



DETERMINAN YANG MEMPENGARUHI ORGANIZATIONAL PERFORMANCE DENGAN MODERASI ALTRUISM

**(Studi pada Lembaga Kesejahteraan Sosial Anak
Kementerian Sosial Republik Indonesia)**

DISERTASI

Untuk Memenuhi Persyaratan

Mencapai Gelar Doktor



Oleh :

Mochamad Soelton

187020201012007

**PROGRAM DOKTOR MANAJEMEN KAMPUS JAKARTA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

MALANG

2021



**DETERMINAN YANG MEMPENGARUHI ORGANIZATIONAL
PERFORMANCE DENGAN MODERASI ALTRUISM (Studi
pada Lembaga Kesejahteraan Sosial Anak Kementerian
Sosial Republik Indonesia)**

Nama Mahasiswa : Mochamad Soelton

NIM : 187020201012007

Program Studi : ILMU MANAJEMEN

Minat : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

KOMISI PROMOTOR :

Promotor : Prof. Dr. Dra. Noermijati, SE, M.TM, CPHR

Ko-Promotor : Dr. Drs. Fatchur Rohman, M.Si, CSM., CMA

Ko-Promotor : Dr. Mugiono, SE., M.Si, CMA.

TIM DOSEN PENGUJI :

Dosen Penguji 1 : Prof. Dr. Achmad Sudiro, SE., ME.

Dosen Penguji 2 : Prof. Dr. Astrid Puspaningrum, SE., MM.

Dosen Penguji 3 : Dr. Drs. Agung Yuniarinto, MM., CMA.

Dosen Penguji 4 : Prof. Dr. Sundring Pantja Djati, M.Si., MA.

Dosen Penguji 5 : Prof. Dr. Ir. Arisetyanto Nugroho, MM., IPU.,
CMA., MSS.

Tanggal Ujian :

a.n. Dekan

Ketua Program Studi Doktor Manajemen Kampus Jakarta

a.n. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Brawijaya
Ketua Program Studi Doktor Manajemen
Kampus Jakarta



Ananda Sabil Hussein, SE., M.Com., Ph.D.
NIP. 198303192008011003

(Ananda Sabil Hussein, SE., M.Com., Ph.D., CMA)



PERNYATAAN ORISINALITAS DISERTASI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam Naskah Disertasi ini 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 dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah Disertasi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, 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).

Jakarta, Desember 2021
Mahasiswa



Nama : Mochamad
Nim : 1870202010
Program Studi : Doktor Manaj

Mochamad Soelton
187020201012007



UCAPAN TERIMA KASIH

Peneliti menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada: Bapak Rektor Universitas Brawijaya Prof. Dr. Ir. Nuhfil Hanani AR., MS Bapak Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Bapak Abdul Ghofar, SE., M.Si., DBA., Ak., CA Ketua Program Studi Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Bapak Ananda Sabil Hussein, SE., M.Com., Ph.D., CMA. Promotor Prof. Dr. Dra. Noermijati, SE, M.TM, CPHR dan kopromotor Dr. Drs. Fatchur Rohman, M.Si., CSM., CMA. serta kopromotor Dr. Mugiono, SE., M.Si., CMA, Rekan-rekan, Dosen Universitas Mercu Buana dan anggota BALKS Kementerian Sosial RI seluruh Indonesia yang telah banyak memberikan bantuan ikut berperan dalam memperlancar penelitian dan penulisan disertasi ini. Sujud dan terima kasih yang dalam untuk persembahkan kepada Ibunda dan (Alm) Ayahanda tercinta, atas dorongan yang kuat, kebijaksanaan dan do'a. Ucapan terima kasih secara khusus di sampaikan kepada istri tercinta Santy Andriani Orie dan anak-anak Shirhan, Rhivat dan Darrel.

Malang, Desember 2021

Mochamad Soelton



ABSTRAK

Mochamad Soelton, Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya. **Determinan Yang Mempengaruhi *Organizational Performance* Dengan Moderasi *Altruism* (Studi pada Lembaga Kesejahteraan Sosial Anak Kementerian Sosial Republik Indonesia).** Promotor: Noermijati. Ko-Promotor: Fatchur Rohman dan Mugiono.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan membuktikan secara empiris: Apakah *Organizational Performance* dipengaruhi oleh *Transformational Leadership* melalui *Learning Organization*, *Organizational Commitment*, dan melalui *Organizational Culture*. Apakah *Organizational Performance* dipengaruhi oleh *Organizational Commitment* melalui *Altruism*. Apakah *Organizational Performance* dipengaruhi oleh *Transformational Leadership* melalui *Altruism*. Populasi penelitian adalah Lembaga Kesejahteraan Sosial Anak Kementerian Sosial RI diseluruh Indonesia yang tersebar di 34 Provinsi sebanyak 6.875. Sampel penelitian yaitu 185 Lembaga Kesejahteraan Sosial Anak dengan Akreditasi A. Pengambilan sampel menggunakan metode sampel jenuh dan analisis data penelitian menggunakan PLS-SEM (*Partial Least Square-Structural Equation Model*).

Hasil penelitian membuktikan bahwa *Learning Organization* mampu memediasi secara penuh pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Performance*. *Organizational Culture* mampu memediasi secara penuh pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Performance*. Disisi lain *Organizational Commitment* tidak mampu memediasi pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Performance*. *Altruism* tidak memoderasi dan tidak memperkuat pengaruh *Organizational Commitment* terhadap *Organizational Performance*. *Altruism* memoderasi dan memperkuat pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Performance*.

Kontribusi teori dalam model penelitian ini bahwa variabel *Transformational Leadership*, *Organizational Performance*, *Learning Organization*, *Organizational Culture*, *Altruism* memperkuat dan mendukung sinergi antara Teori Hierarkhi kebutuhan (*Hierarchy of need theory*) dan Teori Pertukaran Sosial (*Social exchange theory*) serta sinergi dengan Teori konflik (*Conflict Theory*) dalam rangka meningkatkan *Organizational Performance* pada Lembaga Kesejahteraan Anak di Indonesia.

Kontribusi kebaruan dalam penelitian yaitu kebaruan variabel *Altruism* terkait kolaborasi dalam internal organisasi dengan pendekatan Teori Hierarkhi kebutuhan (*Hirarchy of Need Theory*) dalam kerangka hubungan yang memoderasi variabel *Transformational Leadership* dan *Organizational Performance*. Studi ini menemukan temuan menarik bahwa *Organizational Commitment* tidak berpengaruh terhadap *Organizational Performance*, hasil ini berbeda dengan hipotesis yang diajukan, tidak mendukung Teori Pertukaran Sosial (*Social exchange theory*). Kebaruan yang lain memasukkan variabel *Altruism* terkait kolaborasi dalam organisasi dengan pendekatan Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*) dalam kerangka hubungan yang memoderasi variabel *Organizational Commitment* dan *Organizational Performance*.



