budaya organisasi.

Keren and Shay (2009) dalam penelitiannya menggunakan data survei diperoleh dari pegawai sebuah perusahaan farmasi di Israel, Inggris, dan Hongaria. Setelah tim di masing-masing tiga lokasi organisasi dipetakan, 205 pegawai yang mengerjakan 62 tim menanggapi kuesioner tersebut sehingga menghasilkan tingkat respons 61 persen yang baik. Berdasarkan penelitian didapatkan hasil berupa hasil analisis faktor relasional dan konfirmatori nol-order menunjukkan dua fokus kepercayaan saling terkait, namun berbeda, konstruksi.

Temuan ini menunjukkan bahwa pegawai dapat mengembangkan kepercayaan pada individu tertentu, seperti atasan, dan perwakilan umum, seperti organisasi.

Yasir and Abdul (2017) dalam penelitiannya dilakukan melalui survei mandiri terhadap pegawai UKM di Pakistan. Pendekatan Korelasi, Baron dan

Kenny (pendekatan sebab-akibat) dan Proses Makro (teori normal) dikembangkan





oleh Hayes yang mengetahui dampak aktual dan efek kepercayaan dari kepercayaan antara pengajar manajemen pengetahuan dan berbagi pengetahuan. Berdasarkan penelitian didapatkan hasil yaitu menunjukkan bahwa kepercayaan pegawai pada UKM dikembangkan melalui *enabler* manajemen pengetahuan yang mempromosikan berbagi pengetahuan.

Mian, *et al.* (2017) dalam penelitiannya menggunakan tinjauan literatur intensif untuk mengonseptualisasikan kepercayaan dan mengembangkan model efek budaya untuk dipercaya dalam lingkungan bisnis global. Berdasarkan pengujian didapatkan hasil bahwa penelitian sistematis yang bersifat redup telah dilakukan pada efek budaya untuk membangun kepercayaan dalam konteks bisnis internasional. Penyelidikan bagaimana budaya mempengaruhi usaha membangun kepercayaan di lingkungan bisnis global tetap tidak terbalas.

#### 2.1.7. Pengaruh Profesionalitas terhadap Kinerja Pegawai

Hala Abou Arraj (2018) menyatakan tujuan dalam penelitiannya yakni untuk menilai secara empiris tingkat profesionalisme dan menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi profesionalisme. Sehingga, tujuan makalah ini ada dua: pertama, untuk memberikan penilaian empiris tentang profesionalisme dalam birokrasi, dan kedua, untuk menilai hubungan usia dan pendidikan, di satu sisi, dan profesionalisme birokrasi, di sisi lain. Data untuk penelitian ini diperoleh dari survei yang dilakukan kepada karyawan. Hasil dari penelitian ini adalah profesionalisme rendah di antara pegawai negeri sipil di Libanon, tidak ada hubungan antara profesionalisme dan usia karyawan dan hubungan langsung antara profesionalisme dan pendidikan karyawan.

Ole Henning Sørensen (2016) menyatakan tujuan dalam penelitiannya yakni untuk mendokumentasikan dan membahas efek dari intervensi partisipatif di prasekolah fokus pada peningkatan kinerja tugas utama pada kesehatan





karyawan dan efektivitas organisasi. Selanjutnya, untuk menyelidiki peran intensitas implementasi pada hasil. Analisis multi-level menunjukkan bahwa anak-anak prasekolah dengan intensitas implementasi yang lebih tinggi memiliki efek yang lebih kuat pada kesehatan karyawan dan efektivitas organisasi daripada prasekolah dengan lebih rendah intensitas implementasi. Perbedaan menunjukkan bahwa komponen intervensi utama, membaik kinerja tugas-tugas pusat kerja melalui kegiatan kerja kolaboratif, partisipatif, telah efek pada kesehatan dan keefektifan dan bahwa tempat kerja dan keterlibatan karyawan dalam Intervensi sangat penting untuk keberhasilannya. Penelitian ini berkontribusi pada penelitian di bidang psikologis pekerjaan kesehatan dengan melaporkan studi intervensi partisipatif yang komprehensif yang terdiri dari langkah – langkah kesehatan karyawan, kinerja organisasi dan intensitas implementasi.

Manish Madan and Mahesh K Nala (2015) menyatakan tujuan dalam penelitiannya yakni untuk menguji persepsi warga tentang polisi di India, khususnya penulis memeriksa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan warga negara dengan polisi di India. Hasil dari penelitian ini warga yang lebih tua melaporkan kepuasan yang lebih tinggi dengan polisi. Di antara yang kontekstual karakteristik, penulis menemukan hubungan positif antara persepsi kinerja polisi, keadilan, profesionalisme, dan kepuasan warga negara dengan polisi. Seperti yang diharapkan, penyimpangan yang dirasakan polisi adalah terkait dengan kepuasan warga negara yang lebih rendah dengan polisi. Penelitian ini merupakan upaya untuk secara sistematis menilai persepsi warga tentang polisi di India. Para peneliti meyakini bahwa ini sebagai kontribusi orisinal dalam tubuh penjahat penelitian keadilan, khususnya untuk beasiswa tentang kepolisian di India. Apalagi, pemeriksaan terhadap Kepuasan warga akan polisi menyoroti pandangan rinci mereka tentang profesionalisme polisi, polisi kinerja, korupsi, keadilan, dan persepsi mereka tentang keselamatan di lingkungan mereka.





Kristiansen, *et al.* (2016) menyatakan tujuan dalam penelitiannya yakni untuk melaporkan studi etnografi yang menyelidiki bagaimana manajemen kinerja dan profesionalisme sebagai logika yang bertentangan ditafsirkan dan diterapkan oleh manajer dan perawat dalam praktik sehari-hari di panti jompo Norwegia.

Manajemen kinerja dikritik sebagai tantangan langsung ke logika dominan profesionalisme dalam organisasi perawatan kesehatan. Penulis mengidentifikasi tiga bentuk strategi koping: penyesuaian profesionalisme dengan standar, penguatan fleksibilitas profesional dan penyelesaian masalah, dan strategis adopsi dokumentasi. Pola kegiatan dan interaksi ini mencerminkan organisasi baru struktur yang memungkinkan logika yang saling bertentangan hidup berdampingan. Penelitian ini menunjukkan bahwa kompleks baru dimensi proses yang mengatur dalam panti jompo adalah cara di mana manajer dan perawat menangani ketegangan antara logika yang saling bertentangan dalam pekerjaan sehari-hari dan praktik sehari-hari dokter.

#### **2.1.8. Pengaruh Kepercayaan Antar Pegawai terhadap Kinerja Pegawai**

Sharkie (2009) dalam penelitiannya meneliti untuk memberikan kontribusi pada perdebatan tentang kinerja pegawai dengan membahas pentingnya kepercayaan dalam mendorong kinerja. Hasil penelitian menunjukkan tekanan pasar dan pengenalan praktik manajemen baru, seperti perampingan, pembandingan dan kerja sama, memiliki pengaruh signifikan terhadap hubungan kerja tradisional. Hubungan kerja tradisional sebagian besar telah digantikan oleh hubungan psikologis baru yang memiliki lebih sedikit jaminan tersirat oleh pengusaha terhadap pegawai seperti keamanan dan promosi internal. Hal ini pada gilirannya telah sangat meningkatkan kebutuhan untuk memahami bagaimana pegawai dapat didorong untuk terlibat dalam perilaku ekstra-peran bebas berdasarkan kontrak psikologis baru.



Tinline and Crowe (2010) dalam penelitiannya untuk menyajikan bagaimana Mersey Care NHS Trust memperkenalkan pengembangan kepemimpinan terpadu yang unik dan program kesejahteraan pegawai dari psikolog bisnis Inggris, Robertson Cooper, untuk membantu mempersiapkan status *Foundation Trust equivalent* (FTE). Prioritas Kepercayaan adalah memastikan bahwa staf merasa terlibat dan mendukung selama restrukturisasi dan merasa senang bisa bekerja dan terlibat dalam peran mereka. Hasil penelitian menunjukkan proses tersebut telah memberi Mersey Care dasar yang kuat untuk memastikan bahwa pengembangan kepemimpinan difokuskan pada keterlibatan pegawai dan kesejahteraan. Namun, masih ada pekerjaan penting yang harus dilakukan untuk memastikan hal ini menjadi norma dalam kepercayaan dan ada sejumlah hambatan untuk mencapai tujuan ini. Salah satu hambatan ini adalah berbagai pendekatan pengembangan kepemimpinan dan model NHS yang terparap dan, pada tingkat tertentu.

Chang, *et al.* (2015) dalam penelitiannya untuk mengevaluasi batasan privasi dan mengeksplorasi reaksi pegawai dalam pemantauan pegawai. Dengan Responden berasal dari berbagai organisasi di berbagai industri (teknologi informasi 32,1 persen, manufaktur 25,9, layanan 19,8 persen, hukum 8,6 persen, pendidikan 2,5 persen, keuangan 4,9 persen, dan lain-lain 6,2 persen) dan mewakili berbagai kategori pekerjaan (Litbang 46,9 persen, 6,2 persen, akuntansi 11,1 persen, penjualan 16,1 persen, administrasi 7,4 persen, dan lain-lain 12,3 persen). Hasilnya studi ini mengeksplorasi bagaimana pemantauan pegawai mempengaruhi sikap pegawai terhadap organisasi dan kinerja pegawai mereka di bawah praktik pemantauan. Sebuah model penelitian diusulkan untuk mempelajari pentingnya hubungan antara budaya organisasi, CPM, kepercayaan, komitmen, dan kepatuhan. Hasil dari model penelitian yang divalidasi dan temuan yang



sesuai dapat dirujuk oleh manajer dan pegawai untuk meningkatkan kinerja pegawai melalui pemantauan di tempat kerja.

Rabbanee, *et al.* (2015) dalam penelitiannya yakni untuk menguji pengaruh kinerja pegawai (EP) terhadap loyalitas pelanggan terhadap layanan apotek. Hasil penelitian menghasilkan Hasilnya menunjukkan bahwa EP secara positif mempengaruhi PV dan kepercayaan. Studi tersebut mengungkapkan bahwa efek EP pada sikap dan BL dimediasi oleh PV dan kepercayaan. EP juga ditemukan memiliki pengaruh langsung dan tidak langsung (dimediasi oleh PV) terhadap kepercayaan. Kepercayaan ditemukan untuk memediasi sebagian link PV ke AL dan PV ke BL. Selain itu, AL ditemukan untuk mempengaruhi BL pelanggan.

Kundu *and* Gahlawat (2016) dalam penelitiannya untuk meningkatkan penelitian tentang hubungan antara sistem kerja kinerja tinggi (HPWS) dan keinginan pegawai untuk pergi dengan memeriksa peran mediasi kepercayaan, motivasi dan perilaku kewargaan organisasional. Hasil penelitian menunjukkan dengan menggunakan analisis regresi yang dimediasi pada sampel 563 pegawai, penelitian ini berusaha untuk mengevaluasi pengaruh penggunaan HPWS terhadap niat pegawai untuk pergi dan juga hasil kerja pegawai lainnya. Hasil empiris telah menyoroti bahwa penerapan praktik HR berkinerja tinggi sebagai sistem terpadu meningkatkan hasil kerja pegawai dan menurunkan keinginan untuk meninggalkan organisasi.

### **2.1.9. Pengaruh Profesionalitas sebagai Mediasi Gaya Kepemimpinan *Transglobal* terhadap Kinerja Pegawai**

Paoline *and* Lambert (2010) melakukan penelitian yang berkontribusi untuk perkembangan di bidang penyelidikan empiris dengan memeriksa berbagai anteseden pekerjaan stres, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi di antara petugas penjara. Menggunakan data survei dikumpulkan dari sistem pemasyarakatan daerah besar di Orlando, Florida, Amerika Serikat. Temuan



menunjukkan bahwa persepsi staf tentang profesionalisme, kendali tahanan, dan dukungan administrasi semua tingkat dampak yang signifikan dari stres kerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi.

Madan *and* Nalla (2015) melakukan penelitian dan mendapati bahwa warga yang sudah tua melaporkan kepuasan yang tinggi kepada polisi. Di antara karakteristik kontekstual, peneliti menemukan hubungan positif antara kinerja yang dirasakan polisi, keadilan, profesionalisme, dan kepuasan warga kepada polisi. Seperti yang diharapkan, penyimpangan kinerja polisi menyebabkan rendahnya kepuasan warga. Penelitian ini diperkuat oleh penelitian Nalla dan Madan (2012) tentang kerjasama antara polisi dengan masyarakat India dan persepsi tentang integritas polisi di India.

Wilderom, *et al* (2007) melakukan penelitian dan menemukan bahwa *leadership* berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan profesionalitas karyawan.

Dari hasil regresi juga ditemukan pengaruh positif dari kinerja yang dapat diduga oleh sifat kepemimpinan. Temuan tersebut diperkuat oleh penelitian Caldwell, *et al* (2004). Demikian halnya Tiemey (1999) dan Amabile, *et al*. (2004) mendapat bahwa *leadership* berpengaruh signifikan terhadap kinerja suatu organisasi.

#### **2.1.10. Pengaruh Kepercayaan Antar Pegawai sebagai Mediasi Gaya Kepemimpinan *Transglobal* terhadap Kinerja Pegawai**

Hussain, *et all*. (2019) menunjukkan bahwa *Affective Trust* (AT) dan *Cognitive Trust* (CT) memediasi antara *Transformation Leadership* (TL) dan *Organizational Commitment* (OC) positif. Selain itu, AT dan CT keduanya memediasi negatif antara TL dan *Task Performance* (TP). Akhirnya, kedua dimensi kepercayaan sebagai konstruk orde dua memediasi secara positif antara TL dan ET. Hasil yang terkait dengan ET dan TP sangat menarik dan bertentangan dengan pernyataan sederhana dan non-kontekstual dari teori pertukaran sosial.



Sharkie (2009) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa kerentanan karyawan dalam hubungan kerja telah meningkatkan pentingnya kepercayaan dalam mendorong perilaku peran ekstra karyawan di luar kewajiban hukum dan kontrak mereka. Temuan tersebut diperkuat oleh penelitian Dirks and Ferrin (2002) yang mengklaim bahwa tingkat komitmen organisasi oleh karyawan akan berkorelasi positif dengan keyakinan mereka bahwa para pemimpin dapat dipercaya. Demikian pula, Mayer and Gavin (1999) yang berargumen bahwa kurangnya kepercayaan pada seorang pemimpin akan menciptakan gangguan dari keterlibatan dalam kinerja kerja yang tinggi.

Kloutsiniotis and Mihail (2018) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa hasil karyawan memediasi hubungan antara *High-Performance Work Practices* (HPWS) dan kualitas layanan. Di sisi lain, meskipun kepercayaan memediasi hubungan antara HPWS dan hasil karyawan, tidak ada dukungan yang ditemukan untuk efek moderatnya. Akhirnya, meskipun tidak termasuk dalam analisis awal, kepercayaan ditemukan memainkan peran mediasi dan moderasi dalam hubungan antara HPWS dan kualitas layanan. Temuan tersebut menggunakan kerangka kerja studi empiris Kalleberg, *et al.* (2004), yang meneliti peran kepercayaan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara HPWS, hasil karyawan dan kinerja produktivitas. Demikian halnya Huselid (1995) dan Messersmith dan Guthrie (2010) yang menemukan bahwa sistem kerja yang berkinerja tinggi (HPWS) mempengaruhi berbagai hasil kinerja tingkat perusahaan di berbagai industri dan wilayah.

#### **2.1.11. Pengaruh Profesionalitas sebagai Mediasi Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai**

Gita dan Yuniawan (2016) dalam penelitiannya mendapatkan hasil bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki baik pengaruh yang positif maupun



signifikan terhadap kinerja karyawan, namun kerja motivasi dan budaya organisasi tidak mempengaruhi kinerja karyawan.

Hanna dan Firnanti (2013) pada penelitiannya menghasilkan keputusan bahwa struktur audit, ambiguitas peran, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan mempengaruhi kinerja auditor, tetapi konflik peran, komitmen organisasi dan pemahaman tata kelola yang baik tidak mempengaruhi kinerja auditor.

Sihombing, *et al.* (2018) dalam penelitiannya memberikan hasil bahwa pelayan kepemimpinan memberikan dampak secara signifikan penghargaan dan budaya organisasi, tetapi pelayanan kepemimpinan tidak berdampak signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, dalam penelitian beliau menunjukkan bahwa ada efek signifikan dari hadiah terhadap baik budaya organisasi maupaun kinerja karyawan serta terdapat dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan oleh budaya organisasi. Cohen and Kol (2004) dalam penelitiannya memberikan hasil terdapat hubungan yang dimediasi variabel-variabel yang mewakili keadilan di tempat kerja antara hubungan antara profesionalisme dan OCB.

Raharjo, *et al.* (2017) dalam penelitiannya memberikan hasil bahwa budaya organisasi dan desain pekerjaan memiliki pengaruh yang tidak hanya secara langsung tetapi juga signifikan terhadap pekerjaan komitmen. Demikian juga dengan pengaruh budaya organisasi dan komitmen kerja terhadap sumber daya manusia performanya juga signifikan. Namun, hasil yang berbeda ditunjukkan dalam hasil efek langsung dari variabel desain pekerjaan pada variabel kinerja sumber daya manusia, yang menunjukkan bahwa variabel desain pekerjaan tidak mempengaruhi secara langsung serta signifikan terhadap variabel kinerja sumber daya manusia. Dengan kata lain, Intensitas nilai desain pekerjaan tidak akan mempengaruhi tingkat intensitas kinerja sumber daya manusia. Selain itu, efek



mediasi dari variabel komitmen pekerjaan ditemukan pada efek desain pekerjaan dan budaya organisasi tentang kinerja sumber daya manusia.

#### **2.1.12. Pengaruh Kepercayaan Antar Pegawai sebagai Mediasi Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai**

Pawirosumarto, *et al.* (2017) dalam penelitiannya mendapatkan hasil bahwa lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi memiliki dampak tidak hanya positif tetapi juga signifikan terhadap kepuasan kerja, tetapi hanya gaya kepemimpinan saja yang berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja tidak memberikan pengaruh signifikan dan positif pada kinerja karyawan dan itu bukan variabel mediasi.

Rakhmawati dan Darmanto (2014) dalam penelitiannya didapatkan bahwa gaya kepemimpinan transformational dan kepercayaan memiliki dampak yang tidak hanya positif tetapi juga signifikan terhadap komitmen organisasi. Gaya kepemimpinan transformasional berdampak positif terhadap kinerja karyawan.

Komitmen organisasi juga berdampak positif terhadap kinerja karyawan. Di sisi lain, kerjasama tim tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Menurut hasil penelitian Desianty (2005), gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, sedangkan menurut Nugroho (2011), gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

Golembiewski and McConkie (1988) dalam penelitiannya didapatkan *Interpersonal Trust* berpengaruh signifikan terhadap kinerja kelompok kerja suatu organisasi. Dengan kata lain, ketika tingkat kepercayaan meningkat, kelompok diharapkan mengalami proses kelompok yang unggul (misalnya, tingkat kerja sama yang lebih tinggi) dan kinerja yang lebih tinggi; ketika kepercayaan menurun, suatu kelompok diharapkan mengalami proses kelompok yang lebih rendah dan kinerja lebih rendah. Temuan tersebut diperkuat oleh penelitian Mayer, Davis, and



Schoorman (1995); McGregor (1967). Kemudian Kreithner dan Kinicki (1998) dan Robbins (1998) membahas kinerja kelompok. Demikian halnya Kaplan (1979) dan Woodman and Sherwood (1980) berpendapat bahwa *Interpersonal Trust* berpengaruh signifikan terhadap kinerja kelompok kerja dalam intervensinya.

**Tabel 2.1. Mapping Penelitian Terdahulu**

No	Nama	Variabel Penelitian	Sampel dan Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Goswami Ashita., et al.(2016)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Leaders positive humor</i></li> <li>• <i>Transformational leadership</i></li> <li>• <i>Positive emotions at work</i></li> <li>• <i>Employees work engagement</i></li> <li>• <i>Performance</i></li> <li>• <i>OCB</i></li> <li>• <i>Control variable (age and gender)</i></li> </ul>	Sampel dari 366 pegawai berpartisipasi dalam survei online.	Penelitian ini menjelaskan hubungan antara variabel kepemimpinan (termasuk humor) dan keterlibatan pegawai melalui efek emosi affector Model mediasi moderat menyarankan agar peristiwa afektif Seperti penggunaan humor para pemimpin memang bisa menimbulkan reaksi emosional dan akhirnya untuk hasil kerja penting (keterlibatan pegawai dalam penelitian ini).
2	Rawat Preeti S. and Lyndon Shiji (2016)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Leadership style</i></li> <li>• <i>Trust</i></li> <li>• <i>Moral leadership</i></li> <li>• <i>Demographic variable (age, experience, gender)</i></li> </ul>	Penelitian ini mengadopsi metode survei untuk menguji hipotesis. Gaya kepemimpinan paternalistik diukur dengan skala 24 item. Kepercayaan diukur dengan skala empat item. Data dikumpulkan dari sampel 253 responden.	Penelitian ini menunjukkan bahwa di India, gaya kepemimpinan paternalistik membawa kepercayaan bawahan. Meskipun kepemimpinan yang baik dan bermoral menyebabkan kepercayaan, otoriter Kepemimpinan tidak mengarah pada pembentukan kepercayaan.



Tabel 2.1. Mapping Penelitian Terdahulu (lanjutan)

No	Nama	Variabel Penelitian	Sampel dan Metode Penelitian	Hasil Penelitian
3	Tuan L Trong (2012)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Leadership</i></li> <li>• <i>Organisational trust</i></li> <li>• <i>Unethical behaviour</i></li> </ul>	Sampel untuk penelitian ini terdiri dari 419 direktur penjualan dan 686 manajer penjualan dari 419 perusahaan barang konsumsi di Vietnam. Data konstruksi seperti kepemimpinan, kepercayaan, dan etika dikumpulkan melalui kuesioner terstruktur yang dikelola sendiri dikirim ke peserta.	Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional berkorelasi dengan kepercayaan berbasis kalkulus. Kepemimpinan transformasional, di sisi lain, membentuk kepercayaan berbasis identitas dan pengetahuan, dengan tingkat perilaku tidak etis yang kurang. Keyakinan berbasis kalkulus, sebaliknya, dikaitkan dengan tingkat perilaku etis yang lebih tinggi. penghubung langsung antara kepemimpinan transformasional dan Tingkat perilaku tidak etis juga terdeteksi.
4	Men L Rita and Stacks W. Don, (2013),	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Transformational leadership</i></li> <li>• <i>Transactional leadership</i></li> <li>• <i>Competence empowerment</i></li> <li>• <i>Control empowerment</i></li> <li>• <i>Organizational reputation</i></li> </ul>	Survei kuantitatif on-line dilakukan dengan 700 pegawai yang dipilih secara acak dari beragam unit kerja perusahaan Fortune500 di Amerika Serikat	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berdampak positif terhadap kinerja pegawai, persepsi reputasi organisasi, tidak hanya secara langsung tapi juga secara tidak langsung, melalui pemberdayaan para pegawai. Kepemimpinan transaksional memiliki dampak langsung negatif yang signifikan terhadap persepsi pegawai dari reputasi organisasi. Pegawai yang merasa lebih berdaya dalam hal kompetensi yang



Tabel 2.1. *Mapping* Penelitian Terdahulu (lanjutan)

No	Nama	Variabel Penelitian	Sampel dan Metode Penelitian	Hasil Penelitian
				merasa lebih berdaya dalam hal kompetensi yang dirasakan dan kontrol pengambilan keputusan memiliki evaluasi reputasi organisasi yang lebih baik.
5	Joseph, E. and Winston B. E. (2005)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Employee Perceptions</i></li> <li>• <i>Servant Leadership</i></li> <li>• <i>Leader Trust</i></li> <li>• <i>Organizational Trust</i></li> </ul>	Penelitian ini menggunakan pendekatan survey berbasis filed untuk mengumpulkan data pada tingkat kepemimpinan pelayan dalam organisasi, tingkat kepercayaan pengikut terhadap pemimpin, dan tingkat kepercayaan pengikut dalam organisasi. Penelitian ini menggunakan sampel kenyamanan dari 69 orang yang dipekerjakan.	Temuan ini mendukung pandangan Greenleaf (1977) bahwa kepemimpinan pelayan adalah anteseden pemimpin dan kepercayaan organisasional. Ini juga mendukung model yang dikembangkan oleh Russell and Stone (2002) dan oleh Farlinget <i>al.</i> (1999). Kedua model tersebut mengusulkan agar pemimpin dan kepercayaan organisasi adalah produk kepemimpinan pelayan. Interpretasi temuan penelitian ini harus mengingat keterbatasannya. Satu Keterbatasan adalah sempitnya sampel. Studi ini harus direplikasi dengan lebih beragam Selanjutnya, penelitian ini tidak memperhitungkan variabel moderasi lainnya seperti komunikasi organisasi dan konteks organisasi.
6	Randeree, K. and Chaudhry, A.G. (2012)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gaya Kepemimpinan</li> <li>• Kepuasan Kerja Pegawai</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penelitian ini menggunakan survei terhadap tiga perusahaan, satu organisasi klien, satu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gaya kepemimpinan konsultatif dan konsensus lazim terjadi di sektor konstruksi di UAE.</li> </ul>



Tabel 2.1. *Mapping Penelitian Terdahulu (lanjutan)*

No	Nama	Variabel Penelitian	Sampel dan Metode Penelitian	Hasil Penelitian
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komitmen Organisasional</li> </ul>	<p>perusahaan kontraktor yang ada di Uni Emirat Arab (UEA).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dengan hasil survei 251 tanggapan individu dari 600 terdistribusi, memberikan tingkat respons 41,83 persen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepuasan kerja pegawai sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan, dengan lebih dari 50 persen responden survei menyatakan bahwa kepemimpinan sangat mempengaruhi kepuasan kerja mereka.</li> <li>• Gaya kepemimpinan ditemukan cukup kuat untuk sangat mempengaruhi komitmen organisasi pegawai di industri di UAE.</li> </ul>
7	Rad, A.M.M. and Yarmohammadian, M.H. (2006)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gaya Kepemimpinan Manajer</li> <li>• Kepuasan Kerja Legawai</li> </ul>	Data dikumpulkan melalui distribusi dua kuesioner di antara 814 pegawai, lini pertama, manajer menengah dan senior rumah sakit ini melalui stratified random sampling.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gaya kepemimpinan dominan manajer bersifat partisipatif.</li> <li>• Pegawai menunjukkan kepuasan kurang dengan gaji, tunjangan, kondisi kerja, promosi dan komunikasi sebagai faktor kepuasan dan kepuasan lebih dengan faktor-faktor seperti sifat pekerjaan, rekan kerja dan tipe faktor pengawasan.</li> <li>• Ada hubungan yang signifikan (<math>p, 0: 001</math>) antara penggunaan perilaku kepemimpinan dan pegawai dan kepuasan kerja.</li> </ul>
8	Kirchner, A. (2006)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kurangnya investasi di CPD untuk staf dan relawan</li> <li>• Rendahnya penawaran dan permintaan untuk (CPD)</li> <li>• Sikap Ambivalen</li> <li>• Sektor ketiga</li> <li>• Organisasi dan Penyandang</li> </ul>	Sektor ketiga ditandai dalam arti seluas-luasnya oleh keinginan untuk mempromosikan perubahan sosial dan untuk bertindak di mana publik dan sektor swasta gagal	Sektor ketiga semakin menjadi pilihan karir, sektor ini perlu lebih fokus pada profesionalitas dan meningkatkan permainan kepemimpinannya. Paling tidak untuk bisa mengembangkan dan mempersiapkan talenta sektoral yang ada untuk



Tabel 2.1. *Mapping Penelitian Terdahulu (lanjutan)*

No	Nama	Variabel Penelitian	Sampel dan Metode Penelitian	Hasil Penelitian
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rendahnya penawaran dan permintaan untuk (CPD)</li> <li>• Sikap Ambivalen</li> <li>• sektor ketiga</li> <li>• Organisasi dan Penyandang Dana</li> <li>• Kesenjangan Keterampilan</li> <li>• Defisit Kepemimpinan</li> </ul>	<p>mencapainya. Istilah 'sektor ketiga' mencakup sektor keragaman dan peran CEO di sektor ini bervariasi (Cormack &amp; Stanton, 2003).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Karakteristik untuk sektor ini dapat secara singkat dipisahkan menjadi faktor eksternal dan internal.</li> </ul>	<p>untuk pekerjaan puncak di dalam dan di luar sektor ini.</p>
9	Alonderiene and Majauskaitė (2016)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gaya Kepemimpinan</li> <li>• Kepuasan Kerja Fakultas di Perguruan Tinggi (HEI).</li> <li>• Gaya Kepemimpinan Pelatih</li> <li>• Gaya Kepemimpinan Hubungan Spesialis Manusia</li> <li>• Gaya Kepemimpinan Mengendalikan Diktator</li> <li>• Gaya Kepemimpinan Visioner Transformasional</li> <li>• Gaya Kepemimpinan <i>Transactional Exchange</i></li> <li>• Gaya Kepemimpinan Pelayanan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penelitian empiris kuantitatif pada tahun 2013.</li> <li>• Mencakup 72 anggota fakultas dan sepuluh supervisor dari universitas negeri dan swasta Lituania.</li> <li>• Survei dilakukan untuk mengetahui bagaimana gaya kepemimpinan pengawas mempengaruhi kepuasan kerja fakultas dan membandingkan pendapat pengawas dan bawahan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penelitian empiris menunjukkan adanya dampak positif yang signifikan dari gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja fakultas</li> <li>• Gaya kepemimpinan pelayan telah ditemukan memiliki dampak positif tertinggi yang signifikan terhadap kepuasan kerja fakultas sambil mengendalikan gaya kepemimpinan otokrat memiliki dampak paling rendah.</li> </ul>



Tabel 2.1. Mapping Penelitian Terdahulu (lanjutan)

No	Nama	Variabel Penelitian	Sampel dan Metode Penelitian	Hasil Penelitian
10	Haider et al. (2015)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gaya kepemimpinan <i>Democratic</i></li> <li>• Gaya Kepemimpinan <i>Autocratic</i></li> <li>• Gaya Kepemimpinan <i>Participative</i></li> <li>• <i>Employee Performance</i></li> </ul>	Sampel penelitian adalah CEO dan pegawai Al-Gazi <i>Tractor Factory</i>	Hasil dari penelitian ini adalah kepemimpinan yang bersifat <i>participative</i> memiliki efek positif yang lebih besar pada kinerja karyawan dibandingkan dengan gaya kepemimpinan lain. Gaya kepemimpinan <i>participative</i> membuat karyawan merasakan kekuatan dan percaya diri dalam melakukan pekerjaan dan dalam membuat keputusan yang berbeda
11	Basit et al. (2017)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gaya Kepemimpinan <i>Democratic</i></li> <li>• Gaya kepemimpinan <i>Autocratic</i></li> <li>• Gaya Kepemimpinan <i>Laissez-Faire</i></li> <li>• <i>Employee performance</i></li> </ul>	Sampel penelitian adalah karyawan dari berbagai departemen seperti departemen administrasi, pemasaran, penjualan, produksi, sumber daya manusia, layanan, keuangan dan manajemen yang ada di Malaysia	Koefisien analisis regresi menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dan positif dari gaya kepemimpinan yang demokratis dan <i>laissez-faire</i> pada kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan yang paling memberikan dampak positif adalah gaya kepemimpinan demokratis
12	Ing'ollan and Josse (2017)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gaya kepemimpinan <i>Affiliative</i></li> <li>• Gaya kepemimpinan <i>Authoritative</i></li> <li>Prosedure Politik Lokal</li> <li>• <i>Employee performance</i></li> </ul>	Sampel penelitian sebanyak 30% (344 karyawan) dipilih secara acak dari setiap kader karyawan tingkat II dan tingkat I yang diwawancarai	Hasil penelitian menunjukkan bahwa menurut penelitian gaya kepemimpinan berikut memengaruhi kinerja karyawan; kepemimpinan afiliasi 49,5%, gaya kepemimpinan otoritatif 52,2% dari kinerja karyawan dan oleh karena itu disimpulkan bahwa dua gaya kepemimpinan memengaruhi gaya pegawai pemerintah daerah di Kabupaten



Tabel 2.1. *Mapping Penelitian Terdahulu (lanjutan)*

No	Nama	Variabel Penelitian	Sampel dan Metode Penelitian	Hasil Penelitian
				daerah di Kabupaten Turkana dan oleh karena itu kedua gaya tersebut harus diadopsi dan tidak masing-masing gaya itu sendiri.
13	Hermawati and Nasharudin (2016)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Quality of Life</i></li> <li>• <i>Organizational Citizenship Behavior</i></li> <li>• Gaya Kepemimpinan <i>Transglobal</i></li> <li>• <i>Job Involvement</i></li> <li>• <i>Employee performance</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sampel penelitian adalah 249 karyawan dari 25 koperasi yang paling berprestasi di wilayah Jawa Timur.</li> <li>• Metode yang digunakan untuk menganalisis data dalam penelitian ini adalah analisis <i>generalized structural component</i></li> </ul>	Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transglobal tidak memiliki efek langsung pada kinerja karyawan. Namun, Kepemimpinan Transglobal secara langsung memengaruhi QWL, keterlibatan kerja, dan OCB. Semakin tinggi kepemimpinan transglobal, semakin tinggi pengaruhnya pada QWL, keterlibatan kerja, dan OCB
14	Hermawati et al. (2019)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Quality of Life</i></li> <li>• Gaya kepemimpinan <i>Transglobal</i></li> <li>• <i>Job Involvement</i></li> <li>• <i>Employee performance</i></li> </ul>	Sampel penelitian ini adalah karyawan 846 karyawan di Jawa Timur	Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transglobal memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keterlibatan kerja dan kualitas kehidupan kerja dalam lima wilayah. Kepemimpinan transglobal juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di empat daerah, kecuali Kabupaten Malang
15	Smits S. J., et al. (2016)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Organizational Culture</i></li> <li>• <i>Leadership</i></li> <li>• <i>Healthcare culture</i></li> </ul>	Literatur tentang perubahan, budaya organisasi dan kepemimpinan adalah memanfaatkan untuk menggambarkan saling ketergantungan	Penelitian ini menyimpulkan bahwa Pemimpin dapat mempengaruhi budaya memperkuat komponen perawatan kesehatan. Sentralitas Profesionalitas di Penyampaian layanan pasien menempatkan tanggung jawab moral,



Tabel 2.1. Mapping Penelitian Terdahulu (lanjutan)

No	Nama	Variabel Penelitian	Sampel dan Metode Penelitian	Hasil Penelitian
			struktural dan kompleksitas dinamis saat ini sistem kesehatan dan untuk menyarankan bagaimana dokter dapat memperkuat komponen perawatan kesehatan budaya	sosial dan etika pada dokter untuk memimpin revitalisasi budaya perawatan.
16	Sejjaaka S. K. Sejjaaka and Kaawaase T. K. (2014)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Professionalism</i></li> <li>• <i>Reward</i></li> <li>• <i>Job satisfaction</i></li> <li>• <i>Organizational commitment</i></li> </ul>	Data dari 277 pemegang lisensi ICPAU dan dilakukan analisis faktor untuk memeriksa validitasnya. penulis menggunakan ANOVA untuk menilai apakah ada yang signifikan perbedaan antara CPA di sektor swasta dan publik.	Penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat korelasi antara variabel penelitian yang menunjukkan signifikan namun lemah. Juga tidak ada perbedaan yang menunjukkan nilai signifikan antara nilai pribadi dan Akuntan Publik bersertifikat sektor publik (CPAS) mengenai Profesionalitas, penghargaan dan organisasi komitmen. Namun, ada sedikit penurunan kepuasan kerja di antara CPA yang bekerja di sektor publik.
17	Carney Marie (2011)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Cultural Influences within the Organization</i></li> <li>• <i>Involvement in Strategy Development</i></li> <li>• <i>Value Systems in place in the Organization</i></li> <li>• <i>Influence of Commitment</i></li> <li>• <i>The Meaning of Quality to</i></li> </ul>	• Wawancara dilakukan di antara 50 dokter profesional dan manajer non-klinisi yang bekerja dalam peran kepala departemen, di rumah sakit perawatan akut di Irlandia. Sampel diambil dari total populasi 850	Pada penelitian ini beberapa budaya berpengaruh seperti keunggulan dalam pemberian asuhan, nilai etika, keterlibatan, profesionalitas, nilai untuk uang, biaya perawatan, komitmen terhadap kualitas dan pemikiran strategis ditemukan sebagai kunci penentu budaya Dalam pemberian



Tabel 2.1. Mapping Penelitian Terdahulu (lanjutan)

No	Nama	Variabel Penelitian	Sampel dan Metode Penelitian	Hasil Penelitian
		<p><i>Individuals</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Linkages between Cost Containment and Quality in Service delivery</i></li> <li>• <i>Linkages between Culture and Quality</i></li> </ul>	manajer, yang digunakan sebelumnya pada survei	dalam pemberian perawatan berkualitas.
18	Sharifirad M Sadegh and Ataei Vahid, (2012),	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Organizational Culture</i></li> <li>• <i>Innovation Culture</i></li> </ul>	Sampel dari enam perusahaan mobil besar diperiksa dan 245 kuesioner diselesaikan oleh pegawai. Model konseptual dikembangkan dan hipotesisnya dianalisis dengan menggunakan analisis faktor eksploratori dan kemudian efek langsung dan tidak langsung konstruksi dianalisis dengan teknik analisis jalur.	Penelitian ini menunjukkan bahwa konstruksi OC berkorelasi dengan IC. Korelasi ini semuanya positif kecuali hubungan antara konsistensi dan pembelajaran organisasi, dan juga itu antara konsistensi dan kreativitas dan perbaikan
19	Martínez-Iñigo David., et al.(2012)	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>	Terdapat Sebanyak 15 kelompok fokus terdiri dari pemimpin serikat pekerja dilakukan Transkripsi kelompok dianalisis dengan pendekatan teori <i>ground</i>	Pada penelitian ini evaluasi yang dilakukan oleh peserta mengenai situasi persatuan saat ini dan kebutuhan akan perubahan adalah disajikan, diikuti oleh area spesifik dan inisiatif perubahan yang diminta oleh peserta. Kemudian hasil utama diperoleh dari analisis wacana mengenai faktor internal perubahan yang telah ditentukan. Akhirnya, implikasinya bagi organisasi perubahan evaluasi pemimpin serikat buruh



Tabel 2.1. *Mapping Penelitian Terdahulu (lanjutan)*

No	Nama	Variabel Penelitian	Sampel dan Metode Penelitian	Hasil Penelitian
				terhadap kelompok pekerja yang sedang berkembang dan Gerakan sosial lainnya dianalisis.
20	Abraham C., (2005)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Budaya Organisasi</li> <li>• Tujuan Penarikan</li> <li>• Perilaku</li> </ul>	Makalah ini menyelidiki hubungan antara pekerja sosial di sistem perawatan kesehatan Israel melalui kuesioner terstruktur. Analisis regresi digunakan untuk menguji hipotesis penelitian.	Penelitian ini berhasil menggambarkan budaya organisasi yang memberikan lapangan kerja yang menantang, mengurangi absensi pegawai, dan niat penarikan dari pekerjaan, pekerjaan, dan organisasi
21	Robert J. T., (2009)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kebutuhan Pegawai</li> <li>• Budaya Organisasi</li> </ul>	Data kuesioner 156 pegawai tetap dari berbagai organisasi di analisis dengan korelasi, regresi, dan pemodelan persamaan struktural (SEM).	Analisis regresi dan SEM menetapkan bahwa sosialisasi organisasi menghubungkan kebutuhan pegawai dengan budaya organisasi
22	Keren V. M. dan Shay S. T, (2009)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepercayaan</li> <li>• Pegawai</li> </ul>	Data survei diperoleh dari pegawai sebuah perusahaan farmasi di Israel, Inggris, dan Hongaria. Setelah tim di masing-masing tiga lokasi organisasi dipetakan, 205 pegawai yang mengerjakan 62 tim menanggapi kuesioner tersebut sehingga menghasilkan tingkat respons 61 persen yang baik.	Hasil analisis faktor relasional dan konfirmatori nol-order menunjukkan dua fokus kepercayaan saling terkait, namun berbeda, konstruksi. Temuan ini menunjukkan bahwa pegawai dapat mengembangkan kepercayaan pada individu tertentu, seperti atasan, dan perwakilan umum, seperti organisasi.



Tabel 2.1. *Mapping Penelitian Terdahulu (lanjutan)*

No	Nama	Variabel Penelitian	Sampel dan Metode Penelitian	Hasil Penelitian
23	Yasir M., Abdul M., (2017)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dampak Pengetahuan</li> <li>• Berbagi Pengetahuan</li> </ul>	<p>Studi ini dilakukan melalui survei mandiri terhadap pegawai UKM di Pakistan.</p> <p>Pendekatan Korelasi, Baron dan Kenny (pendekatan sebab-akibat) dan PROCESS Macro (teori normal) dikembangkan oleh Hayes yang mengetahui dampak aktual dan efek kepercayaan dari kepercayaan antara pengajar manajemen pengetahuan dan berbagi pengetahuan.</p>	<p>Hasilnya menunjukkan bahwa kepercayaan pegawai pada UKM dikembangkan melalui enabler manajemen pengetahuan yang mempromosikan berbagi pengetahuan.</p>
24	Mian A., <i>et al.</i> , (2017)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perspektif Budaya</li> <li>• Bisnis Internasional</li> </ul>	<p>Penelitian ini menggunakan tinjauan literatur intensif untuk mengkonseptualisasikan kepercayaan dan mengembangkan model efek budaya untuk dipercaya dalam lingkungan bisnis global</p>	<p>Penelitian sistematis yang bersifat redup telah dilakukan pada efek budaya untuk membangun kepercayaan dalam konteks bisnis internasional.</p> <p>Penyelidikan bagaimana budaya mempengaruhi usaha membangun kepercayaan di lingkungan bisnis global tetap tidak terbalas.</p>
25	Daniel Ashton, (2011)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pekerjaan media</li> <li>• Industri Kreatif</li> <li>• Identitas Kerja</li> <li>• Professionalisme</li> <li>• Kemampuan Kerja</li> </ul>	<p>Menggambar wawancara dan kelompok fokus yang dilakukan dengan siswa yang berada di studio produksi media yang dioperasikan</p>	<p>Pengalaman dan bentuk kerja identitas studio mereka, para siswa akan merasakan kemampuan kerja dalam hal konsep kreativitas dan profesionalitas industri media. <i>Anxieties</i> seputar praktik</p>



Tabel 2.1. *Mapping Penelitian Terdahulu (lanjutan)*

No	Nama	Variabel Penelitian	Sampel dan Metode Penelitian	Hasil Penelitian
			industri, makalah ini berfokus pada bagaimana siswa mengartikulasikan pengembangan karir dan aspirasi mereka.	profesional masa depan juga disuarakan, menandakan nilai potensial dari pendekatan Studi Karir yang menciptakan ruang untuk secara eksplisit menjelajahi kondisi kerja sebagai masalah pribadi yang berarti.
26	Min-Seong Kim, Dong-Woo Koo, (2017)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• LMX</li> <li>• Keterlibatan</li> <li>• Perilaku Inovatif</li> <li>• Kinerja Pegawai di Perusahaan</li> </ul>	Model yang digunakan adalah pegawai hotel di Korea Selatan dengan menggunakan metode survei. Data dianalisis dengan menggunakan frekuensi, reliabilitas, faktor konfirmatori, korelasi dan strukturisasi.	Perekrutan LMX secara signifikan memengaruhi dan menghalangi penyelenggaraan usaha kecil dan bahkan secara tidak langsung mempengaruhi keterlibatan organisasi. Keterlibatan kerja secara signifikan mempengaruhi keterlibatan organisasi dan perilaku inovatif namun tidak secara signifikan memengaruhi kinerja pekerjaan. Keterlibatan organisasi secara signifikan dipengaruhi oleh kinerja yang tidak sesuai dengan kinerja manajerial. Kinerja saat ini sangat dipengaruhi oleh perilaku sosial.
27	Dai You-De, <i>et al.</i> , (2013)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transformasional</li> <li>• kepemimpinan transaksional</li> </ul>	Sebanyak 700 kuesioner dibagikan kepada delapan staf hotel internasional, menghasilkan 358 tanggapan yang valid.	TFLs/TSLs mempengaruhi keadilan prosedural dan distributif secara signifikan dan positif. Manajer yang menggunakan TFL dapat mendorong kepercayaan pegawai. TFL positif mempengaruhi komitmen organisasi melalui keadilan kepercayaan, sementara TSLs



Tabel 2.1. *Mapping Penelitian Terdahulu (lanjutan)*

No	Nama	Variabel Penelitian	Sampel dan Metode Penelitian	Hasil Penelitian
28	Ole H. S. (2016)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengaruh intensitas implementasi</li> <li>• kesehatan pegawai</li> <li>• kinerja organisasi</li> </ul>	<p>Studi intervensi partisipatif longitudinal terhadap 62 prasekolah yang melibatkan sekitar 1.800 pegawai. Evaluasi menggunakan absensi penyakit jangka pendek untuk mengukur kesehatan pegawai, kualitas tugas utama yang dinilai oleh klien dan kepuasan pengguna yang dinilai oleh orang tua untuk mengukur efektivitas organisasi, dan penerapannya adalah perkiraan waktu kerja bagi pegawai dan sesuai permintaan manajer tempat kerja, dan kompensasi ditawarkan oleh proyek tersebut.</p>	<p>mendorong komitmen organisasional melalui keadilan distributif</p> <p>Analisis multi tingkat menunjukkan bahwa anak prasekolah dengan intensitas pelaksanaan yang lebih tinggi memiliki efek yang lebih kuat terhadap kesehatan pegawai dan efektivitas organisasi daripada anak prasekolah dengan intensitas pelaksanaan yang lebih rendah.</p>
29	Jerrell D. C., <i>et al.</i> , (2014)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepuasan Kerja Pegawai</li> <li>• Kinerja Organisasi</li> </ul>	<p>Makalah ini membahas manajemen konflik yang konstruktif, yang memberi suara kepada pegawai dan mendorong partisipasi otentik dalam pengambilan keputusan. Kami</p>	<p>Manajer dan organisasi memahami dan mengelola konflik memiliki implikasi penting bagi hasil organisasi. Di satu sisi, ketika konflik dianggap negatif secara inheren, organisasi mungkin cenderung menghindari atau menyelesaikannya dengan cepat.</p>



Tabel 2.1. *Mapping Penelitian Terdahulu (lanjutan)*

No	Nama	Variabel Penelitian	Sampel dan Metode Penelitian	Hasil Penelitian
			berhipotesis bahwa pendekatan semacam itu berhubungan positif dengan kepuasan kerja dan kinerja organisasi. Namun, mengingat potensi "terlalu banyak hal baik" ketika mendorong konflik, kami juga menguji hubungan antara manajemen konflik dan hasil organisasi.	Pendekatan semacam itu mungkin kurang menggelisahkan dalam jangka pendek, namun dengan potensi biaya kesempatan terdahulu untuk mengeksplorasi gagasan baru dan kreatif, lebih memahami posisi orang lain, dan mencapai keputusan yang lebih baik
30	Sharkie, R. (2009)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepercayaan</li> <li>• Kinerja</li> </ul>	Berdasarkan tinjauan literatur tentang kontribusi diskresioner terhadap kepercayaan organisasi dan kepercayaan pegawai pada pemimpin mereka.	Ada bukti kuat bahwa kerentanan pegawai dalam hubungan kerja telah meningkatkan pentingnya kepercayaan dalam mendorong perilaku extra-role pegawai di luar kewajiban hukum dan kontrak mereka.
31	Tinline, G. and Crowe, K (2010)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kegunaan Rasa</li> <li>• Pertunangan</li> <li>• Produktifitas</li> <li>• Kesehatan Psikologis</li> <li>• NHS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dalam penelitian ini peneliti merancang sebuah program untuk mengintegrasikan manajemen</li> <li>• Digunakan survei pegawainya ASSET untuk mengukur tingkat kesejahteraan psikologis, keterlibatan dan produktivitas pegawai di Mersey Care NHS Trust dan menilai</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rencana tindakan pegawai individual dirancang untuk meningkatkan kesejahteraan dan keterlibatan, dan memberi tahu manajer tentang bagaimana menangani prioritas staf dan menjadi pemimpin yang lebih efektif.</li> <li>• Manajer senior dan dokter yang menyelesaikan evaluasi, 83 persen setuju bahwa isi pusat pengembangan memenuhi harapan mereka.</li> </ul>



Tabel 2.1. Mapping Penelitian Terdahulu (lanjutan)

No	Nama	Variabel Penelitian	Sampel dan Metode Penelitian	Hasil Penelitian
			dampak perubahan tersebut	
32	Chang <i>et al.</i> (2015)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Budaya Organisasi Berorientasi Kontrol.</li> <li>• Budaya Organisasi Berorientasi Fleksibilitas Perhatian tentang Pelanggaran Organisasi</li> <li>• Tidak Mampu Menjaga Privasi</li> <li>• Jumlah Pemantauan yang Dirasakan</li> <li>• Percaya pada Kebijakan Pemantauan Pegawai</li> <li>• Percaya pada Anggota Pemantau Pegawai</li> <li>• Komitmen terhadap Pemantauan Pegawai Organisasi</li> <li>• Kepatuhan terhadap Pemantauan Pegawai Organisasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jumlah responden laki-laki adalah 48 dan responden perempuan adalah 33. Responden berasal dari berbagai organisasi di berbagai industri dan mewakili berbagai kategori pekerjaan.</li> <li>• Analisis data mengikuti metode kuadrat terkecil parsial pemodelan persamaan struktural (PLS-SEM)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Budaya organisasi berorientasi kontrol meningkatkan gejala privasi komunikasi di CPM. Gejala kerahasiaan komunikasi di CPM sebagian besar berdampak negatif pada kepercayaan terhadap kebijakan pemantauan pegawai.</li> <li>• Percaya pada kebijakan pemantauan pegawai dan kepercayaan pada anggota pemantau pegawai memiliki efek positif terhadap komitmen dan kepatuhan pegawai terhadap pemantauan pegawai.</li> </ul>
33	Rabbane <i>et al.</i> (2015)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kinerja pegawai</li> <li>• Nilai Keuntungan</li> <li>• Loyalitas Perilaku</li> <li>• Kepercayaan</li> <li>• Loyalitas Attitudinal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Data dikumpulkan melalui survei swadaya yang diisi oleh pelanggan 25 apotek masyarakat. Sebanyak 679 kuesioner terisi lengkap</li> </ul>	EP secara positif mempengaruhi nilai yang dirasakan konsumen farmasi (PV), kepercayaan dan loyalitas. PV dan kepercayaan sepenuhnya memediasi hubungan antara EP dan loyalitas sikap dan



Tabel 2.1. *Mapping Penelitian Terdahulu (lanjutan)*

No	Nama	Variabel Penelitian	Sampel dan Metode Penelitian	Hasil Penelitian
			dianalisis. <ul style="list-style-type: none"> <li>Model yang diusulkan diuji melalui pemodelan persamaan struktural menggunakan AMOS 22.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>perilaku pelanggan, sepenuhnya memediasi hubungan antara EP dan loyalitas sikap dan perilaku pelanggan.</li> <li>pelanggan jangka pendek, PV pelanggan relasional jangka panjang ternyata memiliki dampak signifikan terhadap kepercayaan dan loyalitas perilaku mereka.</li> </ul>
34	Kundu, S.C. and Gahlawat, N. (2016)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Niat Pegawai untuk Pergi</li> <li>Sistem Kerja Berkinerja Tinggi</li> <li>Kepercayaan</li> <li>Motivasi</li> <li>OCB</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Data primer berdasarkan 563 responden dianalisis untuk mengetahui hubungan antara HPWS, hasil pegawai dan keinginan pegawai untuk pergi.</li> <li>Teknik statistik seperti analisis faktor konfirmatori, korelasi, regresi dan bootstrap digunakan untuk menganalisis data.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hubungan antara HPWS dan keinginan pegawai untuk pergi dimediasi oleh hasil pegawai.</li> </ul>
35	Hala Abou Arraj (2018)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Profesionalisme</li> <li>Etika</li> <li>Usia</li> <li>Pendidikan</li> </ul>	Data untuk penelitian ini diperoleh dari survei yang dilakukan kepada karyawan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hasil dari penelitian ini adalah profesionalisme rendah di antara pegawai negeri sipil di Libanon</li> <li>Tidak ada hubungan antara profesionalisme dan usia karyawan dan hubungan langsung antara profesionalisme dan pendidikan karyawan</li> </ul>



Tabel 2.1. *Mapping Penelitian Terdahulu (lanjutan)*

No	Nama	Variabel Penelitian	Sampel dan Metode Penelitian	Hasil Penelitian
36	Ole Henning Sørensen (2016)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Keefektifan Organisasi</li> <li>Kesehatan Karyawan</li> <li>Kesejahteraan Organisasi</li> <li>Kualitas Tugas Utama</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Data longitudinal dari 62 prasekolah melibatkan sekitar 1.800 karyawan.</li> <li>Evaluasi menggunakan ketidakhadiran penyakit jangka pendek untuk mengukur kesehatan karyawan, kualitas tugas primer yang dinilai karyawan dan kepuasan pengguna yang dinilai orang tua</li> <li>Mengukur efektivitas organisasi, dan intensitas implementasi diukur sebagai jam per karyawan dan sesuai permintaan manajer tempat kerja, dan kompensasi ditawarkan oleh proyek.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analisis multi-level menunjukkan bahwa anak-anak prasekolah dengan intensitas implementasi yang lebih tinggi miliki efek yang lebih kuat pada kesehatan karyawan dan efektivitas organisasi daripada prasekolah dengan lebih rendah intensitas implementasi.</li> <li>Perbedaan menunjukkan bahwa komponen intervensi utama, membaik kinerja tugas-tugas pusat kerja melalui kolaboratif, kegiatan tempat kerja partisipatif, miliki efek pada kesehatan dan keefektifan dan bahwa tempat kerja dan</li> </ul>
37	Manish Madan, Mahesh K. Nalla (2015)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Profesionalisme di Kepolisian</li> <li>Kinerja Polisi</li> <li>Keadilan</li> <li>Kepuasan Warga</li> </ul>	Menggunakan data survei yang dikumpulkan dari penghuni di lingkungan tempat tinggal dari ibu kota dan dari penumpang pada 41 jam - 1.281 mil perjalanan dari bagian utara ke bagian selatan negara dan kembali melalui	Warga yang lebih tua melaporkan kepuasan yang lebih tinggi dengan polisi. Di antara yang kontekstual karakteristik, penulis menemukan hubungan positif antara persepsi kinerja polisi, keadilan, profesionalisme, dan kepuasan warga negara dengan polisi.