Kata Kunci : *Transformational Leadership, Organizational Performance, Learning Organization, Organizational Commitment, Organizational Culture, Altruism, Hierarchy of Need Theory, Social Exchange Theory, Conflict Theory*

ABSTRACT

Mochamad Soelton, Postgraduate Faculty of Economics and Business, Brawijaya University. **Determinants That Affect Organizational Performance With Altruism Moderation (Study on Child Welfare Institutions, Ministry of Social Affairs, Republic of Indonesia)**. Promoter: Noermijati. CoPromoter: Fatchur Rohman and Mugiono.

This study aims to test and prove empirically: Is Organizational Performance Influenced by Transformational Leadership Learning Organization, Organizational Commitment, and through Organizational Culture. Is Organizational Performance Influenced by Organizational Commitment through Altruism. Is Organizational Performance Affected by Transformational Leadership through Altruism

The research population is the Indonesian Ministry of Social Affairs' Child Welfare Institutions throughout Indonesia, which are spread across 34 provinces of 6,875. The research sample is 185 Child Welfare Institutions with Accreditation A. Sampling uses the saturated method and research data analysis uses PLSSEM (Partial Least Square-Structural Equation Model).

The results of the study prove that Learning Organization is able to fully mediate the influence of Transformational Leadership on Organizational Performance. Organizational Culture is able to fully mediate the influence of Transformational Leadership on Organizational Performance. On the other hand, Organizational Commitment is not able to mediate the influence of Transformational Leadership on Organizational Performance. Altruism does not moderate and does not strengthen the effect of Organizational Commitment on Organizational Performance. Moderate altruism and strengthen the influence of Transformational Leadership on Organizational Performance.

The theory's contribution in this research model is that the variables of Transformational Leadership, Organizational Performance, Learning Organization, Organizational Culture, Altruism strengthen and support the synergy between Hierarchy of need theory and Social exchange theory and synergy with conflict theory (Conflict Theory) in order to improve Organizational Performance at Child Welfare Institutions in Indonesia.

The contribution of novelty in research is the novelty of the Altruism variable related to collaboration in internal organizations with the Hierarchy of Need Theory approach in the framework of relationships that moderate the Transformational Leadership and Organizational Performance variables. This study finds interesting findings that Organizational Commitment has no effect on Organizational Performance, this result is different from the proposed hypothesis, and does not support the Social exchange theory. Another novelty includes the Altruism variable related to collaboration in the organizational approach with the Social Exchange Theory approach in the framework of the relationship that moderates the variables of Organizational Commitment and Organizational Performance.

Keywords: Transformational Leadership, Organizational Performance, Learning Organization, Organizational Commitment, Organizational Culture, Altruism, Hierarchy of need theory, Social exchange theory, conflict theory



PUBLIKASI ILMIAH JURNAL INTERNATIONAL

Soelton, M., Noermijati, N., Rohman, F., Mugiono, M. 2021. Improving The Performance Non-Profit Organizations?. *Academy of Strategic Management Journal*. Volume 20 Special issue 5, 2021. Leadership & Organization Management. *Allied Business Academies*. Electronic ISSN: 1939-6104-20-S5053 Print ISSN: 1939-6104-20-S5-053.

Soelton, M., Noermijati, N., Rohman, F., Mugiono, M. 2021. Conceptualizing the Role of Organizational Performance in Indonesia. *Journal of Asian Finance, Economics and Business (JAFEB) n JAFEB*. Volume 8 Issue 6 Archive on the date of June 30, 2021. Page 1151–1160. Electronic ISSN: 2288-4645 Print ISSN: 2288-4637. www.doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no6.1151

Soelton, M., Noermijati, N., Rohman, F., Mugiono, M. 2020. Reawakening perceived person organization fit and perceived person job fit: Removing obstacles organizational commitment. *Management Science Letters Vol. 10* Issue 13 (2020) 2993–3002 homepage: www.GrowingScience.com/msl <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.5.026>

Soelton, M., Noermijati, N., Rohman, F., Mugiono, M. 2021. Time Demands of Work, What Does Really Matter? A Study on Stationery Companies in Jakarta. *ICISPE 2020, October 09-10, Semarang, Indonesia* Copyright © 2021 EAI <https://eudl.eu/proceedings/ICISPE/2020>; <http://dx.doi.org/10.4108/eai-9-102020.2304770>

Soelton, M., Noermijati, N., Rohman, F., Mugiono, M. 2021. How Does Turnover Intention Affect Work Life Balance and Time Demand of Work Choices. *MICOSS 2020, September 28-29, 2020 Jakarta, Indonesia* Copyright © 2021 EAI DOI 10.4108/eai.9-10-2020.2304770. <https://eudl.eu/proceedings/MICOSS/2020>

Soelton, M., Noermijati, N., Rohman, F., Mugiono, M., Puspaningrum, A., Yuniarinto, A. 2020. Burnouts Didn't Happen In Individuals That Have a Strong Self Efficacy. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt / Egyptology*, 17(6), 4238 - 4251. Retrieved from <http://www.palarch.nl/index.php/jae/article/view/1665>

Soelton, M., Sudiro, A., Saratian, E.T.P. 2020. Liberalization of Social Welfare Institutions Raises Spiritual Intelligence In Service And Organizational Citizenship Behavior Attractivity: Theory And Empirical Review. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt / Egyptology*, 17(4), 3103-3123 - 4251. Retrieved from <http://www.palarch.nl/index.php/jae/article/view/3919>



KATA PENGANTAR

Syukur alhamdulillah kami panjatkan kepada Allah SWT yang telah memberikan hidayah, kelancaran dan kemudahan untuk menyelesaikan Disertasi dengan judul “Determinan Yang Mempengaruhi *Organizational Performance* Dengan Moderasi *Altruism* (Studi Pada Lembaga **Kesejahteraan Sosial Anak Kementerian Sosial Republik Indonesia**)”.

Dalam penyelesaian Disertasi ini berbagai pihak telah banyak membantu hingga selesainya penulisan disertasi ini. Ucapan terima kasih dan penghargaan yang tinggi di sampaikan kepada:

1. Bapak Rektor Brawijaya Malang Prof. Dr. Ir. Nuhfil Hanani AR., MS
2. Bapak Dekan Abdul Ghofar, SE., M.Si., DBA., Ak., CA Pembantu Dekan dan Ketua Jurusan Manajemen serta seluruh Civitas Akademika Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya. sekaligus Ketua Program Studi Doktor Ilmu Manajemen Jakarta
3. Bapak Ananda Sabil Hussein, SE., M.Com., Ph.D., CMA Ketua Program Studi Doktor Ilmu Manajemen Jakarta
4. Ibu Prof. Dr. Dra. Noermijati, SE, M.TM, CPHR selaku Promotor yang telah memberikan kontribusi keilmuan, arahan dan bimbingan, sehingga dapat menyelesaikan Disertasi ini.
5. Bapak Dr. Drs. Fatchur Rohman, M.Si., CSM., CMA selaku Ko-Promotor 1 sekaligus Ketua Program Studi Doktor Ilmu Manajemen Jakarta yang telah memberikan kontribusi keilmuan, arahan dan bimbingan kepada, sehingga dapat menyelesaikan Disertasi ini.
6. Bapak Dr. Mugiono, SE., M.Si., CMA selaku Ko-Promotor 2 yang telah memberikan kontribusi keilmuan, arahan dan bimbingan, sehingga dapat menyelesaikan Disertasi ini.
7. Bapak Prof. Dr. Achmad Sudiro, SE., ME. selaku Ketua Tim Penguji yang telah banyak memberikan arahan, saran dan masukan serta perbaikan dalam Disertasi ini.
8. Ibu Prof. Dr. Astrid Puspaningrum, SE., MM., CMA selaku penguji anggota yang telah banyak memberikan arahan, saran dan masukan serta perbaikan dalam Disertasi ini.