Tabel 2.1. *Mapping Penelitian Terdahulu (lanjutan)*

No	Nama	Variabel Penelitian	Sampel dan Metode Penelitian	Hasil Penelitian
38	M. Kristiansen, Aud Obstfelder, Ann Therese L. (2016)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manajemen Kinerja</li> <li>• Profesionalisme</li> <li>• Logika Institusional</li> </ul>	<p>Kereta Api India</p> <p>Makalah ini menyajikan analisis 18 wawancara semi terstruktur dan 100 jam pengamatan manajer dan perawat dari tiga panti jompo. Studi ini mengacu pada perspektif logika institusional sebagai kerangka kerja teoritis.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penelitian ini mengidentifikasi tiga bentuk strategi koping: penyesuaian profesionalisme dengan standar, penguatan fleksibilitas profesional dan penyelesaian masalah, dan strategis adopsi dokumentasi. Pola kegiatan dan interaksi ini mencerminkan organisasi baru struktur yang memungkinkan logika yang saling bertentangan hidup berdampingan.</li> <li>• Penelitian ini menunjukkan bahwa kompleks baru dimensi proses yang mengatur dalam panti jompo adalah cara di mana manajer dan perawat menangani ketegangan antara logika yang saling bertentangan dalam pekerjaan sehari-hari dan praktik sehari-hari dokter.</li> </ul>
39	Paoline and Lambert (2010)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepuasan Kerja</li> <li>• Komitmen</li> <li>• Organisasi</li> <li>• Profesionalisme</li> </ul>	<p>Penelitian ini menggunakan data dari survei yang dikumpulkan dari sistem masyarakatan daerah besar di Orlando, Florida, Amerika Serikat.</p>	<p>Penelitian ini berkontribusi untuk perkembangan di bidang penyelidikan empiris dengan memeriksa berbagai anteseden pekerjaan stres, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi di antara petugas penjara. Temuan menunjukkan bahwa persepsi staf</p>



Tabel 2.1. *Mapping Penelitian Terdahulu (lanjutan)*

No	Nama	Variabel Penelitian	Sampel dan Metode Penelitian	Hasil Penelitian
				tentang profesionalisme, kendali tahanan, dan dukungan administrasi semua tingkat dampak yang signifikan dari stres kerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi.
40	Manish dan Mahesh (2015)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kinerja Polisi</li> <li>• Keadilan</li> <li>• Profesionalisme</li> </ul>	Penelitian ini bertujuan untuk menguji persepsi warga tentang polisi di India, khususnya penulis memeriksa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan warga negara dengan polisi di India	Hasil dari penelitian ini warga yang lebih tua melaporkan kepuasan yang lebih tinggi dengan polisi. Di antara yang kontekstual karakteristik, penulis menemukan hubungan positif antara persepsi kinerja polisi, keadilan, profesionalisme, dan kepuasan warga negara dengan polisi
41	Wilderom <i>et al</i> (2007)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leadership</li> <li>• Kinerja</li> <li>• Profesionalitas</li> <li>• Organisasi</li> </ul>	Penelitian ini menggunakan metode analisis regresi	Dalam penelitiannya didapatkan bahwa <i>leadership</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan profesionalitas karyawan. Dari hasil regresi juga ditemukan pengaruh positif dari kinerja yang dapat diduga oleh sifat kepemimpinan. Temuan tersebut diperkuat oleh penelitian Caldwell <i>et al</i> (2004). Demikian halnya Tiemey (1999) dan Amabile <i>et al.</i> (2004) mendapat bahwa <i>leadership</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja suatu organisasi.
42	Hussain <i>et all.</i> (2019)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Affective Trust</li> <li>• Cognitive Trust</li> <li>• Transformation Leadership</li> <li>• Organizational Commitment</li> </ul>	Pada penelitian ini kedua dimensi kepercayaan berfungsi sebagai konstruk orde dua memediasi secara	Penelitian menunjukkan bahwa Affective Trust (AT) dan Cognitive Trust (CT) memediasi antara Transformation Leadership (TL) dan



Tabel 2.1. *Mapping Penelitian Terdahulu (lanjutan)*

No	Nama	Variabel Penelitian	Sampel dan Metode Penelitian	Hasil Penelitian
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Task Performance</li> </ul>	positif antara TL dan ET	Organizational Commitment (OC) positif. Selain itu, AT dan CT keduanya memediasi negatif antara TL dan Task Performance (TP). Hasil yang terkait dengan ET dan TP sangat menarik dan bertentangan dengan pernyataan sederhana dan non- kontekstual dari teori pertukaran social.
43	Robert Sharkie (2009)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komitmen Organisasi</li> <li>• Kepercayaan</li> <li>• Kepemimpinan</li> <li>• Kinerja karyawan</li> </ul>	Penelitian ini menunjukkan bahwa kerentanan karyawan dalam hubungan kerja telah meningkatkan pentingnya kepercayaan dalam mendorong perilaku peran ekstra karyawan di luar kewajiban hukum dan kontrak mereka.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Temuan tersebut diperkuat oleh penelitian Dirks dan Ferrin (2002) yang mengklaim bahwa tingkat komitmen organisasi oleh karyawan akan berkorelasi positif dengan keyakinan mereka bahwa para pemimpin dapat dipercaya.</li> <li>• Demikian pula, Mayer dan Gavin (1999) yang berargumen bahwa kurangnya kepercayaan pada seorang pemimpin akan menciptakan gangguan dari keterlibatan dalam kinerja kerja yang tinggi.</li> </ul>
44	Panagiotis V. Kloutsiniotis dan Dimitrios M. Mihail (2018)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>High Performance Work Practices</i></li> <li>• Kepercayaan</li> <li>• Hasil kerja Karyawan</li> </ul>	Penelitian ini menggunakan kerangka kerja studi empiris Kalleberg et al. (2004), yang meneliti peran kepercayaan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara HPWS, hasil karyawan dan kinerja	Dalam penelitiannya menunjukkan bahwa hasil karyawan memediasi hubungan antara <i>High-Performance Work Practices</i> (HPWS) dan kualitas layanan. Di sisi lain, meskipun kepercayaan memediasi hubungan antara HPWS dan hasil karyawan, tidak ada dukungan ditemukan untuk efek



Tabel 2.1. Mapping Penelitian Terdahulu (lanjutan)

No	Nama	Variabel Penelitian	Sampel dan Metode Penelitian	Hasil Penelitian
			produktivitas.	moderatnya. Akhirnya, meskipun tidak termasuk dalam analisis awal, kepercayaan ditemukan memainkan peran mediasi dan moderasi dalam hubungan antara HPWS dan kualitas Demikian halnya Huselid (1995) dan Messersmith dan Guthrie (2010) yang menemukan bahwa sistem kerja yang berkinerja tinggi (HPWS) mempengaruhi berbagai hasil kinerja tingkat perusahaan di berbagai industri dan wilayah.
45	Gita dan Yuniawan (2016)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepemimpinan Transformatif</li> <li>• Kinerja Karyawan</li> <li>• Motivasi</li> <li>• Budaya Organisasi</li> </ul>	Teknik statistik seperti analisis faktor konfirmatori, korelasi, regresi dan bootstrap digunakan untuk menganalisis data.	Dalam penelitiannya mendapatkan hasil bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak hanya memiliki dampak yang positif tetapi juga signifikan terhadap kinerja karyawan, namun kerja motivasi dan budaya organisasi tidak mempengaruhi kinerja karyawan.
46	Hanna dan Firnanti (2013)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Struktur Audit</li> <li>• Ambiguitas Peran</li> <li>• Budaya Organisasi</li> <li>• Gaya Kepemimpinan</li> <li>• Kinerja Auditor</li> </ul>	Teknik statistik seperti analisis faktor konfirmatori, korelasi dan regresi digunakan untuk menganalisis data.	Pada penelitiannya menghasilkan keputusan bahwa struktur audit, ambiguitas peran, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan mempengaruhi kinerja auditor, tetapi konflik peran, komitmen organisasi dan pemahaman tata kelola yang baik tidak mempengaruhi kinerja auditor.
47	Sihombing, <i>et al.</i> (2018)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepemimpinan</li> <li>• Budaya Organisasi</li> </ul>	Teknik statistik seperti analisis faktor konfirmatori,	Dalam penelitiannya memberikan hasil bahwa pelayanan kepemimpinan



Tabel 2.1. *Mapping* Penelitian Terdahulu (lanjutan)

No	Nama	Variabel Penelitian	Sampel dan Metode Penelitian	Hasil Penelitian
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kinerja karyawan</li> <li>• Profesionalisme</li> <li>• OCB</li> </ul>	korelasi dan regresi digunakan untuk menganalisis data.	secara signifikan mempengaruhi penghargaan dan budaya organisasi, tetapi pelayanan kepemimpinan tidak berdampak signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, hasil lain menggambarkan bahwa ada efek signifikan dari hadiah tidak hanya terhadap budaya organisasi tetapi juga kinerja karyawan serta terdapat dampak yang signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Cohen & Kol (2004) dalam penelitiannya memberikan hasil terdapat hubungan yang dimediasi variabel-variabel yang mewakili keadilan di tempat kerja antara hubungan antara profesionalisme dan OCB.
48	Raharjo, <i>et al.</i> (2017)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Budaya Organisasi</li> <li>• Komitmen Organisasi</li> <li>• Kinerja SDM</li> <li>• Desain Pekerjaan</li> </ul>	Teknik statistik seperti analisis faktor konfirmatori, korelasi dan regresi digunakan untuk menganalisis data.	Dalam penelitiannya memberikan hasil bahwa budaya organisasi dan desain pekerjaan memiliki pengaruh yang tidak hanya secara langsung tetapi juga signifikan terhadap pekerjaan komitmen. Demikian juga dengan pengaruh budaya organisasi dan komitmen kerja terhadap sumber daya manusia performanya juga signifikan. Namun, hasil yang berbeda ditunjukkan dalam hasil efek langsung dari variabel desain pekerjaan pada variabel kinerja sumber daya manusia, yang menunjukkan bahwa variabel pekerjaan desain



Tabel 2.1. Mapping Penelitian Terdahulu (lanjutan)

No	Nama	Variabel Penelitian	Sampel dan Metode Penelitian	Hasil Penelitian
				tidak mempengaruhi secara langsung serta signifikan terhadap variabel kinerja sumber daya manusia. Dengan kata lain, Intensitas nilai Desain Pekerjaan tidak akan mempengaruhi tingkat intensitas Kinerja Sumber Daya Manusia. Selain itu, efek mediasi dari variabel Komitmen Pekerjaan ditemukan pada efek Desain Pekerjaan dan Budaya Organisasi tentang Kinerja Sumber Daya Manusia.
49	Pawirosumarto et. al (2017)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Budaya Organisasi</li> <li>• Gaya Kepemimpinan</li> <li>• Kinerja Karwawan</li> <li>• Kepuasan Kerja</li> </ul>	•	Dalam penelitiannya mendapatkan hasil bahwa lingkungan kerja, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki dampak tidak hanya positif tetapi juga signifikan terhadap kepuasan kerja, tetapi hanya gaya kepemimpinan memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja tidak memberikan pengaruh signifikan dan positif pada kinerja karyawan dan itu bukan variabel mediasi.
50	Rakhmawati dan Darmanto (2014)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gaya Kepemimpinan transformasional</li> <li>• Komitmen Organisasi</li> <li>• Budaya Organisasi</li> <li>• Kinerja Karyawan</li> </ul>	Teknik statistik seperti analisis faktor konfirmatori, korelasi dan regresi digunakan untuk menganalisis data.	Dalam penelitiannya didapatkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan kepercayaan memiliki dampak yang tidak hanya positif tetapi juga signifikan terhadap komitmen organisasi. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif



Tabel 2.1. *Mapping Penelitian Terdahulu (lanjutan)*

No	Nama	Variabel Penelitian	Sampel dan Metode Penelitian	Hasil Penelitian
51	Golembiewski & McConkie (1988)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interpersonal Trust</li> <li>• Kinerja Kelompok</li> </ul>	•	<p>terhadap kinerja karyawan. Komitmen organisasi juga berdampak positif terhadap kinerja karyawan. Sebaliknya kerjasama tim justru tidak berpengaruh signifikan.</p> <p>Dalam penelitiannya didapatkan <i>Interpersonal Trust</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja kelompok kerja suatu organisasi. Dengan kata lain, ketika tingkat kepercayaan meningkat, kelompok diharapkan mengalami proses kelompok yang unggul (misalnya, tingkat kerja sama yang lebih tinggi) dan kinerja yang lebih tinggi; ketika kepercayaan menurun, suatu kelompok diharapkan mengalami proses kelompok yang lebih rendah dan kinerja lebih rendah. Temuan tersebut diperkuat oleh penelitian Mayer, Davis, dan Schoorman (1995); McGregor (1967). Kemudian Kreitner dan Kinicki (1998) dan Robbins (1998) membuat buku teks yang membahas kinerja kelompok. Demikian halnya Kaplan (1979) dan Woodman dan Sherwood (1980) berpendapat bahwa <i>Interpersonal Trust</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja kelompok kerja dalam intervensinya.</p>



## 2.2. Kajian Teoritis

### 2.2.1. Kepemimpinan *Transglobal*

Teori dasar yang digunakan pada penelitian ini adalah teori tentang perilaku organisasi atau *Behavior Organization* yaitu suatu disiplin ilmu yang mempelajari bagaimana seharusnya perilaku tingkat individu, tingkat kelompok serta dampaknya terhadap kinerja. Perilaku organisasi juga dikenal sebagai studi tentang organisasi, yaitu sebuah studi bidang telaah akademik khusus yang mempelajari organisasi dengan memanfaatkan metode-metode dari ekonomi, sosiologi, ilmu politik, antropologi dan psikologi. Sedangkan disiplin-disiplin lain yang terkait dengan studi ini adalah studi tentang Sumber daya manusia yang antara lain mempelajari tentang perilaku kepemimpinan (*behavioral leadership*), salah satu teori yang mempelajari tentang perilaku kepemimpinan adalah teori kontingensi (*Contingency Theory*). Menurut Robbin (2001), teori kontingensi merupakan pendekatan kepemimpinan yang mendorong pemimpin memahami perilakunya sendiri. Teori organisasi ini mengklaim bahwa tidak ada cara terbaik untuk mengatur dan memimpin perusahaan/organisasi atau untuk membuat sebuah keputusan. Sebaliknya suatu tindakan yang optimal adalah kontingen (tergantung) pada situasi internal dan eksternal. Seorang pemimpin kontingen secara efektif menerapkan gaya kepemimpinan mereka sendiri pada situasi kebutuhan yang tepat.

Di sisi lain menurut Kreitner dan Kinicki (2005), teori perilaku kepemimpinan (*behavioral*) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan seorang manajer akan berpengaruh langsung terhadap efektivitas kelompok kerja. Maksud dari kelompok kerja dalam organisasi adalah sebuah pengelompokan dalam bentuk unit kerja yang dipimpin oleh seorang pemimpin. Gaya pemimpin yang digunakan dalam mengelola pegawai akan berpengaruh pada peningkatan kinerja unit sehingga akan berdampak pada kinerja organisasi secara keseluruhan.



Selanjutnya, Kreitner dan Kinicki (2005) mengemukakan bahwa “teori kepemimpinan perilaku (*behavioral*) berasumsi bahwa gaya kepemimpinan oleh seorang manajer dapat dikembangkan dan diperbaiki secara sistematis.”

Kepemimpinan tidak lepas dari gaya yang dibawa seorang pemimpin atau dikenal dengan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam memengaruhi perilaku orang lain.

Hingga saat ini, terdapat dua gaya kepemimpinan yang sering digunakan pada beberapa penelitian di berbagai bidang, yaitu transformasional dan transaksional.

Kepemimpinan transaksional adalah suatu gaya kepemimpinan yang menekankan proses transaksi antar pemimpin dan yang dipimpin. Hal ini memungkinkan pemimpin memotivasi dan memengaruhi bawahan dengan cara mempertukarkan

informasi maupun kompensasi yang berdasarkan atas penilaian kinerja. Di sisi lain, Menurut Bass (1985) pemimpin transformasional merupakan pemimpin yang

memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan, dan yang memiliki karisma. Yukl (2007) mengemukakan bahwa kepemimpinan

transformasional adalah kepemimpinan yang pengikutnya merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan oleh mereka.

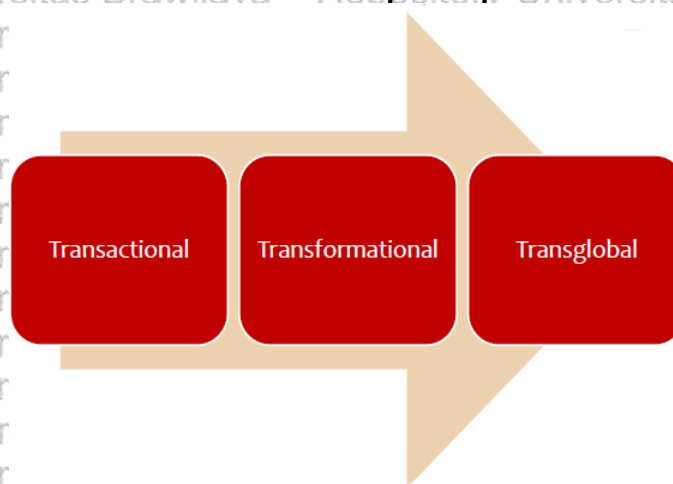
Pada perkembangan awal, gaya kepemimpinan muncul dalam bentuk (versi) lokal, beberapa di antaranya adalah kepemimpinan transaksional dan

kepemimpinan transformasional (Sharkey, *et al.*, 2012). Teori Kepemimpinan *Transglobal* merupakan pengembangan dari teori kepemimpinan transformasional

maupun transaksional yang merupakan suatu kontinum berdasarkan atas tingkat keterbaruan seperti disajikan pada Gambar berikut ini:



Gambar 2.1.  
Evolusi Teori Kepemimpinan



Sumber: Sharkey, *et al.* (2012)

Terdapat dua istilah yang cenderung berbeda antara kepemimpinan global (*global leadership*) serta kepemimpinan *transglobal* (*transglobal leadership*).

Kepemimpinan global adalah pemimpin yang memiliki jiwa serta pemikiran secara global yang artinya pemimpin memiliki visi secara global. Global disini dimaksudkan adalah secara luas dan menyeluruh. Seperti yang diketahui bersama bahwa saat ini dunia sudah sangat terbuka dan terhubung satu sama lain dengan adanya transaksi antar negara. Oleh karena itu, seorang pemimpin yang memiliki visi secara global diharuskan memiliki perspektif yang tidak hanya berskala kecil tetapi harus berskala global guna mengetahui keuntungan secara menyeluruh.

Dengan mengetahui pandangan yang lebih luas, pemimpin tersebut diharapkan dapat mengambil paling tidak satu atau dua titik pelajaran yang dapat diterapkan dalam mengambil keputusan atas sesuatu yang diamanatkan kepadanya.

Tentunya, dengan pandangan yang lebih luas, keputusan tersebut akan sama atau paling tidak sesuai dengan tren global yang sedang berjalan.

Di sisi lain, kepemimpinan *transglobal* (*transglobal leadership*) memiliki keunggulan yang lebih mendalam dibandingkan dengan konteks kepemimpinan global. Makna *trans* dalam *transglobal* adalah pemimpin global yang mampu



menembus batas. Lebih lanjut Sharkey, *et al.* (2012) mengemukakan bahwa kepemimpinan *transglobal* adalah kepemimpinan yang dampaknya melintasi batas budaya dan negara sehingga sifat kepemimpinan tersebut tidak hanya secara lokal saja tetapi juga universal. Selain itu, kepemimpinan *transglobal* juga memberikan kontribusi yang besar kepada kemanusiaan yang bisa berdampak pada perubahan di peradaban manusia. (Sharkey, *et al.*, 2012). Adapun ciri dari kepemimpinan *transglobal* ini terletak pada intelegensia yang dimiliki pemimpin, dan perilaku yang ditampilkan. Jika kepemimpinan global hanya menonjolkan intelegensia global, maka pada kepemimpinan *transglobal* menekankan pada enam aspek intelegensia yang lebih komprehensif yaitu IQ, intelegensia moral, intelegensia spiritual, intelegensia bisnis, intelegensia budaya, serta intelegensia global. Di sisi lain, diperkuat pada perilaku kepemimpinan *transglobal* yang mencerminkan ketahanan atas ketidakpastian, fleksibilitas pragmatis, konektivitas tim, persepsi responsif, dan orientasi bakat. Jadi dapat disimpulkan kepemimpinan *transglobal* lebih menonjolkan sifat intelegensia dan perilaku yang lebih kompleks dibandingkan kepemimpinan global.

Sharkey, *et al.* (2012) menyatakan bahwa tipe kepemimpinan sebelumnya yaitu transaksional maupun transformasional adalah tipe pemimpin lokal yang dirasa belum mampu menjangkau aspek secara global. Di sisi lain, kepemimpinan *transglobal* lebih dari itu. Karena lingkupnya yang begitu luas, tentunya pengaruh yang mereka berikan akan lebih luas dari tipe-tipe pemimpin lokal sehingga dampaknya akan dapat dirasakan oleh masyarakat secara global.

Saat ini diperlukan pemimpin yang mengerti tentang politik, ekonomi, sosial, budaya, dan hukum. Selain itu, juga diperlukan seorang pemimpin yang memandang dirinya sebagai salah satu penduduk yang hidup secara global dengan visi, misi, dan nilai-nilai yang dimiliki secara luas. Kepemimpinan *transglobal* sangat dibutuhkan sehubungan dengan perdagangan *transglobal* dan





integrasi teknologi secara global. Sebagai akibatnya, pemimpin masa depan harus dapat mempelajari seluk beluk transaksi secara global dan harus bisa mengambil keuntungan yang kompetitif.

Berkembang pesatnya teknologi dapat menjadi faktor yang membantu seorang pemimpin *transglobal* dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Jika pemimpin tersebut dapat memahami dan memanfaatkannya dengan baik, maka pemimpin yang dapat bekerja secara *transglobal* akan memperoleh keuntungan yang besar. Di sisi lain pemimpin sukses harus memahami bisnis global, termasuk :

- (1) mengerti keuangan ekonomi dunia,
- (2) memahami perbedaan budaya, serta
- (3) memahami pasar global dan regional.

Selain itu, yang dapat menjadi tantangan bagi pemimpin *transglobal* adalah adanya globalisasi yang sudah tidak terbendung. Mau tidak mau dan suka tidak suka, seorang pemimpin *transglobal* harus paham akan kondisi yang sedang terjadi di dunia sehingga perlu memiliki perspektif dan pengalaman global. Pengetahuan akan kondisi global dapat diperoleh dengan berbagai cara. Dengan semakin majunya era teknologi, segala informasi dan pengetahuan terkait kondisi global dapat diakses dengan mudah dan cepat melalui internet. Tinggal melihat apakah hal tersebut dapat dimanfaatkan dengan baik atau tidak.

Faisal Affif (2013) dalam artikelnya yang berjudul “*Mindset dalam Kepemimpinan Global*” mengemukakan bahwa pola pikir kepemimpinan *transglobal* adalah kemampuan untuk mengambil pandangan secara global dan mampu menerapkan pandangan tersebut ke negara lain. Penerapan tersebut tentu harus dengan mempertimbangkan aspek sosial dan budaya. Dengan semakin mudahnya akses transportasi lintas negara dan didukung dengan kebijakan-kebijakan visa yang memudahkan, arus kedatangan orang ke luar dan masuk ke suatu negara sangatlah besar. Oleh karena itu, kecerdasan akan



budaya global sangatlah penting untuk dimiliki agar dapat terjalin komunikasi yang baik. Seorang pemimpin transglobal penting untuk memahami konsep ini guna dapat mengimplementasikan kepemimpinan global yang efektif. Faisal Afif (2013) mengemukakan beberapa hal yang terlebih dahulu perlu dikembangkan untuk menjadi pemimpin *transglobal* yang efektif, diantaranya adalah dengan memperhatikan perihal berikut ini:

1. *Mengenal kemampuan yang dimiliki diri sendiri*  
*Mengenal kemampuan yang dimiliki diri sendiri merupakan kata lain dari introspeksi dan kesadaran diri. Hal ini adalah langkah pertama untuk mengembangkan para pemimpin transglobal sehingga mereka bisa mendapatkan perspektif akurat tentang diri sendiri, yang pada gilirannya bersedia menambah pengetahuan dan wawasan perihal aspek budaya. Mereka perlu mengetahui dimana mereka berada dan pada kontinum pengetahuan dan keyakinan yang baik, sehingga mereka bisa lebih fokus pada pengembangan pengetahuan mereka dan memahami kekurangan relatif mereka.*
2. *Pendidikan yang telah ditempuh*  
*Yang dimaksud dengan pendidikan dalam konteks ini adalah merubah cara berpikir tentang globalisasi, budaya dan kepemimpinan. Artinya fokus pendidikan lebih ditujukan pada konten dan pengetahuan yang diperlukan untuk menjadi efektif dalam pengaturan dan pengelolaan global. Pemimpin perlu memahami fakta tentang budaya, prosedur bisnis, informasi lokal berkenaan dengan praktek adat istiadat yang berbeda-beda di setiap negara, baik dari sudut pandang sosial maupun bisnis. Mereka perlu dididik tentang hal ini dan informasi ini dapat dengan mudah diboyong melintasi perbatasan negara.*
3. *Pengalaman yang telah dilalui*  
*Pengalaman berkaitan dengan learning by doing. Pengalaman sering dikatakan sebagai guru terbaik, dengan syarat pengalaman tersebut diperoleh dari pembelajaran melalui pengalaman yang bermakna, relevan dan layak diterapkan. Sehingga diperoleh pembelajaran dan manfaat tentang bagaimana organisasi melakukan bisnis di bagian dunia lain.*
4. *Kemampuan untuk mengimplemantasikan*  
*Dalam hal ini dilakukan melalui proses interaksi dengan berfokus pada orang dan peran, sehingga mampu bersosialisasi dengan cepat. Artinya, seseorang tidak hanya mampu mempelajari budaya, melainkan juga mampu "mengalami" budaya tersebut dengan baik. Kemampuan ini mau tidak mau harus dimiliki oleh para pemimpin yang berada di luar negeri. Dengan memiliki kemampuan ini maka akan terlihat kompetensi mereka secara langsung seperti bagaimana cara mereka menyambut tamu asing, kemampuan berbahasa asing, kemampuan menghargai perbedaan, kemampuan menjalin kehangatan, serta menghargai perbedaan.*

Berlaku sebagai seorang pemimpin adalah berlaku sebagai pendengar utama. Seorang pemimpin yang baik adalah pemimpin yang bisa mendengar





masuk dari segala arah dan berusaha untuk mengambil intisari terbaik guna pengambilan keputusan. Tentu untuk menjadi seorang pendengar yang baik tidaklah mudah. Maka dari itu, seorang pemimpin sangat perlu terus menerus belajar terutama dari pengalaman, baik dari kehidupan pekerjaan maupun dari kehidupan bermasyarakat.

Keberhasilan kepemimpinan *transglobal* didasarkan pada ciri intelegensia seorang pemimpin. Dengan pemimpin yang memiliki cakupan intelegensia yang luas, diharapkan dapat meningkatkan kompetensi kepemimpinan guna menjawab memberikan kontribusi yang maksimal terhadap organisasi yang dipimpin.

Keperimpinan *transglobal* dapat dicapai melalui proses pembelajaran dan *mentoring* sehingga dapat tercipta tingkat kecerdasan rasional, emosional serta spiritual yang mutlak harus dimiliki oleh setiap pemimpin yang sukses.

Intelegensia dapat diartikan sebagai sebuah kemampuan secara mental, emosional, dan spiritual yang mencakup kemampuan untuk berpikir, berencana, berimajinasi, memecahkan masalah, mengerti, dan memahami ide-ide kompleks serta mampu mengubah pengalaman menjadi pengetahuan. Oleh sebab itu, intelegensia menjadi hal yang sangat berpengaruh baik bagi pemimpin maupun para pengikutnya. Pada dasarnya fungsi utama seorang pemimpin adalah mendesain bagaimana rencana masa depan yang dipikirkan untuk organisasinya.

Selain itu, pemimpin tersebut dituntut untuk berani dan mampu menghadapi perubahan. Melihat pentingnya fungsi tersebut, maka organisasi akan berjaya jika memiliki pemimpin yang hebat dan untuk menjadi pemimpin yang hebat membutuhkan "keperimpinan yang hebat" pula. Seorang pemimpin dituntut untuk memiliki kemampuan untuk membangun *executive intelligence* pada dirinya dan jajarannya. Penelitian di bidang ini menunjukkan bahwa semua pemimpin yang hebat memiliki *executive intelligence* seperti yang dikemukakan oleh Menkes J (2006). Menkes J (2006) juga mengemukakan bahwa *executive intelligence* akan



menentukan kualitas kepemimpinan seorang *leader* dalam membangun visinya dan membuat atau memilih strategi yang tepat guna mencapai tujuan organisasi.

Selanjutnya, sejalan dengan pemikiran tersebut, seorang pemimpin harus memberikan perhatian lebih serius terhadap inteligensia karena dampaknya yang dapat ditimbulkan terhadap kepemimpinan. Tentunya tingkat inteligensia akan bisa berubah-ubah tergantung dari manusia itu sendiri yakni apakah ingin menggunakan potensi yang dimiliki atau hanya membiarkan saja. Seorang pemimpin yang hebat tentu mengerti akan tuntutan yang ditujukan kepada dirinya sehingga dirinya harus bisa mengerti dan memahami akan tingkat kebutuhan inteligensia yang diperlukan.

Sharkey, *et al.* (2012) mendefinisikan enam intelegensia kepemimpinan *transglobal* berdasarkan atas intelegensia pemimpin yaitu:

- a. *Cognitive intelligence*. Pemimpin memiliki kecerdasan yang tinggi, yang bisa diukur dengan IQ
- b. *Moral intelligence*. Memiliki petunjuk etika yang jelas dan memahami bagaimana hasilnya secara global
- c. *Emotional intelligence*. Berempati dan menghubungkan dengan orang lain pada tingkat sosial dan emosional. Menjadi sadar dan cerdas bahwa kemampuan emosional seseorang sangat penting.
- d. *Cultural intelligence*. Mengetahui norma-norma budaya kritis dan adat istiadat dari negara dan wilayah di mana yang ditugaskan sebagai pemimpin yang merupakan ciri kepemimpinan yang sukses. Pemimpin dengan kecerdasan ini sering belajar dan berlatih akan kebutuhan yang diperlukan melalui budaya untuk sukses.
- e. *Business intelligence*. Memahami komponen dari setiap kesuksesan bisnis. Pemimpin dengan bentuk kecerdasan ini akan beroperasi dari kerangka kerja yang mencakup semua persyaratan masing-masing dari fungsional, proses,





data dan informasi, dan hasil sudut pandang, tidak hanya dari perspektif keuangan.

- f. *Global intelligence*. Memahami lingkungan hukum, ekonomi, pemerintahan, dan prosedural di mana *Anda* akan *functionning* sebagai pemimpin. Pemimpin yang sukses dengan kecerdasan ini belajar bagaimana hal tersebut dilakukan di bagian lain dunia dan jangan menganggap bahwa metode negara mereka sendiri dapat diangkut di mana-mana. Mereka menyeimbangkan standarisasi global dengan kebutuhan lokal.

Secara spesifik makna dari keenam dimensi tersebut adalah sebagai berikut:

a. **Cognitive Intelligence (IQ)**

Kecerdasan kognitif yang diukur dengan intelligence quotient atau IQ sudah lama menjadi tanda kepemimpinan yang hebat. Pemimpin yang sukses mengindikasikan bahwa kecerdasan memengaruhi tingkat kompetensi seseorang.

Pertanyaannya adalah, "Seberapa besar kecerdasan yang diperlukan pemimpin dan dalam bidang apa?" Kebanyakan ahli menganggap kecerdasan "unggul" adalah IQ setinggi 130. Hanya sedikit perusahaan yang menilai IQ atau skor SAT, ketika menerima dan mempromosikan bakat. Menilai bakat pada umumnya adalah syarat yang jarang dilakukan. Ini membuat pertanyaan bagaimana perusahaan memastikan bahwa mereka telah mendapatkan pengetahuan intelektual untuk mengungguli dan terus mengungguli pesaing. Faktor kecerdasan menjadi semakin penting dalam organisasi global.

b. **Emotional Intelligence (EQ)**

Kecerdasan kognitif penting pada pemimpin, tapi juga merupakan kebutuhan kritis akan kecerdasan emosional dan sosial dalam memperkuat ketrampilan interpersonal dan menjalin hubungan dengan orang lain pada pemimpin. Mayer and Salovey (1990) mendefinisikan kecerdasan emosional sebagai kemampuan untuk mempersepsi emosi, mengintegrasikan emosi untuk





memfasilitasi pikiran, memahami emosi, dan mengatur emosi untuk mendorong pertumbuhan pribadi. Daniel Goleman mempopulerkan model yang melihat kecerdasan emosional sebagai berbagai kompetensi dan keterampilan yang mendorong kinerja kepemimpinan. Dia menggarisbawahi empat konstruk utama terkait kecerdasan emosional pemimpin:

1. Kesadaran diri; Kemampuan mengenali dan memahami emosi seseorang dan dampaknya pada kemampuan membuat keputusan;
2. Manajemen diri; Kemampuan untuk mengontrol emosi dan dorongan pribadi dan beradaptasi dengan lingkungan yang berbeda atau berubah;
3. Kesadaran sosial; Kemampuan untuk mengenali dan memahami emosi orang lain;
4. Manajemen hubungan; Kemampuan menginspirasi, memengaruhi, dan mengembangkan orang lain sambil mengelola emosi diri sendiri.

### c. **Business Intelligence (BI)**

Keruntuhan finansial tahun 2008 dan fokus pada kepemimpinan mengungkapkan pentingnya kecerdasan bisnis dalam dunia global di masa depan. Identifikasi lima komponen kunci, dan pertanyaan untuk ditanyakan dalam menilai, kecerdasan bisnis:

1. Strategi bisnis: Apakah pemimpin memiliki kemampuan untuk mengembangkan dan mengkomunikasikan strategi yang masuk akal untuk usaha yang dapat dipahami semua orang? Bisakah mereka menggambarkan strategi yang memandu tindakan, memberikan garis pandang bagi pegawai pada semua tingkat, dan menjadi dasar untuk pembuatan dan pengutamaan keputusan organisasi?;
2. Fokus pelanggan. Apakah kebutuhan pelanggan saat ini dan di masa depan dipahami dan diperhitungkan dalam pembuatan keputusan bisnis? Apakah pemimpin memiliki pemahaman mengenai pendorong kunci pelanggan?;



3. Manajemen proses. Apakah proses sesuai dan terintegrasi untuk memberikan hasil yang diharapkan dengan mulus dan sempurna sebagai respon untuk permintaan pelanggan? Apakah pemimpin memiliki pengetahuan kerja mengenai proses yang mendukung bisnis dan bagaimana mereka bekerja?;

4. Data dan informasi. Apakah pemimpin menggunakan data dan informasi yang cukup dan tepat waktu guna mengevaluasi kinerja bisnis?;

5. Sumber daya manusia. Apakah pemimpin dan pegawai mereka cukup berpengetahuan dan berketerampilan untuk menjalankan strategi saat ini dan di masa depan? Apakah pemimpin memiliki pengetahuan yang mendalam mengenai keterampilan yang diperlukan untuk membawa bisnis ke masa depan? Apakah rencana dijalankan untuk terus mengembangkan keterampilan pegawai saat ini dan pegawai baru?

#### d. **Cultural Intelligence (CI)**

Untuk calon pemimpin *transglobal*, satu elemen yang akan menjadi kritis untuk kesuksesan mereka adalah kecerdasan budaya. Kecerdasan budaya mengacu pada kemampuan seseorang untuk dengan sukses beradaptasi dengan *setting* budaya baru, yaitu *setting* asing yang disebabkan konteks budaya.

Beradaptasi bersifat multidimensi. Kecerdasan budaya bukan hanya mengenai dapat mengidentifikasi atau menemukan perbedaan kecil antar budaya tapi mengenai interpretasi dan memberikan respon yang tepat. Pemahaman mengenai konteks budaya dimana pekerjaan dilakukan adalah sesuatu yang penting. Tanpa kecerdasan budaya, pemimpin ibarat berjalan di ladang ranjau tanpa tahu kapan bom akan meledak atau apakah ada bom. Beberapa kompetensi spesifik banyak ditemukan pada pemimpin dengan kecerdasan budaya yang dapat dengan sukses beroperasi di berbagai budaya, yaitu:

1. Kompetensi Pribadi: keingintahuan, optimisme, fleksibilitas, kepercayaan diri, sikap positif pada pengambilan resiko, toleransi terhadap ambiguitas dan



kemampuan menyeimbangkan paradoks, sikap positif pada pengembangan diri dan belajar;

2. Kompetensi sosial: ketrampilan sosial, empati dan rasa hormat, ketrampilan metakomunikasi, rasa hormat dan pandangan positif terhadap orang lain, pikiran terbuka untuk ide baru, orang baru, tempat baru dan perubahan, pikiran terbuka untuk umpan balik pribadi biasa dari orang lain.

Pemimpin dengan kecerdasan budaya yang tinggi juga cenderung merupakan peniru yang baik. Ada pepatah lama: “Orang-orang menyukai orang yang menyukai mereka”. Bisa ditambahkan dalam konteks bisnis global: “Orang-orang menyukai orang yang menyukai mereka dan seperti mereka.” Mimik, baik dengan sikap, pengucapan atau ruang kedekatan, membantu memfasilitasi interaksi. Bahkan penggunaan kesunyian bisa ditiru. Pemimpin berkecerdasan budaya tinggi juga cenderung merupakan orang yang tidak memerlukan kepuasan dan umpan balik positif terus menerus. Kualitas ini penting karena beberapa budaya lambat memberikan pujian, dan ketika ada umpan balik, ini mungkin dalam bentuk yang asing, dan mungkin tidak positif. Pemimpin sukses dalam lingkungan lintas-budaya bersifat ulet dan gigih. Mereka mencari dan menerima semua jenis umpan balik, dan mereka dihargai dan dihormati karenanya. Pemimpin transglobal kemungkinan mengelola laporan tim-tim dari beragam budaya, dan hanya ada sedikit bukti bahwa hal ini akan berubah. Kecerdasan budaya menjadi kompetensi kepemimpinan yang semakin bernilai dan dicari.

**e. Global Intelligence (GI)**

Semua pemimpin sukses harus memiliki tingkat kompetensi yang dapat diterima dalam serangkaian sifat kepemimpinan universal. Tanpa rangkaian sifat kepemimpinan universal; tanpanya karir mereka tidak akan bertahan lama. Itu tidak cukup untuk beroperasi dengan sukses di panggung global, baik panggung





tersebut adalah kelompok negara yang tersebar di seluruh dunia, lini bisnis yang melintasi batas negara, atau pekerjaan regional multi-negara.

Pemimpin *transglobal* memerlukan kompetensi dalam sifat-sifat universal tersebut, dan mereka jelas memerlukan kecerdasan kognitif, emosional, bisnis, moral dan budaya, tapi mereka memerlukan semuanya untuk beroperasi dalam lingkungan multidimensi, dan itu yang sulit dilakukan kebanyakan pemimpin.

Pemimpin harus dapat menjalankan dan membangun tim, tapi pemimpin *transglobal* perlu menjalankan tim yang beragam. Memang, semua pemimpin perlu bisa untuk menangani ambiguitas, tapi pemimpin *transglobal* sering perlu beroperasi dan membuat keputusan dalam konteks ketidakpastian. Memang, semua pemimpin memerlukan kompas modal dan dalam satu perbatasan nasional, utara adalah utara, tapi menggunakan kompas itu di beberapa perbatasan berarti memahami bahwa utara mungkin tidak ditemukan hanya dengan menggunakan referensi kompas tua buatan rumah yang telah terbukti. Kecerdasan global adalah payung kecerdasan yang digunakan untuk secara sukses menjalankan pekerjaan dalam suatu konteks global.

Tantangan yang dihadapi pemimpin *transglobal* adalah dalam mengembangkan mekanisme strategi, struktur, dan operasi sambil mempertahankan keseimbangan kerja antara standarisasi global dan fleksibilitas lokal untuk menghasilkan hasil optimal. Ini lebih mudah dikatakan daripada dilakukan karena adanya budaya berbeda, lingkungan hukum dan peraturan berbeda, sistem politik berbeda, dan banyak perbedaan lain yang memengaruhi dijalankannya bisnis di seluruh dunia. Tanpa terkecuali, mereka dengan kecerdasan global yang baik telah mengasah kemampuan mereka untuk melakukan pertukaran untuk memahami validitas berbagai pandangan dan cara melakukan berbagai hal, tapi pada akhirnya, mereka dapat membuat keputusan yang bisa dijual secara lokal, regional, dan global.



Selama dua dekade terakhir, setiap perusahaan telah terkena dampak globalisasi dalam berbagai cara. Kemajuan revolusioner dalam teknologi, merger dan akuisisi skala besar, terobosan sistem komunikasi, dan semakin mudah dan cepatnya transportasi terus membuat dunia semakin kecil sambil menambahkan lapisan kompleksitas pada proses perkembangan kepemimpinan. Semakin banyak pemimpin yang diminta untuk mengorganisir struktur global, membangun dan mempertahankan *platform* teknologi global, dan mengelola melintasi banyak perbatasan. Banyaknya isu yang muncul seperti hak kekayaan intelektual, keamanan, perawatan *platform* teknologi, perlindungan anti-teroris, dan ancaman dari peretas semakin membesar di dunia dan sangat berdampak pada lingkungan bisnis dan kemampuan organisasi untuk sukses pada tingkat global. Departemen legal merevisi dan memperkuat prosedur kepatuhan untuk penerapan di seluruh dunia.

Perusahaan publik menggunakan struktur tata kelola mahal dan sistem skala besar di seluruh perusahaan untuk memastikan bahwa pembukuan mereka memenuhi keketatan peraturan internasional yang semakin bertambah. Departemen pemasaran memperbarui merek mereka agar sesuai dengan suasana dan kebiasaan budaya.

Tantangan global yang mungkin dihadapi pemimpin dapat berasal dari sejumlah faktor, antara lain:

1. Tingkat dan jumlah pekerjaan lintas-batas yang diperlukan;
2. Kompleksitas strategi perusahaan dan operasi bisnisnya;
3. Kenyamanan pemimpin dan pemahaman mereka atas situasi ekonomi, sosial dan politik negara dimana mereka beroperasi;
4. Keinginan pemimpin untuk mempelajari aturan kerja implisit dan eksplisit suatu kelompok atau masyarakat.



f. **Moral Intelligence (MI)**

Semua orang bisa membedakan benar dari salah. Tantangan untuk beberapa pemimpin bukan mengetahui tapi melakukan. Salah satu hasil krisis keuangan global adalah hilangnya kepercayaan pada pemimpin, lembaga, pengatur, dan pemerintah. Banyak pemimpin dilihat sebagai egois dan menyamakan apa yang sah dengan apa yang benar. Beberapa pemimpin korup secara moral.

Satu tantangan untuk pemimpin *transglobal* adalah mereka mendapatkan kebebasan yang cukup besar dari mereka sendiri dan dari suku mereka, tapi ketika mereka melintasi perbatasan dan budaya, mereka adalah orang luar dan sering merasa bahwa “sulit mempercayai orang yang tidak seperti kebanyakan.”

Kepercayaan harus dimenangkan, dan dalam memenangkannya, kata-kata, perbuatan, tindakan dan interaksi seorang pemimpin diamati. Hanya sedikit yang tidak diperhatikan ketika dibuat gambaran mengenai siapa dan apa pemimpin tersebut dan apa yang diwakilinya. Guna mencapai kesuksesan, didapat dengan cara mempertahankan kepercayaan, pemimpin *transglobal* memerlukan tingkat kecerdasan moral yang tinggi.

Integritas, tanggung jawab, kasih sayang, dan pengampunan adalah prinsip utama orang yang cerdas secara moral. Semua pemimpin *transglobal* yang diwawancarai menyebutkan sangat pentingnya hal-hal seperti integritas, membangun kepercayaan, dan memiliki kompas moral yang dapat membantu mereka mengatasi masalah etis yang sering mereka hadapi. Mereka membicarakan mengenai wilayah hitam, putih, dan abu-abu, dan mereka juga membicarakan isu tata kelola dan etika yang dipengaruhi oleh praktik bisnis lokal, nuansa budaya, dan hubungan.

Reputasi pemimpin *transglobal* adalah tingkat dimana pemimpin “menjalankan perkataan” dan pengalaman yang dimiliki pegawai mereka di





lapangan, memiliki dampak besar pada tingkat kepercayaan yang terbentuk seiring waktu. Empat jendela yang biasanya digunakan untuk mengembangkan pandangan ini adalah:

1. Reliabilitas: memenuhi janji, memenuhi tenggang waktu, tepat waktu, menindaklanjuti;
2. Penerimaan: memperhatikan dampak pada orang lain, menunjukkan empati, tidak menghakimi, menerima perbedaan, menghargai pendapat orang lain;
3. Keterbukaan: murah hati dengan pengetahuan dan informasi, terbuka mengenai pandangan sendiri, menunjukkan kejujuran, jujur mengenai batasan sendiri;
4. Kecocokan: berbicara terus terang, terbuka dengan agenda sendiri, menjelaskan aturan, menjalankan perkataan, bertindak otentik;

Semakin kuat kompas moral mereka dan semakin berkembang kecerdasan moral mereka, semakin besar keselarasan yang ditunjukkan pemimpin mengenai nilai, kepercayaan, dan perilaku mereka di lapangan. Kemampuan mereka untuk bersifat jelas mengenai kompas moral pribadi dan kecerdasan moral mereka memungkinkan orang lain untuk mengerti apa yang bisa dinegosiasikan dan apa yang tidak; ini penting untuk semua pemimpin yang beroperasi dalam peran global.

### **2.2.2. Budaya Organisasi**

Budaya organisasi secara umum dapat diartikan sebagai nilai-nilai dan kebiasaan-kebiasaan yang mengikat para anggota organisasi di dalamnya dalam bertindak/bekerja. Budaya organisasi sendiri dapat tumbuh dengan sendirinya ataupun telah ditetapkan sebelumnya oleh para pendiri organisasi dengan ketentuan atau peraturan tertentu. Budaya organisasi timbul sebagai bentuk



penyeragaman agar anggota organisasi dapat bekerja dengan baik dengan latar belakang baik sifat, perilaku, dan karakter yang berbeda.

Menurut Mas'ud (2004), budaya organisasi merupakan sistem makna, nilai-nilai dan kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi.

Selanjutnya, Ma'sud (2004) mengemukakan bahwa budaya organisasi tersebut akan menjadi acuan dalam melakukan sesuatu dan membedakan organisasi satu dengan yang lain. Setiap organisasi pasti memiliki ciri khas budaya yang berbeda satu sama lain. Hal ini tentu disesuaikan dengan bidang yang digeluti organisasi tersebut. Namun, biasanya budaya organisasi terutama di bidang pemerintahan memiliki ciri yang kurang lebih sama antara satu dengan yang lain. Ma'sud (2004) mengemukakan bahwa suatu budaya yang kuat merupakan alat yang sangat bermanfaat untuk mengarahkan perilaku karena membantu pegawai untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik. Maka dari itu, setiap pegawai baru sangatlah perlu mengetahui dan memahami budaya organisasi yang ada di organisasinya.

Lebih lanjut dikatakan bahwa di dalam pertumbuhan perusahaan dan produk *knowledge-based* yang memuaskan, pengendalian dan pemahaman budaya perusahaan suatu organisasi merupakan kunci tanggung jawab pimpinan, seperti halnya sebagai suatu alat yang vital bagi manajemen jika ingin mencapai kinerja yang tinggi dan menjaga nilai pemegang saham.

Kondisi organisasi dipengaruhi oleh budaya kerja yang dimiliki organisasi. Hal ini karena iklim budaya dalam bekerja dapat menuntun pegawai sehingga arah organisasi dapat ditentukan. Sebagai contoh, organisasi yang memiliki budaya organisasi yang jujur akan mempengaruhi pegawainya untuk bertindak jujur karena pegawai tersebut akan secara tidak langsung dipaksa untuk berperilaku jujur. Berbeda halnya jika tidak ada budaya organisasi. Pegawai akan bertindak





seperti biasa sesuai dengan norma dan budaya yang mereka anut. Hal ini dapat menyebabkan kondisi organisasi yang tidak kondusif.

Menurut Hofstede (1990),

*Organisasi dengan budaya tertentu memberikan daya tarik bagi individu dengan karakteristik tertentu untuk bergabung. Budaya organisasi bersifat nonformal atau tidak tertulis namun mempunyai peranan penting sebagai cara berpikir, menerima keadaan dan merasakan sesuatu dalam perusahaan tersebut.*

Amstrong (1994) mengemukakan,

*Budaya organisasi dapat digambarkan sebagai nilai, norma dan artefak yang diterima oleh anggota organisasi sebagai iklim organisasi ia akan mempengaruhi dan dipengaruhi strategi organisasi, struktur dan system organisasi.*

Schein (1991) menyatakan,

*Budaya organisasi adalah pola asumsi dasar bersama yang dipelajari oleh kelompok saat memecahkan masalah-masalah adaptasi ekstern dan integrasi internal yang telah berfungsi dengan cukup baik untuk bisa dianggap benar dan untuk bisa diajarkan kepada anggota kelompok baru sebagai cara yang benar untuk menerima sesuatu, berfikir dan merasakan dalam hubungannya dengan masalah-masalah tersebut.*

Layaknya sebuah peribahasa, dimana bumi di pijak di situ langit dijunjung, sebuah budaya organisasi patut untuk diikuti oleh setiap anggota organisasi untuk dapat diterima di lingkungannya. Dengan begitu, secara tidak langsung, kepribadian anggota organisasi akan lambat laun dipengaruhi oleh budaya organisasi yang ada. Jika budaya organisasi yang diterapkan adalah budaya yang positif, maka kepribadian anggota organisasi akan terbentuk secara positif juga.

Sejalan dengan itu, mengutip Luthans dalam Susanto (2006),

*Budaya organisasi adalah norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang akan berlaku agar diterima oleh lingkungannya.*

Menurut Stoner (1996) dalam Waridin dan Masrukhin (2006),

*Budaya organisasi atau corporate culture sering diartikan sebagai nilai-nilai, simbol-simbol yang dimengerti dan dipatuhi bersama, yang dimiliki suatu organisasi sehingga anggota organisasi merasa satu keluarga dan menciptakan suatu kondisi anggota organisasi tersebut merasa berbeda dengan organisasi lain.*





Berdasarkan definisi-definisi di atas, dapat dikatakan bahwa budaya organisasi dapat berupa nilai-nilai dasar, kebiasaan, norma, dan keyakinan yang dimiliki oleh sebuah organisasi. Selain itu, budaya organisasi juga dijadikan sebagai pedoman oleh anggota organisasi dalam melaksanakan tugas dan fungsinya agar tujuan organisasi tercapai. Selanjutnya, sebagai akibat budaya organisasi yang berbeda antara satu dengan yang lainnya menjadikan budaya organisasi sebagai identitas unik dari sebuah organisasi.

Seorang pemimpin dapat dikatakan sebagai pemimpin yang baik jika pemimpin tersebut bisa menunjukkan sikap dan perilaku yang mendorong digalakkannya budaya organisasi menuju ke arah yang positif. Dengan ini, organisasi akan berjalan dengan baik karena lingkungan organisasi akan berjalan dengan kondusif sehingga tujuan organisasi ke depan dapat tercapai.

### 2.2.3. Profesionalitas

Secara umum istilah profesionalitas sudah dikenal luas di kalangan masyarakat. Pengertian yang muncul dimasyarakat umum seolah-olah hanya teruntuk bagi personil tingkat manajer, sedangkan sesungguhnya istilah profesional itu berlaku untuk semua level mulai dari tingkat atas sampai ke tingkat paling bawah. Oleh karena itu seseorang atau tenaga profesional tidak dapat dinilai dari satu segi saja, tetapi harus dari segala segi. Konsep tentang profesionalitas saat ini menuntut adanya kemampuan seorang pegawai dalam melaksanakan tugas pekerjaan dengan efisien dan efektif.

Teori terkait profesionalitas yang banyak digunakan adalah teori yang dikemukakan oleh Richard H. Hall di tahun 1968 dalam artikelnya yang berjudul *Professionalization and Bureaucratization*. Konsep utama profesionalitas menurut Hall (1968) dalam Anwar dan Agustina (2014) dapat dilihat sebagai berikut ini.

1. *Afiliasi komunitas (community affiliation) yaitu menggunakan ikatan profesi sebagai acuan, termasuk di dalamnya organisasi formal dan*



kelompok-kelompok kolega informal sumber ide utama pekerjaan. Melalui ikatan profesi ini para profesional membangun kesadaran profesi.