9. Bapak Dr. Drs. Agung Yuniarinto, MM., CMA selaku penguji anggota yang telah banyak memberikan arahan, saran dan masukan serta perbaikan dalam Disertasi ini.
10. Ibu Dra. Tati Nugrahati, SE., M.Si., CHRMP selaku Direktur Kementerian Sosial Republik Indonesia yang telah memberi ijin untuk melakukan penelitian.
11. Ibu Ellya Susilowati, Ph.D Kepala BALKS Balai Akreditasi Lembaga Kesejahteraan Sosial dan jajarannya anggota BALKS yang telah mendukung penelitian ini.
12. Bapak Ibu Pengelola Lembaga Kesejahteraan Anak seluruh Indonesia yang dijadikan sampel dalam penelitian ini dan yang telah banyak memberikan bantuan informasi.
13. Bapak/Ibu Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis, khususnya pada Program Studi Ilmu Manajemen yang telah mengajarkan sejak studi hingga penyelesaian Disertasi ini.
14. Bapak/Ibu staf akademik FEB UB Ibu Putri, Ibu Ida, Ibu Yetti, dan staf admin yang telah membantu sejak pertama kali melanjutkan studi di tempat ini.
15. Pimpinan dan seluruh Civitas Akademika Universitas Mercu Buana Jakarta khususnya rekan-rekan pada Program Studi Manajemen Bisnis yang telah memberikan dukungan.
16. Rekan-rekan seangkatan, yang banyak memberikan dorongan dan arahan hingga selesainya Disertasi ini.
17. Ucapan terima kasih secara khusus disampaikan kepada:
 - a) Ayahanda H. Mochamad Sami'oen (alm) dan Ibunda Hj. Sofiatoen Kito, yang telah membesarkan, mendidik dan mendoakan putranya.
 - b) Yang tercinta Istriku, Santy Andriani Orie yang dengan setia dan penuh kasih sayang mendampingi. Ketiga putraku tersayang; Muhammad Shirhan Thoullon, Muhammad Rhivat Moullay dan Muhammad Darrel Kharzai yang selalu berdoa agar dapat menyelesaikan tahapan tahapan perkuliahan ini. Kepada semua pihak yang namanya tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah berkontribusi dalam penulisan Disertasi ini, kiranya bantuan yang telah diberikan menjadi amalan pahala dari Allah SWT, aamin aamin aamin Yarobal Alamin.

Jakarta, Desember 2021
Mochamad Soelton



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
LEMBAR IDENTITAS TIM PROMOTOR DAN TIM PENGUJI	ii
PERNYATAAN ORISINALITAS DISERTASI	iv
RIWAYAT HIDUP	v
UCAPAN TERIMA KASIH	vi
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	ix
PUBLIKASI ILMIAH JURNAL INTERNATIONAL	x
KATA PENGANTAR	xi
DAFTAR TABEL	xviii
DAFTAR GAMBAR	xix
DAFTAR LAMPIRAN	xx
DAFTAR ISTILAH	xxi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Identifikasi Masalah	13
1.3. Keaslian (<i>Originality</i>) Penelitian	14
1.4. Masalah Penelitian dan Rumusan Masalah	16
1.5. Tujuan Penelitian	17
1.6. Manfaat Penelitian	18
1.6.1. Manfaat Teoritis	19
1.6.2. Manfaat Praktis	19
BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS	20
2.1. Kajian Teori	20
2.1.1. Perkembangan Teori Kepemimpinan	20
2.1.2. <i>Organizational Performance</i>	29
2.1.3. <i>Learning Organization</i>	40
2.1.4. <i>Organizational Commitment</i>	44
2.1.5. <i>Organizational Culture</i>	50
2.1.6. <i>Altruism</i>	57
2.2. Hasil Penelitian Terdahulu	71
2.2.1. Teori Modal Sosial (<i>Social Capital Theory</i>)	73



2.2.2. Teori Hubungan Patron-Klien (<i>Patron-Client Relationship Theory</i>).....	74
2.2.3. Teori Hirarki Kebutuhan (<i>Hirarchy of Need Theory</i>).....	75
2.2.4. Teori Pertukaran Sosial (<i>Social Exchange Theory</i>).....	75
2.2.5. Teori Konservasi Sumber Daya (<i>conversatation of Resourses Theory</i>).....	76
2.2.6. Teori Konflik (<i>Conflict Theory</i>)	76
2.3. Organisasi Non Profit.....	77
2.3.1. Kepemimpinan pada Organisasi Non profit.....	77
BAB III KERANGKA KONSEPTUAL PENELITIAN.....	79
3.1. Konseptual Penelitian	79
3.1.1. <i>Transformational Leadership</i> terhadap <i>Organizational Performance</i>	83
3.1.2. <i>Transformational Leadership</i> terhadap <i>Learning Organization</i>	84
3.1.3. <i>Learning Organization</i> terhadap <i>Organizational Performance</i>	84
3.1.4. <i>Transformational Leadership</i> terhadap <i>Organizational Commitment</i>	84
3.1.5. <i>Organizational Commitment</i> terhadap <i>Organizational Performance</i>	85
3.1.6. <i>Transformational Leadership</i> terhadap <i>Organizational Culture</i>	85
3.1.7. <i>Organizational Culture</i> terhadap <i>Organizational Performance</i>	85
3.1.8. <i>Transformational Leadership</i> terhadap <i>Organizational Performance</i> di mediasi <i>Learning Organization</i>	85
3.1.9. <i>Transformational Leadership</i> terhadap <i>Organizational Performance</i> di mediasi <i>Organization Commitment</i>	85
3.1.10. <i>Transformational Leadership</i> terhadap <i>Organizational Performance</i> di mediasi <i>Organization Culture</i>	86
3.2. Hipotesis Penelitian	86
3.2.1. Hubungan <i>Transformational Leadership</i> dan <i>Organizational Performance</i>	86
<i>Organizational Performance</i>	87
3.2.2. Hubungan <i>Transformational Leadership</i> dan <i>Learning Organization</i>	87
<i>Learning Organization</i>	88
3.2.3. Hubungan <i>Learning Organization</i> dan <i>Organizational Performance</i>	88
<i>H3: Learning Organization</i> berpengaruh positif terhadap <i>Organizational Performance</i>	89
3.2.4. Hubungan <i>Transformational Leadership</i> dan <i>Organizational Commitment</i>	89
<i>H4: Transformational Leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>Organizational Commitment</i>	91
3.2.5. Hubungan <i>Organizational Commitment</i> dan <i>Organizational Performance</i>	91
<i>Organizational Performance</i>	92
3.2.6. Hubungan <i>Transformational Leadership</i> dan <i>Organizational Culture</i>	92



Organizational Culture.....	93
3.2.7. Hubungan Organizational Culture dan Organizational Performance.....	93
H7: Organizational Culture berpengaruh positif terhadap Organizational Performance	94
3.2.8. Peran Learning Organization dalam Memediasi Pengaruh Transformational Leadership terhadap Organizational Performance	94
Transformational Leadership terhadap Organizational Performance	95
Transformational Leadership terhadap Organizational Performance	95
H9: Organizational Commitment mampu memediasi Pengaruh Transformational Leadership terhadap Organizational Performance.....	98
Transformational Leadership terhadap Organizational Performance.....	100
3.2.11. Peran Altruism dalam Memoderasi Pengaruh Organizational Commitment terhadap Organizational Performance	100
Commitment terhadap Organizational Performance	101
Leadership terhadap Organizational Performance	102
3.3. Definisi Operasional Variabel Penelitian	102
3.3.1. Identifikasi Variabel Penelitian	102
3.3.2. Definisi Operasional Variabel.....	102
BAB IV METODE PENELITIAN.....	120
4.1. Pendekatan Penelitian.....	120
4.2. Lokasi Penelitian.....	120
4.3. Populasi dan Sampel Penelitian.....	121
4.3.1. Populasi.....	121
4.3.2. Sampel	121
4.4. Teknik Pengukuran Variabel.....	121
4.5. Pengumpulan Data	122
4.5.1. Jenis Data.....	122
4.5.2. Sumber Data	122
4.6. Teknik Analisa Data	123
4.6.1. Uji Instrumen Penelitian	123
4.6.2. Uji Reliabilitas Instrumen.....	128
4.7. Metode Analisis Data.....	130
4.7.1. Metode Statistik Deskriptif	130
4.7.2. Metode Statistik Inferensial.....	130
a) Structural Equation Modeling (SEM).....	130
b) Uji Variabel Mediasi.....	133
c) Uji Variabel Moderasi	136
BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	138



5.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian.....	138
5.2. Karakteristik Responden.....	141
5.3. Deskripsi Variabel Penelitian.....	142
5.3.1. Deskripsi Variabel <i>Transformasional Leadership</i>	142
5.3.2. Deskripsi Variabel <i>Organizational Performance</i>	145
5.3.3. Deskripsi Variabel <i>Learning Organization</i>	147
5.3.4. Deskripsi Variabel <i>Organizational Commitment</i>	149
5.3.5. Deskripsi Variabel <i>Organizational Culture</i>	151
5.3.6. Deskripsi Variabel <i>Altruism</i>	154
5.4. Hasil Analisis Data.....	156
5.4.1. Evaluasi Measurement (<i>outer</i>) Model.....	156
a) <i>Convergent Validity</i>	156
b) <i>Discriminant Validity</i>	158
c) Uji Reliabilitas (<i>Composite Reliability</i>).....	164
5.4.2. Pengujian Model Struktural/Uji Hipotesis (<i>Inner Model</i>).....	165
a) Nilai <i>R-square</i>	165
b) Model Struktural Secara Keseluruhan (<i>Goodness of Fit Index (GoF)</i>).....	167
e) Hasil Pengujian Hipotesis.....	169
5.5. Pembahasan.....	178
5.5.1. Analisis Hasil Uji <i>Loading Factor</i> dengan Deskripsi Variabel Penelitian	178
(f) Variabel <i>Altruism</i>	180
5.5.2. Hasil Pengujian Analisis Jalur.....	181
(b) <i>Transformational Leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Learning Organization</i>	183
(c) <i>Learning Organization</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Performance</i>	185
(h) <i>Transformational Leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung terhadap <i>Organizational Performance</i> melalui mediasi <i>Learning Organization</i>	192
(i) <i>Transformational Leadership</i> tidak berpengaruh dan tidak signifikan secara tidak langsung terhadap <i>Organizational Performance</i> melalui mediasi <i>Organizational Commitment</i>	194
(j) <i>Transformational Leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung terhadap <i>Organizational Performance</i> melalui mediasi <i>Organizational Culture</i>	196
5.6. Implikasi Penelitian.....	201
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN.....	208
6.1. Kesimpulan.....	208
6.2. Saran.....	213

DAFTAR PUSTAKA.....	217
LAMPIRAN.....	243
Permohonan Pengisian Kuesioner.....	243
DATA RESPONDEN (isi kolom dengan “v”).....	244
A. DAFTAR PERNYATAAN.....	244
Bagian A.....	244
Bagian B.....	246
Bagian C.....	247
Bagian D.....	248
Bagian E.....	249
Bagian F.....	250
ABSTRACT.....	307



DAFTAR TABEL

Tabel	Judul	Halaman
Tabel 1. 1	Mapping Hasil-hasil Penelitian Terdahulu	11
Tabel 2. 1	Hasil Penelitian Terdahulu	71
Tabel 3. 1	Variabel, Indikator dan Item Penelitian	114
Tabel 4. 1	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Variabel	124
Tabel 4. 2	Indeks Koefisien Reliabilitas	128
Tabel 4. 3	Hasil Uji Koefisien Reliabilitas	128
Tabel 4. 4	Tipe Variabel Moderasi	136
Tabel 5. 1	Karakteristik Responden	140
Tabel 5. 2	Deskripsi Variabel <i>Transformasional Leadership</i>	141
Tabel 5. 3	Deskripsi Variabel <i>Organizational Performance</i>	144
Tabel 5. 4	Deskripsi Variabel <i>Learning Organization</i>	146
Tabel 5. 5	Deskripsi Variabel <i>Organizational Commitment</i>	148
Tabel 5. 6	Deskripsi Variabel <i>Organizational Culture</i>	150
Tabel 5. 7	Deskripsi Variabel <i>Altruism</i>	152
Tabel 5. 8	Convergent Validity Transformational Leadership	155
Tabel 5. 9	Convergent Validity	155
Tabel 5. 10	Convergent Validity	156
Tabel 5. 11	Cross Loadings	156
Tabel 5. 12	Cross Loadings	159
Tabel 5. 13	<i>Fornell Lacker Criterium</i> dan AVE	161
Tabel 5. 14	<i>Composite Reliability</i> dan <i>Cronbach's Alpha</i>	162
Tabel 5. 15	Nilai R Variabel Endogen	163
Tabel 5. 16	f Square	166
Tabel 5. 17	Hasil Uji Hipotesis Melibatkan Variabel Mediasi	167
Tabel 5. 18	Hasil Uji Hipotesis Tanpa Melibatkan Variabel Mediasi	168