2. Kebutuhan untuk mandiri (*autonomy demand*) merupakan suatu pandangan bahwa seseorang yang profesional harus mampu membuat keputusan sendiri tanpa tekanan dari pihak lain (pemerintah, klien, mereka yang bukan anggota profesi). Setiap adanya campur tangan (*intervensi*) yang datang dari luar, dianggap sebagai hambatan terhadap kemandirian secara profesional. Banyak yang menginginkan pekerjaan yang memberikan hak-hak istimewa untuk membuat keputusan dan bekerja tanpa diawasi secara ketat. Rasa kemandirian dapat berasal dari kebebasan melakukan apa yang terbaik menurut pegawai yang bersangkutan dalam situasi khusus. Dalam pekerjaan yang terstruktur dan dikendalikan oleh manajemen secara ketat, akan sulit menciptakan tugas yang menimbulkan rasa kemandirian dalam tugas.
3. Keyakinan terhadap peraturan sendiri/profesi (*belief self regulation*) dimaksud bahwa yang paling berwenang dalam menilai pekerjaan profesional adalah rekan sesama profesi, bukan "orang luar" yang tidak mempunyai kompetensi dalam bidang ilmu dan pekerjaan mereka.
4. Dedikasi pada profesi (*dedication*) dicerminkan dari dedikasi profesional dengan menggunakan pengetahuan dan kecakapan yang dimiliki. Keteguhan untuk tetap melaksanakan pekerjaan meskipun imbalan ekstrinsik berkurang. Sikap ini merupakan ekspresi dari pencurahan diri yang total terhadap pekerjaan. Pekerjaan didefinisikan sebagai tujuan. Totalitas ini sudah menjadi komitmen pribadi, sehingga kompensasi utama yang diharapkan dari pekerjaan adalah kepuasan rohani dan setelah itu baru materi.
5. Kewajiban sosial (*social obligation*) merupakan pandangan tentang pentingnya profesi serta manfaat yang diperoleh baik oleh masyarakat maupun profesional karena adanya pekerjaan tersebut.

Terciptanya profesionalitas di lingkungan kerja dapat didorong oleh gaya kepemimpinan *transglobal* dan budaya organisasi yang baik dan pada akhirnya akan mampu meningkatkan kinerja pegawai. Sehingga profesionalitas dapat memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan *transglobal* dan budaya organisasi dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai.

#### 2.2.4. Kepercayaan antar Pegawai (*Mutual Trust*)

Sebagai seorang pemimpin, kepercayaan pengikut adalah kunci utama dalam menjalankan sebuah tongkat kepemimpinan. Jika kepercayaan tidak ada, fungsi dari seorang pemimpin tidaklah ada. Sriwidodo dan Sugito (2007) mengemukakan bahwa kepercayaan terhadap pemimpin memiliki hubungan yang



positif dengan berbagai aspek di dalam organisasi seperti perilaku keanggotaan organisasi, kinerja, dan kepuasan anggota organisasi itu sendiri.

Selanjutnya, menurut Conger, *et. al.* dalam Sriwidodo dan Sugito (2007), kepercayaan merupakan faktor penentu yang penting dari kepuasan terhadap pemimpin. Hal ini dikarenakan asal kepercayaan tersebut yang berupa keadaan afektif (misalnya kekaguman terhadap pemimpin) maupun keadaan kognitif (misalnya pemimpin memiliki kepercayaan diri yang tinggi karena kemampuan atau atributnya) dan bukan berasal dari perilaku yang diamati pimpinan.

Kepercayaan juga dapat diartikan sebagai keinginan untuk bergantung kepada pihak lain. Seorang bawahan yang percaya kepada pemimpin dapat diartikan dengan bahwa bawahan tersebut percaya bahwa pemimpin yang memimpinnya dapat menjalankan peran kepemimpinannya sehingga bawahan tersebut bergantung kepada pemimpin.

Selain itu, kepercayaan pegawai juga bisa timbul terhadap organisasi tempat pegawai tersebut bekerja. Kepercayaan tersebut timbul sebagai akibat perasaan terpenuhinya harapan-harapan individu terhadap organisasi. Harapan-harapan ini berkaitan dengan kepercayaan pegawai itu sendiri terhadap organisasi atau perusahaannya. Ketika pegawai memiliki kepercayaan yang tinggi terhadap organisasinya mereka akan peduli terhadap masa depan dan keberhasilan perusahaan dan memahami peran mereka dalam organisasi serta berusaha melakukan yang terbaik dari peran mereka tersebut (Boe, 2002).

Bentuk *trust* pada hubungan pekerjaan mencakup 3 (tiga) dimensi, yaitu *harmony*, *reliability*, dan *concern* (Tzafirir dan Dolan, 2004). Tzafirir dan Dolan (2004) selanjutnya menjelaskan bahwa:

*harmoni memiliki arti adanya pemikiran akan kepemilikan identitas dan nilai bersama. Reliabilitas memiliki arti bahwa pihak yang mempercayai memiliki harapan positif mengenai konsistensi antara kata dan tindakan pihak yang dipercaya. Selanjutnya perhatian yakni mengarah pada pemikiran*



mengenai sejauh mana kepentingan diri diseimbangkan dengan kepentingan pihak lain.

Jadi dapat diketahui bahwa ketika seorang pegawai memiliki *trust* yang tinggi pada atasan dan organisasinya, maka pegawai tersebut memiliki potensi untuk meningkatkan sumber daya yang diberikan sebagai akibat adanya harapan positif yang didorong oleh saling interaksi positif sebelumnya.

Menurut Whitener (2001), *trust* dalam organisasi tumbuh melalui proses pertukaran sosial, yang mana pegawai menginterpretasikan praktek, prosedur, dan tindakan manajerial, serta membalas organisasi berdasarkan itu. Pada saat manajemen menerapkan praktik manajemen sesuai prosedur secara adil maka akan menumbuhkan rasa kepercayaan antar pegawai terhadap manajemen. Hal ini disebabkan karena prosedur telah berhasil memberikan penghargaan atas hak secara individu.

Adanya kepercayaan antar pegawai sangatlah penting karena kepercayaan tersebut merupakan dasar dalam sebuah hubungan manusia.

Mengutip Erikson dalam Suharmanto (2010), kepercayaan secara psikologis dianggap sebagai landasan paling mendasar dari perkembangan psikososial yang baik. Selanjutnya, Erikson dalam Suharmanto (2010) mengemukakan bahwa psikososial seseorang harus diberi kepercayaan dasar agar dapat berkembang dengan baik. PPAK merupakan unit kerja yang memiliki pegawai dengan visi, misi, dan tujuan yang sama namun berasal dari latar belakang yang berbeda. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa PPAK rentan dengan masalah relasional.

Kepercayaan antar pegawai dapat menumbuhkembangkan keterbukaan antar pegawai sehingga memicu munculnya kesediaan untuk berbagi masalah atau kendala yang dihadapi terutama hal-hal terkait dengan pelaksanaan tugas dan fungsi sebagai pegawai. Selain itu, dengan adanya kepercayaan juga akan membentuk sebagai sebuah tim kerja yang lebih dinamis dan mampu saling





memahami perasaan sesama pegawai, kebutuhan, dan kemauan yang lebih baik. Hal ini tentu akan memberikan implikasi positif terhadap kinerja pegawai.

Meningkatnya kepercayaan antar pegawai di lingkungan kerja dapat didorong oleh gaya kepemimpinan *transglobal* dan kultur organisasi yang baik dan pada akhirnya akan mampu meningkatkan kinerja pegawai. Sehingga kepercayaan antar pegawai ini dapat memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan *transglobal* dan kultur organisasi dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai.

### 2.2.5. Kinerja Pegawai

Agustia (2006) mengemukakan bahwa teori tentang prestasi kerja lebih banyak mengacu pada teori psikologi, yaitu tentang proses tingkah laku kerja seseorang, sehingga seseorang tersebut menghasilkan sesuatu yang menjadi tujuan dari pekerjaannya. Kinerja atau prestasi kerja dapat diukur melalui kriteria antara lain kualitas, kuantitas, waktu yang dipakai, jabatan yang dipegang, absensi dan keselamatan dalam menjalankan tugas pekerjaan. Wibowo (2013) mengemukakan bahwa kinerja pegawai adalah suatu ukuran yang dapat digunakan untuk menentukan perbandingan hasil pelaksanaan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi pada periode tertentu. Dengan begitu, Wibowo (2013) melanjutkan, hasil tersebut relatif dapat digunakan untuk mengukur kinerja organisasi.

Rivai dan Basri (2005) menyatakan bahwa kinerja seorang pegawai dinyatakan baik jika pegawai tersebut memberikan hasil kerja maksimal sesuai standar yang telah ditetapkan atau standar yang telah disepakati bersama. Apabila kinerja pegawai atau individu-individu itu baik maka secara otomatis organisasi juga baik yang pada akhirnya kepercayaan terhadap institusi semakin kuat (Vigoda-Gadot, Erran, 2006). Selanjutnya, Mangkunegara (2009) mengemukakan



bahwa istilah kinerja secara etimologi berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang).

Mangkunegara (2009) lebih lanjut menjabarkan bahwa prestasi kinerja adalah suatu hasil kerja baik yang diukur secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai sesuai tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Selanjutnya, teori-teori lain tentang kinerja juga bermunculan. Anwar dan Agustina (2014) mengutip Marrier dalam Wayan (2000) yang bahwa kinerja adalah sebuah kesuksesan yang dicapai oleh seseorang karena melaksanakan suatu pekerjaan. Selanjutnya, seperti yang dikemukakan oleh Marrier dalam Wayan (2000), kesuksesan satu orang tidak bisa disamakan dengan orang yang lain karena kesuksesan tersebut terukur untuk pekerjaan yang dilakoni oleh masing-masing orang. Selain itu, Davis (1985) mengemukakan bahwa kinerja juga berkaitan erat dengan tujuan sehingga bisa dikatakan bahwa kinerja adalah suatu hasil perilaku kerja seseorang. Mengutip Timpe dalam Anwar dan Agustina (2014), perilaku kinerja dapat ditelusuri hingga ke faktor-faktor spesifik seperti kemampuan, upaya, dan kesulitan tugas.

Keberhasilan seorang pemimpin dapat dilihat dari beberapa indikasi. Salah satu contoh indikasi keberhasilan seorang pemimpin dapat dilihat dari kemampuannya menciptakan iklim kerja yang kondusif bagi lingkungannya seperti pemberian kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan potensi dan prestasi dalam diri sehingga menimbulkan kepuasan dalam bekerja seperti yang diungkapkan oleh Sriwidodo dan Sugito (2007). Selain itu, Sriwidodo dan Sugito (2007) juga mengemukakan bahwa kemampuan memberikan motivasi kepada anak buah juga hal yang dapat menunjukkan keberhasilan seorang pemimpin.

Selanjutnya, menurut Slamet Sriwidodo dan Bangun Sugito (2007), seorang pemimpin dapat dikatakan berhasil dalam menggerakkan pegawainya jika





pemimpin tersebut dapat menunjukkan sikap dan perilaku yang dapat menghasilkan kinerja yang tinggi baik di dalam diri sendiri maupun lingkungan sekitarnya (bawahan, rekan kerja, dan atasan).

Soedjono dalam Chatman, *et. al.* (1997) menyebutkan 7 (tujuh) kriteria yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja pegawai secara individu yakni : (1) Kualitas. Hasil pekerjaan yang dilakukan mendekati sempurna atau memenuhi tujuan yang diharapkan dari pekerjaan tersebut. (2) Kuantitas. Jumlah yang dihasilkan atau jumlah aktivitas yang dapat diselesaikan. (3) Ketepatan waktu, yaitu dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta dapat memanfaatkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lainnya secara maksimal. (4) Efektivitas. Pemanfaatan secara maksimal sumber daya yang ada pada organisasi untuk meningkatkan keuntungan dan mengurangi kerugian. (5) Kemandirian, yaitu dapat melaksanakan kerja tanpa bantuan guna menghindari hasil yang merugikan. (6) Komitmen kerja, yaitu komitmen kerja antara pegawai dengan organisasinya dan (7) tanggung jawab pegawai terhadap organisasinya.

Adapun pemetaan variabel-variabel pada penelitian terdahulu dapat dilihat dalam tabel yang sudah disusun sebagai berikut ini.

**Tabel 2.2. Pemetaan Variabel-variabel pada Penelitian Terdahulu**

No.	Peneliti	Variabel Penelitian				
		Gaya Kepemimpin Transglobal	Budaya Organisasi	Profesionalitas	Kepercayaan Antar Pegawai	Kinerja Pegawai
1	Goswami Ashita., <i>et al.</i> (2016)	√	-	-	√	-
2	Rawat Preeti S. and Lyndon Shiji (2016)	√	-	-	√	-
3	Tuan L Trong (2012)	√	-	-	√	-
4	Men L Rita and Stacks W. Don (2013)	√	-	-	√	-
5	Joseph, E.E and Winston B.E (2005)	√	-	-	√	-



Tabel 2.2. Pemetaan Variabel-variabel pada Penelitian Terdahulu (lanjutan)

No.	Peneliti	Variabel Penelitian				
		Gaya Kepemimpin Transglobal	Budaya Organisasi	Profesio-nalitas	Keperca-yaan Antar Pegawai	Kinerja Pegawai
6	Kurland, <i>et al.</i> (2010)	√	-	√	-	-
7	Randeree, K. and Chaudhry, A.G. (2012)	√	-	√	-	-
8	Rad, A.M.M. and Yarmohammadian, M.H. (2006)	√	-	√	-	-
9	Kirchner, A. (2006)	√	-	√	-	-
10	Alonderiene and Majauskaite (2016)	√	-	√	-	-
11	Haider <i>et al.</i> (2015)	√	-	-	-	√
12	Basit <i>et al.</i> (2017)	√	-	-	-	√
13	Ing'ollan and Josse (2017)	√	-	-	-	√
14	Hermawati and Nasharuddin (2016)	√	-	-	-	√
15	Hermawati <i>et al.</i> (2019)	√	-	-	-	√
16	Smits S. J., <i>et al.</i> (2016)	-	√	√	-	-
17	Seijaaka S. K. Seijaaka and Kaawaase T. K. (2014)	-	√	√	-	-
18	Carney Marie (2011)	-	√	√	-	-
19	Sharifirad M Sadegh and Ataei Vahid (2012)	-	√	√	-	-
20	Martínez-Iñigo David., <i>et al.</i> (2012)	-	√	√	-	-
21	Abraham C. (2005)	-	√	-	√	-
22	Robert J.T. (2009)	-	√	-	√	-
23	Keren V. M. dan Shay S. T (2009)	-	√	-	√	-
24	Yasir M., Abdul M. (2017)	-	√	-	√	-
25	Mian A., <i>et al.</i> (2017)	-	√	-	√	-
26	Daniel Ashton (2011)	-	-	√	-	√



Tabel 2.2. Pemetaan Variabel-variabel pada Penelitian Terdahulu (lanjutan)

No.	Peneliti	Variabel Penelitian				
		Gaya Kepemimpin Transglobal	Budaya Organisasi	Profesionalitas	Kepercayaan Antar Pegawai	Kinerja Pegawai
27	Min-Seong Kim, Dong-Woo Koo, (2017)			√		√
28	Dai You-De, <i>et al.</i> , (2013)			√		√
29	Ole H. S. (2016)			√		√
30	Jerrell D. C., <i>et al.</i> , (2014)			√		√
31	Sharkie, R. (2009)				√	√
32	Tinline, G. and Crowe, K (2010)				√	√
33	Chang <i>et al.</i> (2015)				√	√
34	Rabbanee <i>et al.</i> (2015)				√	√
35	Kundu, S.C. and Gahlawat, N. (2016)				√	√
36	Hala Abou Arraj (2018)			√		√
37	Ole Henning Sørensen (2016)			√		√
38	Manish Madan, Mahesh K. Nalla (2015)			√		√
39	Margrethe Kristiansen, Aud Obstfelder, Ann Therese Lothington (2016)			√		√
40	Nalla dan Madan (2012)	√		√		√
41	Caldwell <i>et al.</i> (2004)	√		√		√
42	Tiemey (1999)	√		√		√
43	Amabile <i>et al.</i> (2004)	√		√		√
44	Dirks dan Ferrin (2002)	√			√	√
45	Mayer dan Gavin (1999)	√			√	√
46	Kalleberg <i>et al.</i> (2004)	√			√	√
47	Huselid (1995)	√			√	√



Tabel 2.2. Pemetaan Variabel-variabel pada Penelitian Terdahulu (lanjutan)

No.	Peneliti	Variabel Penelitian				
		<i>Gaya Kepemimpin Transglobal</i>	<i>Budaya Organisasi</i>	<i>Profesio-nalitas</i>	<i>Keperca-yaan Antar Pegawai</i>	<i>Kinerja Pegawai i</i>
48	Messersmith dan Guthrie (2010)	√	-	-	√	√
49	Cohen & Kol (2004)	-	√	√	-	√
50	Desianty, S (2005)	-	√	-	√	√
51	Nugroho (2011)	-	√	-	√	√
52	Mayer, Davis, dan Schoorman (1995)	-	√	-	√	√
53	McGregor (1967)	-	√	-	√	√
54	Kreitner dan Kinicki (1998)	-	√	-	√	√
55	Robbins (1998)	-	√	-	√	√
56	Kaplan (1979)	-	√	-	√	√
57	Woodman dan Sherwood (1980)	-	√	-	√	√



## BAB III KERANGKA KONSEPTUAL

### 3.1. Kerangka Konseptual

Pengelolaan organisasi yang baik, menuntut pemimpin untuk berinteraksi dengan pegawai yang memiliki latar belakang beraneka ragam sehingga dalam menyikapi hal tersebut pemimpin menghasilkan gaya kepemimpinan yang berbeda (Amabile and Schatzel, 2004; Masadeghrad, 2003; Yuki, 2002). Selain itu, gaya kepemimpinan yang baru juga perlu diterapkan guna mencari cara kinerja yang terbaik.

Seorang pemimpin yang baik adalah pemimpin yang dapat mendorong digalakkannya budaya organisasi yang positif. Dengan demikian, organisasi dapat berjalan dengan baik karena lingkungan organisasi akan berjalan dengan kondusif sehingga tujuan organisasi ke depan dapat tercapai. Sejalan dengan itu, Rashid et. al. (2003) mengemukakan bahwa banyak penelitian yang dilakukan para pakar untuk mengetahui nilai atau norma perilaku dalam budaya organisasi yang dapat mendukung tercapainya tujuan organisasi. Hal ini dilakukan karena budaya organisasi merupakan salah satu indikator keberhasilan sebuah organisasi.

Istilah profesionalitas sudah sangat umum dan dikenal oleh masyarakat luas. Namun, istilah tersebut seolah-olah hanya diperuntukkan bagi personil tingkat manajer. Padahal, istilah profesional dapat diterapkan mulai dari tingkat atas sampai ke tingkat paling bawah. Oleh karena itu seseorang atau tenaga profesional tidak dapat dinilai dari satu segi saja, tetapi harus dari segala segi.

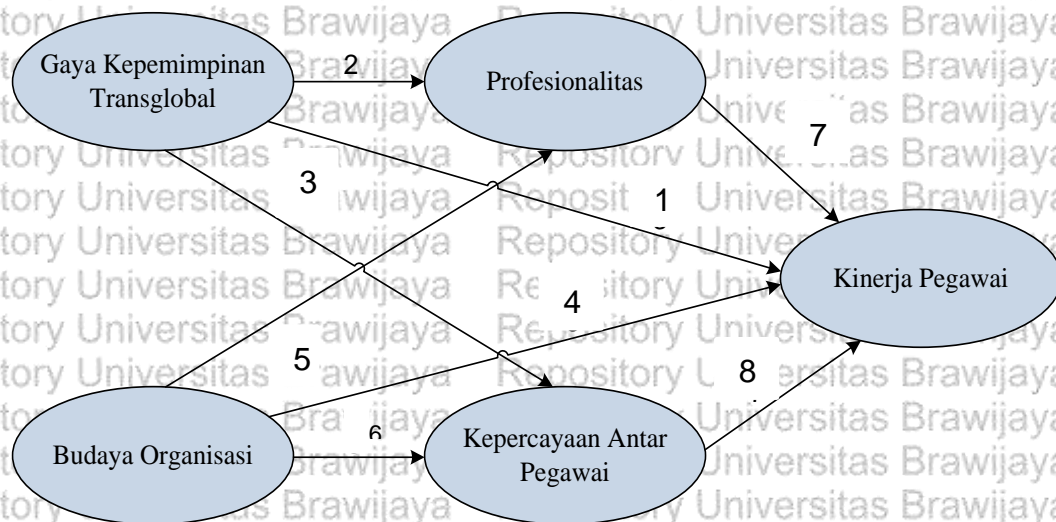
Konsep tentang profesionalitas saat ini menuntut adanya kemampuan seorang pegawai dalam melaksanakan tugas pekerjaan dengan lebih efisien dan efektif.



Sebagai seorang pemimpin, kepercayaan pengikut adalah kunci utama dalam menjalankan sebuah tongkat kepemimpinan. Jika kepercayaan tidak ada, fungsi dari seorang pemimpin menjadi tidak berarti bahkan tidak ada. Sriwidodo dan Sugito (2007) mengemukakan bahwa kepercayaan terhadap pemimpin memiliki hubungan yang positif dengan berbagai aspek di dalam organisasi seperti perilaku anggota organisasi, kinerja, dan kepuasan anggota organisasi itu sendiri.

Berdasarkan latar belakang, kajian empiris, dan kajian teori yang telah dijelaskan sebelumnya, kerangka konsep penelitian yang disusun adalah sebagai berikut ini.

**Gambar 3.1. Kerangka Konsep Penelitian**



Keterangan :

(1)Men L. Rita and Stacks W. (2013); (2) Veithzal Rivai dkk (2013); Wirawan (2014:7); (3) Luthans (2002:575); Carneiro (2008); (4) Abraham C. (2005); (5) Smiths S. J. (2016); (6) Kinicki (2005); (7) Wroom (1994); (8) Boe (2002).

Penelitian ini menguji pengaruh gaya kepemimpinan transglobal, budaya organisasi, profesionalitas dan kepercayaan antar pegawai terhadap kinerja pegawai. Detail hubungan antar variabel akan dijelaskan pada subbab hipotesis penelitian.



## 3.2. Hipotesis Penelitian

### 3.2.1. Gaya Kepemimpinan *Transglobal* dan Kinerja Pegawai

Hal paling penting yang perlu dilakukan seorang pemimpin adalah terus-menerus belajar dari pengalaman, baik ketika dirinya terlibat dalam partisipasi gugus tugas atau *team work*, interaksi dengan atasan, rekan-rekan sekerja ataupun berhubungan dengan para mentor atau nara sumber. Keberhasilan seorang pemimpin dapat dilihat dari beberapa indikasi. Salah satu contoh indikasi keberhasilan seorang pemimpin dapat dilihat dari kemampuannya menciptakan iklim kerja yang kondusif seperti pemberian kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan potensi dan prestasi dalam diri sehingga menimbulkan kepuasan dalam bekerja seperti yang diungkapkan oleh Sriwidodo dan Sugito (2007). Bateh and Heyliger (2014), Leem (2015), Lisbijanto dan Budiyanto (2014) menemukan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun pada penelitian McKage and McCormick (2016) menemukan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan/pegawai. Oleh karena itu Gaya Kepemimpinan seorang pemimpin dapat mempengaruhi Kinerja Peggawainya

*H1. Gaya kepemimpinan transglobal mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai.*

### 3.2.2. Gaya Kepemimpinan *Transglobal* dan Profesionalitas Pegawai

Rivai (2013) mendefinisikan kepemimpinan sebagai "kemampuan untuk mempengaruhi perilaku seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu." Selanjutnya, Rivai (2013) mengemukakan bahwa di dalam kepemimpinan terjadi interaksi antara pemimpin dan yang dipimpin untuk mencapai tujuan bersama sehingga hal tersebut merupakan masalah sosial.

Adapun bentuk interaksi yang terjadi dapat berupa mempengaruhi, membujuk,





memotivasi, dan mengkoordinasi (Rivai, 2013). Pendapat lain dikemukakan oleh Wirawan (2014) yang mendefinisikan kepemimpinan sebagai “Proses pemimpin menciptakan visi dan melakukan interaksi saling memengaruhi dengan para pengikutnya untuk merealisasi visi.” Sehingga dari berbagai pemahaman tersebut dapat dirumuskan bahwa gaya kepemimpinan yang baik akan mampu meningkatkan profesionalitas pegawai.

*H2. Gaya kepemimpinan transglobal mempunyai pengaruh positif terhadap profesionalitas pegawai.*

### **3.2.3. Gaya Kepemimpinan *Transglobal* dan Kepercayaan Antar Pegawai**

Luthans (2002) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan adalah cara yang digunakan oleh pimpinan untuk mempengaruhi orang lain terutama bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Selain itu, penelitian tersebut juga menunjukkan pengaruh signifikan kepemimpinan terhadap *learning organization*. Temuan dalam penelitian tersebut memberikan sinyal bahwa gaya kepemimpinan memiliki dampak yang sangat besar terhadap kinerja bawahan yang dihasilkan oleh bawahan yang saling mempercayai di antara mereka. Demikian pula proses pembelajaran yang baik dari pimpinan akan sangat diperlukan bagi bawahan guna mengembangkan soliditas sesama mereka untuk mendapatkan kinerja yang baik. Gaya kepemimpinan yang cenderung informal dan luwes mungkin akan sedikit berbeda tetapi harus lebih menekankan pada pola keteladanan pimpinan. Kondisi tersebut justru memberikan kebebasan dan kepercayaan yang lebih luas bagi para bawahan untuk lebih berkreasi dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan lebih bertanggung jawab. Oleh karena itu dapat dirumuskan bahwa gaya kepemimpinan yang baik akan mampu meningkatkan kepercayaan antar pegawai.

*H3. Gaya kepemimpinan transglobal mempunyai pengaruh positif terhadap Kepercayaan antar pegawai.*



### 3.2.4. Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai

Salah satu upaya untuk mendorong kinerja adalah dengan memperhatikan budaya atau *culture* yang melekat pada organisasi tersebut. Budaya yang dimaksud adalah sesuai dengan nilai yang melekat dan dijadikan sebagai suatu ciri khas yang membedakan dengan organisasi lainnya. Budaya organisasi memberikan pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Budaya organisasi yang terbina dengan baik dalam organisasi akan mempengaruhi perilaku pegawai yang selanjutnya akan bermuara pada prestasi kerja pegawai. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Russel and Stone (2002), Harwiki (2013), Liden, *et al.* (2014), Awan, *et al.* (2015). Namun, Hua and Tao (2015) memperlihatkan bahwa budaya organisasi berpengaruh tidak signifikan dan negatif terhadap kinerja pegawai

*H4. Budaya Organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai*

### 3.2.5. Budaya Organisasi dan Profesionalitas Pegawai

Budaya organisasi yang digalakkan berguna untuk mengatur sikap dan juga perilaku pegawai agar dapat meningkatkan produktivitas kerja karena secara tidak langsung dan lambat laun sikap dan perilaku pegawai akan berubah mengikuti budaya organisasi yang wajib untuk diikuti setiap harinya ketika bekerja. Manfaat dari penerapan budaya organisasi yang baik adalah dapat meningkatkan jiwa gotong royong, kekeluargaan, produktivitas, kebersamaan, komunikasi, saling terbuka satu sama lain, dan tanggap dengan perkembangan dunia luar (Smits, *et al.* (2016), Carney Marie (2011), Martinez-Inigo David, *et al.* (2012)). Sehingga dapat dirumuskan bahwa budaya organisasi yang baik dalam suatu organisasi akan meningkatkan profesionalitas pegawai.



*H5. Budaya organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap profesionalitas*

### **3.2.6. Budaya Organisasi dan Kepercayaan Antar Pegawai**

Budaya organisasi yang ditetapkan merupakan alat pimpinan guna menyamakan sikap dan perilaku pegawai dalam melakukan pekerjaan sebagai akibat berbedanya latar belakang pegawai. Budaya organisasi merupakan perekat sosial yang mengikat anggota sebuah organisasi seperti yang dikemukakan oleh Kreitner dan Kinicki (2005). Abraham C, (2005) menemukan bahwa budaya organisasi yang memberikan lapangan kerja yang menantang bisa mengurangi absensi pegawai dan niat untuk mengundurkan diri dari pekerjaan dan organisasi.

Dengan demikian dapat dirumuskan bahwa budaya organisasi yang baik akan meningkatkan kepercayaan antar pegawai.

*H6. Budaya organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap kepercayaan antar pegawai*

### **3.2.7. Profesionalitas dan Kinerja Pegawai**

Vroom (1964) mengemukakan bahwa untuk mencapai tujuan perusahaan dan memenuhi kebutuhannya, seorang pegawai membutuhkan profesionalitas dan motivasi kerja. Selain itu, apabila tuntutan kerja yang dibebankan tidak sesuai dengan tingkat kemampuannya, maka kinerja yang diharapkan sudah dapat dipastikan akan sulit tercapai. Sehingga dapat dirumuskan bahwa profesionalitas dapat mendorong peningkatan kinerja pegawai lebih baik.

*H7. Profesionalitas pegawai mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai*



### 3.2.8. Kepercayaan Antar pegawai dan Kinerja Pegawai

Salah satu faktor yang mempengaruhi komitmen individu pada organisasi adalah terpenuhinya harapan individu terhadap organisasi. Harapan ini berkaitan dengan kepercayaan pegawai itu sendiri terhadap organisasi. Boe (2002) mengemukakan bahwa seorang pegawai akan peduli terhadap masa depan dan keberhasilan organisasi dan memahami peran serta berusaha melakukan yang terbaik jika pegawai tersebut memiliki kepercayaan yang tinggi terhadap organisasinya. Ada bukti kuat bahwa kerentanan pegawai dalam hubungan kerja telah meningkatkan pentingnya kepercayaan dalam mendorong peningkatan kinerja karyawan, Sharkie (2009). Sehingga dapat dirumuskan bahwa kepercayaan antar pegawai akan mampu mendorong peningkatan kinerja pegawai.

*H8. Kepercayaan antar pegawai mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai*

### 3.2.9. Profesionalitas sebagai Mediasi Gaya Kepemimpinan *Transglobal* terhadap Kinerja Pegawai

Kepemimpinan *transglobal* sangat dibutuhkan sehubungan dengan perdagangan *transglobal* dan integrasi teknologi secara global. Dengan mengenal kemampuan yang dimiliki oleh diri sendiri, pengembangan diri para pemimpin *transglobal* sudah memasuki langkah yang pertama. Selain mengenal diri sendiri seorang pemimpin juga harus bisa mengambil keputusan sendiri tanpa adanya tekanan dari pihak lain secara profesional. Wilderom *et al* (2007), dalam penelitiannya mengemukakan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan profesionalitas karyawan. Dari hasil regresi juga ditemukan pengaruh positif dari kinerja yang dapat diduga oleh sifat kepemimpinan.

*H9. Profesionalitas sebagai mediasi pengaruh gaya kepemimpinan transglobal terhadap kinerja pegawai*



### 3.2.10. Kepercayaan Antar Pegawai sebagai Mediasi Gaya Kepemimpinan *Transglobal* terhadap Kinerja Pegawai

Kepemimpinan dan budaya kerja dalam organisasi adalah wujud dari nilai dan kepercayaan yang dianut oleh seluruh anggota organisasi. Nilai-nilai tersebut kemudian dijadikan rujukan untuk bertindak dan menjadi ciri khas yang membedakan organisasi satu dengan organisasi lainnya (Mas'ud, 2004). Menurut Mas'ud (2004) budaya organisasi merupakan sistem makna, nilai-nilai dan kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi. Selanjutnya, Ma'sud (2004) mengemukakan bahwa budaya organisasi tersebut akan menjadi acuan untuk bertindak dan berperilaku serta membedakan dengan organisasi lainnya. Komitmen pada organisasi tidak lagi sekedar berbentuk kesediaan, tetapi berupa kemauan yang lebih. Hal ini dapat digambarkan dari kemampuan memberikan yang terbaik atau bahkan bersedia mengerjakan sesuatu melebihi batas yang diwajibkan. Ketika pegawai memiliki kepercayaan yang tinggi terhadap pemimpin mereka akan peduli terhadap perusahaan terutama terkait masa depan dan keberhasilannya.

*H10. Kepercayaan Antar Pegawai sebagai Mediasi pengaruh gaya kepemimpinan transglobal terhadap kinerja pegawai*

### 3.2.11. Profesionalitas sebagai Mediasi Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Suatu sistem, nilai, dan kepercayaan bersama dari sekelompok orang yang berada di dalam organisasi. Budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif terhadap performa dari sumber daya manusia di dalam organisasi. Budaya organisasi yang baik akan mendorong lahirnya profesionalitas kerja dari para karyawan. Buah dari profesionalitas kerja adalah kinerja pegawai yang berimbang pada kesesuaian antara harapan dengan target perusahaan. Profesionalisme



sangat berhubungan erat dengan kinerja karyawan, dan kinerja karyawan akan menghasilkan kepuasan bagi konsumen.

*H11. Profesionalitas sebagai mediasi Budaya Organisasi terhadap Kinerja pegawai*

### **3.2.12. Kepercayaan antar Pegawai sebagai mediasi Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai**

Kepercayaan adalah hal yang sangat penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan, seperti tercantum dalam Rakhmawati dan Darmanto (2014) yang menyatakan bahwa kepercayaan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi dalam Pawirosumarto, *et al.* (2017) mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.

*H12. Kepercayaan antar Pegawai sebagai mediasi Budaya Organisasi terhadap Kinerja pegawai*

### **3.3. Definisi Operasional**

Variabel penelitian adalah karakteristik dari obyek penelitian dengan permasalahan dimana data akan diukur (Solimun, 2017). Penentuan nilai dalam model dikelompokkan menjadi dua yaitu variabel eksogen dan variabel endogen.

Variabel endogen merupakan variabel yang dipengaruhi dan mempengaruhi dalam model yang dibentuk. Sedangkan variabel eksogen merupakan variabel yang mempengaruhi dalam model yang dibentuk. Dalam penelitian ini, variabel eksogen terdiri dari Gaya Kepemimpinan Transglobal dan Budaya Organisasi. Sedangkan variabel endogen dalam model terdiri dari Profesionalitas, Kepercayaan Antar Pegawai, dan Kinerja Karyawan. Pengukuran variabel ditentukan dengan menggunakan skala sikap yang diberikan pada kuesioner.

Menurut Riduan (2009), skala sikap yang sering digunakan yaitu:





1. *Skala Likert*, yakni skala yang umum dipergunakan untuk mengukur tidak hanya sikap dan pendapat saja, tetapi juga persepsi tentang kejadian dan gejala sosial.
2. *Skala Gutman*, yakni skala yang biasa dipergunakan untuk mengukur dimensi dari suatu variabel yang jelas, tegas dan konsisten.
3. *Skala Diferensial Sematik*, dilakukan dengan cara responden diminta memberikan bobot penilaian suatu stimulus dalam garis kontinyu.
4. *Skala Stapel*, digunakan untuk mengukur sikap yang diberi nilai negatif dan positif (-5 sampai 5).
5. *Skala Thurnstone*, digunakan untuk meminta responden memilih pernyataan yang disetujui dari beberapa pernyataan yang menyajikan data berbeda-beda.

Definisi operasional dari masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

- a. Gaya Kepemimpinan *Transglobal* menurut Sharkey, *et al.* (2012) adalah kepemimpinan yang pengaruhnya melintasi batas budaya dan negara sehingga tidak bersifat lokal saja melainkan bersifat universal dan memiliki kontribusi besar kepada jiwa kemanusiaan yang mengubah peradaban manusia. Adapun ciri dari kepemimpinan *transglobal* ini terletak pada intelegensia yang dimiliki pemimpin, dan perilaku yang ditampilkan. Sharkey, *et al.* (2012) mendefinisikan indikator- indikator kepemimpinan *transglobal* berdasarkan atas intelegensia pemimpin yaitu:
  - a. *Cognitive intelligence*. Pemimpin memiliki kecerdasan yang tinggi, yang bisa diukur dengan IQ.
  - b. *Moral intelligence*. Memiliki petunjuk etika yang jelas dan memahami bagaimana hasilnya secara global
  - c. *Emotional intelligence*. Berempati dan menghubungkan dengan orang lain pada tingkat sosial dan emosional. Menjadi sadar dan cerdas bahwa kemampuan emosional seseorang sangat penting.
  - d. *Cultural intelligence*. Mengetahui norma-norma budaya kritis dan adat istiadat dari negara dan wilayah di mana yang ditugaskan sebagai pemimpin yang merupakan ciri kepemimpinan yang sukses. Pemimpin



dengan kecerdasan ini sering belajar dan berlatih akan kebutuhan yang diperlukan melalui budaya untuk sukses.

e. *Business intelligence*. Memahami komponen dari setiap kesuksesan bisnis. Pemimpin dengan bentuk kecerdasan ini akan beroperasi dari kerangka kerja yang mencakup semua persyaratan masing-masing dari fungsional, proses, data dan informasi, dan hasil sudut pandang, tidak hanya dari perspektif keuangan.

f. *Global intelligence*. Memahami lingkungan hukum, ekonomi, pemerintahan, dan prosedural di mana Anda akan *functionning* sebagai pemimpin. Pemimpin yang sukses dengan kecerdasan ini belajar bagaimana hal tersebut dilakukan di bagian lain dunia dan jangan menganggap bahwa metode negara mereka sendiri dapat diangkut di mana-mana. Mereka menyeimbangkan standarisasi global dengan kebutuhan lokal.

b. Menurut Mas'ud (2004), budaya organisasi merupakan sistem makna, nilai-nilai dan kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi. Selanjutnya, Ma'sud (2004) mengemukakan bahwa budaya organisasi tersebut akan menjadi acuan untuk bertindak dan berperilaku serta membedakan dengan organisasi lainnya. Budaya organisasi selanjutnya menjadi identitas utama organisasi yang dipelihara dan dipertahankan. Daniel R. Denison and Aneil K.Mishra (1995) dalam Darsana (2013) merumuskan indikator-indikator budaya organisasi yang dapat dilihat sebagai berikut:

a. Misi, Perusahaan memiliki tujuan yang menunjang perusahaan dan menjadikan perusahaan memiliki arahan dalam melakukan suatu tindakan.

b. Konsistensi, kesesuaian antara tindakan dengan kesepakatan yang telah ditetapkan





c. Adaptabilitas, perusahaan dapat melakukan penyesuaian dalam segala kondisi yang ada. Adaptabilitas dapat menentukan nasib perusahaan.

Jika perusahaan tidak dapat menyesuaikan diri terhadap segala perubahan maka akan menyebabkan gangguan dalam sistem perusahaan.

d. Pelibatan, Perusahaan melibatkan karyawan ketika melakukan pekerjaan adalah hal yang perlu dilakukan agar karyawan merasa dihargai dan dipercayakan di dalam perusahaan.

c. Profesionalitas menurut pendekatan fungsionalis, dikaitkan dengan pandangan bahwa pekerjaan yang menunjukkan sejumlah karakteristik yang diperlukan profesi (Green Wood, 1957; Goode, 1957; Kalbers dan Fogarty, 1995). Adapun indikator-indikator profesionalitas dari Hall (1968) secara keseluruhan adalah sebagai berikut:

a. Afiliasi Komunitas (*community affiliation*) yaitu menggunakan ikatan profesi sebagai acuan dan dasar. Afiliasi di sini termasuk juga dalam bentuk organisasi formal dan kelompok-kelompok kolega informal sumber ide utama pekerjaan;

b. Kebutuhan untuk mandiri (*autonomy demand*) merupakan suatu pandangan bahwa seseorang yang profesional harus memiliki kemampuan untuk dapat mengambil keputusan sendiri tanpa adanya tekanan dari pihak lain seperti pemerintah, klien, dan mereka yang bukan anggota profesi;

c. Keyakinan terhadap peraturan sendiri/profesi (*belief self regulation*). Maksudnya, hasil penilaian pekerjaan profesional akan jauh lebih valid jika dinilai oleh rekan sesama profesi karena mereka yang paling berwenang akan hal itu. Penilaian tersebut tidak boleh dilakukan oleh orang yang tidak memiliki kompetensi baik dalam ilmu dan pekerjaan;





d. Dedikasi pada profesi (*dedication*) dicerminkan dengan tindakan secara profesional dengan menggunakan segala pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki secara maksimal. Selain itu, dedikasi juga ditunjukkan dengan sikap teguh untuk tetap menjalankan pekerjaan sesuai dengan perjanjian meskipun imbalan berkurang.

e. Kewajiban sosial (*social obligation*) merupakan pandangan tentang pentingnya profesi serta manfaat yang diperoleh baik oleh masyarakat maupun profesional karena adanya pekerjaan tersebut.

d. Kepercayaan merupakan faktor penentu dari kepuasan terhadap pemimpin. Menurut Conger, *et al.* (2000) dalam Sriwidodo dan Sugito (2007), kepercayaan merupakan faktor penentu yang penting dari kepuasan terhadap pemimpin karena asal kepercayaan berupa keadaan afektif (misalnya kekaguman terhadap pemimpin) dan kognitif (misalnya pemimpin memiliki kepercayaan diri yang tinggi karena kemampuan atau atributnya) bukan berasal dari perilaku yang diamati pimpinan. Menurut Hull dalam Mayer, *et al.* (1995), dan McKnight *et al.* (2002) dalam Armayanti (2012) terdapat indikator-indikator yang membentuk kepercayaan seseorang yaitu:

a. *Ability* atau *Competence*. Kemampuan yang dimiliki seseorang atau perusahaan untuk mengerjakan pekerjaan yang telah dipercayakan dalam mengembangkan usaha.

b. *Benevolence*. Kebaikan hati berkaitan dengan kemauan seseorang dalam memberikan kepuasan yang saling menguntungkan.

c. *Integrity*. Integritas berkaitan dengan perilaku atau kebiasaan seseorang dalam menjalankan pekerjaannya.

e. Kinerja pegawai adalah suatu ukuran yang dapat digunakan untuk menentukan perbandingan hasil pelaksanaan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi pada periode tertentu. (Wibowo, 2013). Soedjono





dalam Chatman, *et al* (1997) menyebutkan 7 (tujuh) kriteria yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja pegawai secara individu yakni:

- a. Kualitas. Hasil pekerjaan yang dilakukan mendekati sempurna atau memenuhi tujuan yang diharapkan dari pekerjaan tersebut;
- b. Kuantitas. Jumlah yang dihasilkan atau jumlah aktivitas yang dapat diselesaikan;
- c. Ketepatan waktu, yaitu dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain;
- d. Efektivitas. Pemanfaatan secara maksimal sumber daya yang ada pada organisasi untuk meningkatkan keuntungan dan mengurangi kerugian;
- e. Kemandirian, yaitu dapat melaksanakan kerja tanpa bantuan guna menghindari hasil yang merugikan;
- f. Komitmen kerja, yaitu komitmen kerja antara pegawai dengan organisasinya; dan
- g. Tanggung jawab pegawai terhadap organisasinya.

Penyajian beberapa variabel-variabel, indikator dan item yang digunakan dalam penelitian dapat dilihat pada Tabel 3.1.

**Tabel 3.1. Variabel, Indikator dan Item Penelitian**

No	Variabel	Indikator	Item	Sumber
1	Gaya Kepemimpinan <i>Transglobal</i>	Cognitive Intelligence	1.1. Kecerdasan pemimpin lembaga 1.2. Kemampuan pemimpin lembaga	Sharkey, <i>et al.</i> (2012)
		Emotional Intelligence	1.1. Pengambilan keputusan pemimpin lembaga 1.2. Emosi yang dimiliki pemimpin lembaga 1.3. Pemahaman pemimpin lembaga 1.4. Pengaruh pemimpin lembaga	
		Culture Intelligence	1.1. Kemauan pemimpin lembaga 1.2. Sikap dalam mengambil resiko 1.3. Rasa hormat yang dimiliki pemimpin 1.4. Keterbukaan pemimpin lembaga	



Tabel 3.1. Variabel, Indikator dan Item Penelitian (lanjutan)

No	Variabel	Indikator	Item	Sumber
1	Gaya Kepemimpinan <i>Transglobal</i>	Business Intelligence	1.1. Kemampuan strategi pemimpin lembaga 1.2. Pemahaman lembaga dan semua <i>stakeholder</i> 1.3. Pengetahuan kerja pemimpin lembaga 1.4. Cara mengevaluasi kinerja lembaga	Sharkey, et al. (2012)
		Global Intelligence	1.1. Solusi yang diberikan pemimpin lembaga 1.2. Hubungan dengan lembaga lain	
		Moral Intelligence	1.1. Tanggung jawab pemimpin lembaga 1.2. Pemimpin dapat menerima pendapat orang lain 1.3. Pemimpin membagi informasi yang didapat 1.4. Kecocokan kata dan tindakan pemimpin	
2	Budaya Organisasi	Misi	1.1. Sasaran lembaga 1.2. Tujuan dan visi lembaga	Daniel R. Denison and Aneil K. Mishra (1995) dalam Darsana (2013)
		Konsistensi	1.1. Kerjasama lembaga dan karyawan 1.2. Tugas yang dijalankan sesuai perjanjian	
		Adaptabilitas	1.1. Perkembangan sistem lembaga 1.2. Lembaga menjadi tempat belajar 1.3. Lembaga merupakan fokus jabatan	
		Keterlibatan	1.1. Perkembangan lembaga sesuai kemampuan 1.2. Keterlibatan semua pegawai 1.3. Kerjasama tim	
3	Profesionalitas	Afiliasi Komunitas	1.1. Penguasaan bidang pekerjaan 1.2. Kepuasan bekerja 1.3. Kegiatan sehari-hari	Kalbers and Fogarty (1995)
		Kebutuhan untuk mandiri	1.1. Mandiri dalam mengerjakan tugas 1.2. Tidak perlu bantuan orang lain 1.3. Bantuan orang lain dapat menghambat	
		Keyakinan Terhadap Peraturan Sendiri	1.1. Promosi jika melaksanakan tugas dengan baik 1.2. Kepuasan menyelesaikan tugas 1.3. Bekerja sesuai dengan standar	
		Dedikasi Pada Profesi	1.1. Inovasi dan etos kerja 1.2. Teliti mengerjakan tugas	
		Kewajiban Sosial	1.1. Menjaga kebersihan 1.2. Gotong royong	



Tabel 3.1. Variabel, Indikator dan Item Penelitian (lanjutan)

No	Variabel	Indikator	Item	Sumber
4	Kepercayaan Antar Pegawai	<i>Ability</i>	1.1. Rekan kerja yang dimiliki 1.2. Bekerjasama dengan rekan kerja 1.3. Pengetahuan rekan kerja	Mayer <i>et al.</i> (1995) Dan McKnigh <i>et al.</i> (2002) dalam Armayanti (2012)
		<i>Benevolence</i>	1.1. Perhatian kepada rekan kerja 1.2. Berbagi tugas dengan rekan kerja 1.3. Rekan kerja dapat diharapkan untuk mengerjakan tugas	
		<i>Integrity</i>	1.1. Percaya dengan rekan kerja 1.2. Kejujuran rekan kerja 1.3. Kemampuan rekan kerja	
5	Kinerja Pegawai	Kualitas Kerja	1.1. Pujian yang diberikan 1.2. Ketelitian mengerjakan tugas 1.3. Standar kualitas kerja 1.4. Penguasaan bidang dimiliki 1.5. Kualitas hasil kerja	Chatman, <i>et al</i> (1997) dalam Soedjono (2005)
		Kuantitas Kerja	1.1. Tingkat pencapaian kerja 1.2. Target yang dihasilkan 1.3. Bekerja di luar jam kerja	
		Tanggung Jawab Pegawai	1.1. Pentingnya pekerjaan 1.2. Kecewa bila tugas tidak selesai	
		Ketepatan Waktu	1.1. Menghabiskan waktu bekerja 1.2. Bekerja tepat waktu 1.3. Menunda pekerjaan bila ada masalah	
		Efektifitas	1.1. Bersedia bekerja lebih 1.2. Kesalahan karena bekerja dengan lembaga	
		Kemandirian	1.1. Saya menerima semua tugas 1.2. Saya mengerjakan tugas sendiri	
Komitmen Kerja	1.1. Bekerja dengan baik 1.2. Meninggalkan lembaga 1.3. Kepedulian terhadap lembaga			

Tabel 3.2. Landasan Perumusan Hipotesis Penelitian

No	Hipotesis Penelitian	Penelitian terdahulu	Hasil uji hipotesis	Arah hubungan
1	H1 : Gaya Kepemimpinan <i>Transglobal</i> mempunyai pengaruh positif terhadap Kepercayaan antar pegawai	Gosmawi Ashita <i>et al.</i> (2016) Rawat Preeti dan Lyndon Shiji (2016) Trong (2012) Rita dan Stacks (2013) Joseph dan Winston (2005)	Signifikan Signifikan Signifikan Signifikan Signifikan	Positif (+) Positif (+) Positif (+) Positif (+) Positif (+)



Tabel 3.2. Landasan Perumusan Hipotesis Penelitian (lanjutan)

No	Hipotesis Penelitian	Penelitian terdahulu	Hasil uji hipotesis	Arah hubungan
2	H2 : Gaya Kepemimpinan <i>Transglobal</i> mempunyai pengaruh positif terhadap Profesionalitas pegawai	Kurland <i>et al.</i> (2010) Randeree dan Chaudhry (2012) Rad dan Yarmohammadian (2006) Kirchner (2006) Alonderiene dan Majauskaite (2016)	Signifikan Tidak Signifikan Tidak Signifikan Signifikan	Positif (+)   Positif (+)
3	H3 : Gaya Kepemimpinan <i>Transglobal</i> mempunyai pengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai.	Haider <i>et al.</i> (2015) Basit <i>et al.</i> (2017) Ing'ollan dan Josse (2017) Hermawati dan Nasharuddin (2016) Hermawati <i>et al.</i> (2019)	Signifikan Signifikan Signifikan Tidak Signifikan Signifikan	Positif (+) Positif (+) Positif (+)  Positif (+)
4	H4 : Budaya Organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap Profesionalitas	Smits <i>et al.</i> (2016) Seijaaka dan Kaawaase (2014) Marie (2011) Sharifirad dan Ataei Vahid (2012) David <i>et al.</i> (2012)	Signifikan Tidak Signifikan Signifikan Signifikan	Positif (+) Positif (+) Positif (+)
5	H5 : Budaya Organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap Kepercayaan antar pegawai	Abraham (2005) Robert (2009) Keren dan Shay (2009) Yasir dan Abdul (2017) Mian <i>et al.</i> (2017)	Signifikan Signifikan Signifikan Tidak Signifikan	Positif (+) Positif (+) Positif (+)
6	H6 : Budaya Organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap Kinerja pegawai	Ashton (2011) Kim dan Dong-Woo Koo (2017) Dai You-De <i>et al.</i> (2013) Ole (2016) Jerrel <i>et al.</i> (2014)	Tidak Signifikan Signifikan Signifikan Signifikan	Positif (+)  Positif (+)
7	H7 : Kepercayaan antar pegawai mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai	Sharkie (2019) Tinline dan Crowe (2010) Chang <i>et al.</i> (2015) Rabbanee <i>et al.</i> (2015) Kundu dan Gahlawat (2016)	Signifikan Signifikan Signifikan Signifikan	Positif (+) Positif (+) Positif (+) Positif (+)



Tabel 3.2. Landasan Perumusan Hipotesis Penelitian (lanjutan)

No	Hipotesis Penelitian	Penelitian terdahulu	Hasil uji hipotesis	Arah hubungan
8	H8 : Profesionalitas pegawai mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai.	Hala Abou Arraj (2018) Ole Henning Soreson (2016) Manish dan Mahesh (2015) Margrethe <i>et al.</i> (2016)	Tidak Signifikan Signifikan	Positif (+)
9	H9 : Profesionalitas sebagai mediasi pengaruh Gaya Kepemimpinan Transglobal terhadap Kinerja pegawai.	Paoline and Lambert (2010) Manish dan Mahesh (2015) Nalla dan Madan (2012) Wilderom <i>et al.</i> (2007) Caldwell <i>et al.</i> (2004) Tiemei (1999) Amabile <i>et al.</i> (2004)	Signifikan Signifikan Signifikan Signifikan Signifikan	Positif (+)
10	H10 : Kepercayaan antar Pegawai sebagai mediasi pengaruh Gaya Kepemimpinan Transglobal terhadap Kinerja pegawai.	Hussain <i>et all.</i> (2019) Robert Sharkie (2009) Dirks dan Ferrin (2002) Mayer dan Gavin (1999) Panagiotis V. Kloutsiniotis dan Dimitrios M. Mihail (2018) Kalleberg <i>et al.</i> (2004) Huselid (1995) Messersmith dan Guthrie (2010)	Signifikan Signifikan Signifikan Signifikan Signifikan	Positif (+)
11	H11 : Profesionalitas sebagai mediasi pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja pegawai.	Gita dan Yuniawan (2016) Hanna dan Firnanti (2013) Sihombing, <i>et al.</i> (2018) Cohen & Kol (2004) Raharjo, <i>et al.</i> (2017)	Tidak Signifikan Signifikan Signifikan	Positif (+)
12	H12 : Kepercayaan antar Pegawai sebagai mediasi pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja pegawai.	Pawirosumarto <i>et. al.</i> (2017) Rakhmawati dan Darmanto (2014) Desianty, S (2005) Nugroho (2011) Golembiewski & McConkie (1988)	Signifikan Signifikan Signifikan Tidak Signifikan Signifikan Signifikan	Positif (+)





## BAB IV

### METODE PENELITIAN

#### 4.1. Pendekatan Penelitian

Pada penelitian ini, pendekatan penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif (positivisme). Pendekatan kuantitatif menghendaki adanya analisis statistik dari data-data dalam bentuk angka yang diperoleh dari hasil survei untuk menguji hipotesis dan menjawab pertanyaan penelitian. Hasil uji statistik tersebut digunakan untuk menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti, serta memprediksi keterkaitan variabel satu dengan variabel lainnya (Creswell, 2009).

Penelitian ini merupakan penelitian survei, dengan pengumpulan data primer menggunakan instrumen kuesioner yang berkisar pada ruang lingkup seperti lingkungan sosial, aktivitas, pendapat dan sikap (Bungin, 2011). Jenis penelitian ini adalah penelitian penjelasan (*explanatory research*), yaitu suatu penelitian yang berusaha menjelaskan pengaruh antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis (Singarimbun dan Effendi, 1995).

Berdasarkan analisis datanya, penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif karena menganalisis data sampel dengan statistik induktif dan statistik deskriptif yang digeneralisasi untuk kesimpulan populasi (Indriartoro dan Supomo, 2002). Data yang dikumpulkan merupakan data yang bersifat cross sectional, diperoleh dari responden dalam merespon indikator yang dituangkan dalam bentuk kuesioner yang berkaitan dengan variabel-variabel Gaya Kepemimpinan Transglobal (X1), dan Budaya Organisasi (X2), terhadap Kinerja Pegawai (Y),



dengan mediasi Profesionalitas (M1) dan Kepercayaan antar Pegawai (M2).