DAFTAR GAMBAR

Gambar	Judul	Halaman
Gambar 1. 1	Jumlah Lembaga Kesejahteraan Sosial Kementerian Sosial Republik di Indonesia	3
Gambar 1. 2	Lembaga Kesejahteraan Sosial Anak Terakreditasi oleh Kementerian Sosial Republik Indonesia	4
Gambar 1. 3	Total Lembaga Kesejahteraan Sosial Anak Terakreditasi oleh Kementerian Sosial Republik Indonesia	5
Gambar 1. 4	Sebaran Wilayah Lembaga Kesejahteraan Sosial Anak Kementerian Sosial Republik Indonesia	6
Gambar 2. 1	Dimensi Budaya Kerangka Nilai Bersaing	56
Gambar 3. 1	Kerangka Konseptual Penelitian	84
Gambar 4. 1	Diagram Jalur <i>Transformational Leadership</i> dengan <i>Organizational Performance</i> hubungannya dengan <i>Learning Organization</i> , <i>Organizational Commitment</i> , <i>Organizational Culture</i> , dan <i>Altruism</i>	132
Gambar 4. 2	Model Regresi Tanpa Mediasi [a] dan Dengan Mediasi [b]	134
Gambar 5. 1	Hasil Uji Hipotesis Melibatkan Variabel Mediasi	168
Gambar 5. 2	Hasil Uji Hipotesis Tanpa Melibatkan Variabel Mediasi	168



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Judul	Halaman
1.	Lampiran Instrumen Penelitian	241
2.	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel	250
3.	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel	250
4.	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel	250
5.	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel	250
6.	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel	250
7.	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel	250
8.	Hasil Uji Outer Loading (Sebelum valid)	251
9.	Hasil Uji Outer Loading (Sesudah valid)	258
10.	Validitas Dimensi	265
11.	Hasil Uji Reliabilitas	266
12.	Hasil Uji Diskriminan	267
13.	Hasil uji analisis jalur	268
14.	Hasil Uji Model Konseptual dengan PLS-SEM	269
15.	Hasil Uji Model Bootstarring T-statistic	269
16.	<i>Article Academy of Strategic Management Journal</i>	271
17.	<i>Letter of Acceptance Journal of Asian Finance, Economics and Business</i>	284
18.	<i>Article Journal of Asian Finance, Economics and Business</i>	285
19.	<i>Letter of Acceptance Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues</i>	295
20.	<i>Article Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues</i>	296



DAFTAR ISTILAH

LKSA = Lembaga Kesejahteraan Sosial Anak

LKSLU = Lembaga Kesejahteraan Lanjut Usia

IPWL = Institusi Penerima Wajib Lapór KK NAPZA

LKSPD = Lembaga Kesejahteraan Sosial Penyandang Disabilitas

LKSTS = Lembaga Kesejahteraan Sosial Tuna Sosial dan KPO

UPT/UPTD = Unit Pelayanan Sosial Terpadu



BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Keunggulan bersaing baik dalam lingkup individu maupun organisasi menjadi perhatian yang diutamakan, dalam rangka menjawab tantangan lingkungan yang dinamis dan persaingan yang ketat di era globalisasi, organisasi harus mengembangkan dan meningkatkan pengetahuan aset utama organisasi yaitu sumber daya manusia (Turulja dan Bajgoric, 2018). Bahkan, perlu adanya perubahan terhadap fungsi Sumber Daya Manusia (SDM) yang sebelumnya sebagai tenaga administrasi menjadi mitra strategis dan agen perubahan (Malik, 2019). Selanjutnya, selain output yang dihasilkan akan bermanfaat bagi organisasi, kesejahteraan sosial juga akan diraih apabila pekerja sosial tidak lagi hanya diandalkan keterampilannya, namun diharapkan mampu meningkatkan fungsi dari pemahaman sosial dari individu itu sendiri, keluarga dan masyarakat, sehingga dapat meningkatkan kesejahteraan sosial dalam suatu negara (Nugrahati dkk., 2020; Soelton dkk., 2020; Rahma, 2014).

Sitepu (2010) menyebutkan bahwa filosofi dasar pekerjaan sosial adalah *"to help people to help themselves"*. Untuk mewujudkan filosofi tersebut, perlu adanya peranan dari Lembaga Kesejahteraan Sosial (LKS) yang dinilai mampu melakukan kegiatan-kegiatan yang dipandang strategis untuk mengatasi akar dari sejumlah permasalahan secara bersamaan. Selain telah menunjukkan kinerjanya sebagai lembaga publik yang memiliki kepedulian yang tinggi terhadap kepentingan masyarakat, LKS juga dapat melakukan akreditasi terhadap lembaga-lembaga yang ada saat ini untuk meningkatkan kesejahteraan sosial para penerima manfaat.

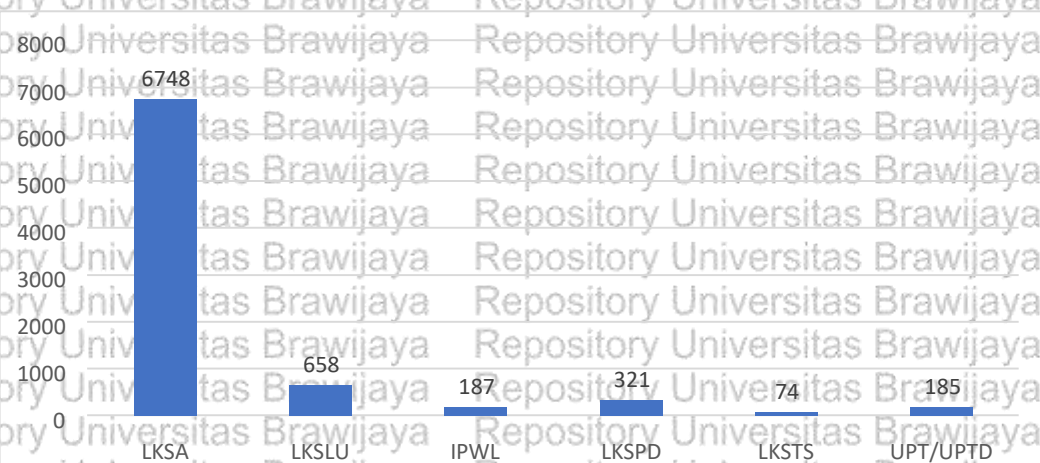
Akreditasi merupakan sebuah wujud apresiasi dan legitimasi yang dilakukan oleh pemerintah terhadap Lembaga Kesejahteraan Sosial Anak (LKSA) karena peran



dan kontribusinya yang sangat besar dalam penyelenggaraan kesejahteraan sosial bagi masyarakat Indonesia (Peraturan Menteri Sosial RI Nomor 17 Tahun 2012). Berdasarkan fungsi tersebut, Kementerian Sosial Republik Indonesia memiliki lembaga otonom bernama Badan Akreditasi Lembaga di Bidang Kesejahteraan Sosial (BALKS) untuk melakukan pengawalan, pengelolaan, tanggung jawab, serta tugas operasional akreditasi. Terlebih lagi, peranan BALKS menjadi penting karena diantaranya sesuai dengan dasar hukum sebagai berikut:

1. Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2009 tentang Kesejahteraan Sosial.
2. Peraturan Pemerintah Nomor 39 Tahun 2012 tentang Penyelenggaraan Kesejahteraan Sosial.
3. Peraturan Menteri Sosial RI Nomor 17 Tahun 2012 tentang Akreditasi Lembaga Kesejahteraan Sosial.
4. Keputusan Menteri Sosial Republik Indonesia Nomor 130/HUK/2012 tentang Keanggotaan Badan Akreditasi Lembaga di Bidang Kesejahteraan Sosial.
5. Kegiatan ini dilaksanakan berdasarkan DIPA Pusat Pengembangan Profesi Pekerja sosial dan Penyuluh Sosial, Badan Pendidikan, Penelitian dan Penyuluhan sosial Nomor : SP. DIPA-027.11.1.682040/2019, tanggal 5 Desember 2018.

Selain aspek pentingnya akreditasi yang telah dijabarkan sebelumnya, akreditasi terhadap LKS juga bermanfaat untuk menanggulangi penyimpanganpenyimpangan sosial yang terjadi di masing-masing LKS yang ada di masyarakat. Pemerintah akan memiliki mitra yang dapat diandalkan untuk menyalurkan sarana dari pemerintah tersebut. Untuk menjelaskan lebih rinci perihal LKS yang beroperasi di Indonesia, Gambar 1. 1 di bawah menyajikan sebaran LKS di Indonesia berdasarkan jenis dan fungsi dari LKS tersebut.



Sumber : Kementerian Sosial, 2020

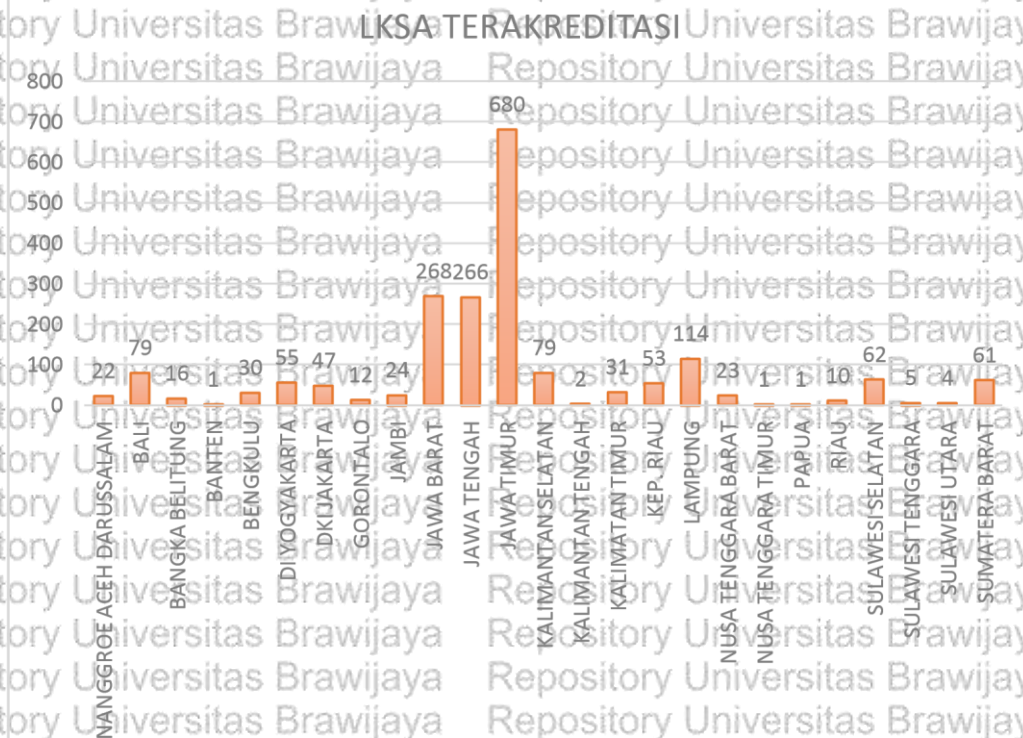
Gambar 1. 1 Jumlah Lembaga Kesejahteraan Sosial Kementerian Sosial Republik di Indonesia

Gambar di atas memperlihatkan bahwa LKS di Indonesia didominasi oleh Lembaga Kesejahteraan Sosial Anak (LKSA) dengan jumlah total 6.748 lembaga. Setelah LKSA, Lembaga Kesejahteraan Sosial Lanjut Usia (LKSLU) dengan jumlah 658 lembaga menjadi urutan kedua, serta Institusi Penerima Wajib Lapori (IPWL) sejumlah 187 lembaga menjadi urutan ketiga selanjutnya. Selanjutnya, Lembaga Kesejahteraan Sosial Penyandang Disabilitas (LKSPD) sejumlah 321 lembaga menempati urutan ketiga, diikuti oleh Kesejahteraan Sosial Tuna Sosial dan KPO (LKSTS) sejumlah 74 lembaga sebagai urutan keempat, dan terakhir, Unit Pelayanan Sosial Terpadu (UPT/UPTD) sejumlah 185 lembaga. Berdasarkan inisial analisa tersebut mengambil topik mengenai Lembaga Kesejahteraan Sosial Anak (LKSA).

LKSA merupakan lembaga-lembaga yang dibentuk oleh Pemerintah, Pemerintah Daerah, atau masyarakat dalam rangka menyelenggarakan pengasuhan terhadap anak (Peraturan Menteri Republik Indonesia, 2011). Selain bertujuan untuk memberikan kesejahteraan sosial kepada anak-anak, LKSA mempunyai tanggung jawab untuk memberikan pelayanan kesejahteraan sosial



kepada anak-anak terlantar untuk memperoleh kesempatan yang lebih luas, tepat dan memadai bagi pengembangan kepribadiannya. Sehubungan dengan LKSA adalah lembaga yang mematuhi aturan sesuai dengan hukum dan ketentuan yang berlaku, maka LKSA tersebut harus diakreditasi dan memenuhi syarat sesuai dengan yang ditetapkan oleh Pemerintah. Untuk lebih memahami peranan LKSA tersebut secara lebih rinci, penelitian ini menyajikan data Berdasarkan Kementerian Sosial Republik Indonesia tahun 2019 pada gambar 1.2 di bawah.



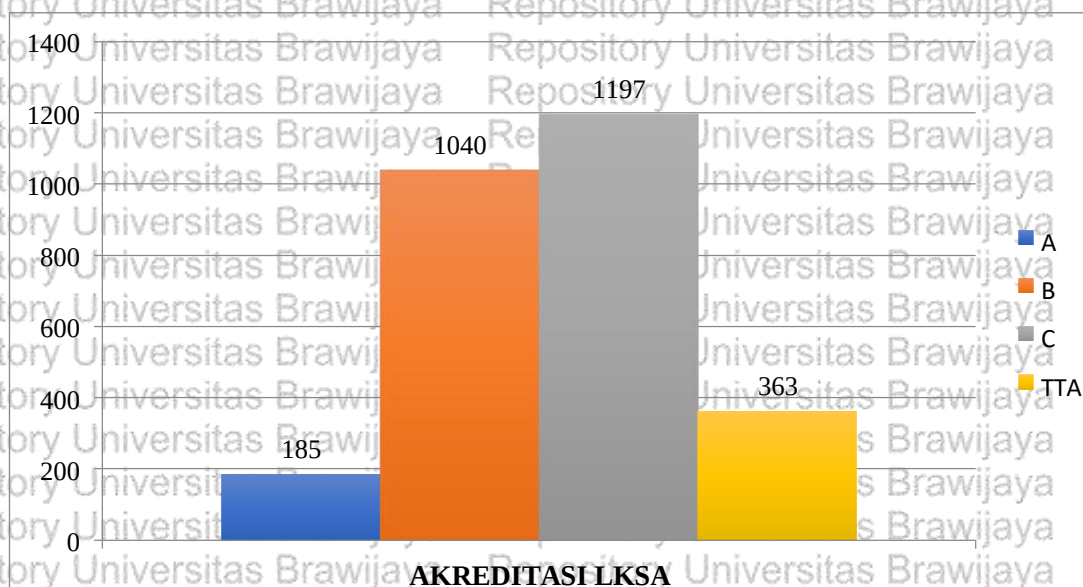
Sumber : Kementerian Sosial RI, (2020)