#### 4.2. Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi atau *universe* adalah jumlah keseluruhan dari unit analisa yang ciri-cirinya akan diduga (Indriartoro dan Supomo, 2003). Pegawai di PPAK terbagi menjadi 3 (tiga) yaitu, pegawai tetap, pegawai dipekerjakan dan pegawai kontrak. Di dalam penelitian ini subjek penelitian adalah pegawai tetap dan pegawai dipekerjakan, sedangkan pegawai kontrak tidak dilibatkan. Dalam penelitian ini digunakan populasi berjumlah seluruh pegawai PPAK yang terdiri dari pegawai tetap dan pegawai dipekerjakan, sebanyak  $N=308$  orang, di mana pegawai tersebut berasal dari berbagai macam *background*. Pegawai dipekerjakan dapat berasal dari Kementerian Keuangan, Kejaksaan, Kepolisian, Bank Indonesia, Kementerian Komunikasi dan Informatika, Badan Siber dan Sandi Negara, dan Badan Pusat Statistik. Di dalam PPAK, pegawai kontrak bekerja sebagai *receptionist*, *security*, *driver*, *clining service*, teknisi. Oleh karena itu, pegawai kontrak tidak dimasukkan sebagai responden dalam penelitian karena pegawai kontrak tidak terlibat langsung dalam tugas-tugas pelaporan dan analisis transaksi keuangan, sedangkan dalam penelitian ini merupakan penelitian yang berhubungan dengan proses pelaporan dan analisis transaksi keuangan.

Menurut Sekaran (2006), sampel adalah sebagian dari populasi yang terdiri atas sejumlah anggota yang dipilih dari populasi. Sekaran (2006) mengemukakan bahwa dari sampel yang dipilih, peneliti dapat mempelajari sampel tersebut sehingga nantinya akan mendapatkan kesimpulan yang bisa merepresentasikan populasi dalam penelitian. Jumlah populasi yang terlalu besar terkadang menghambat pekerjaan penelitian karena peneliti akan membutuhkan waktu yang relatif lama untuk meneliti. Maka dari itu, bisa dilakukan pengambilan sampel/*sampling* dengan jumlah secukupnya dari jumlah populasi yang ada.



Pengambilan sampel tersebut diharapkan dapat mewakili jumlah populasi dan dapat menggambarkan sifat dan karakteristik yang kurang lebih sama dengan populasi. Dengan begitu, hasil penelitian yang ditemukan dapat digeneralisasikan pada populasi.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan di dalam penelitian ini adalah *probability sampling*. Teknik pengambilan sampel dengan *probability sampling* ini, memiliki prinsip bahwa pengambilannya berlandaskan pada prinsip teori peluang, yakni prinsip memberikan peluang yang sama kepada seluruh unit populasi untuk dapat dipilih sebagai sampel. Hal ini juga mengingat populasi bersifat *finite* dan tersedia kerangka sampel. Kerangka sampel yang dimaksud adalah daftar pegawai yang ada di PPAK, sehingga dimungkinkan dilakukan pengambilan sampelnya.

Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah *proportional random sampling* dimana pengambilan sampel dilakukan secara random dengan memperhatikan 2 (dua) kelompok pegawai yaitu pegawai tetap dan pegawai dipekerjakan. Artinya setiap kelompok pegawai terwakili sesuai proporsinya dan masing-masing pegawai yang terpilih secara *random* akan menjadi sampel sekaligus akan dijadikan responden penelitian.

Penelitian dengan menggunakan sampel representatif memberikan hasil yang mempunyai kemampuan untuk digeneralisasi. Sekaran (2006) mengemukakan bahwa sampel representatif sangat tergantung tergantung pada 2 (dua) aspek yang saling berkaitan, yaitu: akurasi dan presisi.

Akurasi dalam pengambilan sampel terkait karakteristik sampel yang diambil apakah sudah sesuai dengan populasi yang akan diteliti. Selanjutnya, presisi berarti sejauh mana hasil penelitian yang menggunakan sampel dapat menggambarkan dengan rinci kondisi realitas dari populasi. Penentuan ukuran





sampel dengan menggunakan Rumus Slovin pada presisi 5% dengan perhitungan sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

Keterangan:

$n$  = ukuran sampel

$N$  = ukuran populasi

$e$  = persentase kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan

pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir atau diinginkan

(Sekaran, 2007).

Dengan formula tersebut maka perhitungannya adalah:

$$n = \frac{308}{1 + 308(0,05)^2} = n = 174,01 \text{ dibulatkan menjadi } 175$$

Pengambilan jumlah sampel pada penelitian ini menggunakan metode *proportional random sampling*, dimana alokasi sampel dalam sub populasi proporsional terhadap populasi masing-masing strata, yaitu strata pegawai tetap dan strata pegawai dipekerjakan. Jumlah sampel pada masing-masing strata ditunjukkan pada tabel berikut:

**Tabel 4.1. Tabel Populasi Penelitian**

Jenis Pekerjaan	Populasi	Persentase Sub Populasi	Besar Sampel
Pegawai Tetap	246	80%	80% x 175=140
Pegawai Dipekerjakan	62	20%	20% x 175=35
<b>Total</b>	<b>308</b>	<b>100%</b>	<b>175</b>

Sumber: Biro SDM PPA TK-Tahun 2017



Jumlah sampel telah ditentukan, langkah selanjutnya adalah memilih sampel. Dalam memilih sampel digunakan random sampling, sehingga secara keseluruhan sampling yang digunakan adalah *proportional random sampling*.

#### 4.3. Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan teknik survei, yaitu dengan cara memberikan kuesioner kepada responden. Responden mengisi kuesioner, dengan cara memilih butir respon yang sesuai dengan persepsinya. Responden sesuai karakteristik dirinya, memberikan penilaian berupa pendapat atau persepsi tentang gaya kepemimpinan *transglobal*, budaya organisasi, profesionalitas, kepercayaan antar pegawai, dan kinerja pegawai.

#### 4.4. Pengukuran Variabel

Format dari kuesioner menggunakan daftar pernyataan dan menggunakan teknik skala pengukuran Skala Likert, dengan demikian data yang diperoleh adalah data interval. Jawaban dari setiap item pernyataan berupa Skala Likert varian lima yang mempunyai tingkatan menurun dari sangat positif sampai dengan negatif. Dalam penelitian ini bobot nilai untuk setiap jawaban dapat dilihat dalam Tabel 4.2. berikut ini.

**Tabel 4.2. Skala Likert dalam Penelitian**

No	Jawaban/Tanggapan	Skor
1	Sangat Setuju	5
2	Setuju	4
3	Ragu-Ragu	3
4	Tidak Setuju	2
5	Sangat Tidak Setuju	1



#### 4.5. Metode Analisis Data

Pada penelitian ini, metode analisis data yang digunakan adalah:

##### 4.5.1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif ini digunakan untuk menggambarkan variabel-variabel yang digunakan dalam studi ini. Analisis deskriptif terhadap masing-masing variabel penelitian dilakukan dengan cara menyajikan ukuran-ukuran pemusatan dan penyebaran data baik dalam bentuk tabel maupun grafik untuk mendapat gambaran visual data penelitian.

##### 4.5.2. Analisis Statistik Inferensial

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan analisis *Partial Least Square* (PLS) dengan menggunakan bantuan program komputer paket *WarpPLS*. Analisis *WarpPLS* adalah pengembangan dari analisis PLS. Model PLS dikembangkan sebagai alternatif ketika perancangan model memiliki teori yang lemah atau belum ditemukan dan terdapat indikator yang tidak bisa diukur dengan pengukuran reflektif. PLS merupakan metode yang *powerful* karena asumsi pada model PLS tidak terlalu diperlukan, dan ukuran sampel yang diperlukan bisa besar ataupun kecil. Selain dapat digunakan untuk menguji hipotesis, PLS juga dapat digunakan untuk meneliti dan membangun hubungan variabel yang belum memiliki landasan teori serta dapat juga digunakan untuk menguji proporsi.

Analisis *WarpPLS* juga berlaku seperti pada analisis PLS. Bilamana model struktural yang dianalisis memenuhi model reflektif atau memenuhi model formatif, maka yang bisa diterapkan salah satunya adalah model PLS (*Partial Least Square*) (Solimun, *et al.*, 2017). Model struktural pada *WarpPLS* terdiri dari dua hal, yaitu:

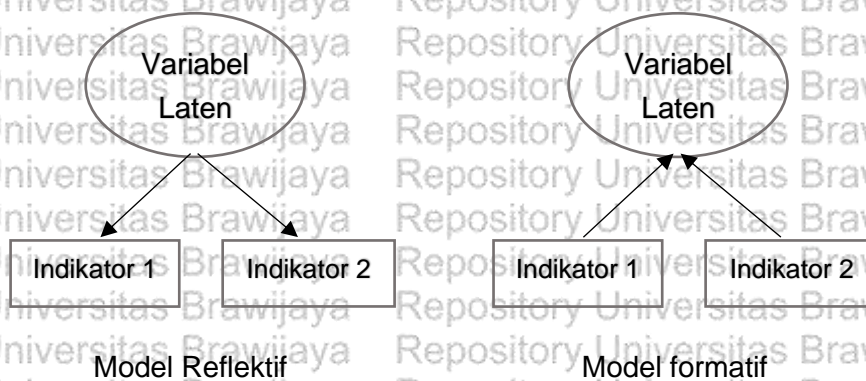
1. *Outer model* adalah data variabel laten yang bersumber dari indikatornya.



2. *Inner model* adalah model hubungan antar variabel laten yang bisa bersifat rekursif dan tidak rekursif.

Di dalam *WarpPLS*, variabel laten bisa berupa hasil pencerminan indikatornya, diistilahkan dengan indikator refleksif (*refletive indicator*). Di samping itu, juga bisa konstruk dibentuk (formatif) oleh indikatornya atau yang biasa diistilahkan dengan indikator formatif (*formative indicator*). Model refleksif secara matematis memandang indikator seolah-olah sebagai variabel yang dipengaruhi oleh variabel laten. Artinya, indikator-indikator tersebut seolah-olah dipengaruhi oleh faktor yang sama yakni variabel laten itu sendiri. Akibatnya, jika terjadi perubahan satu indikator maka akan mengubah indikator lainnya ke arah yang sama. Sebaliknya, model indikator formatif secara matematis memandang variabel laten justru seolah-olah dipengaruhi indikator. Akibatnya, jika salah satu indikator meningkat, maka yang meningkat hanya variabel latennya saja dan tidak harus diikuti oleh peningkatan indikator lainnya dalam satu konstruk. Gambaran singkat terkait indikator refleksif dan formatif dapat dilihat dalam gambar berikut ini.

**Gambar 4.1. Model Refleksif dan Formatif**



Model reflektif mengasumsikan semua indikator seolah-olah dipengaruhi oleh variabel konstruk/variabel laten, oleh karena itu menghendaki antar indikator saling berkorelasi satu sama lain. Dalam hal ini konstruk diperoleh menggunakan analisis faktor. Sedangkan model formatif (konstruk diperoleh melalui analisis komponen utama) tidak mengasumsikan perlunya korelasi antar indikator, atau



secara konsisten berasumsi tidak ada hubungan antar indikator. Oleh karena itu, internal konsistensi (*Alpha Cronbach*) kadang-kadang tidak diperlukan untuk menguji reliabilitas konstruk formatif.

Ciri-ciri model indikator reflektif dapat dilihat sebagai berikut:

- a. Arah hubungan sebab akibat dari konstruk ke indikator karena seolah-olah konstruk mempengaruhi indikator;
- b. Memiliki korelasi yang diharapkan antar indikator (memiliki *internal consistency reliability*);
- c. Makna dan arti konstruk tidak akan berubah meskipun salah satu indikator dihilangkan dari model pengukuran;
- d. Kesalahan pengukuran (*error*) dihitung pada tingkat indikator.

Di sisi lain, ciri-ciri model indikator formatif dapat dilihat sebagai berikut:

- a. Arah hubungan sebab akibat dari indikator ke konstruk karena seolah-olah indikator mempengaruhi konstruk;
- b. Tidak diperlukan uji konsistensi internal atau *Alpha Cronbach* karena antar indikator diasumsikan tidak berkorelasi;
- c. Makna dari konstruk akan berubah jika salah satu indikator dihilangkan;
- d. *Error* diletakkan pada tingkat konstruk (zeta).

*Structural Equation Model* (SEM) berbasis kovarian dengan software AMOS, atau LISREL hanya mampu menyelesaikan model persamaan struktural yang variabel latennya diukur dengan model reflektif. Sedangkan konstruk dengan model reflektif maupun formatif dapat diselesaikan dengan pemodelan persamaan struktural dengan pendekatan *WarpPLS*, dengan paket program *WarpPLS* (Solimun, et al., 2017). Pada pendekatan *WarpPLS* terdapat dua pemodelan yang digunakan, yaitu pemodelan struktural dan pemodelan pengukuran.



Langkah pertama dalam melakukan pemodelan dengan *WarpPLS* adalah merancang model *structural (inner model)* yaitu membuat hubungan antara variabel laten. Perancangan model yang digunakan pada *WarpPLS* memiliki perbedaan dengan perancangan model pada analisis SEM (dengan software AMOS).

Untuk mengidentifikasi sifat indikator apakah reflektif atau formatif dapat menggunakan perancangan model pengukuran. Hasil analisis dengan tingkat kebenaran yang rendah (bias) dapat disebabkan oleh kesalahan dalam menentukan model pengukuran. Jika teori atau hasil penelitian empiris belum ditemukan maka dapat merujuk pada definisi konseptual dan operasional variabel yang diharapkan dapat mengidentifikasi sifat indikatornya.

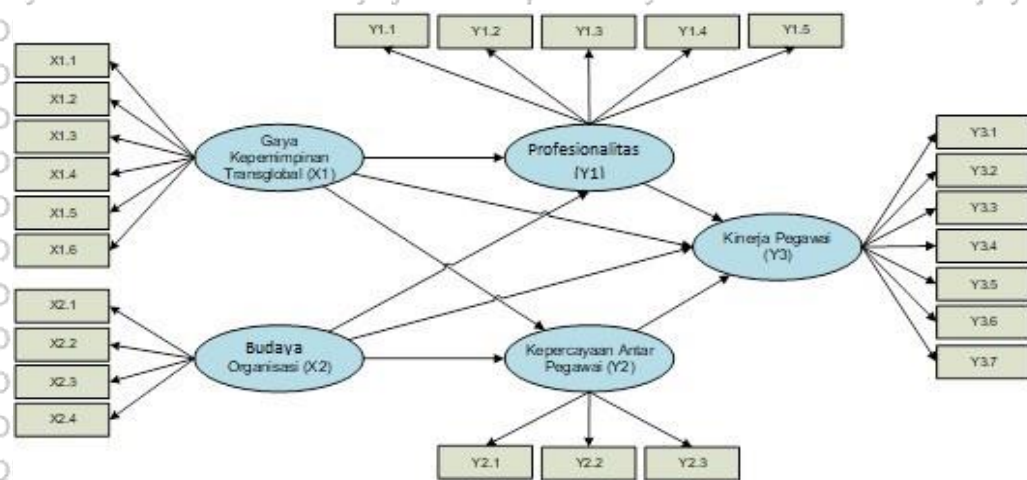
Pemodelan dengan pendekatan *WarpPLS* juga memerlukan perancangan model pengukuran (*outer model*). *Outer model* adalah penentuan apakah suatu variabel memiliki indikator bersifat reflektif ataukah formatif. Pengukuran yang tidak sesuai dalam membangun sebuah model hubungan akan memperoleh hasil analisis yang tidak tepat (Solimun, *et al.*, 2017).

Penentuan suatu variabel memiliki model bersifat reflektif atau formatif adalah sama dengan perancangan *inner model*. Dasar yang dapat digunakan meliputi teori, penelitian empiris, intuisi dan rasional penelitian (Solimun *et al.*, 2017). Spesifikasi model dan analisis jalur penelitian ini dapat dilihat dalam Gambar 4.2.





Gambar 4.2. Model Hubungan Antar Variabel Penelitian



Konstruksi yang dibangun pada gambar di atas disusun dengan menggunakan variabel penelitian yaitu variabel eksogen yang meliputi Gaya Kepemimpinan *Transglobal* (X1) dengan indikator *cognitive intelligence*, *moral intelligence*, *emotional intelligence*, *cultural intelligence*, *business intelligence* dan *global intelligence*. Budaya Organisasi (X2) dengan indikator misi, konsistensi, adaptabilitas dan pelibatan, serta variabel endogen yang meliputi variabel Profesionalitas (Y1) dengan indikator afiliasi komunitas, kebutuhan untuk mandiri, keyakinan terhadap peraturan sendiri, dedikasi pada profesi dan kewajiban sosial. Kepercayaan antar Pegawai (Y2) dengan indikator *ability*, *benevolence* dan integritas. Kinerja Pegawai (Y3) dengan indikator kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian, komitmen kerja, dan tanggung jawab pegawai terhadap organisasinya.



Solimun, et al. (2017) menyatakan bahwa sesuai dengan definisi konseptual dan operasional variabel, maka hirarki variabel laten bervariasi. Ada yang hanya memiliki indikator, sekaligus sebagai item, bila analisis faktor diaplikasikan dinamakan dengan *first order factor analysis*. Kemudian sering disebut sebagai model indikator *first order*. Variabel laten yang memiliki indikator dan item dinamakan dengan *second order*. Hirarki yang lebih kompleks, variabel laten memiliki dimensi, indikator dan item, maka dinamakan dengan *third order*, dan seterusnya. Setiap kali melakukan analisis faktor dimungkinkan kehilangan informasi sekitar 70%. Dengan demikian aplikasi *second order* tinggal menyisakan informasi 49%, sedangkan yang 51% terbuang atau hilang. Hal ini memiliki konsekuensi bahwa hubungan antar variabel menjadi tidak signifikan, karena keragaman data yang dianalisis tereduksi sebanyak 51%. Jika *third order*, maka informasi yang tersisa tinggal 34.3%.

Sehingga dalam penelitian ini, solusi yang bisa dilakukan adalah, pada proses analisis data dilakukan dengan *first order*, walaupun dalam proses pengukurannya melibatkan *second order*, di mana data dari item dirata-rata sehingga diperoleh data indikator dan data indikator dirata-rata sehingga diperoleh data dimensi. Proses perhitungan rata-rata tidak mereduksi informasi yang terkandung dalam data, hanya saja memiliki kelemahan semua item atau indikator dipandang memiliki bobot yang sama sebagai pengukur indikator atau variabel.

Analisis variabel mediasi pada penelitian disertasi ini dilakukan dengan metode *WarpPLS*. Pengujian variabel mediasi dilakukan dengan menguji koefisien jalur pengaruh tidak langsung variabel eksogen (X) ke variabel endogen (Y2) lewat variabel mediasi (Y1). Misal koefisien pengaruh variabel eksogen (X) terhadap variabel endogen (Y1) adalah  $p_1$  dan pengaruh variabel mediasi (Y1) terhadap variabel endogen (Y2) adalah  $p_2$ . Pengujian koefisien pengaruh tidak langsung, yaitu perkalian  $p_1$  dengan  $p_2$  ( $p_1 \times p_2$ ). Jika koefisien pengaruh



tidak langsung signifikan, maka variabel endogen (Y1) adalah merupakan variabel mediasi. Pada analisis dengan *WarpPLS*, pengujian variabel mediasi meliputi dua, tiga atau empat segmen, dilakukan menggunakan uji t.

Solimun, *et al.* (2017) mengemukakan bahwa variabel mediasi dapat dibedakan menjadi dua, yaitu mediasi sebagian (*partial mediation*) dan mediasi lengkap (*complete mediation*). Pada variabel mediasi parsial, disamping variabel penjelas berpengaruh terhadap variabel respon melalui variabel mediasi, pengaruhnya juga bisa secara langsung. Jadi disamping ada jalur pengaruh tidak langsung, juga terdapat pengaruh langsung.







## BAB V

### HASIL PEMBAHASAN

#### 5.1. Gambaran Umum Objek Penelitian

Pusat Pelaporan dan Analisis Transaksi Keuangan (PPATK) adalah lembaga independen pemerintah yang bertugas melakukan pencegahan dan pemberantasan tindak pidana pencucian uang di Indonesia. PPATK berdiri pada tanggal 17 April 2002 sebagai amanat Undang-Undang Nomor 15 Tahun 2002 tentang Tindak Pidana Pencucian Uang yang kemudian telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 8 Tahun 2010. Dengan didirikannya PPATK, Indonesia secara tegas menyatakan bahwa Indonesia juga ikut berusaha dalam memberantas tindak pidana pencucian uang serta pendanaan terorisme yang sering terjadi dalam lingkup global dengan sangat terorganisir.

Dalam menjalankan kewenangannya, PPATK bersifat independen sehingga bebas dari campur tangan siapapun serta langsung bertanggung jawab kepada presiden. Kemudian dengan kewenangan yang dimiliki dalam upaya memerangi pencucian uang dan pendanaan terorisme, PPATK secara tidak langsung juga turut serta dalam upaya menjaga stabilitas keamanan sistem keuangan negara.

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 8 Tahun 2010, pencucian uang didefinisikan sebagai:

*segala perbuatan yang memenuhi unsur-unsur tindak pidana seperti korupsi, penyuapan, narkoba, psikotropika, penyelundupan tenaga kerja, penyelundupan migran, perdagangan senjata gelap, terorisme, penculikan, pencurian, penggelapan, penipuan, pemalsuan uang, perjudian, prostitusi,*





tindak pidana di bidang perbankan, pasar modal, perasuransian, kepabeanan dan cukai, perpajakan, kehutanan dan lingkungan hidup, kelautan dan perikanan, serta tindak pidana lain yang diancam dengan pidana penjara 4 (empat) tahun atau lebih.

Pada praktiknya, terjadi banyak sekali tindak pidana pencucian uang yang melibatkan banyak negara sehingga bisa dikatakan bahwa pencucian uang merupakan tindak pidana yang memiliki dimensi global.

Semakin banyaknya kasus yang terjadi terkait pencucian uang membuat negara-negara di dunia mulai sadar akan pentingnya menaruh perhatian khusus terhadap pencegahan dan pemberantasan hal tersebut. Oleh karena itu, pada tahun 1989 negara-negara anggota *Organization for Economic Cooperation and Development* (OECD) membentuk *Financial Action Task Force on Money Laundering* (FATF) sebagai upaya dalam melawan kejahatan pencucian uang di tingkat global.

Pada awal beroperasinya PPATK, sebagian fungsi masih dilaksanakan oleh unit di luar PPATK. Unit tersebut adalah Unit Khusus Investigasi Perbankan Indonesia (UKIP-BI) yang bertugas untuk mengawasi alur peredaran uang terkait dengan penerimaan dan analisis transaksi mencurigakan di sektor perbankan di Indonesia. Namun, tugas dan wewenang tersebut beralih ke PPATK sejak diserahkan dokumen transaksi keuangan mencurigakan dan dokumen pendukung lainnya pada tanggal 17 Oktober 2003. Sejak penyerahan tersebut PPTAK secara resmi beroperasi secara penuh di hari berikutnya.

Selanjutnya dengan disahkannya Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2013 tentang Pencegahan dan Pemberantasan Tindak Pidana Pendanaan Terorisme, semakin menegaskan andil dari PPATK dalam mencegah dan memerangi tindakan untuk mendanai terorisme. Hal ini bisa dilihat dalam Pasal 13 ayat (1) undang-undang tersebut yang menyebutkan bahwa Penyedia Jasa Keuangan (PJK) wajib menyampaikan laporan transaksi keuangan mencurigakan terkait



pendanaan terorisme paling lama 3 (tiga) Hari setelah diketahui adanya transaksi mencurigakan tersebut.

Dalam upaya menjadikan Negara Indonesia yang bebas dari TPPU dan sejalan dengan visi Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) 2005—2025 yaitu “Negara Indonesia yang maju, mandiri, adil dan makmur serta mendukung upaya pemerintah dalam meningkatkan ketahanan sektor keuangan,” maka PPATK menetapkan visi yang dicantumkan dalam rencana strategi tahun 2015—2019 adalah “Menjadi Lembaga Intelijen Keuangan yang independen dan terpercaya dalam mencegah dan memberantas Tindak Pidana Pencucian Uang dan Pendanaan Terorisme.” Selanjutnya, untuk mendorong dan mendukung upaya pencapaian visi tersebut, maka dirumuskan upaya-upaya yang akan melaksanakan melalui Misi PPATK tahun 2015—2019, sebagai berikut:

1. *Meningkatkan nilai guna Hasil Analisis dan Hasil Pemeriksaan PPATK;*
2. *Meningkatkan peran dan dukungan dalam tindakan pidana pencucian uang dan pendanaan terorisme serta tindak pidana lainnya di Indonesia; dan*
3. *Meningkatkan efektivitas manajemen internal PPATK.*

Sesuai Pasal 39 Undang-Undang Nomor 8 Tahun 2010, tugas PPATK adalah mencegah dan memberantas tindak pidana pencucian uang. Fungsi yang dilakukan dalam menjalankan tugas tersebut tercantum dalam Pasal 40 yang dapat dilihat sebagai berikut ini:

1. *Pencegahan dan pemberantasan tindak pidana pencucian uang;*
2. *Pengelolaan data dan informasi yang diperoleh PPATK;*
3. *Pengawasan terhadap kepatuhan Pihak Pelapor; dan*
4. *Analisis atau pemeriksaan laporan dan informasi Transaksi Keuangan yang berindikasi tindak pidana pencucian uang dan/atau tindak pidana lain (“predicate crimes”).*

Selanjutnya, berdasarkan 4 (empat) fungsi PPATK, kewenangan yang dimiliki oleh PPATK dibagi lagi sesuai dengan fungsi yang dijalankannya. Dengan adanya kewenangan yang dimiliki, diharapkan dapat menunjang PPATK dalam menjalankan fungsinya dengan baik. Segala kewenangan tersebut tercantum





dengan urut dan runut mulai dari Pasal 41 sampai dengan Pasal 44 Undang-Undang Nomor 8 Tahun 2010.

Kewenangan dalam menjalankan fungsi yang pertamanya yakni fungsi pencegahan dan pemberantasan tercantum dalam Pasal 41. Adapun kewenangnya adalah sebagai berikut:

1. *Meminta dan mendapatkan data dan informasi dari instansi pemerintah dan/atau lembaga swasta yang memiliki kewenangan mengelola data dan informasi, termasuk dari instansi pemerintah dan/atau lembaga swasta yang menerima laporan dari profesi tertentu;*
2. *Menetapkan pedoman identifikasi Transaksi Keuangan Mencurigakan;*
3. *Mengoordinasikan upaya pencegahan tindak pidana pencucian uang dengan instansi terkait;*
4. *Memberikan rekomendasi kepada pemerintah mengenai upaya pencegahan tindak pidana pencucian uang;*
5. *Mewakili pemerintah Republik Indonesia dalam organisasi dan forum internasional yang berkaitan dengan pencegahan dan pemberantasan tindak pidana pencucian uang;*
6. *Menyelenggarakan program pendidikan dan pelatihan antipencucian uang; dan*
7. *Menyelenggarakan sosialisasi pencegahan dan pemberantasan tindak pidana pencucian uang.”*

Fungsi kedua yang berupa fungsi pengelolaan data dan informasi mengharuskan PPATK untuk memiliki wewenang dalam menyelenggarakan sistem informasi seperti yang tertuan dalam Pasal 42 Undang-Undang Nomor 8 Tahun 2010. Hal ini sangatlah penting guna penyimpanan data masukan yang begitu banyak. Selain itu, dengan adanya sistem informasi, penyelenggaraan pemantauan dapat dipantau secara langsung dan *real time*. Namun perlu diingat bahwa data-data masukan merupakan data rahasia. Maka dari itu aspek keamanan data tidaklah boleh terlewat.

Fungsi selanjutnya adalah fungsi pengawasan terhadap pihak pelapor. Kewenangan PPATK guna menjalankan fungsi tersebut tercantum dalam Pasal 43 Undang-Undang Nomor 8 Tahun 2010. Adapun kewenangnya adalah sebagai berikut:

1. *Menetapkan ketentuan dan pedoman tata cara pelaporan bagi Pihak Pelapor;*



2. Menetapkan kategori Pengguna Jasa yang berpotensi melakukan tindak pidana pencucian uang;
3. Melakukan audit kepatuhan atau audit khusus;
4. Menyampaikan informasi dari hasil audit kepada lembaga yang berwenang melakukan pengawasan terhadap Pihak Pelapor;
5. Memberikan peringatan kepada Pihak Pelapor yang melanggar kewajiban pelaporan;
6. Merekomendasikan kepada lembaga yang berwenang mencabut izin usaha Pihak Pelapor; dan (7) menetapkan ketentuan pelaksanaan prinsip mengenali Pengguna Jasa bagi Pihak Pelapor yang tidak memiliki Lembaga Pengawas dan Pengatur.”

Fungsi terakhir yang dijalankan oleh PPATK adalah fungsi analisis atau pemeriksaan laporan dan informasi. Adapun kewenangan untuk menjalankan fungsi tersebut tercantum dalam Pasal 44 UU Nomor 8 Tahun 2010 yakni PPATK dapat:

1. Meminta dan menerima laporan dan informasi dari Pihak Pelapor;
2. Meminta informasi kepada instansi atau pihak terkait;
3. Meminta informasi kepada Pihak Pelapor berdasarkan pengembangan hasil analisis PPATK;
4. Meminta informasi kepada Pihak Pelapor berdasarkan permintaan dari instansi penegak hukum atau mitra kerja di luar negeri;
5. Meneruskan informasi dan/atau hasil analisis kepada instansi peminta, baik di dalam maupun di luar negeri;
6. Menerima laporan dan/atau informasi dari masyarakat mengenai adanya dugaan tindak pidana pencucian uang;
7. Meminta keterangan kepada Pihak Pelapor dan pihak lain yang terkait dengan dugaan tindak pidana pencucian uang;
8. Merekomendasikan kepada instansi penegak hukum mengenai pentingnya melakukan intersepsi atau penyadapan atas informasi elektronik dan/atau dokumen elektronik sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
9. Meminta penyedia jasa keuangan untuk menghentikan sementara seluruh atau sebagian Transaksi yang diketahui atau dicurigai merupakan hasil tindak pidana;
10. Meminta informasi perkembangan penyelidikan dan penyidikan yang dilakukan oleh penyidik tindak pidana asal dan tindak pidana Pencucian Uang;
11. Mengadakan kegiatan administratif lain dalam lingkup tugas dan tanggung jawab sesuai dengan ketentuan UU Nomor 8 Tahun 2010; dan
12. Meneruskan hasil analisis atau pemeriksaan kepada penyidik.

Adapun ketentuan lebih lanjut terkait tata cara pelaksanaan kewenangan yang PPATK miliki diatur lebih lanjut di Peraturan Presiden Nomor 50 Tahun 2011 tentang Tata Cara Pelaksanaan Kewenangan Pusat Pelaporan dan Analisis Transaksi Keuangan. Selain itu, PPATK juga memiliki aturan untuk mengatur



instansi pemerintah maupun pihak lainnya yang berkewajiban untuk melaporkan data-data yang dibutuhkan dalam rangka pengawasan. Untuk instansi pemerintah diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 2 Tahun 2016 sedangkan untuk pihak lainnya yang terdiri dari advokat, notaris, akuntan publik dan beberapa profesi lainnya diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 2015.

Berdasarkan Pasal 48 Undang-Undang Nomor 8 tahun 2010 dan Peraturan Presiden Nomor 48 tahun 2012 tentang Organisasi dan Tata Kerja PPATK, susunan organisasi PPATK terdiri dari: (1) Kepala PPATK; (2) Wakil Kepala (dijabat oleh satu orang); (3) Sekretaris Utama; (4) Deputi Pencegahan; (5); Deputi Pemberantasan; (6) Unit Teknis Pusat (Pusat Teknologi Informasi dan Pusat Pendidikan dan Pelatihan APU-PPT atau IIFI); (7) Inspektorat; dan (8) Jabatan Fungsional dan Tenaga Ahli.

Berdasar data kepegawaian PPATK tahun 2017, jumlah pegawai sampai dengan tahun 2017 adalah sebanyak 308 pegawai. Sistem kepegawaian sendiri berbeda dari unit instansi pemerintah pada umumnya. Sistem kepegawaian PPATK mengacu pada Keputusan Presiden Nomor 3 tahun 2004 tentang Sistem Kepegawaian PPATK. Hal ini dimaksudkan agar dapat mendukung penyelenggaraan kegiatan pengawasan dan pencegahan pencucian uang di Indonesia yang memiliki jenis laporan yang beragam dan jumlah pelapor yang bervariasi, maka dibutuhkan sumber daya manusia yang kompeten, profesional dan memadai.

Seperti yang dilansir dalam situs PPATK ([www.ppatk.go.id](http://www.ppatk.go.id)), sejarah singkat dan pencapaian PPATK dari sejak berdiri hingga tahun 2017 dapat dilihat sebagai berikut ini:.

1. Kegiatan pertama yang dilakukan Indonesia dalam upaya untuk ikut andil memerangi pencucian uang adalah dengan meratifikasi *the UN Convention*



*Against Illicit Traffic in Narcotics, Drugs and Psychotropic Substances of 1988* pada tahun 1997 yang kemudian disahkan melalui Undang-Undang Nomor 7

Tahun 1997. Setiap negara yang membubuhkan tanda tangan dalam konvensi tersebut wajib menetapkan bahwa tindakan pencucian uang merupakan tindakan kejahatan. Akibatnya, negara-negara tersebut wajib untuk mengambil langkah agar pihak berwajib dapat mengidentifikasi, melacak, dan membekukan atau bahkan menyita uang yang merupakan hasil perdagangan narkoba dan obat terlarang.

2. Tahun 2000 Indonesia secara resmi masuk menjadi anggota *The Asia/Pacific Group on Money Laundering* (APG). APG merupakan organisasi internasional yang dibentuk dalam upaya memerangi tindak pencucian uang dan pendanaan terorisme. APG berkomitmen untuk melaksanakan dan menegakkan standar dan aturan yang telah disepakati secara internasional terhadap pencucian uang dan pendanaan terorisme termasuk 40 (empat puluh) rekomendasi dan 9 (sembilan) rekomendasi khusus dari FATF.

3. Peraturan Bank Indonesia Nomor 3/10/PBI/2001 tentang *Know Your Customer* yang disahkan pada tanggal 18 Juni 2001 mewajibkan lembaga keuangan untuk mengidentifikasi nasabah, memantau profil transaksi, dan mendeteksi asal-usul dana. Atas laporan yang diterima dari para lembaga keuangan, Bank Indonesia akan melakukan analisis terkait transaksi-transaksi yang dilaporkan. Proses analisis tersebut dilakukan oleh unit khusus di BI yakni Unit Khusus Investigasi Perbankan (UKIP) Bank Indonesia. Pada tahun 2001, FATF memasukkan Indonesia dan beberapa negara lain ke dalam daftar *Non Cooperative Countries and Territories* karena dinilai kurang bisa bekerja sama dalam upaya memerangi kejahatan pencucian uang secara global.



4. Dengan terbitnya Undang-undang Nomor 15 Tahun 2002 tentang Tindak Pidana Pencucian Uang, Indonesia secara tegas menunjukkan keseriusannya dalam upaya memerangi tindakan pencucian uang. Atas dasar undang-undang tersebut, PPATK resmi didirikan.
5. Undang-undang Nomor 15 Tahun 2002 diperbarui dengan disahkannya Undang-undang Nomor 25 Tahun 2003. Di tahun 2003 PPATK sudah mulai bekerja secara penuh dengan diteruskannya tugas dan wewenang terkait pengawasan alur peredaran uang dan penerimaan serta analisis transaksi mencurigakan di sektor perbankan di Indonesia dari Unit Khusus Investigasi Perbankan Indonesia (UKIP-BI) ke PPATK.
6. Pada tahun 2004 Komite Koordinasi Nasional Pencegahan dan Pemberantasan Tindak Pidana Pencucian Uang (Komite TPPU) dibentuk. Dasar pembentukannya adalah Keputusan Presiden Nomor 1 Tahun 2004 yang disahkan pada tanggal 5 Januari 2004. Susunan Komite tersebut diketuai oleh Menteri Koordinator Politik, Hukum dan Keamanan dengan didampingi Menteri Perekonomian sebagai wakil dan Kepala PPATK sebagai sekretaris komite. Tugas dari komite ini adalah merumuskan arah kebijakan penanganan tindak pidana pencucian uang dan mengkoordinasikan tidak hanya terkait upaya penanganannya saja, tetapi juga upaya pencegahan dan pemberantasannya.
7. Pada Februari 2005, Indonesia berhasil keluar dari daftar negara-negara yang dinilai kurang kooperatif oleh FATF. Hal ini menunjukkan komitmen yang lebih nyata kepada dunia bahwa Indonesia juga ikut andil dalam memerangi tindakan pencucian uang.
8. Dr. Yunus Huesin selaku Kepala PPATK terpilih sebagai *Co-Chair* APG menggantikan Mr. Nobuyoshi Chihara pada tahun 2006.



9. Komite TPPU pada tahun 2009 menegaskan agar koordinasi yang dilakukan tidak hanya terkait masalah pencucian uang saja, tetapi juga mencakup masalah pendanaan terorisme. Selanjutnya, Komite TPPU menunjuk PPAATK sebagai penggerak utama untuk menangani masalah pendanaan terorisme.

Dengan model seperti ini, maka status PPAATK sudah sejalan dengan praktik idealnya yang menyatakan bahwa sebuah institusi *Financial Intelligence Unit* (FIU) harus memiliki kewenangan dalam *anti-money laundering* dan *counter-financing terrorism*.

10. Pada tahun 2010, Undang-Undang Nomor 15 Tahun 2002 digantikan oleh Undang-Undang Nomor 8 Tahun 2010. Undang-Undang Nomor 8 Tahun 2010 disahkan dengan tujuan untuk memberikan landasan hukum yang lebih kuat dan matang dalam upaya memerangi tindak pidana pencucian uang. Selain itu, undang-undang ini juga mengakomodasi rekomendasi yang telah direvisi oleh FATF atau yang biasa disebut *FATF Revised 40+9 Recommendations*.

11. Pada tahun 2013, Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2013 tentang Pencegahan dan Pemberantasan Tindak Pidana Pendanaan Terorisme disahkan dan ditandatangani oleh Presiden setelah pada tahun 2010 draf RUU tersebut disampaikan kepada Menteri Hukum dan HAM. Selanjutnya, PPAATK meraih predikat sebagai Lembaga Publik Pilihan dalam *The 2<sup>nd</sup> Indonesia Public Relation Awards and Summit* (IPRAS).

12. Di tahun 2014, PPAATK meraih penghargaan yang sama dalam *The 3<sup>rd</sup> Indonesia Public Relation Awards and Summit* (IPRAS). Selain itu, PPAATK dipercaya presiden untuk membantu proses seleksi calon pejabat Eselon I dalam memberikan informasi terkait rekam transaksi keuangan yang dimiliki. Presiden juga meminta kembali bantuan PPAATK untuk melakukan hal sama pada saat proses seleksi calon menteri-menteri di Kabinet Kerja periode 2015—2019.



13. Pada tahun 2015, banyak peristiwa penting yang masuk dalam catatan antara lain: (1) Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 2015 tentang Pihak Pelapor Dalam Pencegahan dan Pemberantasan TPPU telah berhasil disahkan; (2) Indonesia berhasil keluar dari daftar *Public Statement* FATF. *Public Statement* tersebut berisikan daftar hitam negara rawan pendanaan terorisme. (3) Memperoleh peringkat pertama dalam penilaian Keterbukaan Informasi Publik; (4) Peluncuran *E-Learning* PPATK yang dapat diakses di tautan [elearning.ppatk.go.id](http://elearning.ppatk.go.id). E-learning tersebut diperuntukkan untuk siapa saja yang ingin belajar terkait dengan seluk beluk pencucian uang dan sebagainya. (5) PPATK bekerja sama dengan *Australian Transaction Reports and Analysis Centre* (AUSTRAC) menyelenggarakan *The 1<sup>st</sup> Counter-Terrorism Financing Summit* (CTF Summit) di Sydney.

14. Sama halnya dengan tahun 2015, di tahun 2016 ada beberapa peristiwa penting yang masuk ke dalam catatan. Peristiwa-peristiwa tersebut antara lain: (1) Disahkannya Peraturan Pemerintah Nomor 2 Tahun 2016 tentang Tata Cara Penyampaian Data dan Informasi oleh Instansi Pemerintah dan/atau Lembaga Swasta dalam Pencegahan dan Pemberantasan TPPU. Dengan disahkannya peraturan ini, diharapkan penyampaian data dan informasi dapat berjalan dengan baik sehingga PPATK dapat menyelenggarakan tugas dan fungsinya dengan baik pula; (2) PPATK menjadi tuan rumah dalam menyelenggarakan *The 2<sup>nd</sup> CTF Summit* di Nusa Dua. Dalam forum tersebut dihasilkan *Nusa Dua Statement*. (3) PPATK meluncurkan asesmen pertama di dunia terkait dengan pendanaan terorisme tingkat regional sebagai salah satu kesepakatan yang dihasilkan dalam *The 2<sup>nd</sup> CTF Summit*. (4) Merencanakan pendirian Institut Intelijen Keuangan Indonesia (*Indonesian Financial Intelligence Institute/IFI*) yang digadang sebagai tidak hanya sebagai institut intelijen keuangan pertama tetapi juga



dijadikan sebagai rujukan di Asia Tenggara. (5) PPATK meraih predikat Wajar Tanpa Pengecualian dari BPK selama lebih dari satu dekade.

15. Pada tahun 2017, PPATK juga banyak memiliki kegiatan dan peristiwa penting yang patut untuk dicatat. Adapaun kegiatan-kegiatan dan peristiwa pada tahun 2017 antara lain: (1) Menjalin kerjasama dengan Universitas Brawijaya dalam upaya penelitian dan pengembangan SDM terkait memerangi tindakan pencucian uang dan pendanaan terorisme. (2) PPATK bekerja sama dengan FIU Malaysia dalam menyelenggarakan *The 3<sup>rd</sup> CTF Summit* di Kualalumpur; (3) Wakil Kepala PPATK saat itu, Dian Ediana Rae secara aklamasi terpilih sebagai *Co-Chair* APG periode 2017—2019; (4) PPATK kembali mendapat peringkat pertama dalam penilaian Keterbukaan Informasi Publik. Selain itu, PPATK juga mendapat peringkat pertama pengelola Keuangan Negara Kementerian Lembaga dengan pagu dibawah 2,5 trilyun dan kembali lagi memperoleh opini WTP untuk ke 12 (dua belas) kali. (5) Peluncuran Institut Intelijen Keuangan Indonesia.

PPATK telah menyusun rencana strategi sebagai tindak lanjut atas ditetapkannya Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional tahun 2015—2019. Tentunya, dalam rencana strategi yang dibuat sudah tertuang kebijakan, strategi, dan target yang ditetapkan guna mendukung tercapainya visi dan misi untuk periode lima tahun.

Semakin ke depan, tantangan yang akan dihadapi oleh PPATK akan semakin besar. Hal ini disebabkan karena adanya peningkatan komitmen pemerintah dalam membenahi bidang penegakan hukum dan penguatan sektor keuangan terutama dalam upaya memerangi tindakan pencucian uang dan pendanaan terorisme. Selain itu, besarnya ekspektasi masyarakat terhadap kinerja PPATK juga sedikit banyak membuat tantangan tersendiri yang tidak kalah penting.





Dengan ditetapkannya rencana strategi dengan arah kebijakan, strategi, target kinerja, dan seluruh atribut lainnya. Seluruh pejabat dan pegawai PPKTK diharapkan dapat melaksanakan tugas dan fungsinya dengan baik dengan berpedoman pada rencana strategi yang telah ditetapkan dan disepakati bersama.

Dengan begitu, visi dan misi yang telah ditetapkan akan dapat tercapai.

### 5.1.1. Deskripsi Responden

Karakteristik responden yang terpilih sebagai sampel, sebagian besar atau 79,43 persen adalah berstatus sebagai pegawai tetap dengan jumlah responden sebanyak 139, sedangkan persentase responden yang berstatus sebagai pegawai dipekerjakan lebih sedikit dari pegawai tetap yaitu sebesar 20,57 persen atau sebanyak 36 responden.

**Tabel 5.1. Jumlah Pegawai PPKTK menurut Jenis Pegawai**

Jenis Pegawai	Jumlah	Persentase
Pegawai Tetap	139	79,43
Pegawai Dipekerjakan	36	20,57
Jumlah	175	100,00

Sumber : Biro SDM PPKTK Tahun 2017

Karakteristik responden yang dirinci berdasarkan jenis kelamin menunjukkan bahwa mayoritas responden adalah laki-laki. Persentase responden laki-laki sebesar 63,43 persen atau sebanyak 111 responden, sedangkan responden yang berjenis kelamin perempuan sebesar 36,57 persen atau sebanyak 64 responden.

**Tabel 5.2. Jumlah Pegawai PPKTK menurut jenis Kelamin Pegawai**

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Laki – Laki	111	63,43
Perempuan	64	36,57
Jumlah	175	100,00

Sumber: Biro SDM PPKTK Tahun 2018



Secara umum responden yang terpilih adalah kategori usia muda. Hal ini terlihat dari komposisi dari responden yang terpilih yaitu hanya 6,17 persen berusia 50 tahun ke atas. Sedangkan mayoritas responden berusia antara 30 sampai 39 tahun yaitu sebesar 43 persen, yang diikuti oleh responden yang berusia di bawah 30 tahun sebesar 36,69 dan responden yang berusia antara 40 sampai 49 tahun sebesar 13,96 persen.

**Tabel 5.3. Jumlah Pegawai PPAK menurut jenis Tingkat Pendidikan**

Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase
SLTA dan D1	10	5,71
D3	13	7,43
Sarjana (S1)	94	53,71
Magister (S2)	53	30,29
Doktor (S3)	5	2,86
Jumlah	175	100,00

Sumber: Biro SDM PPAK Tahun 2018

Jika dirinci berdasarkan pendidikan tertinggi yang ditamatkan menunjukkan bahwa mayoritas responden berpendidikan S1 atau sarjana, yang dilanjutkan terbanyak kedua adalah magister atau S2 dan terdapat 2,86 persen responden dengan pendidikan tertingginya yaitu Doktor atau S3, sedangkan responden dengan pendidikan di bawah S1 menempati urutan keempat dan terendah yaitu D3 sebanyak 13 persen dan SLTA/D1 sebanyak 10 persen.

## 5.2. Uji Instrumen

Uji validitas bertujuan untuk menguji seberapa baik instrumen penelitian mengukur konsep yang seharusnya diukur (Sugiyono, 2008). Pengujian validitas dapat dilakukan dengan menghitung korelasi antara skor masing-masing butir pertanyaan dengan total skor (analisis *pearson correlation*) dengan bantuan fasilitas *software* SPSS for *Windows*. Syarat minimum suatu kuesioner untuk



memenuhi validitas adalah jika  $r$  item-total terkoreksi bernilai minimal 0,3 (Sugiyono, 2008). Jika korelasi item terhadap skor total lebih besar dari  $r$  kritis (0,3) maka instrumen penelitian tersebut dikatakan valid.

Reliabilitas atau keandalan instrumen menunjukkan sejauh mana suatu pengukuran dapat memberikan hasil yang konsisten bila diukur kembali terhadap gejala yang sama dengan alat pengukur yang sama (Sugiyono, 2008). Item-item pertanyaan atau pernyataan dapat dikatakan reliabel apabila memberikan nilai *Cronbach Alpha* ( $\alpha$ ) > 0,60 (Nunnally, 1967 dalam Ghozali, 2006). Untuk menguji reliabilitas pada penelitian ini digunakan uji statistik *Cronbach alpha* dengan bantuan komputer melalui program *SPSS for Windows* versi 13.0. Item-item pernyataan dapat dikatakan reliabel apabila koefisien korelasinya berada di atas 0,60 (Ghozali, 2006).

### 5.2.1. Hasil Pemeriksaan Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

Pemeriksaan validitas dan reliabilitas instrumen penelitian berupa kuesioner dilakukan terhadap data hasil uji coba. Uji coba kuesioner dilakukan terhadap 30 (tiga puluh) orang karyawan PPATK yang tidak terpilih sebagai sampel penelitian. Hasil pemeriksaan validitas dan reliabilitas kuesioner tampak seperti pada tabel berikut.

**Tabel 5.4. Pemeriksaan Validitas Instrumen Penelitian**

Variabel	Indikator	Item	Korelasi	Kesimpulan
Gaya Kepemimpinan Transglobal (X1)	<i>Cognitive Intelligence</i> (X1.1)	X1.1.1	0,764	Valid
		X1.1.2	0,621	Valid
	<i>Emotional Intelligence</i> (X1.2)	X1.2.1	0,461	Valid
		X1.2.2	0,494	Valid
		X1.2.3	0,498	Valid
		X1.2.4	0,527	Valid
	<i>Culture Intelligence</i> (X1.3)	X1.3.1	0,385	Valid
		X1.3.2	0,381	Valid
		X1.3.3	0,482	Valid
		X1.3.4	0,452	Valid
	<i>Business Intelligence</i> (X1.4)	X1.4.1	0,761	Valid
		X1.4.2	0,720	Valid



Tabel 5.4. Pemeriksaan Validitas Instrumen Penelitian (lanjutan)

Variabel	Indikator	Item	Korelasi	Kesimpulan	
Budaya Organisasi (X2)	Global Intelligence (X1.5)	X1.4.3	0,632	Valid	
		X1.4.4	0,630	Valid	
		X1.5.1	0,744	Valid	
		X1.5.2	0,760	Valid	
	Moral Intelligence (X1.6)	X1.6.1	0,723	Valid	
		X1.6.2	0,472	Valid	
		X1.6.3	0,458	Valid	
		X1.6.4	0,507	Valid	
	Misi (X2.1)	X2.1.1	0,674	Valid	
		X2.1.2	0,734	Valid	
	Konsistensi (X2.2)	X2.2.1	0,670	Valid	
		X2.2.2	0,636	Valid	
Adaptabilitas (X2.3)	X2.3.1	0,651	Valid		
	X2.3.2	0,785	Valid		
	X2.3.3	0,519	Valid		
Keterlibatan (X2.4)	X2.4.1	0,564	Valid		
	X2.4.2	0,774	Valid		
	X2.4.3	0,783	Valid		
Profesionalitas (Y1)	Afiliasi Komunitas (Y1.1)	Y1.1.1	0,806	Valid	
		Y1.1.2	0,758	Valid	
		Y1.1.3	0,631	Valid	
	Kebutuhan untuk Mandiri (Y1.2)	Y1.2.1	0,414	Valid	
		Y1.2.2	0,630	Valid	
		Y1.2.3	0,734	Valid	
	Keyakinan Terhadap Peraturan Sendiri (Y1.3)	Y1.3.1	0,641	Valid	
		Y1.3.2	0,597	Valid	
		Y1.3.3	0,659	Valid	
	Dedikasi Pada Profesi (Y1.4)	Y1.4.1	0,720	Valid	
		Y1.4.2	0,579	Valid	
	Kewajiban Sosial (Y1.5)	Y1.5.1	0,727	Valid	
		Y1.5.2	0,760	Valid	
	Kepercayaan Antar Pegawai (Y2)	Ability (Y2.1)	Y2.1.1	0,641	Valid
			Y2.1.2	0,597	Valid
Y2.1.3			0,659	Valid	
Benevolence (Y2.2)		Y2.2.1	0,720	Valid	
		Y2.2.2	0,579	Valid	
		Y2.2.3	0,727	Valid	
Integrity (Y2.3)		Y2.3.1	0,760	Valid	
		Y2.3.2	0,791	Valid	
		Y2.3.3	0,821	Valid	
Kinerja Pegawai (Y3)	Kualitas Kerja (Y3.1)	Y3.1.1	0,392	Valid	
		Y3.1.2	0,595	Valid	
		Y3.1.3	0,588	Valid	
	Kuantitas Kerja (Y3.2)	Y3.1.4	0,497	Valid	
		Y3.1.5	0,420	Valid	
		Y3.2.1	0,412	Valid	
		Y3.2.2	0,659	Valid	
		Y3.2.3	0,388	Valid	



**Tabel 5.4. Pemeriksaan Validitas Instrumen Penelitian (lanjutan)**

Variabel	Indikator	Item	Korelasi	Kesimpulan
Tanggungjawab Pegawai (Y3.3)		Y3.3.1	0,442	Valid
		Y3.3.2	0,535	Valid
Ketepatan Waktu (Y3.4)		Y3.4.1	0,453	Valid
		Y3.4.2	0,402	Valid
		Y3.4.3	0,396	Valid
Kinerja Pegawai (Y3)	Efektivitas (Y3.5)	Y3.5.1	0,374	Valid
		Y3.5.2	0,517	Valid
Kemandirian (Y3.6)		Y3.6.1	0,590	Valid
		Y3.6.2	0,504	Valid
Komitmen Kerja (Y3.7)		Y3.7.1	0,754	Valid
		Y3.7.2	0,493	Valid
		Y3.7.3	0,374	Valid

Sumber: Data Primer Diolah, Tahun 2018 (Lampiran 1)

Tabel 5.4 memperlihatkan bahwa koefisien korelasi pada semua item pertanyaan pada kuesioner bernilai di atas 0,3. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua item tersebut memenuhi uji validitas dan diikutsertakan dalam analisis selanjutnya.

Berikutnya akan ditampilkan hasil pengujian reliabilitas instrumen. Instrumen yang reliabel adalah instrumen yang memiliki nilai *Alpha Cronbach* > 0,6. Hasil lengkap disajikan di Lampiran 3, dan teringkas pada Tabel 5.5 berikut.