Gambar 1. 2 Lembaga Kesejahteraan Sosial Anak Terakreditasi oleh Kementerian Sosial Republik Indonesia

Gambar di atas memperlihatkan bahwa LKS di Indonesia didominasi oleh Lembaga Kesejahteraan Sosial Anak (LKSA) dengan jumlah total 6.748 lembaga. Setelah LKSA, Lembaga Kesejahteraan Sosial Lanjut Usia (LKSLU) dengan jumlah 658 lembaga menjadi urutan kedua, serta Institusi Penerima Wajib Lapo



(IPWL) sejumlah 187 lembaga menjadi urutan ketiga setelahnya. Selanjutnya, Lembaga Kesejahteraan Sosial Penyandang Disabilitas (LKSPD) sejumlah 321 lembaga menempati urutan ketiga, diikuti oleh Kesejahteraan Sosial Tuna Sosial dan KPO (LKSTS) sejumlah 74 lembaga sebagai urutan keempat, dan terakhir, Unit Pelayanan Sosial Terpadu (UPT/UPTD) sejumlah 185 lembaga. Berdasarkan inisial analisa tersebut mengambil topik mengenai Lembaga Kesejahteraan Sosial Anak (LKSA).



Sumber : Kementerian Sosial RI, (2020)

Gambar 1. 3 Total Lembaga Kesejahteraan Sosial Anak Terakreditasi oleh Kementerian Sosial Republik Indonesia

Berdasarkan jumlah LKSA terakreditasi secara lebih rinci, gambar 1.3 di atas memperlihatkan bahwa LKSA yang memperoleh Akreditasi dengan peringkat A hanya 185 unit dari total 2.735 unit LKSA yang telah mendapatkan skor akreditasi. Selain hasil akreditasi tersebut menyimpulkan bahwa lembaga yang belum terakreditasi secara baik masih banyak ditemukan. Penelitian Kualitas Pengasuhan Anak di Panti Sosial Asuhan Anak yang dilakukan oleh

1. Teknologi yang meliputi peralatan kerja dan metode kerja yang digunakan untuk menghasilkan produk atau jasa yang dihasilkan oleh sebuah organisasi.

Semakin berkualitasnya teknologi yang digunakan, maka akan semakin tinggi tingkat kinerja dari organisasi tersebut.

2. Kualitas input atau bahan baku yang digunakan oleh sebuah organisasi.
3. Kualitas lingkungan fisik yang meliputi keselamatan kerja, penataan ruangan, dan kebersihan lingkungan.
4. Budaya organisasi sebagai pola tingkah laku dan pola kerja yang ada dalam organisasi yang bersangkutan.
5. Kepemimpinan sebagai upaya untuk mengendalikan masing-masing anggota organisasi agar dapat bekerja sesuai dengan standar dan tujuan organisasi.
6. Pengelolaan sumber daya manusia yang meliputi aspek kompensasi, imbalan, promosi dan lainnya. (Ruky, 2001).
7. Faktor Kemampuan/*Ability* Secara psikologis, dan faktor motivasi (Mangkunegara, 2017)

Berdasarkan beberapa poin faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi tersebut, maka meningkatkan kinerja dalam sebuah organisasi atau instansi pemerintah merupakan tujuan atau target yang ingin dicapai oleh organisasi dan instansi pemerintah dalam memaksimalkan suatu kegiatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Akan tetapi, Sebuah organisasi tidak akan dapat bertahan tanpa usaha meningkatkan diri dan belajar pengetahuan baru untuk berjuang keras mengatasi kondisi yang dinamis.

Mengacu kepada permasalahan kepemimpinan tersebut, *Transformational Leadership* dapat dianggap sebagai aspek kunci dari kinerja organisasi (Patky, 2020; Morales *et al.*, 2012; Noruzy *et al.*, 2013; Braun *et al.*, 2013; Morales *et al.*, 2012; Alipour, *et al.*, 2011; Watkins dan Marsick, 1993). Selain itu, agar organisasi dapat meningkatkan kinerjanya, mereka perlu fokus pada kepemimpinan dan penggunaan pengetahuan berkelanjutan, yang dapat berfungsi



sebagai kunci penting untuk sukses dalam memfasilitasi individu, tim, dan kepemimpinan transformational.

Terkait dengan praktik transformasional dapat berkontribusi terhadap kinerja organisasi (Khan *et al.*, 2017; Wollah *et al.*, 2020; Alrowwad *et al.*, 2018; Andrew dan Cázares, 2012; Ojokuku *et al.*, 2012; Arif dan Akram 2018; Sani dan Maharani, 2012; Abas dkk., 2018; Thamrin, 2012; Correa *et al.*, 2007), serta kepemimpinan transformational dikaji dalam sudut pandang organisasi nirlaba (Ogbonna dan Harris, 2011; Birasnav, 2014; Mutahar dkk., 2015; Timothy *et al.*, 2011; Mutahar dkk., 2015) akan memperhatikan pentingnya kepemimpinan dalam organisasi manapun, maka peneliti memberikan model lain untuk mempelajari hubungan antar kepemimpinan transformational dan kinerja organisasi. Penelitian ini akan memberikan pedoman terhadap kesempatan yang cukup untuk pimpinan di organisasi dalam meningkatkan hubungan dengan memaksimalkan profitabilitas organisasi sehingga mereka menyesuaikan gaya kepemimpinan yang memoles kemampuan mereka dan membantu mereka mencapai maksimalisasi keuntungan.

Garret (Dale, 2003; Holland, 2003) menyatakan bahwa “jika kita mau bertahan hidup secara individual atau sebagai organisasi, ataupun sebagai bangsa, kita harus menciptakan tradisi organisasi pembelajar”. Selain Organisasi pembelajar adalah organisasi di mana orang terus menerus memperluas kemampuan mereka dan terus menerus belajar (Senge, 2006). *Learning Organization* juga merupakan hal yang dilakukan organisasi dalam menghadapi persaingan global yang membuat perubahan begitu cepat pada internal maupun eksternal lingkungan organisasi (Fortuna dan Hadi, 2015). Hal ini akan mendasari organisasi untuk selalu beradaptasi dalam menghadapi tantangan dan persaingan, dengan proses belajar untuk menumbuhkan kreativitas dan inovasi-inovasi yang dinamis.