**Tabel 5.5. Pemeriksaan Reliabilitas Instrumen Penelitian**

Variabel	<i>Alpha Cronbach</i>	Kesimpulan
Gaya Kepemimpinan Transglobal (X1)	0,900	Reliabel
Budaya Organisasi (X2)	0,875	Reliabel
Profesionalitas (Y1)	0,893	Reliabel
Kepercayaan Antar Pegawai (Y2)	0,858	Reliabel
Kinerja Pegawai (Y3)	0,817	Reliabel

Sumber: Data Primer Diolah, Tahun 2018 (Lampiran 1)

Dari Tabel 5.5 di atas dapat dilihat bahwa nilai *Alpha Cronbach* ke empat variabel bernilai di atas 0,6. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa instrumen telah memenuhi persyaratan valid dan reliabel, sehingga data yang diperoleh dari instrumen (kuesioner) dapat digunakan untuk analisis data pada tahapan selanjutnya.



### 5.3. Deskripsi Variabel Penelitian

Penelitian ini melibatkan lima variabel, yaitu Gaya Kepemimpinan Transglobal (X1), Budaya Organisasi (X2), Profesionalitas (Y1), Kepercayaan Antar Pegawai (Y2), serta Kinerja Pegawai (Y3). Kelima variabel terukur menggunakan skala Likert dengan lima tingkatan. Pada bagian berikut disajikan deskripsi tiap variabel penelitian untuk mengetahui gambaran dari variabel-variabel yang diteliti, berbasis pengukuran distribusi frekuensi jawaban responden, serta rata-rata (*mean*) dengan kriteria yang disajikan pada Tabel 5.5.

Pada bagian pertama disajikan deskripsi variabel Gaya Kepemimpinan Transglobal (X1). Variabel ini terukur oleh empat indikator yaitu *Cognitive Intelligence* (X1.1), *Emotional Intelligence* (X1.2), *Culture Intelligence* (X1.3) dan *Business Intelligence* (X1.4). Masing-masing indikator terukur oleh 2 hingga 8 item. Distribusi frekuensi jawaban responden tiap item pertanyaan, tiap indikator, dan tiap variabel disajikan di Lampiran 2.1., dan teringkas pada Tabel 5.6 berikut ini.

**Tabel 5.6. Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan Transglobal (X1)**

Indikator	Item	Persentase Pilihan Jawaban					Mean	Mean
		STS	TS	N	S	SS	Item	Indikator
X1.1	X1.1.1	1	5	32	115	39	3,97	3,94
	X1.1.2	1	5	40	111	35	3,91	
X1.2	X1.2.1	0	4	32	127	29	3,94	3,94
	X1.2.2	0	3	26	131	32	4,00	
	X1.2.3	0	3	39	112	38	3,96	
	X1.2.4	1	6	39	116	30	3,88	
X1.3	X1.3.1	0	3	29	117	43	4,04	4,05
	X1.3.2	0	6	25	123	38	4,01	
	X1.3.3	1	0	11	121	59	4,23	
	X1.3.4	0	2	28	120	42	4,05	
	X1.3.5	0	5	40	112	35	3,92	
X1.4	X1.4.1	0	5	28	124	35	3,98	3,99
	X1.4.2	0	5	24	122	41	4,04	
	X1.4.3	0	4	27	130	31	3,98	
	X1.4.4	0	4	24	131	33	4,01	

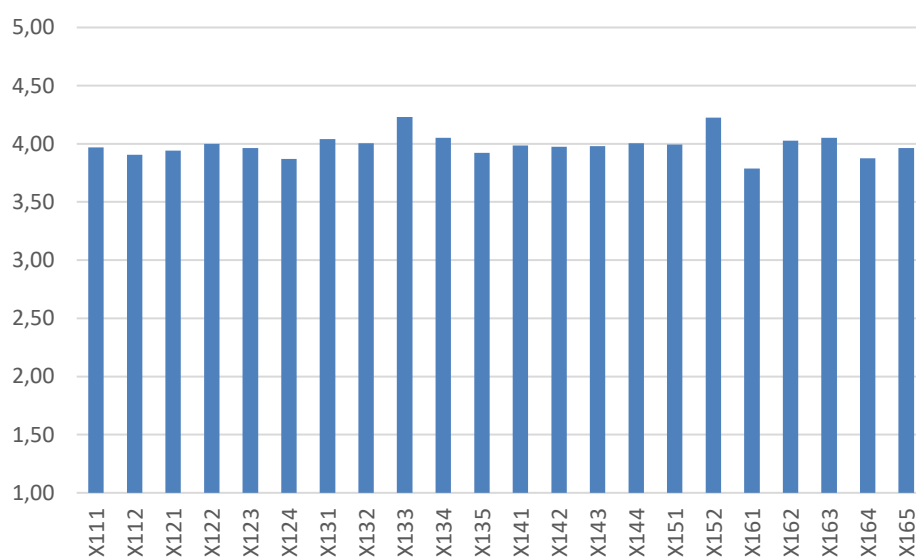


**Tabel 5.6. Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan *Transglobal* (X1) (lanjutan)**

Indikator	Item	Persentase Pilihan Jawaban					Mean Item	Mean Indikator
		STS	TS	N	S	SS		
X1.5	X1.5.1	0	5	28	122	37	3,99	4,11
	X1.5.2	0	2	12	119	59	4,22	
X1.6	X1.6.1	1	5	60	94	32	3,79	3,94
	X1.6.2	0	2	23	135	32	4,03	
	X1.6.3	0	2	23	130	37	4,05	
	X1.6.4	2	7	36	115	32	3,88	
	X1.6.5	2	2	35	115	38	3,96	
	Rata-rata							

Sumber: Data Primer Diolah, Tahun 2018 (Lampiran 2.1.)

**Gambar 5.1. Deskripsi Rata-Rata Item pada Variabel Gaya Kepemimpinan *Transglobal* (X1)**



Sumber: Data Primer Diolah, Tahun 2018 (Lampiran 2.1.)

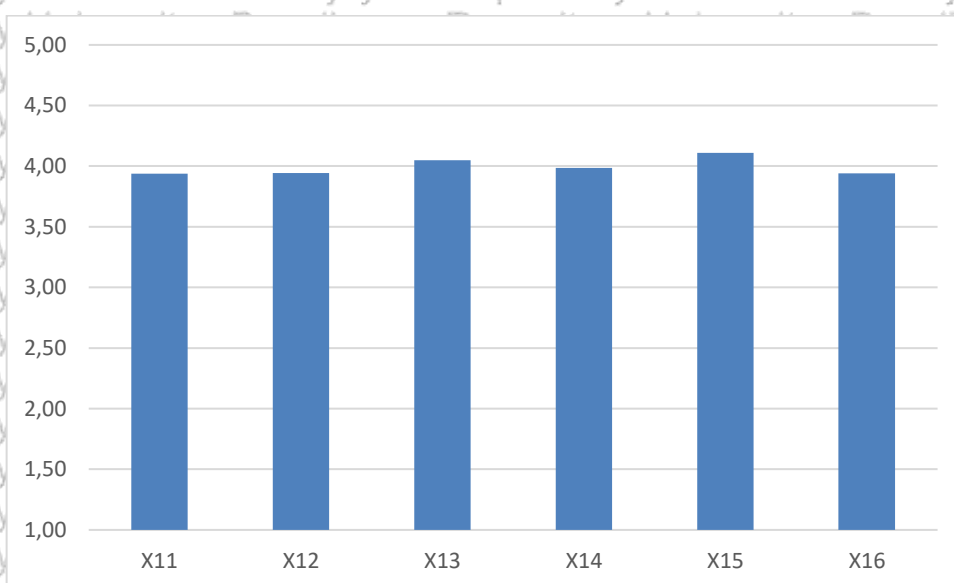
Keterangan : X111 adalah rata-rata item dari Variabel X1, Indikator X11 dan Item pertanyaan kuesioner nomor 1, demikian pula pemahaman yang sama untuk X112—X165.

Gambar 5.1. di atas memperlihatkan bahwa nilai rata-rata (*mean*) dari 22 item berada pada kategori tinggi (rata-rata antara 3,51-4,50), nilai rata-rata (*mean*) 4,11 merupakan nilai tertinggi pada indikator kelima yaitu *Global Intelligence* (X1.5), sedangkan nilai rata-rata (*mean*) 3,94 merupakan nilai terendah pada



indikator *Cognitive Intelligence* (X1.1), *Emotional Intelligence* (X1.2), dan *Moral Intelligence* (X1.6). Secara keseluruhan, responden mempersepsikan variabel Gaya Kepemimpinan *Transglobal* (X1) dengan rata-rata 3,99 (kategori tinggi). Hal ini mengindikasikan bahwa Gaya Kepemimpinan *Transglobal* (X1) yang dimiliki responden berada dalam kategori tinggi (rata-rata antara 3,51—4,50).

**Gambar 5.2. Deskripsi Rata-Rata Indikator pada Variabel Gaya Kepemimpinan *Transglobal* (X1)**



Sumber: Data Primer Diolah, Tahun 2018 (Lampiran 2.1.)

Gambar 5.2. di atas memperlihatkan bahwa nilai rata-rata (*mean*) dari 22 item berada pada kategori tinggi (rata-rata antara 3,51-4,50), nilai rata-rata (*mean*) 4.11 merupakan nilai tertinggi pada indikator kelima yaitu *Global Intelligence* (X1.5), sedangkan nilai rata-rata (*mean*) 3,94 merupakan nilai terendah pada indikator *Cognitive Intelligence* (X1.1), *Emotional Intelligence* (X1.2), dan *Moral Intelligence* (X1.6). Secara keseluruhan, responden mempersepsikan variabel Gaya Kepemimpinan *Transglobal* (X1) dengan rata-rata 3,99 (kategori tinggi). Hal ini mengindikasikan bahwa Gaya Kepemimpinan *Transglobal* (X1) yang dimiliki responden berada dalam kategori tinggi (rata-rata antara 3,51—4,50).

Pada bagian kedua disajikan deskripsi variabel Budaya Organisasi (X2). Variabel ini terukur oleh empat indikator yaitu Misi (X2.1), Konsistensi (X2.2),



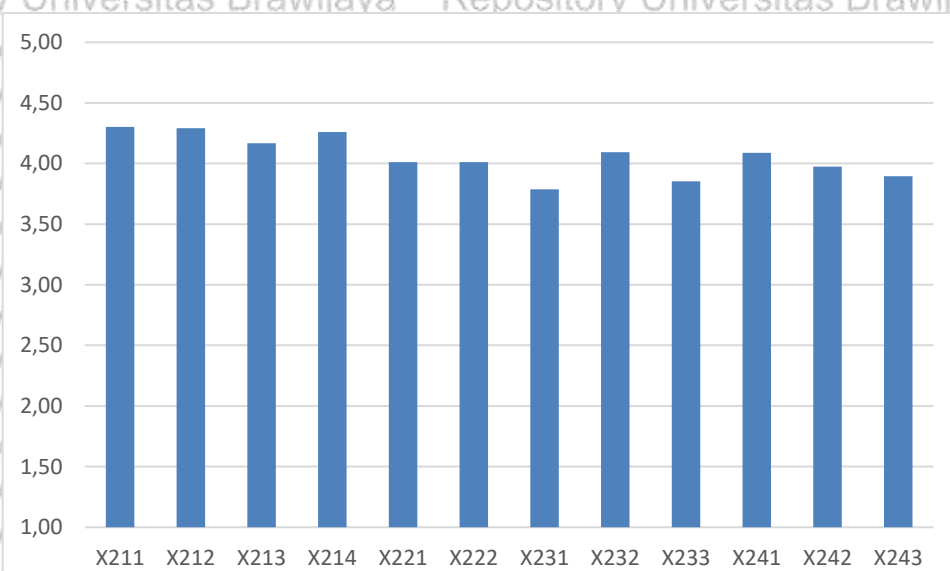
Adaptabilitas (X2.3), dan Keterlibatan (X2.4). Masing-masing indikator terukur oleh 2 sampai 4 item. Distribusi frekuensi jawaban respon dalam tiap item pertanyaan pada tiap indikator, dan tiap variabel secara lengkap disajikan di Lampiran 2.2., dan teringkas pada Tabel 5.7. dan Gambar 5.3. berikut ini.

**Tabel 5.7. Deskripsi Variabel Budaya Organisasi (X2)**

Indikator	Item	Persentase Pilihan Jawaban					Mean Item	Mean Indikator
		STS	TS	N	S	SS		
X2.1	X2.1.1	0	2	20	129	41	4,09	4,26
	X2.1.2	1	6	26	123	36	3,97	
	X2.1.3	1	8	35	114	34	3,90	
	X2.1.4	1	5	32	115	39	3,97	
X2.2	X2.2.1	1	5	40	111	35	3,91	4,01
	X2.2.2	0	4	32	127	29	3,94	
X2.3	X2.3.1	0	3	26	131	32	4,00	3,94
	X2.3.2	0	3	39	112	38	3,96	
	X2.3.3	0	6	39	116	30	3,89	
X2.4	X2.4.1	0	3	29	117	43	4,04	3,99
	X2.4.2	0	6	25	123	38	4,01	
	X2.4.3	0	0	11	121	59	4,25	
Rata-rata								4,05

Sumber: Data Primer Diolah, Tahun 2018 (Lampiran 2.2.)

**Gambar 5.3. Deskripsi Rata-Rata Item pada Variabel Budaya Organisasi (X2)**

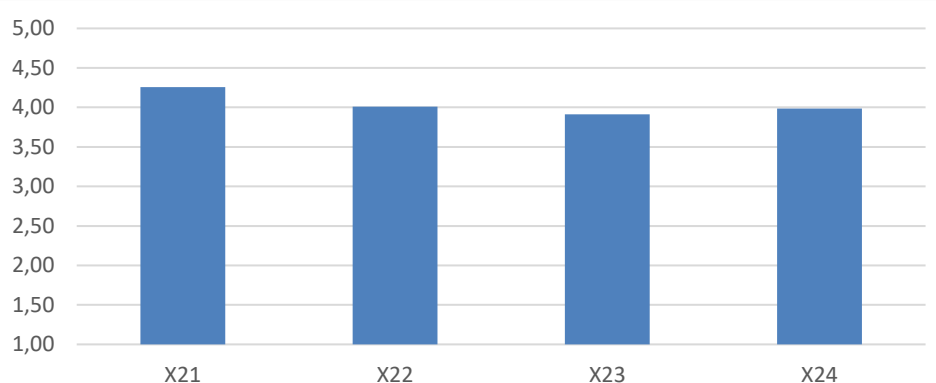


Sumber: Data Primer Diolah, Tahun 2018 (Lampiran 2.2.)

**Keterangan :** X211 adalah rata-rata item dari Variabel X2, Indikator X21 dan Item pertanyaan kuesioner nomor 1, demikian pula pemahaman yang sama untuk X212—X243.



**Gambar 5.4. Deskripsi Rata-Rata Indikator pada Variabel Budaya Organisasi (X2)**



Sumber: Data Primer Diolah, Tahun 2018 (Lampiran 2.1.)

Gambar 5.4. di atas memperlihatkan bahwa nilai rata-rata (*mean*) dari 12 item berada pada kategori tinggi (rata-rata antara 3,51—4,50), pada indikator pertama, yaitu Misi (X2.1) dengan nilai rata-rata (*mean*) 4,26 mempunyai nilai rata-rata tertinggi dibandingkan dengan indikator kedua yaitu Konsistensi (X2.1) dengan nilai rata-rata (*mean*) 4,01, pada indikator keempat yaitu Keterlibatan (X2.4) memiliki nilai rata-rata (*mean*) 3,99, dan pada indikator ketiga Adaptabilitas (X2.3) memiliki nilai rata-rata terendah yaitu 3,91. Secara keseluruhan, responden mempersepsikan variabel Budaya Organisasi (X2) dengan rata-rata 4,06 (kategori tinggi). Hal ini mengindikasikan bahwa Budaya Organisasi (X2) yang dimiliki responden berada dalam kategori tinggi (rata-rata antara 3,51—4,50).

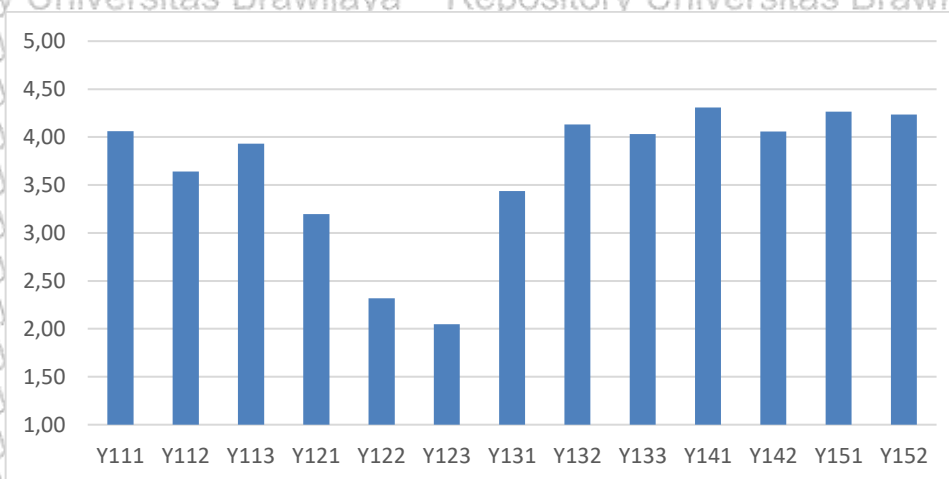
Pada bagian ketiga disajikan deskripsi variabel Profesionalitas (Y1). Variabel ini terukur oleh lima indikator yaitu Afiliasi Komunitas (Y1.1), Kebutuhan untuk Mandiri (Y1.2), Keyakinan Terhadap Peraturan Sendiri (Y1.3), Dedikasi Pada Profesi (Y1.4), dan Kewajiban Sosial (Y1.5). Masing-masing indikator terukur oleh dua hingga tiga item. Distribusi frekuensi jawaban respon dalam tiap item pertanyaan pada tiap indikator, dan tiap variabel secara lengkap disajikan di Lampiran 2.3., dan teringkas pada Tabel 5.8. dan Gambar 5.5. berikut ini.



**Tabel 5.8. Deskripsi Variabel Profesionalitas (Y1)**

Indikator	Item	Persentase Pilihan Jawaban					Mean Item	Mean Indikator
		STS	TS	N	S	SS		
Y11	Y111	0	0	3	127	62	4,31	3,88
	Y112	0	1	20	138	33	4,06	
	Y113	0	1	13	112	66	4,27	
Y12	Y121	0	0	12	123	57	4,23	2,52
	Y122	0	1	11	109	71	4,30	
	Y123	0	2	9	112	69	4,29	
Y13	Y131	0	3	19	113	57	4,17	3,87
	Y132	0	1	17	105	69	4,26	
	Y133	0	4	25	128	35	4,01	
Y14	Y141	1	3	26	125	37	4,01	4,18
	Y142	1	13	41	108	29	3,79	
Y15	Y151	0	4	20	122	46	4,09	4,25
	Y152	0	12	33	118	29	3,85	
Rata-rata								3,74

Sumber: Data Primer Diolah, Tahun 2018 (Lampiran 2.3.)

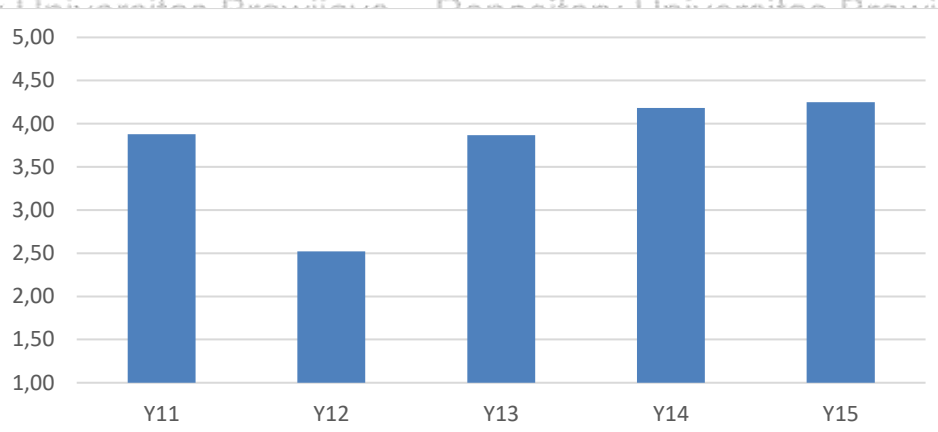
**Gambar 5.5. Deskripsi Rata-rata Item pada Variabel Profesionalitas (Y1)**

Sumber: Data Primer Diolah, Tahun 2018 (Lampiran 2.3.)

Keterangan : Y111 adalah rata-rata item dari Variabel Y1, Indikator Y11 dan Item pertanyaan kuesioner nomor 1, demikian pula pemahaman yang sama untuk Y112—X152.



**Gambar 5.6. Deskripsi Rata-rata Indikator pada Variabel Profesionalitas (Y1)**



Sumber: Data Primer Diolah, Tahun 2018 (Lampiran 2.3.)

Gambar 5.6. di atas memperlihatkan bahwa nilai rata-rata (*mean*) indikator pada 13 item berada pada kategori tinggi (rata-rata antara 3,51—4,50), pada indikator kelima yaitu Kewajiban Sosial (Y1.5) memiliki nilai rata-rata tertinggi yaitu 4,25 berada pada kategori tinggi (rata-rata antara 3,51—4,50). Indikator Kebutuhan untuk Mandiri (Y1.2) memiliki nilai rata-rata (*mean*) terendah yaitu 2,52. Secara keseluruhan, responden mempersepsikan variabel Profesionalitas (Y1) dengan rata-rata 3,67 (kategori tinggi). Hal ini mengindikasikan bahwa Profesionalitas (Y1) yang dimiliki responden berada dalam kategori tinggi (rata-rata antara 3,51—4,50).

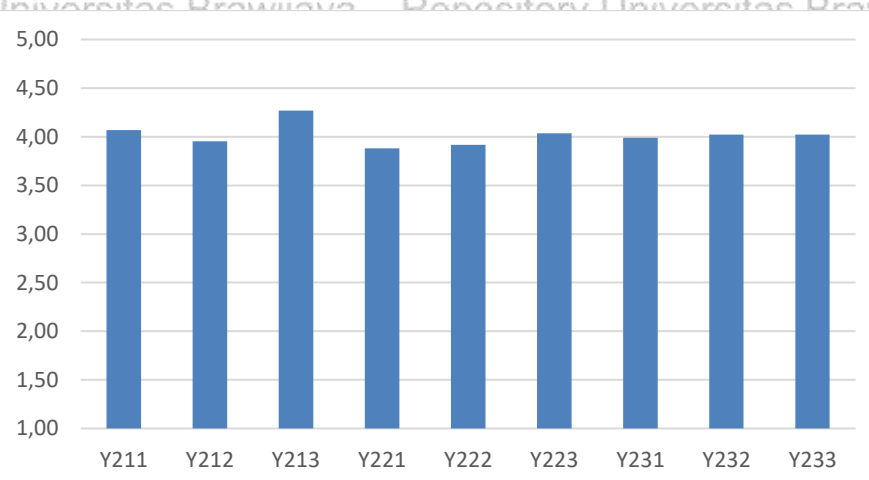
Pada bagian keempat disajikan deskripsi variabel Kepercayaan Antar Pegawai (Y2). Variabel ini terukur oleh tiga indikator yaitu *Ability* (Y2.1), *Benevolence* (Y2.2), dan *Integrity* (Y2.3) yang terukur oleh 3 item. Distribusi frekuensi jawaban respon dalam tiap item pertanyaan pada tiap indikator, dan tiap variabel secara lengkap disajikan di Lampiran 2.4., dan teringkas pada Tabel 5.9 dan Gambar 5.7 berikut ini.



**Tabel 5.9. Deskripsi Variabel Kepercayaan Antar Pegawai (Y2)**

Indikator	Item	Persentase Pilihan Jawaban					Mean Item	Mean Indikator
		STS	TS	N	S	SS		
Y2.1	Y2.1.1	1	0	27	122	42	4,06	4,10
	Y2.1.2	3	18	69	86	15	3,48	
	Y2.1.3	0	4	33	127	28	3,93	
Y2.2	Y2.2.1	5	46	58	72	11	3,20	3,94
	Y2.2.2	21	103	55	12	1	2,32	
	Y2.2.3	44	110	24	13	1	2,05	
Y2.3	Y2.3.1	4	11	88	75	14	3,44	4,01
	Y2.3.2	1	1	17	126	47	4,13	
	Y2.3.3	0	1	25	133	33	4,03	
Rata-rata								4,02

Sumber: Data Primer Diolah, Tahun 2018 (Lampiran 2.4.)

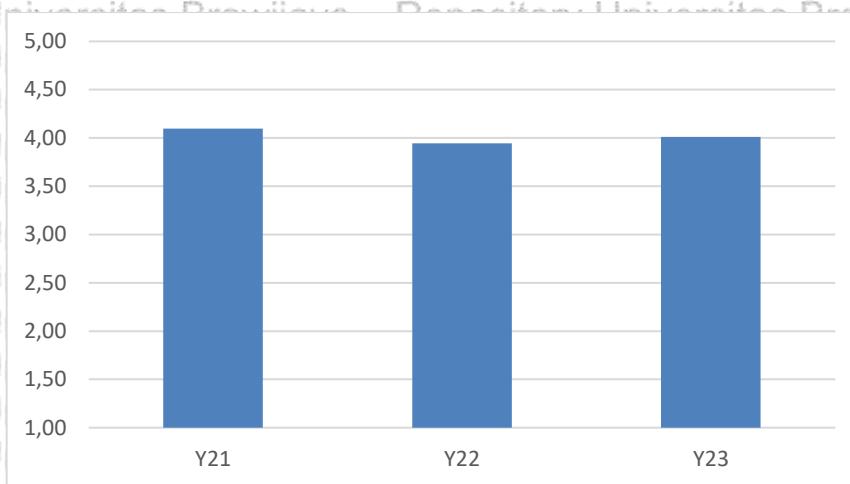
**Gambar 5.7. Deskripsi Rata-rata Item pada Variabel Kepercayaan Antar Pegawai (Y2)**

Sumber: Data Primer Diolah, Tahun 2018 (Lampiran 2.4.)

**Keterangan :** Y211 adalah rata-rata item dari Variabel Y2; Indikator Y22 dan Item pertanyaan kuesioner nomor 1, demikian pula pemahaman yang sama untuk Y212—X233.



**Gambar 5.8. Deskripsi Rata-rata Indikator pada Variabel Kepercayaan Antar Pegawai (Y2)**



Sumber: Data Primer Diolah, Tahun 2018 (Lampiran 2.4.)

Gambar 5.8. di atas memperlihatkan bahwa nilai rata-rata (*mean*) indikator *Ability* (Y2.1) yaitu 4,10 berada pada kategori tinggi (rata-rata antara 3,51—4,50), indikator *Benevolence* (Y2.2) memiliki nilai rata-rata 3,94, dan pada indikator *Integrity* (Y2.3) memiliki nilai rata-rata 4,01. Secara keseluruhan, responden mempersepsikan variabel Kepercayaan Antar Pegawai (Y2) dengan rata-rata 4,02 (kategori tinggi). Hal ini mengindikasikan bahwa Kepercayaan Antar Pegawai (Y2) yang dimiliki responden berada dalam kategori tinggi (rata-rata antara 3,41—4,50).

Pada bagian kelima disajikan deskripsi variabel Kinerja Pegawai (Y3). Variabel ini terukur oleh tujuh indikator yaitu Kualitas Kerja (Y3.1), Kuantitas Kerja (Y3.2), Tanggungjawab Pegawai (Y3.3), Ketepatan Waktu (Y3.4), Efektifitas (Y3.5), Kemandirian (Y3.6), dan Komitmen Kerja (Y3.7). Masing-masing indikator terukur oleh 2 hingga 5 item. Distribusi frekuensi jawaban respon dalam tiap item pertanyaan pada tiap indikator, dan tiap variabel secara lengkap disajikan di Lampiran 2.5., dan teringkas pada Tabel 5.10. dan Gambar 5.9. berikut:

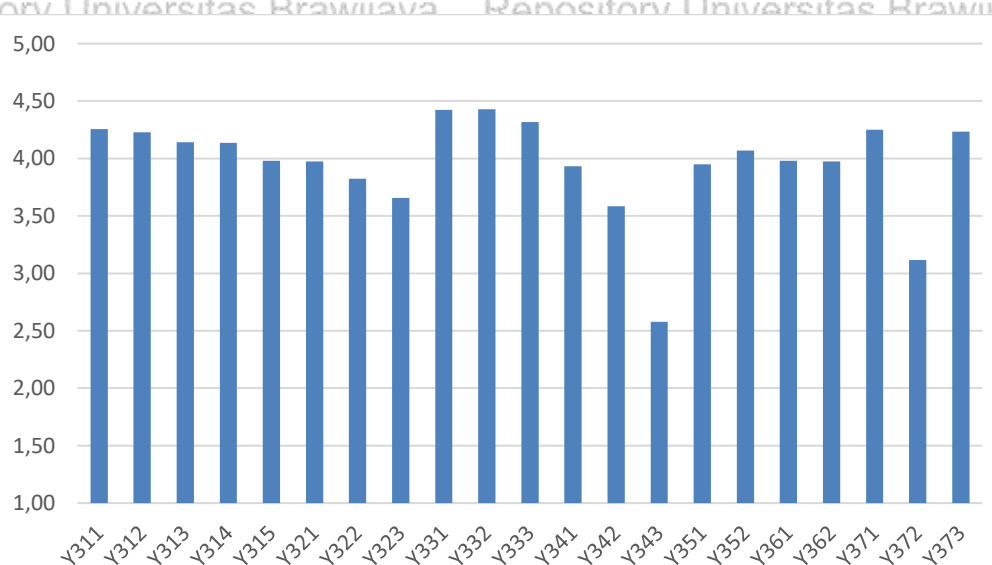


Tabel 5.10 Deskripsi Variabel Kinerja Pegawai (Y3)

Indikator	Item	Persentase Pilihan Jawaban					Mean Item	Mean Indikator
		STS	TS	N	S	SS		
Y3.1	Y3.1.1	0	0	11	88	93	4,43	4,15
	Y3.1.2	0	1	12	104	75	4,32	
	Y3.1.3	1	11	24	120	36	3,93	
	Y3.1.4	3	11	69	89	20	3,58	
	Y3.1.5	18	83	55	34	2	2,58	
Y3.2	Y3.2.1	0	3	37	119	33	3,95	3,82
	Y3.2.2	0	4	20	127	41	4,07	
	Y3.2.3	0	6	26	126	34	3,98	
Y3.3	Y3.3.1	0	1	33	128	30	3,97	4,39
	Y3.3.2	0	2	8	122	60	4,25	
	Y3.3.3	7	47	74	45	19	3,11	
Y3.4	Y3.4.1	0	3	12	114	63	4,23	3,36
	Y3.4.2	1	2	25	119	45	4,07	
	Y3.4.3	0	5	33	120	34	3,95	
Y3.5	Y3.5.1	0	1	24	128	38	4,06	4,01
	Y3.5.2	0	2	43	123	24	3,88	
Y3.6	Y3.6.1	1	7	31	121	32	3,92	3,98
	Y3.6.2	0	2	23	133	34	4,04	
Y3.7	Y3.7.1	0	3	23	139	27	3,99	3,87
	Y3.7.2	0	3	17	140	31	4,04	
	Y3.7.3	1	1	22	137	31	4,02	
Rata-rata								3,95

Sumber: Data Primer Diolah, Tahun 2018 (Lampiran 2.5.)

**Gambar 5.9. Deskripsi Rata-rata Indikator pada Variabel Kinerja Pegawai (Y3)**

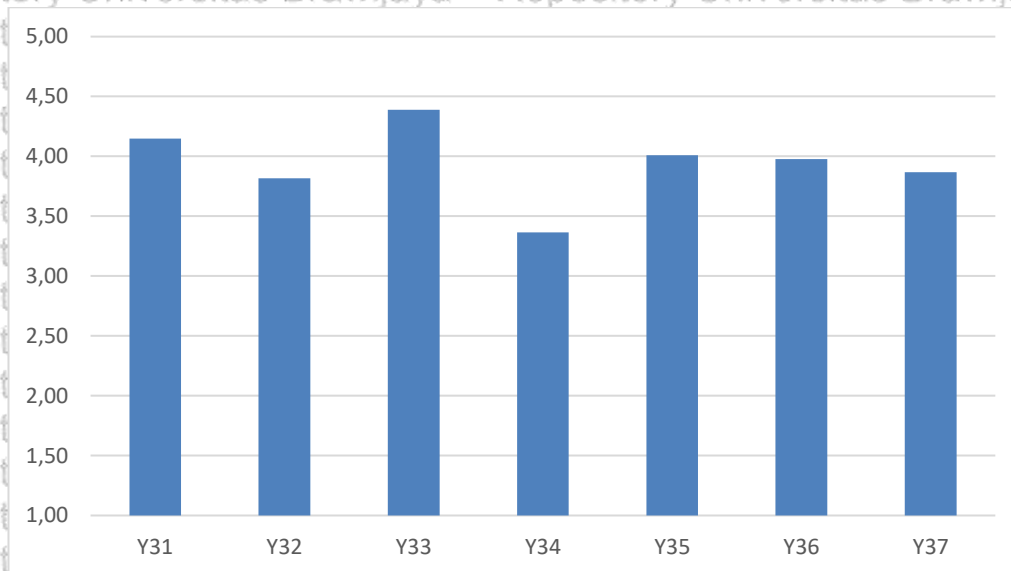


Sumber: Data Primer Diolah, Tahun 2018 (Lampiran 2.5.)



**Keterangan :** Y311 adalah rata-rata item dari Variabel Y3, Indikator Y31 dan Item pertanyaan kuesioner nomor 1, demikian pula pemahaman yang sama untuk Y312—X373.

**Gambar 5.10. Deskripsi Rata-rata Indikator pada Variabel Kinerja Pegawai (Y3)**



Sumber: Data Primer Diolah, Tahun 2018 (Lampiran 2.5.)

Gambar 5.10. di atas memperlihatkan bahwa nilai rata-rata (*mean*) tertinggi berada pada indikator ketiga yaitu Tanggungjawab Pegawai (Y3.3) dengan nilai 4.39 berada pada kategori tinggi (rata-rata antara 3,51—4,50). Sedangkan pada indikator Ketepatan Waktu (Y3.4) memiliki nilai rata-rata sebesar 3,36 berada pada kategori sedang (rata-rata antara 2,51—3,50). Secara keseluruhan, responden mempersepsikan variabel Kinerja Pegawai (Y3) dengan rata-rata 3,95 (kategori tinggi). Hal ini mengindikasikan bahwa Kinerja Pegawai (Y3) yang dimiliki responden berada dalam kategori tinggi (rata-rata antara 3,51—4,50).

## 5.4. Hasil Analisis Data

### 5.4.1. Pengujian Asumsi Linieritas dan $Q^2$ Predictive

Terdapat satu asumsi dalam model *WarpPLS* yang harus dipenuhi, yaitu asumsi linieritas. Asumsi linieritas yaitu asumsi yang menghendaki Semua hubungan berbentuk linier. Uji linearitas, untuk memeriksanya dapat dilakukan



dengan membuat diagram pencar (*scatter diagram*) atau pendekatan *curve fit* (pada software SPSS). Pengujian asumsi linieritas menggunakan metode *curve fit* yang dilakukan dengan software SPSS. Rujukan yang digunakan adalah prinsip parsimony, yaitu (1) bilamana model linier signifikan, atau (2) bilamana seluruh model yang mungkin adalah nonsignifikan. Spesifikasi model yang digunakan sebagai dasar pengujian dalam penelitian ini adalah model linier, kuadratik, kubik, *inverse*, *logarithmic*, *power*, *S*, *compound*, *growth* dan eksponensial. Dua ketentuan tersebut mengindikasikan asumsi linieritas terpenuhi. Tabel berikut menyajikan hasil pengujian linieritas hubungan antar variabel:

**Tabel 5.11. Pengujian Asumsi Linieritas**

Hubungan	Hasil Pengujian	Keterangan
X1 → Y1	Model Linier Signifikan (Sig Linier 0,000 < 0,05)	Linier
X2 → Y1	Model Linier Signifikan (Sig Linier 0,000 < 0,05)	Linier
X1 → Y2	Model Linier Signifikan (Sig Linier 0,000 < 0,05)	Linier
X2 → Y2	Model Linier Signifikan (Sig Linier 0,000 < 0,05)	Linier
X1 → Y3	Model Linier Signifikan (Sig Linier 0,000 < 0,05)	Linier
X2 → Y3	Model Linier Signifikan (Sig Linier 0,000 < 0,05)	Linier
Y1 → Y3	Model Linier Signifikan (Sig Linier 0,000 < 0,05)	Linier
Y2 → Y3	Model Linier Signifikan (Sig Linier 0,000 < 0,05)	Linier

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2018 (Lampiran 3)

Dari tabel di atas terlihat keempat hubungan antar variabel (empat hipotesis), seluruh model linier signifikan, karena *sig* (*P-value*) model linier lebih kecil dari 0,05, sehingga asumsi linieritas terpenuhi. Dengan demikian, keempat hubungan antar variabel dalam penelitian ini adalah dalam bentuk linier, sehingga WarpPLS dapat digunakan.

Pemeriksaan *goodness of fit* model dalam WarpPLS dapat dilihat dari nilai *predictive-relevance* ( $Q^2$ ). Nilai  $Q^2$  dihitung berdasarkan nilai  $R^2$  dari masing-masing variabel endogen sebagai berikut:



1. Pengukuran variabel endogen Profesionalitas (Y1), diperoleh  $R^2$  sebesar 0,684 atau 68,4%. Hal ini mengindikasikan sebesar 68,4% Profesionalitas (Y1) dipengaruhi oleh Gaya Kepemimpinan *Transglobal* dan Budaya Organisasi.
2. Pengukuran variabel endogen Kepercayaan Antar Pegawai (Y2), diperoleh  $R^2$  sebesar 0,227 atau 22,7%. Hal ini mengindikasikan sebesar 22,7% Kepercayaan Antar Pegawai (Y2) dipengaruhi oleh Gaya Kepemimpinan *Transglobal* dan Budaya Organisasi.
3. Pengukuran variabel endogen Kinerja Pegawai (Y3), diperoleh  $R^2$  sebesar 0,547 atau 54,7%. Hal ini mengindikasikan sebesar 54,7% Kinerja Pegawai (Y3) dipengaruhi oleh Gaya Kepemimpinan *Transglobal* dan Budaya Organisasi.

Dengan demikian nilai *predictive relevance* ( $Q^2$ ) diperoleh sebagai berikut:

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2)(1 - R_2^2)(1 - R_3^2)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0.684)(1 - 0.227)(1 - 0.547)$$

$$Q^2 = 0.8893$$

Hasil perhitungan memperlihatkan nilai *predictive relevance* sebesar 0,8893 atau 88,93% bernilai tinggi, sehingga model layak dikatakan memiliki nilai prediktif yang relevan. Nilai *predictive relevance* sebesar 88,93% mengindikasikan bahwa keragaman data yang dapat dijelaskan oleh model WarpPLS yang dibangun adalah sebesar 88,93% atau dengan kata lain informasi yang terkandung dalam data 88,93% dapat dijelaskan oleh model tersebut. Sedangkan sisanya 11,07% dijelaskan oleh variabel lain (yang belum terkandung dalam model) dan *error*.



#### 5.4.2. Outer Model

Dalam Analisis *WarpPLS* terdapat dua model yaitu *outer model* dan *inner model*. Nilai *outer loading* (untuk indikator refleksif) dan *outer weight* (untuk indikator formatif) menggambarkan bobot dari setiap indikator sebagai pengukur dari masing-masing variabel laten. Indikator dengan *outer loading* atau *outer weight* terbesar menunjukkan bahwa indikator tersebut sebagai pengukur variabel laten yang terkuat.

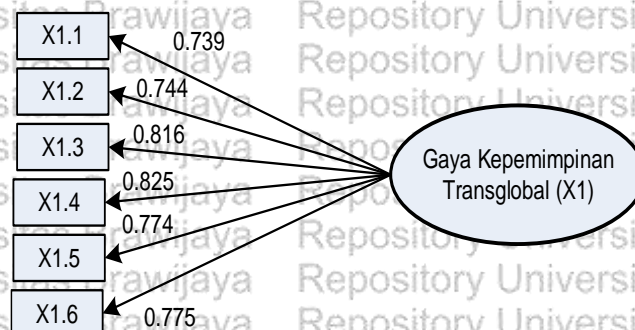
Variabel Gaya Kepemimpinan *Transglobal* (X1) terdiri dari enam indikator. Berikut disajikan tabel dan gambar hasil *outer loading* terhadap indikator-indikator dari variabel Gaya Kepemimpinan *Transglobal* (X1).

**Tabel 5.12. Hasil Pengujian Outer Model Variabel Gaya Kepemimpinan *Transglobal* (X1)**

Indikator	Outer loading	P-value	Keterangan
<i>Cognitive Intelligence</i> (X1.1)	0,739	<0,001	Signifikan
<i>Emotional Intelligence</i> (X1.2)	0,744	<0,001	Signifikan
<i>Culture Intelligence</i> (X1.3)	0,816	<0,001	Signifikan
<i>Business Intelligence</i> (X1.4)	0,825	<0,001	Signifikan
<i>Global Intelligence</i> (X1.5)	0,774	<0,001	Signifikan
<i>Moral Intelligence</i> (X1.6)	0,775	<0,001	Signifikan

Sumber: Data Penelitian Diolah, Tahun 2018 (Lampiran 3)

**Gambar 5.11. Model Pengukuran Variabel Gaya Kepemimpinan *Transglobal* (X1)**



Indikator pertama pada pengukuran variabel Gaya Kepemimpinan *Transglobal* (X1) adalah *Cognitive Intelligence* (X1.1), diperoleh *outer loading*



sebesar 0,739, dan *P-value* sebesar  $<0,001$  ( $< 0,05$ ) Dengan demikian indikator *Cognitive Intelligence* (X1.1) signifikan sebagai pengukur Gaya Kepemimpinan *Transglobal* (X1). Tinggi rendahnya Gaya Kepemimpinan *Transglobal* (X1) ditentukan oleh tinggi rendahnya *Cognitive Intelligence* (X1.1).

Indikator kedua pada pengukuran variabel Gaya Kepemimpinan *Transglobal* (X1) adalah *Emotional Intelligence* (X1.2), diperoleh *outer loading* sebesar 0,744, dan *P-value* sebesar  $<0,001 < 0,05$  (signifikan). Dengan demikian indikator *Emotional Intelligence* (X1.2) signifikan sebagai pengukur Gaya Kepemimpinan *Transglobal* (X1). Tinggi rendahnya Gaya Kepemimpinan *Transglobal* (X1) ditentukan oleh tinggi rendahnya *Emotional Intelligence* (X1.2).

Indikator ketiga pada pengukuran variabel Gaya Kepemimpinan *Transglobal* (X1) adalah *Culture Intelligence* (X1.3), diperoleh *outer loading* sebesar 0,816, dan *P-value* sebesar  $<0,001 < 0,05$  (signifikan). Dengan demikian indikator *Culture Intelligence* (X1.3) signifikan sebagai pengukur Gaya Kepemimpinan *Transglobal* (X1). Tinggi rendahnya Gaya Kepemimpinan *Transglobal* (X1) ditentukan oleh tinggi rendahnya *Culture Intelligence* (X1.3).

Indikator keempat pada pengukuran variabel Gaya Kepemimpinan *Transglobal* (X1) adalah *Business Intelligence* (X1.4), diperoleh *outer loading* sebesar 0,825, dan *P-value* sebesar  $<0,001 < 0,05$  (signifikan). Dengan demikian indikator *Business Intelligence* (X1.4) signifikan sebagai pengukur Gaya Kepemimpinan *Transglobal* (X1). Tinggi rendahnya Gaya Kepemimpinan *Transglobal* (X1) ditentukan oleh tinggi rendahnya *Business Intelligence* (X1.4).

Indikator kelima pada pengukuran variabel Gaya Kepemimpinan *Transglobal* (X1) adalah *Global Intelligence* (X1.5), diperoleh *outer loading* sebesar 0,774, dan *P-value* sebesar  $<0,001 < 0,05$  (signifikan). Dengan demikian indikator *Global Intelligence* (X1.5) signifikan sebagai pengukur Gaya





Kepemimpinan *Transglobal* (X1). Tinggi rendahnya Gaya Kepemimpinan *Transglobal* (X1) ditentukan oleh tinggi rendahnya *Global Intelligence* (X1.5).

Indikator keenam pada pengukuran variabel Gaya Kepemimpinan *Transglobal* (X1) adalah *Moral Intelligence* (X1.6), diperoleh *outer loading* sebesar 0,775, dan *P-value* sebesar  $<0,001 < 0,05$  (signifikan). Dengan demikian indikator *Moral Intelligence* (X1.6) signifikan sebagai pengukur Gaya Kepemimpinan *Transglobal* (X1). Tinggi rendahnya Gaya Kepemimpinan *Transglobal* (X1) ditentukan oleh tinggi rendahnya *Moral Intelligence* (X1.6).

Keenam indikator yaitu *Cognitive Intelligence* (X1.1), *Emotional Intelligence* (X1.2), *Culture Intelligence* (X1.3), *Business Intelligence* (X1.4), *Global Intelligence* (X1.5), dan *Moral Intelligence* (X1.6) signifikan sebagai pengukur Gaya Kepemimpinan *Transglobal* (X1). Dari besarnya koefisien *outer loading* tertinggi diperoleh bahwa *Business Intelligence* (X1.4) sebagai pengukur terkuat

Gaya Kepemimpinan *Transglobal* (X1). Artinya, Gaya Kepemimpinan *Transglobal* (X1), utamanya terlihat dari tinggi indikasi *Business Intelligence* (X1.4).

Pengukuran terkuat ke terlemah variabel Gaya Kepemimpinan *Transglobal* (X1) adalah sebagai berikut: *Business Intelligence* (X1.4), *Culture Intelligence* (X1.3), *Moral Intelligence* (X1.6), *Global Intelligence* (X1.5), *Emotional Intelligence* (X1.2), dan *Cognitive Intelligence* (X1.1).

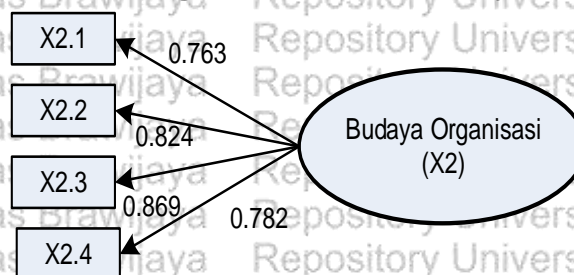
Pada bagian kedua disajikan model pengukuran variabel Budaya Organisasi (X2). Variabel ini terukur oleh empat indikator yaitu Misi (X2.1), Konsistensi (X2.2), Adaptabilitas (X2.3), dan Keterlibatan (X2.4). Tabel 5.13. dan Gambar 5.12. berikut menyajikan model pengukuran variabel Budaya Organisasi (X2).



**Tabel 5.13. Hasil Pengujian Outer Model Variabel Budaya Organisasi (X2)**

Indikator	Outer loading	P-value	Keterangan
Misi (X2.1)	0.763	<0.001	Signifikan
Konsistensi (X2.2)	0.824	<0.001	Signifikan
Adaptabilitas (X2.3)	0.869	<0.001	Signifikan
Keterlibatan (X2.4)	0.782	<0.001	Signifikan

Sumber: Data Primer Diolah, Tahun 2018 (Lampiran 3)

**Gambar 5.12. Model Pengukuran Variabel Budaya Organisasi (X2)**

Indikator pertama pada pengukuran variabel Budaya Organisasi (X2) adalah Misi (X2.1), diperoleh *outer loading* sebesar 0,763, dan *P-value* sebesar <0,001 (< 0,05). Dengan demikian indikator Misi (X2.1) signifikan sebagai pengukur Budaya Organisasi (X2). Tinggi rendahnya Budaya Organisasi (X2) ditentukan oleh tinggi rendahnya Misi (X2.1).

Indikator kedua pada pengukuran variabel Budaya Organisasi (X2) adalah Konsistensi (X2.2), diperoleh *outer loading* sebesar 0,824, *P-value* sebesar <0,001 (< 0,05). Dengan demikian indikator Konsistensi (X2.2) signifikan sebagai pengukur Budaya Organisasi (X2). Tinggi rendahnya Budaya Organisasi (X2) ditentukan oleh tinggi rendahnya Konsistensi (X2.2).

Indikator ketiga pada pengukuran variabel Budaya Organisasi (X2) adalah Adaptabilitas (X2.3), diperoleh *outer loading* sebesar 0,869, dan *P-value* sebesar <0,001 (< 0,05). Dengan demikian indikator Adaptabilitas (X2.3) signifikan sebagai pengukur Budaya Organisasi (X2). Tinggi rendahnya Budaya Organisasi (X2) ditentukan oleh tinggi rendahnya Adaptabilitas (X2.3).



Indikator keempat pada pengukuran variabel Budaya Organisasi (X2) adalah Keterlibatan (X2.4), diperoleh *outer loading* sebesar 0,782, dan *P-value* sebesar  $<0,001$  ( $< 0,05$ ). Dengan demikian indikator Keterlibatan (X2.4) signifikan sebagai pengukur Budaya Organisasi (X2). Tinggi rendahnya Budaya Organisasi (X2) ditentukan oleh tinggi rendahnya Keterlibatan (X2.4).

Keempat indikator yaitu Misi (X2.1), Konsistensi (X2.2), Adaptabilitas (X2.3), dan Keterlibatan (X2.4) signifikan sebagai pengukur Budaya Organisasi (X2). Dari besarnya koefisien *outer loading* tertinggi diperoleh bahwa Adaptabilitas (X2.3) sebagai pengukur terkuat Budaya Organisasi (X2). Artinya, Budaya Organisasi (X2), utamanya terlihat dari tinggi indikasi Adaptabilitas (X2.3).

Pengukuran terkuat ke terlemah variabel Budaya Organisasi (X2) adalah sebagai berikut: Adaptabilitas (X2.3), Konsistensi (X2.2), Keterlibatan (X2.4), dan Misi (X2.1).

Pada bagian ketiga disajikan model pengukuran variabel Profesionalitas (Y1). Variabel ini terukur oleh lima indikator, yaitu Afiliasi Komunitas (Y1.1), Kebutuhan untuk Mandiri (Y1.2), Keyakinan Terhadap Peraturan Sendiri (Y1.3), Dedikasi Pada Profesi (Y1.4), Kewajiban Sosial (Y1.5). Tabel 5.14. dan Gambar 5.13. berikut menyajikan model pengukuran variabel Profesionalitas (Y1).

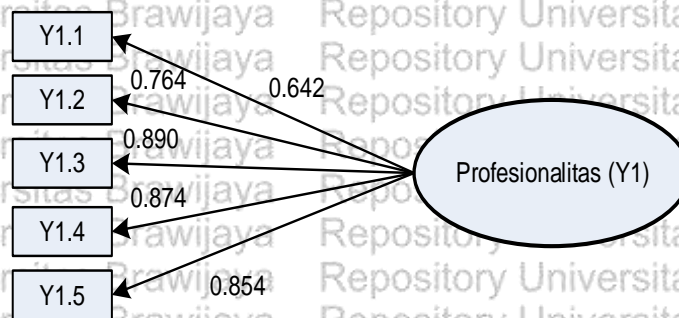
**Tabel 5.14. Hasil Pengujian *Outer Model* Variabel Profesionalitas (Y1)**

Indikator	<i>Outer loading</i>	<i>P-value</i>	Keterangan
Afiliasi Komunitas (Y1.1)	0,642	$<0,001$	Signifikan
Kebutuhan untuk Mandiri (Y1.2)	0,764	$<0,001$	Signifikan
Keyakinan Terhadap Peraturan Sendiri (Y1.3)	0,890	$<0,001$	Signifikan
Dedikasi Pada Profesi (Y1.4)	0,874	$<0,001$	Signifikan
Kewajiban Sosial (Y1.5)	0,854	$<0,001$	Signifikan

Sumber: Data Primer Diolah, Tahun 2018 (Lampiran 3)



**Gambar 5.13. Model Pengukuran Variabel Profesionalitas (Y1)**



Indikator pertama pada pengukuran variabel Profesionalitas (Y1) adalah Afiliasi Komunitas (Y1.1), diperoleh *outer loading* sebesar 0,642, dan *P-value* <0,001 (<0,05). Dengan demikian indikator Afiliasi Komunitas (Y1.1) signifikan sebagai pengukur Profesionalitas (Y1). Tinggi rendahnya Profesionalitas (Y1) ditentukan oleh tinggi rendahnya Afiliasi Komunitas (Y1.1).

Indikator kedua pada pengukuran variabel Profesionalitas (Y1) adalah Kebutuhan untuk Mandiri (Y1.2), diperoleh *outer loading* sebesar 0,764, dan *P-value* sebesar <0,001 < 0,05 (signifikan). Dengan demikian indikator Kebutuhan untuk Mandiri (Y1.2) signifikan sebagai pengukur Profesionalitas (Y1). Tinggi rendahnya Profesionalitas (Y1) ditentukan oleh tinggi rendahnya Kebutuhan untuk Mandiri (Y1.2).

Indikator ketiga pada pengukuran variabel Profesionalitas (Y1) adalah Keyakinan Terhadap Peraturan Sendiri (Y1.3), diperoleh *outer loading* sebesar 0,890, dan *P-value* sebesar <0,001 < 0,05 (signifikan). Dengan demikian indikator Keyakinan Terhadap Peraturan Sendiri (Y1.3) signifikan sebagai pengukur Profesionalitas (Y1). Tinggi rendahnya Profesionalitas (Y1) ditentukan oleh tinggi rendahnya Keyakinan Terhadap Peraturan Sendiri (Y1.3).

Indikator keempat pada pengukuran variabel Profesionalitas (Y1) adalah Dedikasi Pada Profesi (Y1.4), diperoleh *outer loading* sebesar 0,874, dan *P-value*



sebesar  $<0,001 < 0,05$  (signifikan). Dengan demikian indikator Dedikasi Pada Profesi (Y1.4) signifikan sebagai pengukur Profesionalitas (Y1). Tinggi rendahnya Profesionalitas (Y1) ditentukan oleh tinggi rendahnya Dedikasi Pada Profesi (Y1.4).

Indikator kelima pada pengukuran variabel Profesionalitas (Y1) adalah Kewajiban Sosial (Y1.5), diperoleh *outer loading* sebesar 0,854, dan *P-value* sebesar  $<0,001 < 0,05$  (signifikan). Dengan demikian indikator Kewajiban Sosial (Y1.5) signifikan sebagai pengukur Profesionalitas (Y1). Tinggi rendahnya Profesionalitas (Y1) ditentukan oleh tinggi rendahnya Kewajiban Sosial (Y1.5).

Kelima indikator yaitu Afiliasi Komunitas (Y1.1), Kebutuhan untuk Mandiri (Y1.2), Keyakinan Terhadap Peraturan Sendiri (Y1.3), Dedikasi Pada Profesi (Y1.4), Kewajiban Sosial (Y1.5), signifikan sebagai pengukur Profesionalitas (Y1).

Dari besarnya koefisien *outer loading* tertinggi diperoleh bahwa Keyakinan Terhadap Peraturan Sendiri (Y1.3) sebagai pengukur terkuat Profesionalitas (Y1). Artinya, Profesionalitas (Y1), utamanya terlihat dari tinggi indikasi Keyakinan Terhadap Peraturan Sendiri (Y1.3). Pengukuran terkuat ke terlemah variabel Profesionalitas (Y1) adalah sebagai berikut: Keyakinan Terhadap Peraturan Sendiri (Y1.3), Dedikasi Pada Profesi (Y1.4), Kewajiban Sosial (Y1.5), Kebutuhan untuk Mandiri (Y1.2), dan Afiliasi Komunitas (Y1.1).

Pada bagian keempat disajikan model pengukuran variabel Kepercayaan Antar Pegawai (Y2). Variabel ini terukur oleh tiga indikator yaitu *Ability* (Y2.1), *Benevolence* (Y2.2), dan *Integrity* (Y2.3). Tabel 5.15 dan Gambar 5.14 berikut menyajikan model pengukuran variabel Kepercayaan Antar Pegawai (Y2).

**Tabel 5.15. Hasil Pengujian *Outer Model* Variabel Kinerja Pegawai (Y2)**

Indikator	<i>Outer loading</i>	<i>P-value</i>	Keterangan
<i>Ability</i> (Y2.1)	0,701	$<0,001$	Signifikan

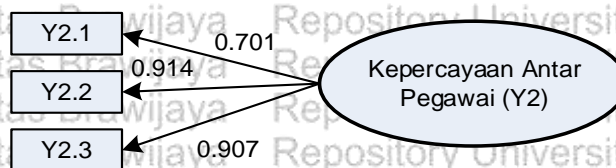


**Tabel 5.15. Hasil Pengujian *Outer Model* Variabel Kinerja Pegawai (Y2) (lanjutan)**

Indikator	<i>Outer loading</i>	<i>P-value</i>	Keterangan
<i>Benevolence</i> (Y2.2)	0,914	<0,001	Signifikan
<i>Integrity</i> (Y2.3)	0,907	<0,001	Signifikan

Sumber: Data Primer Diolah, Tahun 2018 (Lampiran 3)

**Gambar 5.14. Model Pengukuran Variabel Kepercayaan Antar Pegawai (Y2)**



Indikator pertama pada pengukuran variabel Kepercayaan Antar Pegawai (Y2) adalah *Ability* (Y2.1), diperoleh *outer loading* sebesar 0,701, dan *P-value* sebesar <0,001 (< 0,05). Dengan demikian indikator *Ability* (Y2.1) signifikan sebagai pengukur Kepercayaan Antar Pegawai (Y2). Tinggi rendahnya Kepercayaan Antar Pegawai (Y2) ditentukan oleh tinggi rendahnya *Ability* (Y2.1).

Indikator kedua pada pengukuran variabel Kepercayaan Antar Pegawai (Y2) adalah *Benevolence* (Y2.2), diperoleh *outer loading* sebesar 0,914, dan *P-value* sebesar <0,001 < 0,05 (signifikan). Dengan demikian indikator *Benevolence* (Y2.2) signifikan sebagai pengukur Kepercayaan Antar Pegawai (Y2). Tinggi rendahnya Kepercayaan Antar Pegawai (Y2) ditentukan oleh tinggi rendahnya *Benevolence* (Y2.2).

Indikator ketiga pada pengukuran variabel Kepercayaan Antar Pegawai (Y2) adalah *Integrity* (Y2.3), diperoleh *outer loading* sebesar 0,907, dan *P-value* sebesar <0,001 < 0,05 (signifikan). Dengan demikian indikator *Integrity* (Y2.3) signifikan sebagai pengukur Kepercayaan Antar Pegawai (Y2). Tinggi rendahnya Kepercayaan Antar Pegawai (Y2) ditentukan tinggi rendahnya *Integrity* (Y2.3).



Ketiga indikator yaitu *Ability* (Y2.1), *Benevolence* (Y2.2), dan *Integrity* (Y2.3) signifikan sebagai pengukur Kepercayaan Antar Pegawai (Y2). Dari besarnya koefisien *outer loading* tertinggi diperoleh bahwa *Benevolence* (Y2.2) sebagai pengukur terkuat Kepercayaan Antar Pegawai (Y2). Artinya, Kepercayaan Antar Pegawai (Y2), utamanya terlihat dari tinggi indikasi *Benevolence* (Y2.2). Pengukuran terkuat ke terlemah variabel Kepercayaan Antar Pegawai (Y2) adalah sebagai berikut: *Benevolence* (Y2.2), *Integrity* (Y2.3), dan *Ability* (Y2.1).

Pada bagian kelima disajikan model pengukuran variabel Kinerja Pegawai (Y3). Variabel ini terukur oleh tiga indikator yaitu Kualitas Kerja (Y3.1), Kuantitas Kerja (Y3.2), Tanggungjawab Pegawai (Y3.3), Ketepatan Waktu (Y3.4), Efektifitas (Y3.5), Kemandirian (Y3.6), dan Komitmen Kerja (Y3.7). Berikut disajikan tabel dan gambar hasil *outer loading* terhadap indikator-indikator dari variabel Kinerja Pegawai (Y3).

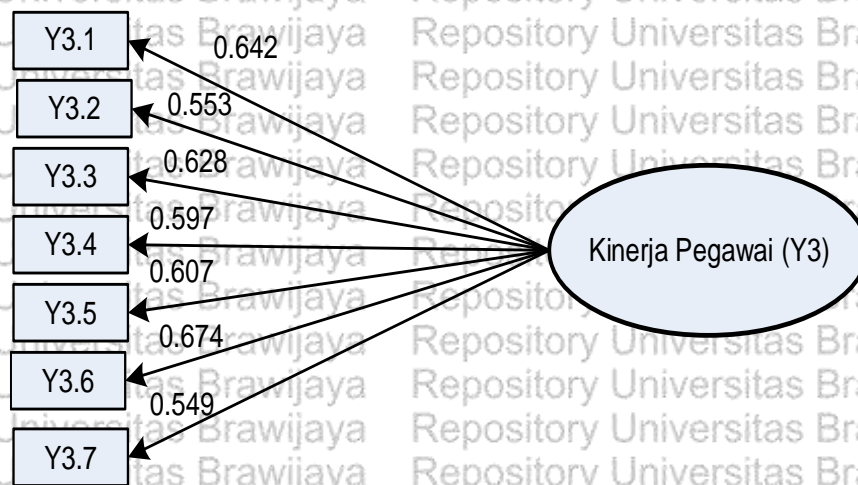
**Tabel 5.16. Hasil Pengujian *Outer Model* Variabel Kinerja Pegawai (Y3)**

Indikator	<i>Outer loading</i>	<i>P-value</i>	Keterangan
Kualitas Kerja (Y3.1)	0,642	<0,001	Signifikan
Kuantitas Kerja (Y3.2)	0,553	<0,001	Signifikan
Tanggungjawab Pegawai (Y3.3)	0,628	<0,001	Signifikan
Ketepatan Waktu (Y3.4)	0,597	<0,001	Signifikan
Efektifitas (Y3.5)	0,607	<0,001	Signifikan
Kemandirian (Y3.6)	0,674	<0,001	Signifikan
Komitmen Kerja (Y3.7)	0,549	<0,001	Signifikan

Sumber: Data Penelitian Diolah, Tahun 2018 (Lampiran 3)



**Gambar 5.15. Model Pengukuran Variabel Kinerja Pegawai (Y3)**



Indikator pertama pada pengukuran variabel Kinerja Pegawai (Y3) adalah Kualitas Kerja (Y3.1), diperoleh *outer loading* sebesar 0,642, dan *P-value* sebesar  $<0,001$  ( $<0,05$ ) Dengan demikian indikator Kualitas Kerja (Y3.1) signifikan sebagai pengukur Kinerja Pegawai (Y3). Tinggi rendahnya Kinerja Pegawai (Y3) ditentukan oleh tinggi rendahnya Kualitas Kerja (Y3.1).

Indikator kedua pada pengukuran variabel Kinerja Pegawai (Y3) adalah Kuantitas Kerja (Y3.2), diperoleh *outer loading* sebesar 0,553, dan *P-value* sebesar  $<0,001$   $<0,05$  (signifikan). Dengan demikian indikator Kuantitas Kerja (Y3.2) signifikan sebagai pengukur Kinerja Pegawai (Y3). Tinggi rendahnya Kinerja Pegawai (Y3) ditentukan oleh tinggi rendahnya Kuantitas Kerja (Y3.2).

Indikator ketiga pada pengukuran variabel Kinerja Pegawai (Y3) adalah Tanggungjawab Pegawai (Y3.3), diperoleh *outer loading* sebesar 0,628, dan *P-value* sebesar  $<0,001$   $<0,05$  (signifikan). Dengan demikian indikator Tanggungjawab Pegawai (Y3.3) signifikan sebagai pengukur Kinerja Pegawai (Y3). Tinggi rendahnya Kinerja Pegawai (Y3) ditentukan oleh tinggi rendahnya Tanggungjawab Pegawai (Y3.3).

Indikator keempat pada pengukuran variabel Kinerja Pegawai (Y3) adalah Ketepatan Waktu (Y3.4), diperoleh *outer loading* sebesar 0,597, dan *P-value*



sebesar  $<0,001 < 0,05$  (signifikan). Dengan demikian indikator Ketepatan Waktu (Y3.4) signifikan sebagai pengukur Kinerja Pegawai (Y3). Tinggi rendahnya Kinerja Pegawai (Y3) ditentukan oleh tinggi rendahnya Ketepatan Waktu (Y3.4).

Indikator kelima pada pengukuran variabel Kinerja Pegawai (Y3) adalah Efektifitas (Y3.5), diperoleh *outer loading* sebesar 0,607, dan *P-value* sebesar  $<0,001 < 0,05$  (signifikan). Dengan demikian indikator Efektivitas (Y3.5) signifikan sebagai pengukur Kinerja Pegawai (Y3). Tinggi rendahnya Kinerja Pegawai (Y3) ditentukan oleh tinggi rendahnya Efektivitas (Y3.5).

Indikator keenam pada pengukuran variabel Kinerja Pegawai (Y3) adalah Kemandirian (Y3.6), diperoleh *outer loading* sebesar 0,674, dan *P-value* sebesar  $<0,001 < 0,05$  (signifikan). Dengan demikian indikator Kemandirian (Y3.6) signifikan sebagai pengukur Kinerja Pegawai (Y3). Tinggi rendahnya Gaya Kepemimpinan *Transglobal* (X1) ditentukan oleh tinggi rendahnya Kemandirian (Y3.6).

Indikator ketujuh pada pengukuran variabel Kinerja Pegawai (Y3) adalah Komitmen Kerja (Y3.7), diperoleh *outer loading* sebesar 0,549, dan *P-value* sebesar  $<0,001 < 0,05$  (signifikan). Dengan demikian indikator Komitmen Kerja (Y3.7) signifikan sebagai pengukur Kinerja Pegawai (Y3). Tinggi rendahnya Kinerja Pegawai (Y3) ditentukan oleh tinggi rendahnya Komitmen Kerja (Y3.7).

Ketujuh indikator yaitu Kualitas Kerja (Y3.1), Kuantitas Kerja (Y3.2), Tanggungjawab Pegawai (Y3.3), Ketepatan Waktu (Y3.4), Efektifitas (Y3.5), Kemandirian (Y3.6), dan Komitmen Kerja (Y3.7) signifikan sebagai pengukur Kinerja Pegawai (Y3). Dari besarnya koefisien *outer loading* tertinggi diperoleh bahwa Kemandirian (Y3.6) sebagai pengukur terkuat Kinerja Pegawai (Y3). Artinya, Kinerja Pegawai (Y3), utamanya terlihat dari tinggi indikasi Kemandirian (Y3.6). Pengukuran terkuat ke terlemah variabel Kinerja Pegawai (Y3) adalah sebagai berikut: Kemandirian (Y3.6), Kualitas Kerja (Y3.1), Tanggungjawab



Pegawai (Y3.3), Efektivitas (Y3.5), Ketepatan Waktu (Y3.4), Kuantitas Kerja (Y3.2), dan Komitmen Kerja (Y3.7).

#### 5.4.3. Inner Model

Analisis *WarpPLS* pada bagian kedua adalah interpretasi model struktural. Model struktural menyajikan hubungan antar variabel penelitian dengan koefisien. Koefisien tersebut menyatakan besaran hubungan antara variabel satu terhadap variabel lainnya. Untuk mengetahui adanya pengaruh yang signifikan antar variabel satu terhadap variabel lainnya adalah dengan cara melihat jika nilai *P-value*  $< 0,05$ . Dua pengaruh yang dikenal dalam *WarpPLS* adalah pengaruh langsung (*direct effect*) dan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*). Hasil analisis secara lengkap disajikan pada Lampiran 5A, dan teringkas pada Tabel 5.17, dan Gambar 5.16, untuk pengaruh langsung.

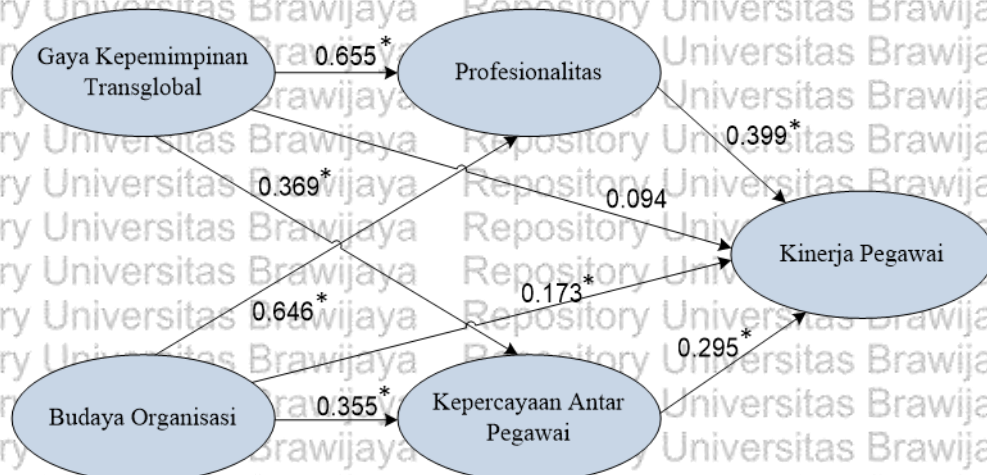
**Tabel 5.17. Model Struktural *WarpPLS*: Pengaruh Langsung**

No	Hubungan	Koefisien	P-value	Keterangan
1	Gaya Kepemimpinan <i>Transglobal</i> (X1) → Kinerja Pegawai (Y3)	0,094	0,104	Tidak Signifikan
2	Gaya Kepemimpinan <i>Transglobal</i> (X1) → Profesionalitas (Y1)	0,655	<0,001	Signifikan
3	Gaya Kepemimpinan <i>Transglobal</i> (X1) → Kepercayaan Antar Pegawai (Y2)	0,369	<0,001	Signifikan
4	Budaya Organisasi (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y3)	0,173	0,010	Signifikan
5	Budaya Organisasi (X2) → Profesionalitas (Y1)	0,646	<0,001	Signifikan
6	Budaya Organisasi (X2) → Kepercayaan Antar Pegawai (Y2)	0,355	<0,001	Signifikan
7	Profesionalitas (Y1) → Kinerja Pegawai (Y3)	0,399	<0,001	Signifikan
8	Kepercayaan Antar Pegawai (Y2) → Kinerja Pegawai (Y3)	0,295	<0,001	Signifikan

Sumber: Data Primer Diolah, Tahun 2018 (Lampiran 3)



Gambar 5.16. Model Struktural WarpPLS



Sumber: Data Primer Diolah, Tahun 2018 (Lampiran 5)

#### Keterangan :

Tanda Bintang (\*) adalah variabel yang pengaruhnya signifikan, sedangkan yang tidak bertanda bintang adalah variabel yang pengaruhnya tidak signifikan.

Hasil pengujian model struktural pengaruh langsung seperti tersaji pada

Tabel 5.17. dan Gambar 5.8. sebagai berikut:

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan *Transglobal* (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y3), diperoleh koefisien struktural sebesar 0,094, dan *P-value* 0,104. Karena *P-value* >0,05, mengindikasikan bahwa tidak adanya pengaruh yang signifikan antara Gaya Kepemimpinan *Transglobal* (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y3). Tinggi rendahnya Gaya Kepemimpinan *Transglobal* (X1), tidak akan mempengaruhi tinggi rendahnya Kinerja Pegawai (Y3). **Dengan demikian, hipotesis 1 penelitian ini ditolak.**
2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan *Transglobal* (X1) terhadap Profesionalitas (Y1), diperoleh koefisien struktural sebesar 0,655, dan *P-value* <0,001. Karena *P-value* <0,05, serta koefisien bertanda positif mengindikasikan bahwa adanya pengaruh yang signifikan dan positif antara Gaya



Kepemimpinan *Transglobal* (X1) terhadap Profesionalitas (Y1). Semakin tinggi Gaya Kepemimpinan *Transglobal* (X1), akan mengakibatkan Semakin tinggi pula Profesionalitas (Y1). **Dengan demikian, hipotesis 2 penelitian ini diterima.**

3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan *Transglobal* (X1) terhadap Kepercayaan Antar Pegawai (Y2), diperoleh koefisien struktural sebesar 0,369, dan *P-value* <0,001. Karena *P-value* <0,05, serta koefisien bertanda positif mengindikasikan bahwa adanya pengaruh yang signifikan dan positif antara Gaya Kepemimpinan *Transglobal* (X1) terhadap Kepercayaan Antar Pegawai (Y2). Semakin tinggi Gaya Kepemimpinan *Transglobal* (X1), akan mengakibatkan Semakin tinggi pula Kepercayaan Antar Pegawai (Y2). **Dengan demikian, hipotesis 3 penelitian ini diterima.**

4. Pengaruh Budaya Organisasi (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y3), diperoleh koefisien struktural sebesar 0,173, dan *P-value* 0,010. Karena *P-value* <0,05, serta koefisien bertanda positif mengindikasikan bahwa adanya pengaruh yang signifikan dan positif antara Budaya Organisasi (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y3). Semakin tinggi Budaya Organisasi (X2), akan mengakibatkan Semakin tinggi pula Kinerja Pegawai (Y3). **Dengan demikian, hipotesis 4 penelitian ini diterima.**

5. Pengaruh Budaya Organisasi (X2) terhadap Profesionalitas (Y1), diperoleh koefisien struktural sebesar 0,646, dan *P-value* <0,001. Karena *P-value* <0,05, serta koefisien bertanda positif mengindikasikan bahwa adanya pengaruh yang signifikan dan positif antara Budaya Organisasi (X2) terhadap Profesionalitas (Y1). Semakin tinggi Budaya Organisasi (X2), akan mengakibatkan Semakin tinggi pula Profesionalitas (Y1). **Dengan demikian, hipotesis 5 penelitian ini diterima.**



6. Pengaruh Budaya Organisasi (X2) terhadap Kepercayaan Antar Pegawai (Y2), diperoleh koefisien struktural sebesar 0,355, dan  $P$ -value  $<0,001$ . Karena  $P$ -value  $<0,05$ , serta koefisien bertanda positif mengindikasikan bahwa adanya pengaruh yang signifikan dan positif antara Budaya Organisasi (X2) terhadap Kepercayaan Antar Pegawai (Y2). Semakin tinggi Budaya Organisasi (X2), akan mengakibatkan Semakin tinggi pula Kepercayaan Antar Pegawai (Y2).

**Dengan demikian, hipotesis 6 penelitian ini diterima.**

7. Pengaruh Profesionalitas (Y1) terhadap Kinerja Pegawai (Y3), diperoleh koefisien struktural sebesar 0,399, dan  $P$ -value  $<0,001$ . Karena  $P$ -value  $<0,05$ , serta koefisien bertanda positif mengindikasikan bahwa adanya pengaruh yang signifikan dan positif antara Profesionalitas (Y1) terhadap Kinerja Pegawai (Y3). Semakin tinggi Profesionalitas (Y1), akan mengakibatkan Semakin tinggi pula Kinerja Pegawai (Y3). **Dengan demikian, hipotesis 7**

**penelitian ini diterima.**

8. Pengaruh Kepercayaan Antar Pegawai (Y2) terhadap Kinerja Pegawai (Y3), diperoleh koefisien struktural sebesar 0,295, dan  $P$ -value  $<0,001$ . Karena  $P$ -value  $<0,05$ , serta koefisien bertanda positif mengindikasikan bahwa adanya pengaruh yang signifikan dan positif antara Kepercayaan Antar Pegawai (Y2) terhadap Kinerja Pegawai (Y3). Semakin tinggi Kepercayaan Antar Pegawai (Y2), akan mengakibatkan Semakin tinggi pula Kinerja Pegawai (Y3). **Dengan demikian, hipotesis 8 penelitian ini diterima.**

Hipotesis ini akan dikaji lebih mendalam pada pengujian selanjutnya yaitu pengujian pengaruh tidak langsung. Pengujian pengaruh tidak langsung dengan melibatkan variabel mediasi digunakan untuk membuktikan efek mediasi Profesionalitas (Y1) dan Kepercayaan Antar Pegawai (Y2) pada (1) pengaruh Gaya Kepemimpinan *Transglobal* (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y3), (2) pengaruh Budaya Organisasi (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y3).



Tabel 5.18. Uji Efek Mediasi

Pengaruh yang Diuji	Mediasi	Koefisien	Keterangan
Gaya Kepemimpinan <i>Transglobal</i> (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y3)	Profesionalitas (Y1)	0,261	Signifikan
Budaya Organisasi (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y3)	Profesionalitas (Y1)	0,258	Signifikan
Gaya Kepemimpinan <i>Transglobal</i> (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y3)	Kepercayaan Antar Pegawai (Y2)	0,109	Signifikan
Budaya Organisasi (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y3)	Kepercayaan Antar Pegawai (Y2)	0,105	Signifikan

Sumber: Data Penelitian diolah Tahun 2018 (Lampiran 3)

Hasil Uji Mediasi pada Tabel 5.18. memperlihatkan bahwa Koefisien Pengaruh Tidak Langsung sebesar 0,261, karena kedua pengaruh langsung yaitu pengaruh antara Gaya Kepemimpinan *Transglobal* terhadap Profesionalitas serta pengaruh antara Profesionalitas terhadap Kinerja Pegawai keduanya signifikan maka mengindikasikan bahwa Profesionalitas (Y1) memediasi pengaruh Gaya Kepemimpinan *Transglobal* (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y3). Mengingat koefisien bertanda positif mengindikasikan bahwa semakin tinggi Gaya Kepemimpinan *Transglobal* (X1) akan mengakibatkan semakin tinggi pula Kinerja Pegawai (Y3), jika dimediasi Profesionalitas (Y1) yang juga semakin tinggi. Dengan demikian, Profesionalitas (Y1) sebagai variabel pemediasi hubungan antara Gaya Kepemimpinan *Transglobal* (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y3).

Hasil Uji Mediasi pada Tabel 5.18. memperlihatkan bahwa Koefisien Pengaruh Tidak Langsung sebesar 0,258, karena kedua pengaruh langsung yaitu pengaruh antara Budaya Organisasi terhadap Profesionalitas serta pengaruh antara Profesionalitas terhadap Kinerja Pegawai keduanya signifikan



mengindikasikan bahwa Profesionalitas (Y1) memediasi pengaruh Budaya Organisasi (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y3). Mengingat koefisien bertanda positif mengindikasikan bahwa semakin tinggi Budaya Organisasi (X2) akan mengakibatkan semakin tinggi pula Kinerja Pegawai (Y3), jika dimediasi Profesionalitas (Y1) yang juga semakin tinggi. Dengan demikian, Profesionalitas (Y1) sebagai variabel pemediasi hubungan antara Budaya Organisasi (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y3).

Hasil Uji Mediasi pada Tabel 5.18. memperlihatkan bahwa Koefisien Pengaruh Tidak Langsung sebesar 0,109, karena kedua pengaruh langsung yaitu pengaruh antara Gaya Kepemimpinan *Transglobal* terhadap Kepercayaan Antar Pegawai serta pengaruh antara Kepercayaan Antar Pegawai terhadap Kinerja Pegawai keduanya signifikan maka mengindikasikan bahwa Kepercayaan Antar Pegawai (Y2) memediasi pengaruh Gaya Kepemimpinan *Transglobal* (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y3). Mengingat koefisien bertanda positif mengindikasikan bahwa semakin tinggi Gaya Kepemimpinan *Transglobal* (X1) akan mengakibatkan semakin tinggi pula Kinerja Pegawai (Y3), jika dimediasi Kepercayaan Antar Pegawai (Y2) yang juga semakin tinggi. Dengan demikian, Kepercayaan Antar Pegawai (Y2) sebagai variabel pemediasi hubungan antara Gaya Kepemimpinan *Transglobal* (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y3).

Hasil Uji Mediasi pada Tabel 5.18. memperlihatkan bahwa Koefisien Pengaruh Tidak Langsung sebesar 0,105, karena kedua pengaruh langsung yaitu pengaruh antara Budaya Organisasi terhadap Kepercayaan Antar Pegawai serta pengaruh antara Kepercayaan Antar Pegawai terhadap Kinerja Pegawai keduanya signifikan mengindikasikan bahwa Kepercayaan Antar Pegawai (Y2) memediasi pengaruh Budaya Organisasi (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y3). Mengingat koefisien bertanda positif mengindikasikan bahwa semakin tinggi Budaya Organisasi (X2) akan mengakibatkan semakin tinggi pula Kinerja Pegawai



(Y3), jika dimediasi Kepercayaan Antar Pegawai (Y2) yang juga semakin tinggi. Dengan demikian, Kepercayaan Antar Pegawai (Y2) sebagai variabel pemediasi hubungan antara Budaya Organisasi (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y3). Berdasar hasil penelitian ini mediasi yang digunakan adalah *partial mediation* atau mediasi sebagian.

#### 5.4.4. Pengujian Hipotesis

Terdapat sepuluh hipotesis yang diuji terdiri atas pengujian hipotesis pengaruh langsung, maupun efek moderasi (pengaruh interaksi). Hasil pengujian hipotesis pengaruh langsung secara singkat adalah sebagai berikut:

##### 1) Pengaruh Langsung Antara Gaya Kepemimpinan *Transglobal* (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y3)

Berdasarkan hasil analisis, koefisien hubungan antara Gaya Kepemimpinan *Transglobal* (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y3) adalah sebesar 0,094 dengan *P-value* sebesar 0,104. Karena nilai *P-value* >0,05 mengindikasikan bahwa Gaya Kepemimpinan *Transglobal* (X1) tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y3). Artinya baik buruknya Gaya Kepemimpinan *Transglobal* (X1), tidak mempengaruhi baik buruknya Kinerja Pegawai (Y3) sehingga hipotesis 1 ditolak.

##### 2) Pengaruh Langsung Antara Gaya Kepemimpinan *Transglobal* (X1) terhadap Profesionalitas (Y1)

Berdasarkan hasil analisis, koefisien hubungan antara Gaya Kepemimpinan *Transglobal* (X1) terhadap Profesionalitas (Y1) adalah sebesar 0,655 dengan *P-value* sebesar <0,001. Karena nilai *P-value* <0,05 mengindikasikan bahwa Gaya Kepemimpinan *Transglobal* (X1) signifikan terhadap Profesionalitas (Y1). Karena koefisien bertanda positif mengindikasikan hubungan berbanding searah. Artinya semakin baik Gaya Kepemimpinan *Transglobal* (X1), mengakibatkan semakin baik pula Profesionalitas (Y1) dan hipotesis 2 diterima.



**3) Pengaruh Langsung Antara Gaya Kepemimpinan *Transglobal* (X1) terhadap Kepercayaan Antar Pegawai (Y2)**

Berdasarkan hasil analisis, koefisien hubungan antara Gaya Kepemimpinan *Transglobal* (X1) terhadap Kepercayaan Antar Pegawai (Y2) adalah sebesar 0,369 dengan P-value sebesar  $<0,001$ . Karena nilai P-value  $<0,05$  mengindikasikan bahwa Gaya Kepemimpinan *Transglobal* (X1) signifikan terhadap Kepercayaan Antar Pegawai (Y2). Karena koefisien bertanda positif mengindikasikan hubungan searah. Artinya semakin baik Gaya Kepemimpinan *Transglobal* (X1), mengakibatkan Semakin baik pula Kepercayaan Antar Pegawai (Y2) sehingga hipotesis 3 diterima.

**4) Pengaruh Langsung Antara Budaya Organisasi (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y3)**

Berdasarkan hasil analisis, koefisien hubungan antara Budaya Organisasi (X2) terhadap Profesionalitas (Y1) adalah sebesar 0,646 dengan P-value sebesar  $<0,001$ . Karena nilai P-value  $<0,05$  mengindikasikan bahwa Budaya Organisasi (X2) signifikan terhadap Profesionalitas (Y1). Karena koefisien bertanda positif mengindikasikan hubungan berbanding searah. Artinya semakin baik peran Budaya Organisasi (X2), mengakibatkan semakin baik pula Profesionalitas (Y1) sehingga hipotesis 4 diterima.

**5) Pengaruh Langsung Antara Budaya Organisasi (X2) terhadap Profesionalitas (Y1)**

Berdasarkan hasil analisis, koefisien hubungan antara Budaya Organisasi (X2) terhadap Profesionalitas (Y1) adalah sebesar 0,646 dengan P-value sebesar  $<0,001$ . Karena nilai P-value  $<0,05$  mengindikasikan bahwa Budaya Organisasi (X2) signifikan terhadap Profesionalitas (Y1). Karena koefisien bertanda positif mengindikasikan hubungan berbanding searah. Artinya semakin baik peran





Budaya Organisasi (X2), mengakibatkan semakin baik pula Profesionalitas (Y1) dan hipotesis 5 diterima.

**6) Pengaruh Langsung Antara Budaya Organisasi (X2) terhadap Kepercayaan Antar Pegawai (Y2)**

Berdasarkan hasil analisis, koefisien hubungan antara Budaya Organisasi (X2) terhadap Kepercayaan Antar Pegawai (Y2) adalah sebesar 0,355 dengan *P-value* sebesar  $<0,001$ . Karena nilai *P-value*  $<0,05$  mengindikasikan bahwa Budaya Organisasi (X2) signifikan terhadap Kepercayaan Antar Pegawai (Y2). Karena koefisien bertanda positif mengindikasikan hubungan searah. Artinya semakin baik Budaya Organisasi (X2), mengakibatkan semakin baik pula Kepercayaan Antar Pegawai (Y2) dan hipotesis 6 diterima.

**7) Pengaruh Langsung Profesionalitas (Y1) terhadap Kinerja Pegawai (Y3)**

Berdasarkan hasil analisis, koefisien hubungan antara Profesionalitas (Y1) terhadap Kinerja Pegawai (Y3) adalah sebesar 0,399 dengan *P-value* sebesar  $<0,001$ . Karena nilai *P-value*  $<0,05$  mengindikasikan bahwa Profesionalitas (Y1) signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y3). Karena koefisien bertanda positif mengindikasikan hubungan searah. Artinya semakin baik tingkat Profesionalitas (Y1), mengakibatkan semakin baik pula Kinerja Pegawai (Y3) sehingga hipotesis 7 diterima.

**8) Pengaruh Langsung Kepercayaan Antar Pegawai (Y2) terhadap Kinerja Pegawai (Y3)**

Berdasarkan hasil analisis, koefisien hubungan antara Kepercayaan Antar Pegawai (Y2) terhadap Kinerja Pegawai (Y3) adalah sebesar 0,295 dengan *P-value* sebesar  $<0,001$ . Karena nilai *P-value*  $<0,05$  mengindikasikan bahwa Kepercayaan Antar Pegawai (Y2) signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y3).



Karena koefisien bertanda positif mengindikasikan hubungan searah. Artinya semakin baik Kepercayaan Antar Pegawai (Y2), mengakibatkan semakin baik pula Kinerja Pegawai (Y3) sehingga hipotesis 8 diterima.

## 5.5. Pembahasan

Pada bagian berikut akan dibahas hasil temuan penelitian.

### 5.5.1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan *Transglobal* terhadap Kinerja Pegawai

Penelitian ini menemukan bahwa Gaya Kepemimpinan *Transglobal* berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai, artinya di instansi atau lembaga pemerintah apapun itu, ketika seorang pemimpin hanya mengandalkan kemampuan *business intelligence* dalam hal mengevaluasi kinerja lembaga yang berdasarkan laporan hasil target kinerja pegawai di meja kerja saja tanpa memantau langsung bagaimana kerja pegawai di lembaga intelijen, tidak memberikan efek pada peningkatan kinerja pegawai. Bawahan atau pegawai itu merupakan manusia yang memerlukan sentuhan secara *emotional intelligence*, pimpinan jangan hanya mengandalkan kecerdasan saja, tetapi juga harus mampu mengelola kemampuannya agar dapat meningkatkan semangat kerja bagi para pegawai. Sehingga sosoknya dapat ditiru oleh bawahan dalam meningkatkan kinerja mereka. Hal terpenting yang perlu dilakukan seorang pemimpin adalah terus-menerus belajar dari pengalaman, baik ketika dirinya terlibat dalam partisipasi gugus tugas atau team work, interaksi dengan atasan, rekan-rekan sekerja ataupun berhubungan dengan para mentor atau nara sumber. Keberhasilan seorang pemimpin salah satu indikasinya adalah mampu menciptakan iklim kerja yang kondusif bagi lingkungan, seperti pemberian kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan potensi dan prestasi dalam diri mereka yang menimbulkan perasaan puas dalam bekerja atau dengan kata lain mampu memotivasi anak buahnya.



Kepemimpinan *transglobal* dalam lembaga intelijen keuangan memiliki hubungan erat dengan mempengaruhi lintas batas budaya dan bangsa yang bersifat universal dan memberikan kontribusi besar bagi peningkatan kinerja pegawai, tetapi ide-ide dan keputusan yang diambil dan juga keputusan yang diputuskan kadang kurang dipahami oleh bawahan, hal ini dikarenakan tingkat kecerdasan yang dimiliki seorang pemimpin *transglobal* yang begitu hebat yang kadang susah dipahami dan cepat dimengerti oleh bawahan. Apalagi dalam lembaga intelijen memiliki bawahan atau pegawai yang berasal dari keilmuan berbeda dan juga kenyataannya pegawai yang ada di lembaga intelijen berasal dari lembaga yang berbeda. Sehingga dalam berbagi pengetahuan dibutuhkan orang lain sebagai penghubung dalam memahami apa yang diinginkan seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan *transglobal*.

Sama halnya dengan penelitian yang dilakukan oleh Hermawati, *et al.* (2019), pemimpin *transglobal* dalam menerapkan ide-ide mereka selalu beradaptasi dengan hal-hal yang baru sesuai lingkungan yang lebih luas dan lebih kompleks. Pemimpin *transglobal* lebih mungkin mendukung dan membantu membangun pendekatan unik terhadap pekerjaan, tetapi ketika berdasarkan perilaku pegawai atau bawahan dalam setiap organisasi itu berbeda, terkadang ada pegawai dapat memahami dan mengerti ide-ide yang diberikan oleh pemimpin *transglobal* dan ada juga pegawai yang tidak mengerti, hal dapat dipahami mengingat sebagian besar pegawai PPATK adalah pegawai yang tergolong usia muda diantara 30 sampai dengan 39 tahun yaitu 43 persen dan pegawai berusia dibawah 30 tahun sebesar 36,69 persen.

### 5.5.2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan *Transglobal* terhadap Profesionalitas

Penelitian ini menemukan pada hasil deskripsi responden menunjukkan bahwa *Business Intelligence* dan *Culture Intelligence* memiliki nilai tertinggi dalam



kontribusi pada profesional, hal ini mengindikasikan bahwa Komponen Penelitian ini menemukan bahwa Gaya Kepemimpinan *Transglobal* berpengaruh terhadap Profesionalitas. Gaya Kepemimpinan *Transglobal* yang tinggi, yang dapat dilihat dari tingginya *Cognitive Intelligence*, *Emotional Intelligence*, *Culture Intelligence*, *Business Intelligence*, *Global Intelligence*, dan *Moral Intelligence* akan berdampak pada tingginya Profesionalitas yang tercermin pada aspek Afiliasi Komunitas, Kebutuhan untuk Mandiri, Keyakinan Terhadap Peraturan Sendiri, Dedikasi pada Profesi, dan Kewajiban Sosial.

Hal ini didasarkan pada hasil analisis, dimana koefisien hubungan antara Gaya Kepemimpinan *Transglobal* terhadap Profesionalitas adalah sebesar 0,655 dengan *P-value* sebesar  $<0,001$ . Karena nilai *P-value*  $<0,05$  mengindikasikan bahwa Gaya Kepemimpinan *Transglobal* signifikan terhadap Profesionalitas. Karena koefisien bertanda positif mengindikasikan hubungan berbanding searah. Artinya semakin baik Gaya Kepemimpinan *Transglobal*, akan mengakibatkan semakin baik pula Profesionalitas.

Rival, *et al.* (2005) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu. Kepemimpinan merupakan masalah sosial yang di dalamnya terjadi interaksi antara pihak yang memimpin dengan pihak yang dipimpin untuk mencapai tujuan bersama baik dengan cara memengaruhi, membujuk, memotivasi, dan mengkoordinasi. Pendapat lain dikemukakan oleh Wirawan (2014) yang mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses pemimpin menciptakan visi dan melakukan interaksi saling memengaruhi dengan para pengikutnya untuk merealisasi visi. Sehingga dari definisi tersebut dapat dirumuskan bahwa gaya kepemimpinan yang bagus akan mampu meningkatkan profesionalitas pegawai.



Penelitian ini sejalan dengan Kurland, *et al.* (2010) dalam penelitiannya untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap pembelajaran organisasi sekolah, dengan menggunakan visi sekolah sebagai mediator. Hasilnya adanya keterkaitan antara variabel organisasi sekolah dan gaya kepemimpinan, membuat beberapa kontribusi terhadap literatur kepemimpinan pendidikan. Temuan empiris studi mengenai teori kepemimpinan visioner dan transformasional menegaskan asumsi bahwa visi merupakan aspek kunci kepemimpinan (Conger dan Kanungo, 1987; Harris, 2005; Stewart, 2006; Bass, 2000) dan khususnya dalam kasus kepala sekolah. 'kepemimpinan transformasional, mempromosikan proses pembelajaran organisasi sekolah untuk meningkatkan kualitas pengajaran dan kinerja siswa.

Dalam penelitiannya, Randeree *and* Chaudhry (2012) berupaya untuk memberikan pemeriksaan sejauh mana gaya kepemimpinan yang berbeda mempengaruhi kepuasan kerja pegawai dan komitmen organisasional di Uni Emirat Arab (UEA) melalui analisis kasus di sektor konstruksi. Hasil penelitian menunjukkan perusahaan harus memeriksa ulang strategi perekrutan manajemen senior dan strategi retensi pegawai di UAE dan wilayah GCC yang lebih luas. Perilaku sangat penting bagi pegawai yang merasa puas dan berkomitmen terhadap atasan mereka. Dengan demikian, eselon atas organisasi perlu memastikan bahwa departemen sumber daya manusia mereka memiliki mekanisme untuk pemilihan manajerial, yang mungkin mencakup kebijakan wawancara dan rekrutmen yang tepat dan penerapan tes psikometrik atau yang serupa, untuk memahami ketrampilan kepemimpinan dan mengidentifikasi calon pemimpin masa depan.

Hal ini mengindikasikan bahwa sebagian besar responden memiliki tingkat pengetahuan dan *skill* yang baik, mempunyai tingkat kematangan berfikir yang memadai dan memiliki masa kerja yang cukup sehingga hampir sebagian besar





berpendapat bahwa, gaya kepemimpinan *transglobal* yang dimiliki setiap pimpinan PPATK akan mampu meningkatkan tingkat profesionalitas pegawai pada level mumpuni. Sebagai institusi intelijen dibidang keuangan yang memiliki mitra kerja FIU (*Finacial Intelligent Unit*) dilebih dari 185 negara maka pimpinan yang memiliki gaya kepemimpinan *transglobal* mutlak diperlukan dan ini akan mampu mendorong tingkat profesionalitas pegawai PPATK menjadi *world class employee*.

Hal ini sangat mungkin dicapai mengingat tingkat pendidikan responden berdasar pendidikan tertinggi yang ditamatkan menunjukkan bahwa mayoritas responden berpendidikan S1 atau sarjana sebesar 53,71 persen dan di atas S1 sebesar 33,14 persen.

### 5.5.3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan *Transglobal* terhadap Kepercayaan Antar Pegawai

Penelitian ini menemukan hasil bahwa gaya kepemimpinan *transgobal* memberikan dampak dalam peningkatan kepercayaan antar pegawai, artinya semakin baik Gaya Kepemimpinan *Transglobal*, akan semakin baik pula Kepercayaan Antar Pegawai. Dalam hal ini gaya kepemimpinan *transglobal* di lembaga intelijen keuangan sangat dibutuhkan, pemimpin dapat dinilai oleh bawahannya ketika setiap perkataan atau ucapannya dapat meyakinkan.

Manakala membandingkan hasil deskripsi responden dan hasil uji model yang menunjukkan hasil yang berbeda, hal ini mengindikasikan bahwa kecerdasan seorang pemimpin bukan hanya sekedar dapat memahami lingkungan hukum, ekonomi, pemerintahan dan prosedural negara sendiri, tetapi bagaimana gaya kepemimpinan *transglobal* yang dimiliki seorang pemimpin dapat begitu cepat mempelajari dan memahami hal yang sama dari negara lain. Sehingga pemimpin harus cakap dan fleksibel dalam memahami kasus yang menyangkut tindak pidana yang terkait dengan pencucian uang yang dilakukan di luar negara Indonesia, dengan gaya kepemimpinan *transglobal* yang dapat mengarahkan



bawahan untuk lebih sigap dalam penanganan kasus pencucian uang dan apalagi terkait dengan pencegahan pendanaan terorisme yang begitu marak dan besar.

Hal ini berkaitan dengan jaringan internasional yang perlu diamati, diteliti dan dilakukan tindakan pencegahan ketika ada dana yang masuk ke negara Indonesia.

Dalam hal ini komponen *business intelligence* tidak hanya berhubungan dengan pencucian uang, sesungguhnya terkait juga dengan adanya pemanfaatan bisnis mikro di media sosial yang akan mengarah pada penggalangan dana untuk kegiatan terorisme. Sehingga lembaga ini terus menerus beradaptasi di setiap perkembangan yang ada di dunia maya dengan menempatkan para pegawai yang mahir di bidang IT.

Setiap penanganan kasus yang terjadi di negara Indonesia yang menyangkut pencucian uang, Lembaga intelijen keuangan seperti PPATK ini membutuhkan kerja sama dan kepercayaan antar pegawai yang solid walaupun para pegawainya berasal dari berbagai instansi, sehingga sosok pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan *transglobal* yang tepat, dapat menyatukan bidang keilmuan masing-masing pegawai dalam satu lembaga intelijen. Hal ini dapat mengindikasikan bahwa Gaya Kepemimpinan *Transglobal* yang tinggi, juga terlihat dari tingginya koefisien *Cognitive Intelligence*, *Emotional Intelligence*, *Culture Intelligence*, *Business Intelligence*, *Global Intelligence*, dan *Moral Intelligence* yang akan berdampak pada tingginya Kepercayaan Antar Pegawai, yang tercermin pada aspek *Ability*, *Benevolence*, dan *Integrity*.

Sama halnya dengan dengan pendapat Luthans (2002), yang mengatakan bahwa

*gaya kepemimpinan (leadership style) merupakan cara pimpinan untuk mempengaruhi orang lain atau bawahannya sedemikian rupa sehingga orang tersebut mau melakukan kehendak pimpinan untuk mencapai tujuan organisasi meskipun secara pribadi hal tersebut mungkin tidak disenangi.*

Carneiro (2008) mengatakan bahwa





kepemimpinan berpengaruh positif kuat terhadap kinerja, juga berpengaruh signifikan terhadap learning organisasi. Temuan ini memberikan sinyal bahwa gaya kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap kinerja bawahannya, di samping itu untuk mendapatkan kinerja yang baik diperlukan juga adanya pemberian pembelajaran yang baik terhadap bawahannya.

Oleh karena itu dapat dirumuskan bahwa gaya kepemimpinan yang baik akan mampu meningkatkan kepercayaan antar pegawai.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian Goswami Ashita, *et al.* (2016) yang bertujuan untuk menguji teori kejadian afektif (AET) dengan menguji efek mediasi pengaruh positif pegawai pada pekerjaan dalam hubungan penggunaan positif pemimpin humor dengan keterlibatan kerja pegawai, kinerja kerja, dan perilaku kewargaan organisasional (OCBs) dan pengaruh moderat gaya kepemimpinan transformasional terhadap hubungan antara penggunaan humor positif dan pengaruh bawahan positif di tempat kerja. Data diperoleh dari 235 pegawai tetap yang bekerja untuk teknologi informasi dan perusahaan konsultasi bisnis yang besar. Moderasi mediasi dilakukan untuk menguji model yang diusulkan. Temuan-humor positif Pemimpin terkait dengan penciptaan emosi positif bawahan di tempat kerja dan keterlibatan kerja. Emosi positif di tempat kerja tidak memediasi humor para pemimpin kinerja atau OCB. Selain itu, penggunaan gaya kepemimpinan transformasional oleh pemimpin Hubungan antara humor positif para pemimpin dan emosi positif pegawai di tempat kerja semakin kuat.

Trong (2012) menyatakan tujuan dalam penelitiannya yakni untuk menjembatani kesenjangan dalam literatur dengan menguji tiga konstruksi - kepemimpinan, kepercayaan organisasi, dan tingkat perilaku tidak etis dalam hubungannya melalui data dari perusahaan barang konsumen di Vietnam. Dari tanggapan oleh 214 pasang direktur penjualan dan manajer penjualan untuk kuesioner terstruktur mandiri, data dikumpulkan dan diproses melalui analisis varians dan model persamaan struktural untuk menguji hipotesis penelitian.





Temuan mengungkapkan bahwa kepemimpinan transaksional berkorelasi dengan kepercayaan berbasis kalkulus. Kepemimpinan transformasional, di sisi lain, membentuk kepercayaan berbasis identitas dan pengetahuan, yang berkorelasi dengan tingkat perilaku tidak etis yang lebih rendah. Keyakinan berbasis kalkulus, sebaliknya, dikaitkan dengan tingkat perilaku etis yang lebih tinggi. Jembatan langsung antara kepemimpinan transformasional dan tingkat perilaku tidak etis juga terdeteksi.

Kondisi ini mengindikasikan bahwa pengaruh Gaya Kepemimpinan *Transglobal* terhadap kinerja pegawai masih memerlukan perhatian dan peran pimpinan PPATK untuk lebih meningkatkan kegiatan edukasi dan lebih memposisikan diri sebagai leader, sebagai mentor serta dekat dengan bawahan, agar kepercayaan antar pegawai dalam organisasi PPATK dapat lebih meningkat dan terjaga. Pimpinan juga dapat melakukan kegiatan yang bisa meningkatkan keterikatan emosional karyawan dan keterlibatan dalam organisasi, khususnya hal/kebijakan yang dapat meningkatkan rasa memiliki dan kekeluargaan pegawai terhadap organisasi.

#### **5.5.4. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai**

Penelitian ini menemukan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai. Artinya semakin baik Budaya Organisasi, akan mengakibatkan semakin baik pula Kinerja Pegawai. Hal ini Budaya organisasi memiliki kontribusi dalam membentuk perilaku pegawai seperti menanamkan nilai-nilai dan sikap para pegawai dalam mencapai tujuan organisasi, organisasi mampu beroperasi ketika ada nilai yang diyakini bersama. Nilai-nilai itu akan membimbing perilakunya di setiap proses aktivitasnya. Dalam hal ini tiga komponen dalam budaya organisasi inilah yang nantinya menunjukkan bahwa



nilai-nilai terbentuk dalam perilaku pegawai pada PPATK akan menjadi organisasi yang memiliki kinerja yang berkualitas dan profesional.

Salah satu upaya untuk mendorong kinerja adalah dengan memperhatikan budaya atau *culture* yang melekat pada organisasi tersebut. Budaya yang dimaksud adalah sesuai dengan nilai yang melekat dan dijadikan sebagai suatu ciri khas yang membedakan dengan organisasi lainnya. Budaya organisasi memberikan pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Budaya organisasi yang terbina dengan baik dalam organisasi akan mempengaruhi perilaku pegawai yang selanjutnya akan bermuara pada prestasi kerja pegawai. Demikian pula di PPATK, hasil penelitian mengindikasikan bahwa budaya kerja yang unggul dan kompetitif menjadi tanggung jawab pimpinan dan seluruh pegawai PPATK agar selalu terjaga kinerja pegawai yang *word class quality*, sejalan dengan upaya PPATK untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai lembaga strategis secara konsekuen.

#### 5.5.5. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Profesionalitas

Penelitian ini menemukan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Profesionalitas. Artinya Semakin baik Budaya Organisasi, akan mengakibatkan Semakin baik pula Profesionalitas. Manakala berdasarkan hasil deskripsi responden menunjukkan bahwa budaya organisasi dalam lembaga intelijen sangat sulit dan kuat sesuai dengan misi dan visi. Lembaga intelijen menganut sebuah korps membangun lembaga intelijen menjadi lebih kuat demi menjaga keutuhan negara kesatuan republik Indonesia dalam hal berkaitan dengan kerugian negara dari sisi tindak pidana pencucian uang. Konsistensi pegawai PPATK sebagai lembaga intelijen dituntut lebih profesional dalam bekerja. Pegawai PPATK memiliki beban yang tinggi dalam bekerja seperti





melacak dan menelusuri setiap detik, menit, dan jam segala transaksi yang dianggap dicurigai memiliki potensi terjadinya tindak pidana pencucian uang.

PPATK suatu lembaga yang berasal dari kumpulan lembaga yang memiliki integritas tinggi dan budaya organisasi yang kuat. Dalam hal ini setiap pegawai sudah memiliki profesionalitas dalam bekerja, tetapi PPATK berusaha untuk membangun budaya organisasi sendiri dengan berupaya untuk menjalin hubungan kerja sama dalam keterlibatan menyelesaikan kasus-kasus yang berhubungan dengan tindak pidana pencucian uang dan terorisme. Kenyataan yang terjadi pegawai PPATK masih ada kurangnya kepercayaan dalam menyelesaikan setiap kasus, dimana masing-masing pegawai memiliki pengetahuan dan kemampuan yang berbeda dalam penanganan kasus. Hal ini dikarenakan masih ada kebiasaan pegawai dalam kegiatannya masih terbawa budaya organisasi dari di instansi sebelumnya, hal ini bukan masalah di PPATK.

PPATK sedikit demi sedikit mengenalkan dan mengingatkan kepada setiap pegawai untuk bekerja sesuai visi dan misi PPATK, sehingga akan terbangun suasana budaya organisasi PPATK dalam diri pegawai dalam meningkatkan profesionalitas.

Penelitian ini sejalan dengan Smits, *et al.* (2016). Penelitian beliau membahas peran kepemimpinan dokter dalam menyajikan budaya perawatan kesehatan untuk memulihkan, merawat dan melestarikan komponen perawatan tradisionalnya. Budaya organisasi dan kepemimpinan adalah pemanfaatan untuk menggambarkan saling ketergantungan struktural dan kompleksitas dinamis saat ini dan untuk menyarankan bagaimana dokter dapat memperkuat komponen perawatan kesehatan budaya. Pada penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa pemimpin dapat mempengaruhi budaya dan memperkuat komponen perawatan kesehatan.



Seijaaka and Kaawaase (2014) meneliti untuk mengetahui sejauh mana konstruksi dari Profesionalitas, penghargaan dan kepuasan kerja. Dengan menggunakan skala yang sudah ada sebelumnya untuk konstruksi ini, penulis mengumpulkan data dari 277 pemegang lisensi ICPAU dan melakukan analisis faktor untuk memeriksa validitasnya. Mengingat relevansi debat organisasi-profesional konflik (OPC) terhadap kinerja di masyarakat dan organisasi sektor swasta, penulis menggunakan ANOVA untuk menilai apakah ada yang signifikan berbeda antara CPA di sektor swasta dan publik. Hasilnya menunjukkan bahwa keempat variabel tersebut dapat digunakan sebagai tindakan yang benar dalam sebuah perkembangan lingkungan pasar, meski dengan beberapa modifikasi. Juga tidak ada perbedaan yang signifikan antara nilai pribadi dan Akuntan Publik bersertifikat sektor publik (CPAS) mengenai Profesionalitas, penghargaan dan organisasi komitmen.

Budaya organisasi bertujuan untuk mengubah sikap dan perilaku pegawai agar dapat meningkatkan produktivitas kerja guna menghadapi tantangan masa depan. PPATK adalah organisasi ibarat pelangi yang pejabat dan pegawainya berasal dari beragam latar belakang budaya organisasi, misalnya dari Kepolisian, Kejaksaan, Kementerian Keuangan, Bank Indonesia, Kementerian Hukum dan HAM, Badan Siber dan Sandi Negara yang mana masing-masing membawa budaya organisasi kantor asal ketika bertugas di PPATK. Oleh karena itu beragam budaya organisasi tersebut harus di kurangi dan diganti dengan menerapkan budaya organisasi milik PPATK dan menghilangkan egoisme masing-masing agar profesionalitas pegawai dapat dibangun dengan optimal. Manfaat dari penerapan budaya organisasi yang baik adalah dapat meningkatkan jiwa gotong royong, kebersamaan, kekeluargaan, produktivitas kerja, keterbukaan, komunikasi, dan lain sebagainya. Sehingga dapat dirumuskan bahwa kultur organisasi yang baik akan meningkatkan profesionalitas pegawai. Peran pimpinan sangat diperlukan



agar keberadaan budaya organisasi dapat dimanfaatkan seoptimal mungkin untuk membangun pegawai yang profesional.

#### **5.5.6. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepercayaan Antar Pegawai**

Penelitian ini menemukan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kepercayaan Antar Pegawai. Artinya semakin baik Budaya Organisasi akan semakin baik pula Kepercayaan Antar Pegawai. Dalam hal ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi di PPAK merupakan sebuah alat yang dapat menyatukan, memperlakukan, dan membangun kebersamaan dalam mencapai tujuan organisasi. Membangun budaya organisasi di PPAK bukan hal yang mudah, karena pegawai yang ada di PPAK berasal dari beberapa instansi yang berbeda yang dipersatukan di PPAK, sehingga misi yang menjadi arah tujuan pegawai dalam setiap aktivitas yang dapat menciptakan kepercayaan antar pegawai, agar dapat terjalin kerja sama antar pegawai yang begitu baik.

Setiap kegiatan apapun dapat dikatakan berhasil karena adanya kepercayaan antar pegawai yang terjalin dalam kerja sama di ciptakan dari budaya organisasi. Budaya organisasi memiliki peran penting dalam mengatur dan mengarahkan setiap komponen yang ada di organisasi, apalagi lembaga intelijen seperti PPAK, tingkat kepercayaan antar pegawai sangat dibutuhkan dalam lembaga ini, hal ini menyangkut keselamatan negara yang akan dirugikan oleh pihak yang tidak bertanggung jawab yang mengambil keuntungan dari negara untuk memperkaya diri sendiri dengan melakukan pencucian uang.

Budaya organisasi dalam perusahaan berfungsi sebagai alat perekat untuk mempersatukan setiap individu yang melakukan. Kreitner dan Kinicki (2005) mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah perekat sosial yang mengingatkan anggota dari organisasi. Perlu adanya sebuah perekat sosial di



dalam sebuah organisasi untuk menyatukan karakteristik atau kepribadian yang berbeda-beda antara orang yang satu dengan orang yang lain.

Penelitian ini sejalan dengan Abraham (2005) dalam penelitiannya menyelidiki hubungan antara pekerja sosial di sistem perawatan kesehatan Israel melalui kuesioner terstruktur. Analisis regresi digunakan untuk menguji hipotesis penelitian. Berdasarkan penelitian tersebut didapatkan hasil bahwa budaya organisasi yang memberikan lapangan kerja yang menantang, mengurangi absensi pegawai, dan niat penarikan dari pekerjaan, pekerjaan, dan organisasi.

Robert (2009) dalam penelitiannya dengan menggunakan data kuesioner 156 pegawai tetap dari berbagai organisasi dianalisis dengan korelasi, regresi, dan pemodelan persamaan struktural (SEM) dan didapatkan hasil penelitian yaitu analisis regresi dan SEM menetapkan bahwa sosialisasi organisasi menghubungkan kebutuhan pegawai dengan budaya organisasi.

Keren *and* Shay (2009) dalam penelitiannya menggunakan data survei diperoleh dari pegawai sebuah perusahaan farmasi di Israel, Inggris, dan Hungaria. Setelah tim di masing-masing tiga lokasi organisasi dipetakan, 205 pegawai yang mengerjakan 62 tim menanggapi kuesioner tersebut sehingga menghasilkan tingkat respons 61 persen yang baik. Berdasarkan penelitian didapatkan hasil berupa hasil analisis faktor relasional dan konfirmatori nol-order menunjukkan dua fokus kepercayaan saling terkait, namun berbeda, konstruksi.

Temuan ini menunjukkan bahwa pegawai dapat mengembangkan kepercayaan pada individu tertentu, seperti atasan, dan perwakilan umum, seperti organisasi.

Di PPATK sudah dibangun budaya organisasi yang baik dengan mengacu pada kebutuhan, visi dan misi organisasi sebagai instansi strategis yang bertugas memerangi tindak pidana pencucian uang dan pendanaan terorisme dengan tujuan menjaga stabilitas sistem keuangan dan ekonomi Indonesia. Sebagai pedoman berperilaku bagi pegawai dalam melaksanakan tugas dan menjaga nilai-





nilai serta keyakinan yang telah disepakati, maka budaya organisasi yang unggul hendaknya selalu dijaga sebagai cerminan perilaku unggul bagi seluruh pegawai yang saling mendukung dan saling menghargai. Dengan demikian hasil penelitian dan pendapat beberapa peneliti terdahulu, dapat dirumuskan bahwa budaya organisasi yang baik akan meningkatkan kepercayaan antar pegawai.

#### 5.5.7. Pengaruh Profesionalitas terhadap Kinerja Pegawai

Penelitian ini menemukan bahwa Profesionalitas berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai. Artinya Semakin baik Profesionalitas, akan mengakibatkan Semakin baik pula Kinerja Pegawai.

Vroom (1964) mengemukakan bahwa untuk mencapai tujuan perusahaan dan memenuhi kebutuhannya, seorang pegawai membutuhkan profesionalitas dan motivasi kerja. Selain itu, apabila tuntutan kerja yang dibebankan tidak sesuai dengan tingkat kemampuannya, maka kinerja yang diharapkan sudah dapat dipastikan akan sulit tercapai.

Penelitian ini sejalan dengan Ashton (2011) yang dalam penelitiannya menggambarkan wawancara dan kelompok fokus yang dilakukan dengan siswa yang berada di studio produksi media yang dioperasikan industri, makalah ini berfokus pada bagaimana siswa mengartikulasikan pengembangan karir dan aspirasi mereka. Berdasarkan penelitian didapatkan hasil bahwa pengalaman dan bentuk "kerja identitas" studio mereka, para siswa akan merasakan "kemampuan kerja" dalam hal konsep kreativitas dan Profesionalitas industri media. Anxieties seputar praktik profesional masa depan juga disuarakan, menandakan nilai potensial dari pendekatan Studi Karir yang menciptakan ruang untuk secara eksplisit menjelajahi kondisi kerja sebagai masalah pribadi yang berarti.

Kim and Koo, (2017) dalam penelitiannya menggunakan model pegawai hotel di Korea Selatan dan menggunakan metode survei. Data dianalisis dengan





menggunakan frekuensi, reliabilitas, faktor konfirmatori, korelasi dan strukturisasi. Berdasarkan penelitian didapatkan hasil bahwa perekrutan LMX secara signifikan memengaruhi dan menghalangi penyelenggaraan usaha kecil dan bahkan secara tidak langsung mempengaruhi keterlibatan organisasi. Keterlibatan kerja secara signifikan mempengaruhi keterlibatan organisasi dan perilaku inovatif, namun tidak secara signifikan memengaruhi kinerja pekerjaan. Keterlibatan organisasi secara signifikan dipengaruhi oleh kinerja yang tidak sesuai dengan kinerja manajerial. Kinerja saat ini sangat dipengaruhi oleh perilaku sosial. Profesionalitas adalah salah satu azas dalam manajemen Aparatur Sipil Negara, yang keberadaannya menjadi tulang punggung keberhasilan pelaksanaan tugas pemerintahan termasuk PPATK sebagai Lembaga Pemerintah Non Kementerian. Oleh karena itu menjadi tanggung jawab pimpinan PPATK untuk selalu menjaga dan memastikan profesionalitas seluruh pegawai tumbuh dan berkembang dengan baik sehingga dapat menjamin pencapaian target kinerja yang direncanakan.

#### **5.5.8. Pengaruh Kepercayaan Antar Pegawai terhadap Kinerja Pegawai**

Penelitian ini menemukan bahwa Kepercayaan Antar Pegawai berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai. Karena koefisien bertanda positif mengindikasikan hubungan yang searah. Artinya semakin baik Kepercayaan Antar Pegawai, akan mengakibatkan semakin baik pula Kinerja Pegawai. Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen individu pada organisasinya salah satunya mencakup perasaan terpenuhinya harapan-harapan individu terhadap organisasi. Harapan-harapan ini berkaitan dengan kepercayaan pegawai itu sendiri terhadap organisasi atau perusahaannya. Ketika pegawai memiliki kepercayaan yang tinggi



terhadap organisasinya mereka akan peduli terhadap masa depan dan keberhasilan perusahaan dan memahami peran mereka dalam organisasi serta berusaha melakukan yang terbaik dari peran mereka tersebut (Boe, 2002).

Sehingga dapat dirumuskan bahwa kepercayaan antar pegawai akan mampu mendorong peningkatan kinerja pegawai.

Penelitian ini sejalan dengan Sharkie (2009) yang dalam penelitiannya meneliti untuk memberikan kontribusi pada perdebatan tentang kinerja pegawai dengan membahas pentingnya kepercayaan dalam mendorong kinerja. Hasil penelitian menunjukkan tekanan pasar dan pengenalan praktik manajemen baru, seperti perampingan, perbandingan dan kerja sama, memiliki pengaruh signifikan terhadap hubungan kerja tradisional. Hubungan kerja tradisional sebagian besar telah digantikan oleh hubungan psikologis baru yang memiliki lebih sedikit jaminan tersirat oleh pengusaha terhadap pegawai seperti keamanan dan promosi internal.

Hal ini pada gilirannya telah sangat meningkatkan kebutuhan untuk memahami bagaimana pegawai dapat didorong untuk terlibat dalam perilaku ekstra-peran bebas berdasarkan kontrak psikologis baru.

Tinline and Crowe (2010) dalam penelitiannya untuk menyajikan bagaimana Mersey Care NHS Trust memperkenalkan pengembangan kepemimpinan terpadu yang unik dan program kesejahteraan pegawai dari psikolog bisnis Inggris, Robertson Cooper, untuk membantu mempersiapkan status *Foundation Trust equivalent* (FTE). Prioritas Kepercayaan adalah memastikan bahwa staf merasa terlibat dan mendukung selama restrukturisasi dan merasa senang bisa bekerja dan terlibat dalam peran mereka. Hasil penelitian menunjukkan proses tersebut telah memberi Mersey Care dasar yang kuat untuk memastikan bahwa pengembangan kepemimpinan difokuskan pada keterlibatan pegawai dan kesejahteraan. Namun, masih ada pekerjaan penting yang harus dilakukan untuk memastikan hal ini menjadi norma dalam kepercayaan dan ada





sejumlah hambatan untuk mencapai tujuan ini. Salah satu hambatan ini adalah berbagai pendekatan pengembangan kepemimpinan dan model NHS yang terpapar dan, pada tingkat tertentu. Oleh karena hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan positif antara Kepercayaan antar pegawai dengan kinerja pegawai, maka peran pimpinan PPAK sangat diperlukan untuk memastikan kepercayaan antar pegawai tetap terjaga solid. Pimpinan harus mampu membangun tim kerja yang super, mencegah timbulnya *absence of trust*, yaitu timbulnya ketidakpercayaan antar pegawai sebagai anggota tim kerja, tidak terbuka satu dengan lainnya, sering saling menyalahkan yang sekaligus enggan mengakui kesalahan dan kelemahannya. Beberapa hal yang dapat dilakukan pimpinan PPAK adalah membiasakan saling terbuka, menciptakan suasana nyaman untuk saling berdiskusi dan saling pengertian, membangun kebersamaan serta membiasakan melakukan *360 degree feedback* agar semua pihak mendapat *feedback* untuk bertumbuh lebih baik kinerjanya.

#### 5.5.9. Profesionalitas dan Kepercayaan Antar Pegawai dalam memediasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan *Transglobal* terhadap Kinerja Pegawai

Profesionalitas dan Kepercayaan Antar Pegawai memediasi pengaruh Gaya Kepemimpinan *Transglobal* terhadap Kinerja Pegawai. Mengingat koefisien bertanda positif mengindikasikan bahwa semakin tinggi Gaya Kepemimpinan *Transglobal* akan mengakibatkan semakin tinggi pula Kinerja Pegawai, jika dimediasi oleh Profesionalitas dan Kepercayaan Antar Pegawai yang juga semakin tinggi. Dengan demikian, Profesionalitas dan Kepercayaan Antar Pegawai sebagai variabel pemediasi hubungan antara Gaya Kepemimpinan *Transglobal* terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini tampak pada hasil Uji Mediasi pada Tabel 5.18. yang memperlihatkan:

1. Bahwa Koefisien Pengaruh Tidak Langsung antara Gaya Kepemimpinan *Transglobal* terhadap Kinerja Pegawai dengan mediasi Profesionalitas adalah



sebesar 0,261 (signifikan), kemudian karena kedua pengaruh langsungnya yaitu pengaruh antara Gaya Kepemimpinan *Transglobal* terhadap Profesionalitas serta pengaruh antara Profesionalitas terhadap Kinerja Pegawai keduanya signifikan (0,655 dan 0,399) maka mengindikasikan bahwa Profesionalitas memediasi pengaruh Gaya Kepemimpinan *Transglobal* terhadap Kinerja Pegawai. Mengingat koefisiennya bertanda positif mengindikasikan hubungan yang searah. Artinya semakin tinggi Gaya Kepemimpinan *Transglobal* akan mengakibatkan semakin tinggi pula Kinerja Pegawai, jika dimediasi oleh Profesionalitas yang juga semakin tinggi dengan koefisien sebesar 0,261. Hal ini menjelaskan bahwa peningkatan kualitas penerapan Gaya Kepemimpinan *Transglobal* menghasilkan lompatan peningkatan Kinerja Pegawai dengan kualitas yang jauh lebih baik jika dimediasi oleh kompetensi Profesionalitas pegawai, khususnya yang pertama dari indikator keyakinan terhadap peraturan sendiri dan yang kedua dari indikator dedikasi pada profesi yang dimiliki pegawai PPATK.

2. Bahwa Koefisien Pengaruh Tidak Langsung sebesar Gaya Kepemimpinan *Transglobal* terhadap Kinerja Pegawai dengan mediasi Kepercayaan antar Pegawai adalah sebesar 0,109 (signifikan), kemudian karena kedua pengaruh langsung yaitu pengaruh antara Gaya Kepemimpinan *Transglobal* terhadap Kepercayaan Antar Pegawai serta pengaruh antara Kepercayaan Antar Pegawai terhadap Kinerja Pegawai keduanya signifikan (0,369 dan 0,295) maka mengindikasikan bahwa Kepercayaan Antar Pegawai (Y2) memediasi pengaruh Gaya Kepemimpinan *Transglobal* (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y3). Mengingat koefisiennya bertanda positif mengindikasikan hubungan yang searah. Artinya semakin tinggi Gaya Kepemimpinan *Transglobal* (X1) akan mengakibatkan semakin tinggi pula Kinerja Pegawai (Y3), jika dimediasi Kepercayaan Antar Pegawai (Y2) yang juga semakin tinggi, dengan koefisien



sebesar 0,109. Hal ini menjelaskan bahwa peningkatan kualitas penerapan Gaya Kepemimpinan *Transglobal* menghasilkan lompatan peningkatan Kinerja Pegawai dengan kualitas yang jauh lebih baik jika dimediasi oleh kompetensi Kepercayaan antar Pegawai, terutama yang berasal dari indikator benevolence yaitu sampai sejauhmana pegawai memperhatikan rekan kerjanya dan bagaimana mampu berbagi tugas dengan hasil yang saling menguntungkan.

3. Dengan demikian, Profesionalitas dan Kepercayaan antar Pegawai berfungsi sebagai variabel pemediasi hubungan antara Gaya Kepemimpinan *Transglobal* terhadap Kinerja Pegawai. Mediasi yang terjadi adalah jenis mediasi parsial atau *partial mediation*

Kepemimpinan *transglobal* sangat dibutuhkan sehubungan dengan perdagangan *transglobal* dan integrasi teknologi secara global. Dengan mengenal kemampuan yang dimiliki oleh diri sendiri adalah langkah pertama untuk mengembangkan para pemimpin *transglobal*. Selain mengenal diri sendiri, seorang pemimpin juga harus dapat mengambil keputusan sendiri tanpa tekanan dari pihak lain secara profesional. Para pemimpin perlu dipercayai oleh para pengikutnya karena kepercayaan merupakan mortar yang mengaitkan bawahan kepada pemimpinnya. Karakteristik lembaga PPAK sebagai institusi intelijen di bidang Keuangan mempunyai ciri, pola kerja yang senyap bahkan *undercover* sehingga tidak hanya kepercayaan bawahan kepada pimpinannya saja yang penting tetapi justru kepercayaan antar pegawai menjadi kebutuhan yang tidak bisa diabaikan untuk menjaga kerahasiaan data yang apabila bocor bisa berakibat kerugian bagi pihak-pihak yang belum tentu bersalah. Kepercayaan antar Pegawai ini akan lebih mudah dibangun jika tingkat Profesionalitas pegawainya tinggi yang pada akhirnya akan memudahkan pencapaian kinerja pegawai yang maksimal. Peran pimpinan



dengan Gaya Kepemimpinan *Transglobal* memiliki korelasi positif terhadap Kinerja pegawai.

#### **5.5.10. Profesionalitas dan Kepercayaan Antar Pegawai dalam memediasi Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai**

Profesionalitas dan Kepercayaan Antar Pegawai memediasi pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai. Mengingat koefisien bertanda positif mengindikasikan bahwa Semakin tinggi Budaya Organisasi akan mengakibatkan semakin tinggi pula Kinerja Pegawai, jika dimediasi oleh Profesionalitas dan Kepercayaan Antar Pegawai yang juga semakin tinggi. Dengan demikian, Profesionalitas dan Kepercayaan Antar Pegawai sebagai variabel pemediasi hubungan antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai.

Hal ini tampak pada hasil Uji Mediasi pada Tabel 5.18. yang memperlihatkan:

1. Bahwa Koefisien Pengaruh Tidak Langsung antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai adalah sebesar 0,258, karena kedua pengaruh langsungnya yaitu pengaruh antara Budaya Organisasi terhadap Profesionalitas serta pengaruh antara Profesionalitas terhadap Kinerja Pegawai, keduanya signifikan (0,646 dan 0,173) mengindikasikan bahwa Profesionalitas memediasi pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai. Mengingat koefisien bertanda positif maka mengindikasikan bahwa terdapat hubungan yang searah. Artinya semakin tinggi Budaya Organisasi akan mengakibatkan semakin tinggi pula Kinerja Pegawai, jika dimediasi Profesionalitas yang juga semakin tinggi dengan koefisien sebesar 0,258. Hal ini menjelaskan bahwa dengan adanya peningkatan peran Budaya Organisasi menghasilkan lompatan peningkatan Kinerja Pegawai yang jauh lebih baik jika dimediasi oleh Profesionalitas pegawai yang handal, khususnya dari indikator



keyakinan terhadap peraturan sendiri dan berikutnya dari indikator dedikasi pada profesi yang dimiliki pegawai PPATK.

2. Bahwa Koefisien Pengaruh Tidak Langsung antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai adalah sebesar 0,105, karena kedua pengaruh langsungnya yaitu pengaruh antara Budaya Organisasi terhadap Kepercayaan antar pegawai serta pengaruh antara Kepercayaan Antar Pegawai terhadap Kinerja Pegawai keduanya signifikan (0,355 dan 0,295), maka mengindikasikan bahwa Kepercayaan Antar Pegawai memediasi pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai. Mengingat koefisien bertanda positif mengindikasikan bahwa terdapat hubungan yang searah. Artinya semakin tinggi peran Budaya Organisasi akan mengakibatkan semakin tinggi pula kualitas Kinerja Pegawai, jika dimediasi Kepercayaan Antar Pegawai yang juga semakin solid dengan koefisien sebesar 0,105. Hal ini menjelaskan bahwa peningkatan kualitas peran Budaya Organisasi menghasilkan lompatan peningkatan Kinerja Pegawai dengan kualitas yang jauh lebih baik jika dimediasi oleh kompetensi Kepercayaan antar Pegawai yang juga semakin solid, terutama yang berasal dari indikator benevolence yaitu sampai sejauhmana pegawai memperhatikan rekan kerjanya dan bagaimana mampu berbagi tugas yang saling menguntungkan serta berbagi kepuasan.

3. Dengan demikian, Profesionalitas dan Kepercayaan antar Pegawai berfungsi sebagai variabel pemediasi hubungan antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dan jenis mediasinya adalah mediasi parsial.

Ma'sud (2004) mengemukakan bahwa budaya organisasi merupakan sistem makna, nilai-nilai dan kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi yang menjadi rujukan untuk bertindak dan membedakan organisasi satu dengan organisasi lain. Komitmen pada organisasi saat ini tak lagi sekedar





berbentuk kesediaan, para pegawai mampu memberikan yang terbaik kepada organisasi, bahkan bersedia mengerjakan sesuatu melampaui batas yang diwajibkan organisasi, ketika pegawai memiliki kepercayaan yang tinggi terhadap organisasinya mereka peduli terhadap masa depan dan keberhasilan perusahaan.

Artinya bahwa Profesionalitas dan Kepercayaan antar pegawai ini harus menjadi suatu kompetensi wajib yang terus menerus ditingkatkan *level*-nya bahkan harus dijadikan suatu habitualisasi pegawai dan dijadikan sebagai budaya organisasi.

Peran pimpinan sangat diperlukan untuk selalu menjaga dan memastikan kinerja pegawai pada tataran maksimal mengingat PPAK merupakan lembaga negara non pemerintah yang sangat strategis dalam menjaga sistem keuangan dan sistem perekonomian negara khususnya terkait tugas memerangi tindak pidana pencucian uang dan pendanaan terorisme yang sudah menjadi perhatian dunia.

## 5.6. Implikasi Hasil Penelitian

### 5.6.1. Implikasi Teoritis

1. Penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa Kepemimpinan *Transglobal* sebagai pendorong kinerja pegawai yang dimediasi oleh Kepercayaan Antar Pegawai dan Profesionalitas. Hasil penelitian ini melengkapi konsep hasil penelitian Haider, *et al.* (2015), Basit, *et al.* (2017) dan Ing'ollan and Josse (2017). Di mana penelitian mereka mengkaji tentang pengaruh gaya kepemimpinan secara langsung terhadap kinerja pegawai.
2. Penelitian ini berhasil menguji secara komprehensif hubungan antara Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan *Transglobal* terhadap Kepercayaan Antar Pegawai (*mutual trust*), Profesionalitas, dan dampaknya terhadap kinerja pegawai, secara simultan. Pendekatan sistem yang komprehensif ini merupakan pengembangan dari beberapa hasil penelitian sebelumnya, yaitu Goswami Ashita, *et al.* (2016), Men and



Stacks (2013), Kurland, *et al.* (2010), Alonderiene and Majauskaite (2016), Smits, *et al.* (2016), Mian, *et al.*, (2017), Dai You-De, *et al.* (2013), Jerrell *et al.* (2014), Rabbanee, *et al.* (2015), dan Hala (2018).

### 5.6.2. Implikasi Praktis

1. Penelitian ini menghasilkan bahwa dengan Gaya Kepemimpinan *Transglobal* yang baik akan mampu meningkatkan Profesionalisme dan Kepercayaan Antar Pegawai, sehingga secara langsung maupun tidak dapat meningkatkan Kinerja Pegawai. Hal ini dapat digunakan sebagai perspektif baru guna melakukan transformasi pembinaan pegawai di PPATK. Implikasi praktis lainnya dari hasil penelitian ini juga dapat diimplemetasikan bagi instansi yang memiliki karakteristik seperti PPATK.
2. Model hasil penelitian ini terkait dengan manajemen SDM khususnya mengenai Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Profesionalitas dan Kepercayaan antar Pegawai efek dan dampaknya terhadap Kinerja Pegawai merupakan konsep pengembangan yang lebih bersifat komprehensif. Hal ini dapat digunakan untuk meninjau kembali kebijakan manajemen SDM dalam rangka peningkatan Kinerja Pegawai di PPATK.

### 5.7. Keterbatasan Penelitian

Hasil penelitian ini mempunyai keterbatasan dari berbagai aspek, diantaranya adalah:

1. Penelitian ini hanya menggunakan lima variabel penelitian, yaitu gaya kepemimpinan transglobal, Budaya organisasi, Profesional, Kepercayaan antar pegawai dan Kinerja pegawai dengan unit analisis terbatas pada individu pegawai PPATK dimulai dari pelaksana sampai pejabat eselon 1 diluar unsur pimpinan;



2. Model yang dibangun dalam penelitian, secara empiris bisa dikembangkan lagi, hal ini dapat ditunjukkan pada *R-square* nya yang masih rendah, sehingga dari hasil pengamatan masih ada variabel lain yang bisa masuk seperti *organization commitment* dan *spiritual engagement*.





## BAB VI

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 6.1. Kesimpulan

Berdasarkan atas hasil dan pembahasan pada bab sebelumnya, diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan *Transglobal* di PPATK ternyata tidak mempunyai peran yang cukup dalam peningkatan Kinerja Pegawai. Gaya Kepemimpinan *Transglobal* yang tinggi, yang terlihat dari tingginya kecerdasan pemimpin yang bisa diukur dengan IQ (*Cognitive Intelligence*), kemampuan berempati dan cerdas mengelola emosi (*Emotional Intelligence*), paham norma-norma budaya dan adat istiadat dari negara tempat bertugas sebagai pemimpin (*Culture Intelligence*), memiliki kecerdasan untuk bekerja berdasar kerangka kerja yang menyangkut fungsi dan proses secara luas (*Business Intelligence*), mampu memadukan standar global dengan kebutuhan local (*Global Intelligence*), dan mampu menerapkan etika secara jelas serta memahami bagaimana hasilnya secara global (*Moral Intelligence*). Namun ternyata tingginya berbagai kecerdasan pimpinan tersebut tidak menjamin dan tidak berdampak terhadap tingginya Kinerja Pegawai yang tercermin pada aspek kualitas kerja, kuantitas kerja, tanggungjawab pegawai, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian, dan komitmen kerja para pegawai PPATK yang tampak tidak terlalu bagus, masih terdapat beberapa target kinerja yang belum tercapai atau dicapai dengan sangat susah payah.
2. Namun demikian Gaya Kepemimpinan *Transglobal* berperan positif terhadap pembentukan sikap Profesionalitas pegawai PPATK. Gaya Kepemimpinan *Transglobal* yang tinggi, yang terlihat dari tingginya *cognitive intelligence, emotional intelligence, culture intelligence, global intelligence,*



*business intelligence*, dan *moral intelligence* ternyata berdampak pada tingginya Profesionalitas yang tercermin pada aspek tingginya rasa ikatan profesi sebagai komunitas *Financial intelligence Unit* (afiliasi komunitas), tingginya kemampuan untuk mengambil keputusan secara mandiri (kebutuhan untuk mandiri), tingginya keyakinan bahwa penilaian terhadap profesi harus dari kalangan sendiri yang dianggap memiliki kemampuan sesuai profesinya (keyakinan terhadap peraturan sendiri), tingginya keteguhan untuk tetap melaksanakan tugasnya dengan baik walaupun imbalan dan fasilitas yang disediakan terbatas (dedikasi pada profesi), dan kesadaran yang tinggi dari pegawai bahwa profesinya sangat penting bagi masyarakat (kewajiban sosial). Dengan demikian berbagai aspek tersebut positif mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan transglobal sangat berperan dalam upaya meningkatkan profesionalitas pegawai PPATK.

3. Gaya Kepemimpinan *Transglobal* juga memiliki peran dalam membangun Kepercayaan Antar Pegawai. Gaya Kepemimpinan *Transglobal* yang tinggi, yang terlihat dari tingginya *cognitive intelligence*, *emotional intelligence*, *culture intelligence*, *business Intelligence*, *global Intelligence*, dan *moral Intelligence*, ternyata berdampak pada tingginya Kepercayaan Antar Pegawai, yang tercermin pada aspek tingginya kemampuan untuk mengerjakan tugas dan pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya (*ability*), tingginya perasaan senasib pegawai dengan memperhatikan rekan kerjanya dan mampu berbagi tugas yang saling menguntungkan (*benevolence*), dan memiliki kemampuan yang tinggi untuk senantiasa memegang teguh prinsip-prinsip moral secara konsisten (*integrity*). Dengan demikian jelas bahwa gaya kepemimpinan *transglobal* berperan besar dalam membangun tingkat kepercayaan yang tinggi antar para pegawai PPATK.



4. Budaya Organisasi yang dimiliki PPATK ternyata dapat membantu meningkatkan Kinerja Pegawai. Budaya Organisasi yang tinggi, yang terlihat dari tingginya pemahaman terkait aspek Misi organisasi, Konsistensi, Adaptabilitas, dan Keterlibatan dalam setiap aktivitas organisasi, berdampak pada tingginya tingkat Kinerja Pegawai yang tercermin pada aspek kualitas kerja, kuantitas kerja, tanggungjawab pegawai, ketepatan waktu, efektifitas, kemandirian, dan komitmen kerja dari para pegawai dilingkungan PPATK.
5. Budaya Organisasi juga memiliki peran dalam mendorong terwujudnya sikap Profesionalisme pegawai. Pemahaman tentang Budaya Organisasi yang tinggi, yang terlihat dari tingginya tingkat kompetensi terkait Misi, konsistensi, adaptabilitas, dan keterlibatan dalam berbagai aktivitas organisasi, ternyata berdampak pada tingginya tingkat Profesionalitas yang tercermin pada aspek afiliasi komunitas, kebutuhan untuk mandiri, keyakinan terhadap peraturan sendiri, dedikasi pada profesi, dan kewajiban sosial para pegawai PPATK dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.
6. Budaya Organisasi PPATK juga memiliki andil yang besar dalam membangun Kepercayaan Antar Pegawai. Budaya Organisasi yang tinggi, yang terlihat dari tingginya pemahaman tentang misi organisasi, konsistensi, adaptabilitas, dan keterlibatan dalam berbagai kegiatan organisasi, berdampak pada tingginya tingkat Kepercayaan Antar Pegawai yang tercermin pada aspek *ability*, *benevolence*, dan *Integrity* para pegawai PPAT.
7. Profesionalitas mempunyai peran yang kuat dalam mewujudkan peningkatan Kinerja Pegawai. Profesionalitas yang tinggi, yang terlihat dari tingginya aspek afiliasi komunitas, kebutuhan untuk mandiri, keyakinan terhadap peraturan sendiri, dedikasi pada profesi, dan kewajiban sosial, ternyata berdampak pada tingginya tingkat Kinerja Pegawai yang tercermin



pada aspek kualitas kerja, kuantitas kerja, tanggungjawab pegawai, ketepatan waktu, efektifitas, kemandirian, dan komitmen kerja dari seluruh pegawai PPAATK.

8. Kepercayaan Antar Pegawai berperan secara langsung dalam mendorong pencapaian Kinerja Pegawai. Kepercayaan Antar Pegawai yang tinggi, yang terlihat dari tingginya *ability*, *benevolence*, dan *Integrity*, berdampak pada tingginya tingkat Kinerja Pegawai yang tercermin pada aspek Kualitas Kerja, kuantitas kerja, tanggungjawab pegawai, ketepatan waktu, efektifitas, kemandirian, dan komitmen kerja dari para pegawai dilingkungan PPAATK yang cukup memadai.

9. Disamping memiliki peran langsung terhadap Kinerja Pegawai, Profesionalitas dan Kepercayaan Antar Pegawai juga memediasi peran Gaya Kepemimpinan *Transglobal* mencapai Kinerja Pegawai menjadi lebih baik. Hal ini terlihat dari semakin tinggi Gaya Kepemimpinan *Transglobal* akan mengakibatkan Semakin tinggi pula Kinerja Pegawai, jika dimediasi oleh Profesionalitas dan Kepercayaan Antar Pegawai yang juga Semakin tinggi. Dengan demikian, Profesionalitas dan Kepercayaan Antar Pegawai sebagai variabel pemediasi pengaruh antara Gaya Kepemimpinan *Transglobal* terhadap Kinerja Pegawai. Pimpinan PPAATK dapat meningkatkan kinerja pegawai secara signifikan jika pimpinan PPAATK mampu menjaga dan memastikan tingkat profesionalitas pegawai terjaga pada level yang baik apalagi ditambah dengan tingkat kepercayaan antar pegawai yang terjalin dengan solid.

10. Demikian pula Profesionalitas dan Kepercayaan Antar Pegawai juga memediasi peran Budaya Organisasi dalam mewujudkan Kinerja Pegawai yang lebih optimal. Hal ini tampak dengan semakin tinggi peran Budaya Organisasi, mengakibatkan semakin tinggi pula tingkat Kinerja Pegawai, jika





dimediasi oleh tingkat Profesionalitas dan Kepercayaan Antar Pegawai yang juga semakin tinggi dan solid. Dengan demikian, Profesionalitas dan Kepercayaan Antar Pegawai berperan sebagai variabel pemediasi pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai. Peran Profesionalitas dan Kepercayaan antar Pegawai sangat diperlukan dan harus menjadi fokus pembinaan dari pimpinan PPATK terhadap anak buahnya agar budaya organisasi yang ada dapat meningkatkan kinerja pegawai dengan optimal.

## 6.2. Saran

Atas dasar kesimpulan penelitian tersebut, berikut beberapa saran yang direkomendasikan :

1. Bagi Pusat Pelaporan dan Analisis Transaksi Keuangan (PPATK):
  - 1) PPATK dapat menerapkan Gaya Kepemimpinan *Transglobal* yang dengan membangun Profesionalitas pegawai serta Kepercayaan antar Pegawai yang solid melalui pelatihan peningkatan kompetensi pegawai baik berupa *soft* maupun *hard Competency* sehingga dapat meningkatkan Kinerja Pegawai dengan lebih optimal.
  - 2) Menambahkan persyaratan kompetensi Gaya Kepemimpinan *Transglobal* yaitu *Cognitive Intelligence, Emotional Intelligence, Culture Intelligence, Business Intelligence, Global Intelligence*, dan *Moral Intelligence* pada proses open bidding calon pimpinan tinggi di PPATK agar diperoleh calon pemimpin yang kuat, efektif dan memiliki wawasan serta kualitas global.
  - 3) Menjadikan kompetensi Profesionalitas dan Kepercayaan antar Pegawai sebagai salah satu kompetensi inti dari Standar Kompetensi Manajerial yang wajib dimiliki oleh seluruh pegawai, disamping



kompetensi teknis. Peningkatan kompetensi ini dapat dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan baik ditingkat internal maupun eksternal.

4) Menjaga Budaya Organisasi diimplementasikan secara konsisten dan ikhlas bagi seluruh pegawai serta menjadikannya brand image organisasi, sebagai perwujudan kompetensi Sosial Kultural yang dapat dilakukan melalui penyelenggaraan kegiatan *Capacity Building* seraca rutin minimal dua kali dalam satu tahun.

5) Mengembangkan pembinaan pegawai melalui penerapan *coaching*, *counseling* dan *mentoring* yang dilakukan oleh seluruh level pimpinan agar Profesionalisme dan Kepercayaan antar Pegawai dapat dibangun dengan lebih baik dengan melibatkan aktifitas spiritual secara rutin.

## 2. Bagi Peneliti lain :

Peneliti berharap, peneliti lain dapat mengembangkan model ataupun metode penelitian lanjutan yang dapat memperkaya hasil penelitian ini dengan menambahkan variable-variabel yang relevan, seperti *organization comitment* dan *spiritual engagement*.



## DAFTAR PUSTAKA

Abou Arraj, H. 2018. Professionalism Among Employees in Lebanon: the Lebanese University. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 14(4), 385—392.

Abraham, C. 2005. The Relationship Between Organization Culture and Withdrawal Intentions and Behavior. *International Journal of Manpower*, 26(2): 177—195.

Affif, Faisal. 2013. Mindset dalam Kepemimpinan Global. diperoleh dari <http://jurnal.ubl.ac.id/index.php/jak/article/download/543/510>.

Agustia, D. 2006. Pengaruh Profesionalitas Auditor terhadap Variabel-Variabel Individual Work Outcomes. *Majalah Ekonomi tahun XVI No. 1 April 2006*.

Agustina, Tiya dan Chairul Anwar. 2014. Profesionalisme Auditor dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Internal Auditor (Pada Perusahaan Industri di Provinsi Lampung). *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, Vol. 5, No. 2, 41—58.

Alondereine, R. and M. Majauskaite. 2016. Leadership style and job satisfaction in higher education institutions. *International Journal of Educational Management*, 30(1):140—164.

Amabile, T. M., Schatezel E. A., G. B. Moneta, and S. J. Kramer. 2004. Leader Behaviors and The Work Environment for Creativity: Perceived Leader support. *Leadership Quarterely*, 15 (1), 5—32.

Armayanti, N. (2012). Gambaran Kepercayaan Konsumen Terhadap Pembelian Melalui Media Internet. Skripsi. Medan: Fakultas Psikologi Universitas Sumatera Utara.

Armstrong, R. W. and J. Sweeney. 1994. Industry Type, Culture, Mode of Entry and Perceptions of International Marketing Ethics Problems: A Cross-Cultural Comparison. *Journal of Business Ethics*, 13(10), 775—785.

Aryee, S., PS. Budhwar and Z. X. Chen. 2002. Trust as a Mediator of the Relationship Between Organizational Justice and Work Outcomes: Test of a Social Exchange Model. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 67—85.

Ashton, D. 2011. Media Work and the Creative Industries: Identity Work, Professionalism and Employability. *Education and Training*, 53 (6): 546—560.

Basit, A., V. Sebastian and Z. Hassan. 2017. Impact of Leadership Style on Employee Performance (A Case Study on A Private Organization in





Malaysia). *International Journal of Accounting and Business Management*, Vol. 5, No. 2, pp. 112—130.

Bass, B. M. 2000. The future of leadership in learning organizations. *Journal of Leadership Studies*, Vol. 7 No. 3, pp. 18—40.

Bernardin, J. H and Joyce A. R. 1998. *Human Resource Management : An Experiential Approach*. Mc Graw-Hill.

Boe, T. A. 2002. Gaining and/or Maintaining Employee Trust Within Service Organizations. Research Paper for Master of Science Degree in Training and Development: University of Wisconsin-Stout.

Bungin, Burhan. 2011. *Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Kencana Predana Media Group.

Caldwell, et al. 2004. The Effects of Transformational and Change Leadership on Employees' Commitment to a Change: A Multilevel Study. *Journal of Applied Psychology*, 93(2):346-5.

Carneiro, A. 2008. When Leadership Means More Innovation and Development. *Business Strategy Series*, 9(4), 176—184.

Chang, et al. 2015. Exploring Privacy and Trust for Employee Monitoring. *Industrial Management & Data Systems*, 115(1): 88—106.

Cohen, A. and Y. Kol. 2004. Professionalism and Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Examination Among Israeli Nurses. *Journal of Managerial Psychology*, 19(4): 386—405.

Conger, J. A., and Kanungo, R. N. 1987. Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. *Academy of Management Review*, Vol 12 No 4, pp. 637—647.

Cresswell, J. W. 2009. *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches, Third Edition*. Sage Publication Inc. California.

Dai You-De, et al. 2013. Transformational vs Transactional Leadership: Which is Better?: A Study on Employees of International Tourist Hotels in Taipei City. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(5).

Darsana, Made. 2013. The Influence Of Personality and Organizational Culture on Employee Performance Through Organizational Citizenship Behavior. *The International Journal of Management*, Vol 2 Issue 4, pp. 35—42.

David, et al. 2012. Organizational Culture as A Source of Change in Trade Unions. *Employee Relations*, 34(4): 394—410.

Davis, F. D. 1985. A Technology Acceptance Model for Empirically Testing New End-User Information Systems. Thesis (Ph. D.). Massachusetts Institute of Technology, Sloan School of Management.





Dirks, K. and D. L. Ferrin. 2002. Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4): 611—2.

Denison and Misra. 1995. Toward of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, Vol. 6, No. 2, March-April.

Desianty, Sovyia. 2005. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi Pada PT Pos Indonesia (Persero) Semarang. *Jurnal Studi Manajemen dan Organisasi*, Volume 2 (Nomor 1). pp. 69—84.

Erran, Vigoda-Gadot. 2006. Leadership Style, Organizational Politics, and Employees' Performance: An Empirical Examination of Two Competing Models. *Personnel Review*, 36(5): 661—683.

Gavin, M. B. and R. C. Mayer. 1999. Trust in Management and Performance: Who Minds the Shop While the Employees Watch the Boss?. *The Academy of Management Journal*, 48(5): 874-888.

Ghozali, I. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.

Gita, R. dan A. Yuniawan. 2016. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT BPR Arta Utama Pekalongan). *Jurnal Studi Manajemen dan Organisasi*, Vol 13 No 2.

Golembiewski, R. and M. McConkie. 1988. The Centrality of Interpersonal Trust in Group Process. In C. L. Cooper (Ed.), *Theories of group process*. New York: Wiley.

Goode, W., 1957. Community Within a Community : The profession. *American Sociological Review* 22 : PP.194—200.

Goswami, A. et al. 2016. The Relationship of Leaders' Humor and Employees' Work Engagement Mediated by Positive Emotions: Moderating Effect of Leaders' Transformational Leadership Style. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(8): 1083—1099.

Haider, N., S. Anwar, and N. Iqbal. 2015. Effect of Lededrship Style on Employee Performance. *Arabian Journal of Business and Management Review*, Review 5: 146.

Hall, R, 1968. Profesionalization and Bureaucratation. *American Sociological Review* 33 :PP. 92—104.

Hanna, Elizabeth dan Firmanti, F. 2013. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Auditor. *Jurnal Bisnis dan Akuntansi*, Vol. 15, No. 1, pp. 13—28.

Harris, A. 2005. Leading from The Chalk-Face: An Overview of School Leadership. *Leadership*, Vol. 1 No. 1, pp. 73-87.





Harwika, Wiwiek. 2013. Influence of Servant Leadership to Motivation, Organization Culture, Organizational Citizenship Behavior (OCB), and Employee's Performance in Outstanding Cooperatives East Java Province, Indonesia. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, Vol. 5, No. 12, pp. 876—885.

Hermawati, A. and N. Mas. 2016. Mediation Effect of Quality of Worklife, Job Involvement, and Organizational Citizenship Behavior in Relationship between Transglobal Leadership to Employee Performance. *International Journal of Law and Management*, Vol. 59 Issues: 6, pp. 1143—1158.

Hermawati, A., Suhermin, and R. Puji. 2019. The Transglobal Leadership-based Strategy of MSMEs Performance Optimization of Malang Raya and The Implementation of Quality of Work Life. *Research Journal of Textile and Apparel*.

Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., and Sanders, G. 1990. Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, 286—316.

Huselid, M. A. 1995. The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover and Productivity. *The Academy of Management Journal*, 38(3).

Hussain, et al. 2019. Customer Brand Identification, Affective Commitment, Customer Satisfaction, and Brand Trust as Antecedents Of Customer Behavioral Intention of Loyalty: An Empirical Study in The Hospitality Sector. *Journal of Global Scholars of Marketing Science*, Vol. 29.

Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo. 2002. *Metodologi Penelitian Bisnis Cetakan Kedua*. Yogyakarta: Penerbit BFE UGM.

Ing'ollan, D. N. and J. Roussel. 2017. Influence of Leadership Styles on Employees Performance: A Study of Turkana Country Kenya. *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 8, No. 7, pp. 82—98.

Jerrel, et al. 2014. Employee Job Satisfaction and Organizational Performance: The Role of Conflict Management. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 17(4): 498—530.

Joseph, E. E. and B. Winston. 2005. A Correlation Of Servant Leadership, Leader Trust, And Organizational Trust. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(1): 6—22.

Justin, B and W. Heyliger. 2014. Academic Administrator Leadership Styles and The Impact on Faculty Job Satisfaction. *The Journal of Leadership Education*, 13(3): 34—4.

Kalbers L. P. and Fogarty. 1995. Professionalism and its Consequences: A Study Internal's Auditor. *A Journal Practice and Theory (Spring)*: 64—85.





More, K. S. and Shay S. T. 2009. The Role of Trust in Core Team Employees: A Three-Nation Study. *Cross Cultural Management An International Journal*, 16(4): 410—433.

Kim, A. and Maubourgne, R.A.. 1992. Parables of Leadership. *Harvard Business Review*, July-August, p.123.

Kim, M. S. and Koo D. W. 2017. Linking LMX, Engagement, Innovative Behavior, and Job Performance in Hotel Employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(3).

Kirchner, A. 2006. Value-based Leadership: A Third Sector View. *International Journal of Leadership in Public Services*.

Kloutsiniotis, P. V. and D. M. Mihail. 2018. The Impact of High Performance Work Systems on Greek Tourism. 4th International Tourism and Hospitality Management Congress (ITHMC).

Konovsky, M. A. and S. D. Pugh. 1994. Citizenship Behavior and Social Exchange. *Academy of Management Journal*, 37(3), 656—669.

Kreitner dan Kinicki. 2005. *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat. Jakarta.

Kreitner, R. and Angelo, K. 2001. *Organizational Behavior*. McGraw-Hill, Higher Education. New York.

Kristiansen, M., A. Obstfelder, and A. T. Lotherington. 2016. Contradicting Logics in Everyday Practice: The Complex Dynamics of Performance Management and Professionalism in Norwegian Nursing Homes. *Journal of Health Organization and Management*, 30(1), 57—72.

Kundu, S. C. and N. Gahlawat. 2016. High Performance Work Systems and Employees' Intention to Leave: Exploring the Mediating Role of Employee Outcomes. *Management Research Review*, 39(12): 1587—1615.

Kurland, H., R. Hertz-Lazarowitz, and H. Peretz. 2010. Leadership style and organizational learning: The mediate effect of school vision. *Journal of Educational Administration*, 48(1): 7—30.

Leem, Tae-Jong. 2015. The Relationship Between Servant Leadership and The Diversity of Performance Measures. *Indian Journal of Science and Technology*, 8(S1): 254.

Lisbijanto, Herry and Budiyanto. 2014. Influence of Servant leadership on Organization Performance Through Job Satisfaction in Employees' Cooperative Surabaya. *International Journal of Business and Management Invention*, Vol. 3, pp. 03—06.

Liden, et al. 2013. Servant Leadership and Serving Culture: Influence on Individual and Unit Performance. *The Academy of Management Journal*, 57(5).





Locander, W. B., Hamilton, F., Ladik, D., and Stuart, J. 2002. Developing a Leadership-Rich Culture: The Missing Link to Creating a market-Focused Organization. *Journal of Market-Focused Management*, 5(2), 149-163.

Lok, P., and Crawford, J. 2001. Antecedents of Organizational Commitment and the Mediating Role of Job Satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 16(8), 594—613.

Luthans, Fred. 2002. *Organizational Behavior Ninth Edition*. McGraw-Hill, Inc. New York.

Ma'sud, Fuad. 2004. *Survai Diagnosis Organisasional Konsep dan Aplikasi*. Badan Penerbit BP-UNDIP. Semarang.

Madan, M. and M. K. Nalla. 2015. Exploring Citizen Satisfaction with Police in India: The Role of Procedural Justice, Police Performance, Professionalism, and Integrity. *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management*, 38(1), 86—101.

Mangkunegara, A. P. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. PT. Refika Aditama. Bandung.

Marie, C. 2011. Influence of Organizational Culture on Quality Healthcare Delivery. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 24(7): 523—539.

Masadeghrad, A. M. 2003. The Role of Participate Management (Sugestion Sytem) in Hospital Effectiveness and Efficiency. *Research In Medical Sciences*, is Fahan, 8 (3), 85—90.

Mayer, R. C. and J. H. Davis. 1999. The Effect of the Performance Appraisal System on Trust for Management: A Field Quasi-Experiment. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 123—136.

Mayer, John D. and Salovey, P. 1990. *Emotional Intelligence*. Baywood Publishing Co., Inc. Yale.

McKeage, R. and D. McCormick. 2016. Servant Leadership and Its Relationships With Core Self-Evaluation and Job Satisfaction. *The Journal of Values-Based Leadership*, Vol 9.

Menkes, J. 2006. *Executive Intelligence: What All Great Leaders Have*. New York: Harper Collins.

Messersmith, J. G. and Guthrie, J. P. 2010. High Performance Work Systems in Emergent Organizations: Implications for Firm Performance. *Human Resource Management*, 49(2): 241— 264.

Mian, M. A., et al. 2017. Conceptualizing Trust with Cultural Perspective in International Business Operations. *Benchmarking An International Journal*, 24(4): 1099—1118.





Nugroho, Agung D. 2011. Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Pegawai (Studi Pada Pusat Pengembangan dan pemberdayaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan/*Vocational Education Development Center Malang*). *Jurnal Manajemen Bisnis*, Vol 1, No 2.

Ole, B. and Holth, T. 2016. Trust is Good, Control is Better? Leadership Challenges During The Implementation of An Officer and An Other Ranks Corps in The Norwegian Army. *Negative Leadership: International Perspectives*, Chapter: 13, Publisher: Canadian Defence Academy Press, Editors: Daniel Watola & Dave Woychesin, pp.255—266.

Paoline, E. A. and E. Lambert. 2010. The Influence of Individual, Job, and Organizational Characteristics on Correctional Staff Job Stress, Job Satisfaction, and Organizational Commitment. *Criminal Justice Review*, 33(4): 541—564.

Pawirosumarto, S., P. K. Sarjana, and R. Gunawan. 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*, Vol. 59 No. 6, 2017, pp. 1337—1358.

Prusak, L. and D. Cohen. 2001. How to Invest in Social Capital. *Harvard Business Review*, 79(6), 86—93.

Rabbenee, et al. 2015. Combined Effects of Franchise Management Strategies and Employee Service Performance on Customer Loyalty: A Multilevel Perspective. *Journal of Strategic Marketing 2017*, (6): 1—19.

Raharjo, et al. 2018. Pengaruh Moderasi Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Hubungan Penerapan Sistem Akuntansi Pemerintah, Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Aparat Pemerintah Daerah (Studi Empiris pada SKPD Pemerintah Provinsi Riau). *Jurnal Akuntansi*, Vol. 5 No. 2.

Rakhmawati, Dian dan Susetyo Darmanto. 2014. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kepercayaan, Dan Kerjasama Tim Terhadap Komitemen Organisasi Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Kasus di Perum Perhutani Kesatuan Bisnis Mandiri Industri Kayu Brumbung Satu Jawa Tengah). *Media Ekonomi Dan Manajemen*, Vol. 29 No. 1 Januari 2014.

Randeree, K. and A. G. Chaundry. 2012. Leadership - Style, Satisfaction and Commitment: An Exploration in the United Arab Emirates' Construction Sector. *Engineering Construction and Architectural Management*, 19(1): 61—85.

Rashid M. A. A., M. Sambasivan and J. Johari 2003. The Influence of Corporate Culture and Organizational Commitment on Performance. *Journal of Management Development*, 22(8): 708—728.





Rawat, P. and Lyndon Shiji 2016. Effect of Paternalistic Leadership Style on Subordinate's Trust: An Indian Study. *Journal of Indian Business Research*, 8(4): 264—277.

Republik Indonesia. 2010. Undang-Undang Nomor 8 Tahun 2010 tentang Tindak Pidana Pencucian Uang. Lembaran Negara RI Nomor 122. Kementerian Hukum dan HAM: Jakarta.

-----, 2012. Peraturan Pemerintah Nomor 48 Tahun 2012 tentang Organisasi dan Tata Kerja Pusat Pelaporan dan Analisis Transaksi Keuangan. Lembaran Negara RI Nomor 110. Kementerian Hukum dan HAM: Jakarta.

-----, 2006. Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2006 tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah. Lembaran Negara RI Nomor 25. Kementerian Hukum dan HAM: Jakarta.

-----, 2014. Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Lembaran Negara RI Nomor 80. Kementerian Hukum dan HAM: Jakarta.

Rita Men, L. and D. W. Stacks. 2014. The Effects of Authentic Leadership on Strategic Internal Communication and Employee-Organization Relationships. *Journal of Public Relations Research* 26(4).

Riduan. 2009. *Dasar-Dasar Statistika*. Bandung: Alfabeta.

Rivai, Veithzal, dan Ahmad F. M. Basri. 2005. *Performance Appraisal: Sistem Yang Tepat Menilai Kinerja Pegawai dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Rajawali Pers. Jakarta.

Robbins, S. P. 2001. *Organizational Behavior*. Prentice Hall. Pennsylvania State University: Pennsylvania.

Robert, J. T. 2009. Organizational Socialization: The Missing Link Between Employee Needs and Organizational Culture. *Journal of Managerial Psychology*, 24(7):650-676.

Robins, F. 2006. Corporate Governance After Sarbanes-Oxley: an Australian Perspective. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 6(1), 34—48.

Russell, R. F. and A. G. Stone. 2002. Review of Servant Leadership Attributes: Developing a Practical Model. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3): 145—157.

Schein, E. H. 1991. *What is Culture*. Newbury Park, CA: Sage Publicatios, 243—253.

Seijaaka, S. K. and T. Kaawaase. 2014. Professionalism, Rewards, Job Satisfaction, and Organizational Commitment Amongst Accounting





- Professionals in Uganda. *Journal of Accounting in Emerging Economies*, 4(2): 134—157.
- Sharifad, M. S. and V. Ataei. 2012. Organizational Culture and Innovation Culture: Exploring The Relationships Between Constructs. *Leadership and Organization Development Journal*, 33(5).
- Sharkie, R. 2009. Trust in Leadership is Vital for Employee Performance. *Management Research News*, 32(5): 491—498.
- Sharkey, Ld., Nazneen, R., Robbert, A. C., Peter, A. B. 2012. *Winning With Transglobal Leadership: How to Find and Develop TOP Global Talent to Build World Class Organization*. Mc.Grow-Hill Education: USA.
- Sihombing, et al. 2018. The Effect of Servant Leadership to Rewards, Organizational Culture, and Its Implication to Employee's Performance. *International Journal of Law and Management*, 60(11).
- Singarimbun, M. dan Effendi. 1995. *Metode Penelitian Survey*. Jakarta: PT Pustaka LP3ES.
- Siregar, D. D. 2006. Kepuasan Kerja dan Produktivitas. Diperoleh dari <http://www.ppm.ac.id/index.php>.
- Smits, et al. 2016. The Role of The Physician in Transforming The Culture of Healthcare. *Leadership Health Service, Bradford England*, 29(3): 300—12.
- Soedjono. 2005. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan Pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol. 7, No. 1, pp 22—47.
- Solimun, et al. 2017. *Metode Statistika Multivariat Pemodelan Persamaan Struktural (SEM) Pendekatan WarpPLS*. Universitas Brawijaya Press: Malang.
- Sørensen, O. H. 2016. Improving the Primary Task: Effects of Implementation Intensity on Employee Health and Organizational Performance. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 3(4), 343—359.
- Stewart, J. 2006. Transformational Leadership: An Evolving Concept Examined Through the Works of Burns, Bass, Avolio and Leithwood. *Canadian Journal of Educational JEA 48, 1 28 Administration and Policy*, Vol. 54.
- Sugito, Bangun dan Untung Sriwidodo. 2007. Pengaruh Kepemimpinan, Kepercayaan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja. *Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia*, Vol. 2 No. 1, 35—42.
- Sugiyono. 2008. *Statistika untuk Penelitian*. Alfabeta. Bandung.
- Suharmanto. 2010. Anteseden Kepercayaan Interpersonal dan Pengaruhnya terhadap Produktivitas Kerja (Studi pada Politeknik Negeri Semarang). *Jurnal Administrasi dan Bisnis*, Vol. 11, No. 1.





Sumardi. 2001. Pengaruh Pengalaman Terhadap Profesionalitas Serta Pengaruh Profesionalitas Terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja. Tesis. Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro. (tidak dipublikasikan).

Susanto. 2006. Strategi Organisasi. Yogyakarta: Amara Books.

Swansburg, R. C. 1995. *Nursing Staff Development*. Jones and Barlett Publisher. Boston.

Tierney, et al. 2006. An Examination of Leadership and Employee Creativity: The Relevance of Traits and Relationships. *Personnel Psychology*, 52(3): 591—620.

Tinline, G. and K. Crowe. 2010. Improving Employee Engagement And Wellbeing in An NHS Trust. *Strategic HR Review*, 9(2): 19—24.

Trong Tuan, L. 2012. Corporate Social Responsibility, Leadership, and Brand Equity in Healthcare Service. *Social Responsibility Journal*, 8(3): 347—362.

Tzafir, S. S. and ABA. Gur. 2007. HRM Practices and Perceived Service Quality: The Role of Trust as a Mediator. *Research and Practice in Human Resource Management*, 15(2), 1—20.

Tzafir, S. S. and L. S. Dolan. 2004. Trust ME: A Scale for Measuring Employee Manager Trust. *Journal of Management Research*. 2(2). 117—134.

Seġaran. Uma. 2006. *Metode Penelitian untuk Bisnis Edisi Kempat*. Jakarta: Salemba Empat.

Vecchio, R. P. and B. C. Gobdel. 1984. The Vertical Dyad Linkage Model of Leadership: Problems and Prospects. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 5—20.

Veithzal, Rivai. 2013. *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi*. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.

Vroom, V. H. 1964. *Work and Motivation*. Wiley. New York.

Waridin dan Masrukhin. 2006. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi, dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai. *Ekobis*, Vol. 7, No. 2.

Whitener, E. M. 2001, Do “High Commitment” Human Resource Practices Affect Employee Commitment? A Cross- Level Analysis Using Hierarchical Linear Modelling. *Journal of Management*, 27, 515—535.

Wibowo. 2013. *Budaya Organisasi*. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.

Wilderoom, et al. 2017. Leadership and Cultures of Lithuanian and Dutch Construction Firms. *Journal of Construction Engineering and Management*, 133(11).





Wirawan. 2014. *Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*. Rajawali Pers. Jakarta.

Woodman, R. W. and Sherwood, J. J. 1980. The role of team development in organizational effectiveness: A critical review. *Psychological Bulletin*, 88(1), 166—186.

Yarmohammadian, H. M. and A. M. M. Rad. 2006. A Study of Relationship between Managers' Leadership Style and Employees' Job Satisfaction. *Leadership in Health Services*, 19, 11—28.

Yasir, M. and Abdul M. 2017. Impact of Knowledge Management Enablers on Knowledge Sharing: is Trust A Missing Link in SMEs of Emerging Economies?. *World Journal of Entrepreneurship, Management, and Sustainable Development*.

Yukl, G. A. 2002. *Leadership in Organizations. 5th Edition*. Prentice Hall, Upper Saddle River.

Yukl, G. A. 2007. *Leadership in Organizations. 6th Edition*. Prentice Hall, Upper Saddle River.

Wirawan. 2014. *Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*. Rajawali Pers. Jakarta.





## Lampiran 1 Uji Validitas dan Reliabilitas

### 1.1. Variabel Gaya Kepemimpinan *Transglobal* (X1)

Correlations

		X1
X111	Pearson Correlation	,562**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	192
X112	Pearson Correlation	,527**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	192
X121	Pearson Correlation	,432**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	192
X122	Pearson Correlation	,367**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	192
X123	Pearson Correlation	,473**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	192
X124	Pearson Correlation	,396**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	192
X131	Pearson Correlation	,545**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	192
X132	Pearson Correlation	,576**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	192
X133	Pearson Correlation	,466**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	192
X134	Pearson Correlation	,620**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	192
X135	Pearson Correlation	,589**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	192

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,900	22

Correlations

		X1
X141	Pearson Correlation	,617**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	192
X142	Pearson Correlation	,617**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	192
X143	Pearson Correlation	,606**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	192
X144	Pearson Correlation	,648**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	192
X151	Pearson Correlation	,681**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	192
X152	Pearson Correlation	,639**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	192
X161	Pearson Correlation	,663**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	192
X162	Pearson Correlation	,499**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	192
X163	Pearson Correlation	,527**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	192
X164	Pearson Correlation	,611**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	192
X165	Pearson Correlation	,613**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	192

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



## 1.2. Variabel Budaya Organisasi (X2)

**Correlations**

		X2
X211	Pearson Correlation	,674**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
X212	Pearson Correlation	,734**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
X213	Pearson Correlation	,670**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
X214	Pearson Correlation	,636**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
X221	Pearson Correlation	,651**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
X222	Pearson Correlation	,785**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
X231	Pearson Correlation	,519**
	Sig. (2-tailed)	,003
	N	30
X232	Pearson Correlation	,564**
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	30
X233	Pearson Correlation	,774**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
X241	Pearson Correlation	,783**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
X242	Pearson Correlation	,633**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
X243	Pearson Correlation	,488**
	Sig. (2-tailed)	,006
	N	30

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,875	12



### 1.3. Variabel Profesionalitas (Y1)

**Correlations**

		Y1
Y111	Pearson Correlation	,806**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
Y112	Pearson Correlation	,758**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
Y113	Pearson Correlation	,631**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
Y121	Pearson Correlation	,414*
	Sig. (2-tailed)	,023
	N	30
Y122	Pearson Correlation	,630**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
Y123	Pearson Correlation	,734**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
Y131	Pearson Correlation	,528**
	Sig. (2-tailed)	,003
	N	30
Y132	Pearson Correlation	,723**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
Y133	Pearson Correlation	,769**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
Y141	Pearson Correlation	,734**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
Y142	Pearson Correlation	,828**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
Y151	Pearson Correlation	,697**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
Y152	Pearson Correlation	,638**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,893	13





## 1.4. Variabel Kepercayaan Antar Pegawai (Y2)

## Correlations

		Y2
Y211	Pearson Correlation	,641**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
Y212	Pearson Correlation	,597**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
Y213	Pearson Correlation	,659**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
Y221	Pearson Correlation	,720**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
Y222	Pearson Correlation	,579**
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	30
Y223	Pearson Correlation	,727**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
Y231	Pearson Correlation	,760**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
Y232	Pearson Correlation	,791**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
Y233	Pearson Correlation	,821**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,893	13





### 1.5. Variabel Kinerja Pegawai (Y3)

**Correlations**

		Y3
Y311	Pearson Correlation	,322**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	192
Y312	Pearson Correlation	,421**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	192
Y313	Pearson Correlation	,361**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	192
Y314	Pearson Correlation	,317**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	192
Y315	Pearson Correlation	,384**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	192
Y321	Pearson Correlation	,396**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	192
Y322	Pearson Correlation	,481**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	192
Y323	Pearson Correlation	,338**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	192
Y331	Pearson Correlation	,391**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	192
Y332	Pearson Correlation	,337**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	192
Y333	Pearson Correlation	,309**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	192

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,817	21

**Correlations**

		Y3
Y341	Pearson Correlation	,444**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	192
Y342	Pearson Correlation	,413**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	192
Y343	Pearson Correlation	,212**
	Sig. (2-tailed)	,003
	N	192
Y351	Pearson Correlation	,434**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	192
Y352	Pearson Correlation	,439**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	192
Y361	Pearson Correlation	,415**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	192
Y362	Pearson Correlation	,485**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	192
Y371	Pearson Correlation	,416**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	192
Y372	Pearson Correlation	,297**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	192
Y373	Pearson Correlation	,332**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	192

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



## Lampiran 2 Analisis Deskriptif

### 2.1. Variabel Gaya Kepemimpinan *Transglobal* (X1)

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Y111	192	1,00	5,00	4,0625	,63596
Y112	192	1,00	34,00	3,6406	2,35379
Y113	192	2,00	5,00	3,9323	,63129
Y121	192	1,00	5,00	3,1979	,95577
Y122	192	1,00	5,00	2,3177	,77128
Y123	192	1,00	5,00	2,0469	,82048
Y131	192	1,00	5,00	3,4375	,79675
Y132	192	1,00	5,00	4,1302	,62137
Y133	192	2,00	5,00	4,0313	,56888
Y141	192	3,00	5,00	4,3073	,49537
Y142	192	2,00	5,00	4,0573	,54326
Y151	192	2,00	5,00	4,2656	,60302
Y152	192	3,00	5,00	4,2344	,55321
Valid N (listwise)	192				

Y111

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid STS	1	,5	,5	,5
R	27	14,1	14,1	14,6
S	122	63,5	63,5	78,1
SS	42	21,9	21,9	100,0
Total	192	100,0	100,0	

Y112

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid STS	3	1,6	1,6	1,6
TS	18	9,4	9,4	10,9
R	69	35,9	35,9	46,9
S	86	44,8	44,8	91,7
SS	15	7,8	7,8	99,5
34,00	1	,5	,5	100,0
Total	192	100,0	100,0	



Y113

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	4	2,1	2,1	2,1
	R	33	17,2	17,2	19,3
	S	127	66,1	66,1	85,4
	SS	28	14,6	14,6	100,0
	Total	192	100,0	100,0	

Y121

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	5	2,6	2,6	2,6
	TS	46	24,0	24,0	26,6
	R	58	30,2	30,2	56,8
	S	72	37,5	37,5	94,3
	SS	11	5,7	5,7	100,0
	Total	192	100,0	100,0	

Y122

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	21	10,9	10,9	10,9
	TS	103	53,6	53,6	64,6
	R	55	28,6	28,6	93,2
	S	12	6,3	6,3	99,5
	SS	1	,5	,5	100,0
	Total	192	100,0	100,0	

Y123

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	44	22,9	22,9	22,9
	TS	110	57,3	57,3	80,2
	R	24	12,5	12,5	92,7
	S	13	6,8	6,8	99,5
	SS	1	,5	,5	100,0
	Total	192	100,0	100,0	





Y131

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	4	2,1	2,1	2,1
	TS	11	5,7	5,7	7,8
	R	88	45,8	45,8	53,6
	S	75	39,1	39,1	92,7
	SS	14	7,3	7,3	100,0
	Total	192	100,0	100,0	

Y132

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	,5	,5	,5
	TS	1	,5	,5	1,0
	R	17	8,9	8,9	9,9
	S	126	65,6	65,6	75,5
	SS	47	24,5	24,5	100,0
	Total	192	100,0	100,0	

Y133

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	1	,5	,5	,5
	R	25	13,0	13,0	13,5
	S	133	69,3	69,3	82,8
	SS	33	17,2	17,2	100,0
	Total	192	100,0	100,0	

Y141

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	R	3	1,6	1,6	1,6
	S	127	66,1	66,1	67,7
	SS	62	32,3	32,3	100,0
	Total	192	100,0	100,0	

Y142

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	1	,5	,5	,5
	R	20	10,4	10,4	10,9
	S	138	71,9	71,9	82,8
	SS	33	17,2	17,2	100,0
	Total	192	100,0	100,0	









## 2.2. Variabel Budaya Organisasi (X2)

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X211	192	2,00	5,00	4,3021	,59877
X212	192	2,00	5,00	4,2917	,60394
X213	192	2,00	5,00	4,1667	,65788
X214	192	2,00	5,00	4,2604	,63485
X221	192	2,00	5,00	4,0104	,63071
X222	192	1,00	5,00	4,0104	,66308
X231	192	1,00	5,00	3,7865	,80002
X232	192	2,00	5,00	4,0937	,64845
X233	192	2,00	5,00	3,8542	,74467
X241	192	2,00	5,00	4,0885	,59445
X242	192	1,00	5,00	3,9740	,70477
X243	192	1,00	5,00	3,8958	,75167
Valid N (listwise)	192				

### X211

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid TS	1	,5	,5	,5
R	11	5,7	5,7	6,3
S	109	56,8	56,8	63,0
SS	71	37,0	37,0	100,0
Total	192	100,0	100,0	

### X212

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid TS	2	1,0	1,0	1,0
R	9	4,7	4,7	5,7
S	112	58,3	58,3	64,1
SS	69	35,9	35,9	100,0
Total	192	100,0	100,0	





X213

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	3	1,6	1,6	1,6
	R	19	9,9	9,9	11,5
	S	113	58,9	58,9	70,3
	SS	57	29,7	29,7	100,0
	Total	192	100,0	100,0	

X214

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	1	,5	,5	,5
	R	17	8,9	8,9	9,4
	S	105	54,7	54,7	64,1
	SS	69	35,9	35,9	100,0
	Total	192	100,0	100,0	

X221

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	4	2,1	2,1	2,1
	R	25	13,0	13,0	15,1
	S	128	66,7	66,7	81,8
	SS	35	18,2	18,2	100,0
	Total	192	100,0	100,0	

X222

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	,5	,5	,5
	TS	3	1,6	1,6	2,1
	R	26	13,5	13,5	15,6
	S	125	65,1	65,1	80,7
	SS	37	19,3	19,3	100,0
	Total	192	100,0	100,0	





**X232**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	4	2,1	2,1	2,1
	R	20	10,4	10,4	12,5
	S	122	63,5	63,5	76,0
	SS	46	24,0	24,0	100,0
	Total	192	100,0	100,0	

**X233**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	12	6,3	6,3	6,3
	R	33	17,2	17,2	23,4
	S	118	61,5	61,5	84,9
	SS	29	15,1	15,1	100,0
	Total	192	100,0	100,0	

**X241**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	2	1,0	1,0	1,0
	R	20	10,4	10,4	11,5
	S	129	67,2	67,2	78,6
	SS	41	21,4	21,4	100,0
	Total	192	100,0	100,0	

**X242**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	,5	,5	,5
	TS	6	3,1	3,1	3,6
	R	26	13,5	13,5	17,2
	S	123	64,1	64,1	81,3
	SS	36	18,8	18,8	100,0
	Total	192	100,0	100,0	









### 2.3. Variabel Profesionalitas (Y1)

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Y111	192	1,00	5,00	4,0625	,63596
Y112	192	1,00	34,00	3,6406	2,35379
Y113	192	2,00	5,00	3,9323	,63129
Y121	192	1,00	5,00	3,1979	,95577
Y122	192	1,00	5,00	2,3177	,77128
Y123	192	1,00	5,00	2,0469	,82048
Y131	192	1,00	5,00	3,4375	,79675
Y132	192	1,00	5,00	4,1302	,62137
Y133	192	2,00	5,00	4,0313	,56888
Y141	192	3,00	5,00	4,3073	,49537
Y142	192	2,00	5,00	4,0573	,54326
Y151	192	2,00	5,00	4,2656	,60302
Y152	192	3,00	5,00	4,2344	,55321
Valid N (listwise)	192				

#### Y111

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid STS	1	,5	,5	,5
R	27	14,1	14,1	14,6
S	122	63,5	63,5	78,1
SS	42	21,9	21,9	100,0
Total	192	100,0	100,0	

#### Y112

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid STS	3	1,6	1,6	1,6
TS	18	9,4	9,4	10,9
R	69	35,9	35,9	46,9
S	86	44,8	44,8	91,7
SS	15	7,8	7,8	99,5
34,00	1	,5	,5	100,0
Total	192	100,0	100,0	



Y113

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	4	2,1	2,1	2,1
	R	33	17,2	17,2	19,3
	S	127	66,1	66,1	85,4
	SS	28	14,6	14,6	100,0
	Total	192	100,0	100,0	

Y121

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	5	2,6	2,6	2,6
	TS	46	24,0	24,0	26,6
	R	58	30,2	30,2	56,8
	S	72	37,5	37,5	94,3
	SS	11	5,7	5,7	100,0
	Total	192	100,0	100,0	

Y122

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	21	10,9	10,9	10,9
	TS	103	53,6	53,6	64,6
	R	55	28,6	28,6	93,2
	S	12	6,3	6,3	99,5
	SS	1	,5	,5	100,0
	Total	192	100,0	100,0	

Y123

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	44	22,9	22,9	22,9
	TS	110	57,3	57,3	80,2
	R	24	12,5	12,5	92,7
	S	13	6,8	6,8	99,5
	SS	1	,5	,5	100,0
	Total	192	100,0	100,0	





Y131

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	4	2,1	2,1	2,1
	TS	11	5,7	5,7	7,8
	R	88	45,8	45,8	53,6
	S	75	39,1	39,1	92,7
	SS	14	7,3	7,3	100,0
	Total	192	100,0	100,0	

Y132

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	,5	,5	,5
	TS	1	,5	,5	1,0
	R	17	8,9	8,9	9,9
	S	126	65,6	65,6	75,5
	SS	47	24,5	24,5	100,0
	Total	192	100,0	100,0	

Y133

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	1	,5	,5	,5
	R	25	13,0	13,0	13,5
	S	133	69,3	69,3	82,8
	SS	33	17,2	17,2	100,0
	Total	192	100,0	100,0	

Y141

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	R	3	1,6	1,6	1,6
	S	127	66,1	66,1	67,7
	SS	62	32,3	32,3	100,0
	Total	192	100,0	100,0	





Y142

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	1	,5	,5	,5
	R	20	10,4	10,4	10,9
	S	138	71,9	71,9	82,8
	SS	33	17,2	17,2	100,0
	Total	192	100,0	100,0	

Y151

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	1	,5	,5	,5
	R	13	6,8	6,8	7,3
	S	112	58,3	58,3	65,6
	SS	66	34,4	34,4	100,0
	Total	192	100,0	100,0	

Y152

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	R	12	6,3	6,3	6,3
	S	123	64,1	64,1	70,3
	SS	57	29,7	29,7	100,0
	Total	192	100,0	100,0	





## 2.4. Variabel Kepercayaan Antar Pegawai (Y2)

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Y211	192	1,00	5,00	4,0677	,67148
Y212	192	2,00	5,00	3,9531	,67327
Y213	192	2,00	44,00	4,2708	2,94088
Y221	192	2,00	5,00	3,8802	,61502
Y222	192	1,00	5,00	3,9167	,71873
Y223	192	2,00	5,00	4,0365	,58222
Y231	192	2,00	5,00	3,9896	,56965
Y232	192	,00	5,00	4,0208	,63045
Y233	192	1,00	5,00	4,0208	,58746
Valid N (listwise)	192				

### Y211

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid STS	1	,5	,5	,5
TS	2	1,0	1,0	1,6
R	25	13,0	13,0	14,6
S	119	62,0	62,0	76,6
SS	45	23,4	23,4	100,0
Total	192	100,0	100,0	

### Y212

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid TS	5	2,6	2,6	2,6
R	33	17,2	17,2	19,8
S	120	62,5	62,5	82,3
SS	34	17,7	17,7	100,0
Total	192	100,0	100,0	

### Y213

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid TS	1	,5	,5	,5
R	24	12,5	12,5	13,0
S	128	66,7	66,7	79,7
SS	38	19,8	19,8	99,5
44,00	1	,5	,5	100,0
Total	192	100,0	100,0	



## Y221

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid TS	2	1,0	1,0	1,0
R	43	22,4	22,4	23,4
S	123	64,1	64,1	87,5
SS	24	12,5	12,5	100,0
Total	192	100,0	100,0	

## Y222

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid STS	1	,5	,5	,5
TS	7	3,6	3,6	4,2
R	31	16,1	16,1	20,3
S	121	63,0	63,0	83,3
SS	32	16,7	16,7	100,0
Total	192	100,0	100,0	

## Y223

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid TS	2	1,0	1,0	1,0
R	23	12,0	12,0	13,0
S	133	69,3	69,3	82,3
SS	34	17,7	17,7	100,0
Total	192	100,0	100,0	

## Y231

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid TS	3	1,6	1,6	1,6
R	23	12,0	12,0	13,5
S	139	72,4	72,4	85,9
SS	27	14,1	14,1	100,0
Total	192	100,0	100,0	









## 2.5. Variabel Kinerja Pegawai (Y3)

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Y311	192	3,00	5,00	4,2552	,56278
Y312	192	3,00	5,00	4,2292	,52136
Y313	192	2,00	5,00	4,1406	,59317
Y314	192	3,00	5,00	4,1354	,56271
Y315	192	2,00	5,00	3,9792	,61362
Y321	192	2,00	6,00	3,9740	,73388
Y322	192	2,00	5,00	3,8229	,87424
Y323	192	2,00	5,00	3,6563	,95805
Y331	192	3,00	5,00	4,4219	,60896
Y332	192	3,00	5,00	4,4271	,60096
Y333	192	2,00	5,00	4,3177	,61235
Y341	192	1,00	5,00	3,9323	,76617
Y342	192	1,00	5,00	3,5833	,81436
Y343	192	1,00	5,00	2,5781	,92331
Y351	192	2,00	5,00	3,9479	,65314
Y352	192	2,00	5,00	4,0677	,63129
Y361	192	2,00	5,00	3,9792	,66284
Y362	192	2,00	5,00	3,9740	,59170
Y371	192	2,00	5,00	4,2500	,57886
Y372	192	1,00	5,00	3,1146	1,00647
Y373	192	2,00	5,00	4,2344	,63268
Valid N (listwise)	192				

### Y311

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid R	12	6,3	6,3	6,3
S	119	62,0	62,0	68,2
SS	61	31,8	31,8	100,0
Total	192	100,0	100,0	



## Y312

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	R	9	4,7	4,7	4,7
	S	130	67,7	67,7	72,4
	SS	53	27,6	27,6	100,0
	Total	192	100,0	100,0	

## Y313

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	1	,5	,5	,5
	R	19	9,9	9,9	10,4
	S	124	64,6	64,6	75,0
	SS	48	25,0	25,0	100,0
	Total	192	100,0	100,0	

## Y314

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	R	19	9,9	9,9	9,9
	S	128	66,7	66,7	76,6
	SS	45	23,4	23,4	100,0
	Total	192	100,0	100,0	

## Y315

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	2	1,0	1,0	1,0
	R	32	16,7	16,7	17,7
	S	126	65,6	65,6	83,3
	SS	32	16,7	16,7	100,0
	Total	192	100,0	100,0	





Y321

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid TS	5	2,6	2,6	2,6
R	38	19,8	19,8	22,4
S	107	55,7	55,7	78,1
SS	41	21,4	21,4	99,5
6,00	1	,5	,5	100,0
Total	192	100,0	100,0	

Y322

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid TS	14	7,3	7,3	7,3
R	51	26,6	26,6	33,9
S	82	42,7	42,7	76,6
SS	45	23,4	23,4	100,0
Total	192	100,0	100,0	

Y323

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid TS	29	15,1	15,1	15,1
R	45	23,4	23,4	38,5
S	81	42,2	42,2	80,7
SS	37	19,3	19,3	100,0
Total	192	100,0	100,0	

Y331

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid R	12	6,3	6,3	6,3
S	87	45,3	45,3	51,6
SS	93	48,4	48,4	100,0
Total	192	100,0	100,0	





Y332

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	R	11	5,7	5,7	5,7
	S	88	45,8	45,8	51,6
	SS	93	48,4	48,4	100,0
	Total	192	100,0	100,0	

Y333

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	1	,5	,5	,5
	R	12	6,3	6,3	6,8
	S	104	54,2	54,2	60,9
	SS	75	39,1	39,1	100,0
	Total	192	100,0	100,0	

Y341

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	,5	,5	,5
	TS	11	5,7	5,7	6,3
	R	24	12,5	12,5	18,8
	S	120	62,5	62,5	81,3
	SS	36	18,8	18,8	100,0
	Total	192	100,0	100,0	

Y342

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	3	1,6	1,6	1,6
	TS	11	5,7	5,7	7,3
	R	69	35,9	35,9	43,2
	S	89	46,4	46,4	89,6
	SS	20	10,4	10,4	100,0
	Total	192	100,0	100,0	





Y343

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid STS	18	9,4	9,4	9,4
TS	83	43,2	43,2	52,6
R	55	28,6	28,6	81,3
S	34	17,7	17,7	99,0
SS	2	1,0	1,0	100,0
Total	192	100,0	100,0	

Y351

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid TS	3	1,6	1,6	1,6
R	37	19,3	19,3	20,8
S	119	62,0	62,0	82,8
SS	33	17,2	17,2	100,0
Total	192	100,0	100,0	

Y352

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid TS	4	2,1	2,1	2,1
R	20	10,4	10,4	12,5
S	127	66,1	66,1	78,6
SS	41	21,4	21,4	100,0
Total	192	100,0	100,0	

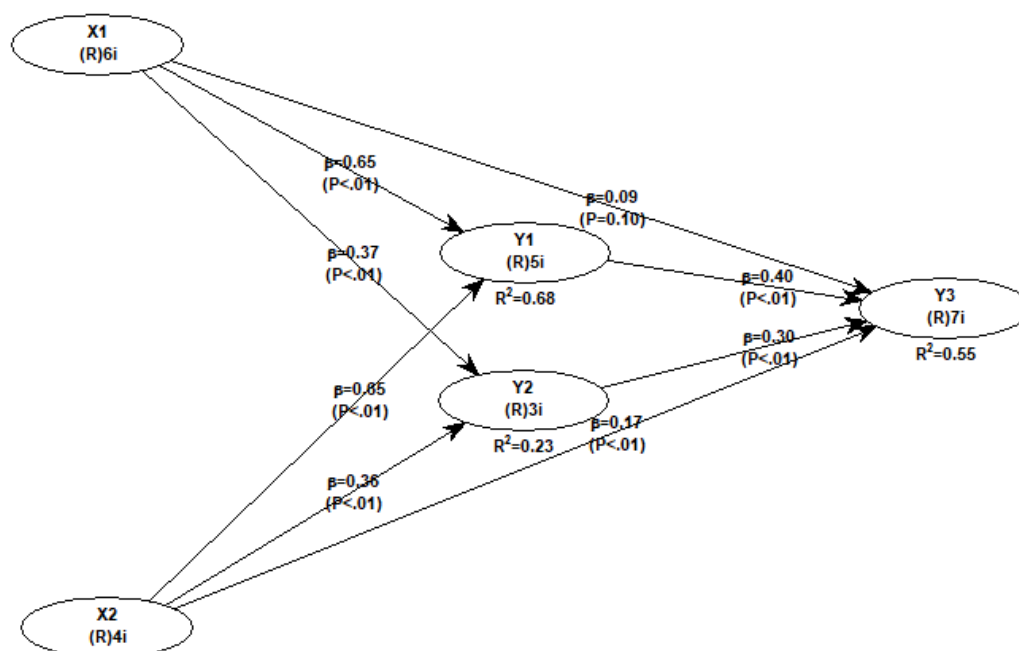
Y361

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid TS	6	3,1	3,1	3,1
R	26	13,5	13,5	16,7
S	126	65,6	65,6	82,3
SS	34	17,7	17,7	100,0
Total	192	100,0	100,0	





### Lampiran 3 Hasil Analisis WarpPLS



\*\*\*\*\*  
\* General SEM analysis results \*

#### General project information

Version of WarpPLS used: 6.0  
 License holder: Trial license (3 months)  
 Type of license: Trial license (3 months)  
 License start date: 20-Jul-2014  
 License end date: 18-Oct-2014  
 Project path (directory): D:\Dewi punya\09. Anto Warppls\  
 Project file: model.prj  
 Last changed: 12-Aug-2014 13:42:33  
 Last saved: Never (needs to be saved)  
 Raw data path (directory): D:\Dewi punya\09. Anto Warppls\  
 Raw data file: data pls.xls

#### Model fit and quality indices

Average path coefficient (APC)=0.373,  $P<0.001$   
 Average R-squared (ARS)=0.486,  $P<0.001$   
 Average adjusted R-squared (AARS)=0.478,  $P<0.001$   
 Average block VIF (AVIF)=1.543, acceptable if  $\leq 5$ , ideally  $\leq 3.3$   
 Average full collinearity VIF (AFVIF)=2.217, acceptable if  $\leq 5$ , ideally  $\leq 3.3$   
 Tenenhaus GoF (GoF)=0.541, small  $\geq 0.1$ , medium  $\geq 0.25$ , large  $\geq 0.36$   
 Sympton's paradox ratio (SPR)=1.000, acceptable if  $\geq 0.7$ , ideally = 1  
 R-squared contribution ratio (RSCR)=1.000, acceptable if  $\geq 0.9$ , ideally = 1  
 Statistical suppression ratio (SSR)=1.000, acceptable if  $\geq 0.7$   
 Nonlinear bivariate causality direction ratio (NLBCDR)=1.000, acceptable if  $\geq 0.7$



### General model elements

Missing data imputation algorithm: Arithmetic Mean Imputation

Outer model analysis algorithm: PLS Regression

Default inner model analysis algorithm: Warp3

Multiple inner model analysis algorithms used? No

Resampling method used in the analysis: Stable3

Number of data resamples used: 100

Number of cases (rows) in model data: 174

Number of latent variables in model: 5

Number of indicators used in model: 25

Number of iterations to obtain estimates: 7

Range restriction variable type: None

Range restriction variable: None

Range restriction variable min value: 0.000

Range restriction variable max value: 0.000

Only ranked data used in analysis? No

\*\*\*\*\*

#### \* Path coefficients and P values \*

\*\*\*\*\*

#### Path coefficients

	X1	X2	Y1	Y2	Y3
Y1	0.655	0.646			
Y2	0.369	0.355			
Y3	0.094	0.173	0.399	0.295	

#### P values

	X1	X2	Y1	Y2	Y3
Y1	<0.001	<0.001			
Y2	<0.001	<0.001			
Y3	0.104	0.010	<0.001	<0.001	

\*\*\*\*\*

#### \* Standard errors for path coefficients \*

\*\*\*\*\*

	X1	X2	Y1	Y2	Y3
Y1	0.066	0.066			
Y2	0.070	0.070			
Y3	0.074	0.073	0.070	0.071	

\*\*\*\*\*

#### \* Effect sizes for path coefficients \*

\*\*\*\*\*

	X1	X2	Y1	Y2	Y3
Y1	0.348	0.337			
Y2	0.118	0.109			
Y3	0.034	0.078	0.268	0.167	



### Hasil Uji Outer Model

\*\*\*\*\*

#### \* Combined loadings and cross-loadings \*

\*\*\*\*\*

	X1	X2	Y1	Y2	Y3	Type (a)	SE	P value
X11	0.739	-0.109	0.157	0.014	-0.043	Reflect	0.065	<0.001
X12	0.744	-0.027	0.054	0.031	-0.087	Reflect	0.065	<0.001
X13	0.816	-0.017	0.013	-0.090	0.099	Reflect	0.064	<0.001
X14	0.825	0.094	-0.173	-0.103	0.085	Reflect	0.064	<0.001
X15	0.774	0.005	-0.153	0.142	0.085	Reflect	0.065	<0.001
X16	0.775	0.043	0.121	0.018	-0.155	Reflect	0.065	<0.001
X21	0.330	0.763	-0.305	-0.115	0.026	Reflect	0.065	<0.001
X22	-0.160	0.824	0.267	0.146	-0.136	Reflect	0.064	<0.001
X23	-0.174	0.869	0.165	0.033	-0.054	Reflect	0.063	<0.001
X24	0.040	0.782	-0.168	-0.079	0.177	Reflect	0.065	<0.001
Y11	0.015	0.051	0.642	-0.136	-0.205	Reflect	0.066	<0.001
Y12	-0.028	-0.132	0.764	-0.161	0.045	Reflect	0.065	<0.001
Y13	0.123	-0.122	0.890	0.022	0.035	Reflect	0.063	<0.001
Y14	0.023	0.070	0.874	0.145	0.031	Reflect	0.063	<0.001
Y15	-0.137	-0.120	0.854	0.074	0.046	Reflect	0.064	<0.001
Y21	-0.229	-0.187	0.339	0.701	-0.245	Reflect	0.066	<0.001
Y22	0.051	0.033	-0.057	0.914	0.048	Reflect	0.063	<0.001
Y23	0.126	0.112	-0.205	0.907	0.141	Reflect	0.063	<0.001
Y31	0.009	-0.032	-0.056	-0.058	0.642	Reflect	0.066	<0.001
Y32	-0.033	-0.103	-0.145	-0.177	0.553	Reflect	0.068	<0.001
Y33	0.114	-0.000	-0.091	0.074	0.628	Reflect	0.067	<0.001
Y34	-0.116	-0.001	0.310	0.028	0.597	Reflect	0.067	<0.001
Y35	-0.338	-0.198	0.305	0.026	0.607	Reflect	0.067	<0.001
Y36	0.251	0.196	-0.312	0.007	0.674	Reflect	0.066	<0.001
Y37	0.085	0.120	0.027	0.094	0.549	Reflect	0.068	<0.001

Notes: Loadings are unrotated and cross-loadings are oblique-rotated. SEs and P values are for loadings. P values < 0.05 are desirable for reflective indicators.

\*\*\*\*\*

#### \* Normalized combined loadings and cross-loadings \*

\*\*\*\*\*

	X1	X2	Y1	Y2	Y3
X11	0.814	-0.161	0.233	0.021	-0.063
X12	0.833	-0.037	0.073	0.042	-0.118
X13	0.810	-0.021	0.016	-0.110	0.121
X14	0.849	0.097	-0.178	-0.106	0.087
X15	0.788	0.006	-0.188	0.175	0.104
X16	0.819	0.054	0.154	0.023	-0.196
X21	0.295	0.822	-0.273	-0.103	0.024
X22	-0.211	0.759	0.352	0.193	-0.179
X23	-0.217	0.796	0.206	0.042	-0.067
X24	0.046	0.796	-0.194	-0.091	0.205
Y11	0.017	0.059	0.731	-0.157	-0.237
Y12	-0.030	-0.142	0.706	-0.173	0.048
Y13	0.166	0.165	0.655	0.030	0.047



	Y14	Y15	Y21	Y22	Y23	Y31	Y32	Y33	Y34	Y35	Y36	Y37
	0.030	-0.146	-0.236	0.057	0.140	0.012	-0.037	0.181	-0.231	-0.439	0.298	0.207
	0.094	-0.127	-0.193	0.037	0.124	-0.043	-0.116	-0.000	-0.003	-0.258	0.234	0.294
	0.642	0.674	0.350	-0.064	-0.228	-0.075	-0.164	-0.145	0.616	0.396	-0.371	0.065
	0.195	0.079	0.812	0.759	0.748	-0.078	-0.200	0.118	0.055	0.033	0.008	0.230
	0.042	0.049	-0.253	0.054	0.157	0.722	0.799	0.687	0.647	0.709	0.698	0.641

Note: Loadings are unrotated and cross-loadings are oblique-rotated, both after separate Kaiser normalizations.

\*\*\*\*\*

\* Pattern loadings and cross-loadings \*

\*\*\*\*\*

	X1	X2	Y1	Y2	Y3
X11	0.644	-0.109	0.157	0.014	-0.043
X12	0.730	-0.027	0.054	0.031	-0.087
X13	0.805	-0.017	0.013	-0.090	0.099
X14	0.939	0.094	-0.173	-0.103	0.085
X15	0.782	0.005	-0.153	0.142	0.085
X16	0.762	0.043	0.121	0.018	-0.155
X21	0.330	1.016	-0.305	-0.115	0.026
X22	-0.160	0.663	0.267	0.146	-0.136
X23	-0.174	0.762	0.165	0.033	-0.054
X24	0.040	0.824	-0.168	-0.079	0.177
Y11	0.015	0.051	0.828	-0.136	-0.205
Y12	-0.028	-0.132	0.904	-0.161	0.045
Y13	0.123	0.122	0.720	0.022	0.035
Y14	0.023	0.070	0.726	0.145	0.031
Y15	-0.137	-0.120	0.917	0.074	0.046
Y21	-0.229	-0.187	0.339	0.823	-0.245
Y22	0.051	0.033	-0.057	0.880	0.048
Y23	0.126	0.112	-0.205	0.847	0.141
Y31	0.009	-0.032	-0.056	-0.058	0.743
Y32	-0.033	-0.103	-0.145	-0.177	0.849
Y33	0.114	-0.000	-0.091	0.074	0.606
Y34	-0.116	-0.001	0.310	0.028	0.378
Y35	-0.338	-0.198	0.305	0.026	0.588
Y36	0.251	0.196	-0.312	0.007	0.713
Y37	0.085	0.120	0.027	0.094	0.370

Note: Loadings and cross-loadings are oblique-rotated.

\*\*\*\*\*

\* Normalized pattern loadings and cross-loadings \*

\*\*\*\*\*

	X1	X2	Y1	Y2	Y3
X11	0.957	-0.161	0.233	0.021	-0.063
X12	0.989	-0.037	0.073	0.042	-0.118
X13	0.986	-0.021	0.016	-0.110	0.121



X14	0.969	0.097	-0.178	-0.106	0.087
X15	0.961	0.006	-0.188	0.175	0.104
X16	0.967	0.054	0.154	0.023	-0.196
X21	0.295	0.909	-0.273	-0.103	0.024
X22	-0.211	0.873	0.352	0.193	-0.179
X23	-0.217	0.951	0.206	0.042	-0.067
X24	0.046	0.954	-0.194	-0.091	0.205
Y11	0.017	0.059	0.957	-0.157	-0.237
Y12	-0.030	-0.142	0.973	-0.173	0.048
Y13	0.166	0.165	0.971	0.030	0.047
Y14	0.030	0.094	0.975	0.195	0.042
Y15	-0.146	-0.127	0.977	0.079	0.049
Y21	-0.236	-0.193	0.350	0.849	-0.253
Y22	0.057	0.037	-0.064	0.994	0.054
Y23	0.140	0.124	-0.228	0.942	0.157
Y31	0.012	-0.043	-0.075	-0.078	0.993
Y32	-0.037	-0.116	-0.164	-0.200	0.958
Y33	0.181	-0.000	-0.145	0.118	0.966
Y34	-0.231	-0.003	0.616	0.055	0.751
Y35	-0.439	-0.258	0.396	0.033	0.763
Y36	0.298	0.234	-0.371	0.008	0.848
Y37	0.207	0.294	0.065	0.230	0.902

Note: Loadings and cross-loadings shown are after oblique rotation and Kaiser normalization.

\* Structure loadings and cross-loadings \*

	X1	X2	Y1	Y2	Y3
X11	0.739	-0.136	0.395	0.224	0.234
X12	0.744	-0.145	0.367	0.220	0.202
X13	0.816	-0.121	0.442	0.223	0.298
X14	0.825	-0.145	0.379	0.196	0.247
X15	0.774	-0.118	0.394	0.329	0.297
X16	0.775	-0.086	0.427	0.236	0.222
X21	-0.039	0.763	0.379	0.177	0.320
X22	-0.115	0.824	0.485	0.325	0.382
X23	-0.208	0.869	0.442	0.254	0.366
X24	-0.147	0.782	0.375	0.211	0.386
Y11	0.319	0.332	0.642	0.191	0.332
Y12	0.424	0.327	0.764	0.265	0.482
Y13	0.486	0.492	0.890	0.448	0.613
Y14	0.438	0.498	0.874	0.512	0.621
Y15	0.400	0.433	0.854	0.434	0.584
Y21	0.168	0.180	0.316	0.701	0.308
Y22	0.294	0.277	0.440	0.914	0.507
Y23	0.295	0.293	0.427	0.907	0.539
Y31	0.204	0.259	0.409	0.321	0.642
Y32	0.133	0.173	0.282	0.212	0.553
Y33	0.268	0.230	0.412	0.384	0.628
Y34	0.186	0.351	0.471	0.339	0.597
Y35	0.078	0.303	0.403	0.322	0.607
Y36	0.271	0.300	0.422	0.371	0.674



Y37 0.217 0.295 0.412 0.359 0.549

Note: Loadings and cross-loadings are unrotated.

\* Normalized structure loadings and cross-loadings \*

	X1	X2	Y1	Y2	Y3
X11	0.814	-0.150	0.434	0.246	0.258
X12	0.833	-0.162	0.411	0.246	0.226
X13	0.810	-0.120	0.439	0.221	0.296
X14	0.849	-0.149	0.390	0.201	0.254
X15	0.788	-0.120	0.401	0.335	0.302
X16	0.819	-0.091	0.451	0.250	0.235
X21	-0.042	0.822	0.409	0.191	0.345
X22	-0.106	0.759	0.447	0.299	0.352
X23	-0.191	0.796	0.405	0.233	0.335
X24	-0.149	0.796	0.381	0.214	0.392
Y11	0.363	0.379	0.731	0.217	0.378
Y12	0.392	0.302	0.706	0.244	0.445
Y13	0.358	0.362	0.655	0.330	0.451
Y14	0.322	0.366	0.642	0.377	0.456
Y15	0.316	0.342	0.674	0.342	0.461
Y21	0.194	0.208	0.365	0.812	0.356
Y22	0.244	0.230	0.365	0.759	0.421
Y23	0.244	0.242	0.352	0.748	0.445
Y31	0.229	0.291	0.459	0.361	0.722
Y32	0.193	0.251	0.408	0.307	0.799
Y33	0.293	0.251	0.451	0.420	0.687
Y34	0.202	0.380	0.511	0.367	0.647
Y35	0.091	0.354	0.471	0.376	0.709
Y36	0.281	0.311	0.436	0.384	0.698
Y37	0.254	0.344	0.480	0.419	0.641

Note: Loadings and cross-loadings shown are unrotated and after Kaiser normalization.

\* Indicator weights \*

	X1	X2	Y1	Y2	Y3	Type (a	SE	P value
	VIF	WLS	ES					
X11	0.203	0.000	0.000	0.000	0.000	Reflect	0.073	0.003 1.659 1
X12	0.204	0.000	0.000	0.000	0.000	Reflect	0.073	0.003 1.660 1
X13	0.224	0.000	0.000	0.000	0.000	Reflect	0.072	0.001 2.086 1
X14	0.226	0.000	0.000	0.000	0.000	Reflect	0.072	0.001 2.145 1
X15	0.212	0.000	0.000	0.000	0.000	Reflect	0.073	0.002 1.797 1
X16	0.213	0.000	0.000	0.000	0.000	Reflect	0.073	0.002 1.843 1







X21	0.000	0.290	0.000	0.000	0.000	Reflect	0.071	<0.001	1.570	1
	0.221									
X22	0.000	0.313	0.000	0.000	0.000	Reflect	0.071	<0.001	1.875	1
	0.258									
X23	0.000	0.331	0.000	0.000	0.000	Reflect	0.071	<0.001	2.206	1
	0.287									
X24	0.000	0.298	0.000	0.000	0.000	Reflect	0.071	<0.001	1.620	1
	0.233									
Y11	0.000	0.000	0.196	0.000	0.000	Reflect	0.073	0.004	1.383	1
	0.126									
Y12	0.000	0.000	0.233	0.000	0.000	Reflect	0.072	<0.001	1.720	1
	0.178									
Y13	0.000	0.000	0.271	0.000	0.000	Reflect	0.072	<0.001	2.884	1
	0.241									
Y14	0.000	0.000	0.266	0.000	0.000	Reflect	0.072	<0.001	2.656	1
	0.233									
Y15	0.000	0.000	0.260	0.000	0.000	Reflect	0.072	<0.001	2.563	1
	0.222									
Y21	0.000	0.000	0.000	0.326	0.000	Reflect	0.071	<0.001	1.279	1
	0.229									
Y22	0.000	0.000	0.000	0.425	0.000	Reflect	0.069	<0.001	3.013	1
	0.389									
Y23	0.000	0.000	0.000	0.422	0.000	Reflect	0.070	<0.001	2.941	1
	0.382									
Y31	0.000	0.000	0.000	0.000	0.248	Reflect	0.072	<0.001	1.327	1
	0.159									
Y32	0.000	0.000	0.000	0.000	0.213	Reflect	0.073	0.002	1.195	1
	0.118									
Y33	0.000	0.000	0.000	0.000	0.242	Reflect	0.072	<0.001	1.296	1
	0.152									
Y34	0.000	0.000	0.000	0.000	0.230	Reflect	0.072	<0.001	1.261	1
	0.137									
Y35	0.000	0.000	0.000	0.000	0.234	Reflect	0.072	<0.001	1.242	1
	0.142									
Y36	0.000	0.000	0.000	0.000	0.260	Reflect	0.072	<0.001	1.342	1
	0.175									
Y37	0.000	0.000	0.000	0.000	0.212	Reflect	0.073	0.002	1.192	1
	0.116									

Notes: P values < 0.05 and VIFs < 2.5 are desirable for formative indicators; VIF = indicator variance inflation factor; WLS = indicator weight-loading sign (-1 = Simpson's paradox in I.v.); ES = indicator effect size.

\*\*\*\*\*  
\* Latent variable coefficients \*  
\*\*\*\*\*

R-squared coefficients  
-----  
X1    X2    Y1    Y2    Y3  
         0.684   0.227   0.547

Adjusted R-squared coefficients  
-----



X1 X2 Y1 Y2 Y3  
0.681 0.218 0.536

Composite reliability coefficients

X1 X2 Y1 Y2 Y3  
0.903 0.884 0.904 0.882 0.804

Cronbach's alpha coefficients

X1 X2 Y1 Y2 Y3  
0.870 0.825 0.865 0.796 0.715

Average variances extracted

X1 X2 Y1 Y2 Y3  
0.608 0.657 0.656 0.717 0.370

Full collinearity VIFs

X1 X2 Y1 Y2 Y3  
2.113 2.168 3.240 1.492 2.073

Q-squared coefficients

X1 X2 Y1 Y2 Y3  
0.688 0.233 0.552

Uji Linieritas

#### Model Summary and Parameter Estimates

Dependent Variable: Y1

Equation	Model Summary					Parameter Estimates			
	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1	b2	b3
Linear	,210	50,597	1	190	,000	17,578	,469		
Logarithmic	,198	46,843	1	190	,000	-66,639	27,506		
Inverse	,173	39,820	1	190	,000	71,076	-1485,041		
Quadratic	,213	25,593	2	189	,000	33,602	-,052	,004	
Cubic	,214	25,723	2	189	,000	28,453	,000	,006	-2,788E-5
Compound	,214	51,782	1	190	,000	24,794	1,010		
Power	,203	48,280	1	190	,000	4,053	,591		
S	,178	41,278	1	190	,000	4,359	-31,992		
Growth	,214	51,782	1	190	,000	3,211	,010		
Exponential	,214	51,782	1	190	,000	24,794	,010		

The independent variable is X1.



### Model Summary and Parameter Estimates

Dependent Variable: Y1

Equation	Model Summary					Parameter Estimates			
	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1	b2	b3
Linear	,235	58,276	1	190	,000	16,943	,630		
Logarithmic	,235	58,377	1	190	,000	-66,790	29,490		
Inverse	,231	57,108	1	190	,000	75,367	-1335,273		
Quadratic	,236	29,118	2	189	,000	6,549	1,072	-,005	
Cubic	,236	29,133	2	189	,000	9,464	,868	,000	-3,454E-5
Compound	,249	63,059	1	190	,000	24,123	1,014		
Power	,252	64,017	1	190	,000	3,817	,648		
S	,250	63,434	1	190	,000	4,467	-29,496		
Growth	,249	63,059	1	190	,000	3,183	,014		
Exponential	,249	63,059	1	190	,000	24,123	,014		

The independent variable is X2.

### Model Summary and Parameter Estimates

Dependent Variable: Y2

Equation	Model Summary					Parameter Estimates			
	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1	b2	b3
Linear	,069	14,106	1	190	,000	22,884	,207		
Logarithmic	,064	13,078	1	190	,000	-14,039	12,079		
Inverse	,056	11,287	1	190	,001	46,407	-650,165		
Quadratic	,071	7,270	2	189	,001	34,090	-,157	,003	
Cubic	,071	7,270	2	189	,001	34,090	-,157	,003	,000
Compound	,079	16,366	1	190	,000	24,978	1,006		
Power	,074	15,135	1	190	,000	9,143	,329		
S	,064	13,005	1	190	,000	3,858	-17,678		
Growth	,079	16,366	1	190	,000	3,218	,006		
Exponential	,079	16,366	1	190	,000	24,978	,006		

The independent variable is X1.

### Model Summary and Parameter Estimates

Dependent Variable: Y2

Equation	Model Summary					Parameter Estimates			
	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1	b2	b3
Linear	,085	17,538	1	190	,000	21,971	,291		
Logarithmic	,083	17,182	1	190	,000	-16,166	13,482		
Inverse	,080	16,557	1	190	,000	48,714	-605,213		
Quadratic	,085	8,777	2	189	,000	28,087	,031	,003	
Cubic	,085	8,777	2	189	,000	28,087	,031	,003	,000
Compound	,100	21,002	1	190	,000	24,241	1,008		
Power	,098	20,739	1	190	,000	8,413	,374		
S	,096	20,146	1	190	,000	3,929	-16,836		
Growth	,100	21,002	1	190	,000	3,188	,008		
Exponential	,100	21,002	1	190	,000	24,241	,008		

The independent variable is X2.



### Model Summary and Parameter Estimates

Dependent Variable: Y3

Equation	Model Summary					Parameter Estimates			
	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1	b2	b3
Linear	,104	22,152	1	190	,000	65,091	,280		
Logarithmic	,094	19,703	1	190	,000	16,385	16,035		
Inverse	,078	16,004	1	190	,000	96,282	-841,111		
Quadratic	,114	12,120	2	189	,000	89,694	-,520	,006	
Cubic	,112	11,913	2	189	,000	80,896	-,104	,000	3,243E-5
Compound	,103	21,709	1	190	,000	66,767	1,003		
Power	,093	19,430	1	190	,000	37,078	,193		
S	,077	15,873	1	190	,000	4,577	-10,173		
Growth	,103	21,709	1	190	,000	4,201	,003		
Exponential	,103	21,709	1	190	,000	66,767	,003		

The independent variable is X1.

### Model Summary and Parameter Estimates

Dependent Variable: Y3

Equation	Model Summary					Parameter Estimates			
	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1	b2	b3
Linear	,209	50,197	1	190	,000	58,504	,503		
Logarithmic	,207	49,663	1	190	,000	-7,878	23,422		
Inverse	,202	48,218	1	190	,000	104,953	-1056,994		
Quadratic	,209	24,975	2	189	,000	60,762	,407	,001	
Cubic	,209	24,983	2	189	,000	60,702	,433	,000	1,015E-5
Compound	,203	48,340	1	190	,000	61,788	1,006		
Power	,203	48,250	1	190	,000	27,825	,281		
S	,199	47,268	1	190	,000	4,681	-12,731		
Growth	,203	48,340	1	190	,000	4,124	,006		
Exponential	,203	48,340	1	190	,000	61,788	,006		

The independent variable is X2.

### Model Summary and Parameter Estimates

Dependent Variable: Y3

Equation	Model Summary					Parameter Estimates			
	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1	b2	b3
Linear	,355	104,615	1	190	,000	58,998	,504		
Logarithmic	,379	115,830	1	190	,000	-11,520	24,524		
Inverse	,381	117,004	1	190	,000	106,691	-1107,391		
Quadratic	,413	66,402	2	189	,000	22,919	2,006	-,015	
Cubic	,460	53,366	3	188	,000	132,932	-4,755	,119	-,001
Compound	,358	105,775	1	190	,000	61,821	1,006		
Power	,384	118,539	1	190	,000	26,073	,300		
S	,389	121,117	1	190	,000	4,707	-13,588		
Growth	,358	105,775	1	190	,000	4,124	,006		
Exponential	,358	105,775	1	190	,000	61,821	,006		

The independent variable is Y1.





### Model Summary and Parameter Estimates

Dependent Variable: Y3

Equation	Model Summary					Parameter Estimates			
	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1	b2	b3
Linear	,236	58,694	1	190	,000	63,716	,534		
Logarithmic	,279	73,592	1	190	,000	1,299	22,829		
Inverse	,293	78,901	1	190	,000	106,815	-846,740		
Quadratic	,316	43,617	2	189	,000	36,433	1,851	-,015	
Cubic	,325	30,123	3	188	,000	82,805	-1,464	,059	-,001
Compound	,235	58,316	1	190	,000	65,571	1,006		
Power	,279	73,584	1	190	,000	30,717	,277		
S	,295	79,489	1	190	,000	4,707	-10,307		
Growth	,235	58,316	1	190	,000	4,183	,006		
Exponential	,235	58,316	1	190	,000	65,571	,006		

The independent variable is Y2.

### Model Summary and Parameter Estimates

Dependent Variable: Y3

Equation	Model Summary					Parameter Estimates			
	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1	b2	b3
Linear	,236	58,694	1	190	,000	63,716	,534		
Logarithmic	,279	73,592	1	190	,000	1,299	22,829		
Inverse	,293	78,901	1	190	,000	106,815	-846,740		
Quadratic	,316	43,617	2	189	,000	36,433	1,851	-,015	
Cubic	,325	30,123	3	188	,000	82,805	-1,464	,059	-,001
Compound	,235	58,316	1	190	,000	65,571	1,006		
Power	,279	73,584	1	190	,000	30,717	,277		
S	,295	79,489	1	190	,000	4,707	-10,307		
Growth	,235	58,316	1	190	,000	4,183	,006		
Exponential	,235	58,316	1	190	,000	65,571	,006		

The independent variable is Y2.