Learning Organization merupakan kemampuan suatu organisasi dalam belajar merupakan suatu keunggulan yang berkelanjutan, maka perlu adanya *Learning Organization* menitik beratkan pada pembelajaran secara kolektif dan reflektif dan berkelanjutan dalam proses organisasi agar tercapai kinerja yang bagus (Soelton dkk., 2018; Noruzy *et al.*, 2013; Hussein *et al.*, 2014; Baker dan Sinkula, 2014; Leopoldo *et al.*, 2012; Wageeh, 2015; Adam *et al.*, 2020; Hui *et al.*, 2013; Baker dan Sinkula, 2014; Hussein *et al.*, 2013; Uniati, 2014; Pribadi dkk., 2018; Maktabi, 2014; Wojahn *et al.*, 2016; Basori, 2017; Norashikin *et al.*, 2014; Maktabi and Khazari, 2014; Norashikin *et al.*, 2014). Selain itu, Pedler, Boydell, dan Burgoyne (1988) mendefinisikan *Learning Organization* sebagai sebuah organisasi yang memfasilitasi pembelajar dari seluruh anggotanya dan secara terus menerus mentransformasi diri.

Untuk mengimplementasikan perubahan tersebut, *Organizational Commitment* merupakan salah satu strategi yang diandalkan. Selain sebagai konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotannya dalam berorganisasi (Meyer dan Allen, 2010), komitmen memiliki kemampuan dan kemauan untuk menyelaraskan perilaku pribadi dengan kebutuhan, prioritas dan tujuan organisasi (Soekidjan, 2009).

Ruang lingkup komitmen tidak hanya terbatas pada dua penjelasan tersebut. Luthans (2006) menyatakan bahwa *Organizational Commitment* merupakan sikap yang menunjukkan loyalitas karyawan dan merupakan proses berkelanjutan seorang anggota organisasi mengekspresikan perhatian mereka kepada kesuksesan dan kebaikan organisasinya. Implementasi komitmen yang baik akan memberikan dampak pada kemampuan



mengidentifikasi budaya, tujuan dan nilai organisasi, maka karyawan tersebut akan berkeinginan untuk meningkatkan kemampuan, keterampilan serta pengetahuan mereka dalam mencapai tujuan organisasi (Chang *et al.*, 2011).

Komitmen dalam sebuah organisasi dapat dicapai salah satunya dengan penerapan pendidikan yang baik. Demerouti *et al.*, (2015), mengungkapkan bahwa karyawan yang berkembang adalah karyawan yang lebih kreatif dalam pekerjaan mereka, dan melalui sikap *extra role* melatih mereka untuk menggunakan strategi yang lebih efektif dalam menyesuaikan karakteristik pekerjaan sehingga menjadi lebih terlibat dalam pekerjaan. Selain itu, pendidikan dan pelatihan merupakan wahana strategis dalam rangka pengembangan kapasitas dan kompetensi sumber daya manusia yang berkualitas (Hikmawati dan Rusmiyati, 2018).

Terdapat sejumlah penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa komitmen memiliki pengaruh terhadap kinerja individu. Lee, *et al.*, (2010); Cuyper dan Witte, (2009); Suliman dan Khathairi, (2013); Kalkawan dan Katrinli, (2014); Kawiana (2018); Zefeiti dan Mohamad (2017); dan Syauta *et al.*, (2012); Pangestuti dkk., (2012). Hasil penelitian Brunetto dan Wharton (2003), menemukan terdapat tingkat kebanggaan yang tinggi karyawan, diikuti dengan tingkat pelayanan terhadap tujuan-tujuan dan keterlibatan; Jaramillo *et al.*, (2005), kepuasan, dukungan atasan, keterpaduan kelompok dan peluang promosi merupakan prediktor *Organizational Commitment*. *Organizational Commitment* memiliki hubungan yang signifikan terhadap *Organizational Performance*, seperti yang di sarikan pada penelitian terdahulu, diantaranya:

Beck dan Wilson (1997); Metcalfe dan Dick (2000); Dick dan Metcalfe (2007); Metcalfe dan Dick (2010); yang khusus membahas tentang *Organizational Commitment* pada karyawan. Sementara itu penelitian yang berbeda ditunjukkan oleh Gelderen dan Bik (2016); Metin dan Asli (2018); Indarti dkk., (2017); Hakim dan Fernandes (2017); Harwiki (2013); Silitonga dan Widodo (2017); Waskita dkk.,

Berdasarkan Tabel 1.1 di atas dapat disimpulkan bahwa terdapat inkonsistensi hasil penelitian yang dijadikan sebagai celah penelitian (*research gap*) sehingga menjadi acuan untuk dilakukan penelitian selanjutnya dengan memasukkan variabel mediasi. Penelitian-penelitian terdahulu memiliki perbedaan maupun persamaan dan menguji hubungan langsung ataupun tidak langsung



yang umumnya juga dilakukan pada perusahaan-perusahaan swasta yang bertujuan untuk mendapatkan profit. Perbedaan karakteristik perusahaan dengan objek penelitian pada Lembaga Kesejahteraan Sosial, Kementerian Sosial Republik Indonesia tentu memiliki perbedaan yang mendasar sehingga hal ini menjadi gap atau kesenjangan tersendiri dengan studi yang dilakukan dalam penelitian ini.

Celah penelitian (*research gap*) dari penelitian-penelitian terdahulu di atas, maka untuk menjembatani hubungan antara variabel *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Performance* dibutuhkan variabel yang memediasi hubungan sebagai pengaruh langsung (*direct effect*) maupun pengaruh tidak langsung (*indirect effect*). Dalam penelitian ini variabel *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Performance* dengan dimediasi *Learning Organization*, *Organizational Commitment* dan *Organizational Culture* adalah sebuah konsep baru yang dihadirkan sebagai variabel atas telaah dan sintesis terhadap teori-teori dari Kepemimpinan khususnya *Transformational Leadership*, teori-teori *Learning Organization*, *Organizational Commitment* dan *Organizational Culture* dijadikan sebagai variabel yang memediasi hubungan antara *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Performance* dengan tujuan mampu menjawab kesenjangan penelitian serta diharapkan terjadinya peningkatan kinerja yang lebih tinggi. Peneliti memasukkan altruism untuk memoderasi antara *Organizational Commitment* terhadap *Organizational Performance* untuk lebih memperkuat pengaruh moderasi tersebut terhadap 2 variabel. Seperti dalam penelitian (Ordqvist, 2020; Purnama, 2013; Mallen et al., 2016; Sani dan Maharani, 2012; Ahdiyana, 2012): bahwa *altruism* memperkuat pengaruh dan dapat meningkatkan *organizational performance*. Moderasi kedua menempatkan, *Altruism* memoderasi *Transformational Leadership* terhadap



Organizational Performance juga diharapkan untuk lebih memperkuat pengaruh moderasi tersebut terhadap 2 variabel. Seperti dalam penelitian (Andrew dan Filadeto, 2012; Singh dan Khrishnan, 2013).

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah dikemukakan di atas, maka perlu dilakukan identifikasi terhadap masalah dalam penelitian ini. Identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah pimpinan masing masing lembaga Kesejahteraan sosial anak di Indonesia telah diatur oleh berbagai kebijakan dan program, antara lain mulai dari Undang Undang Dasar 1945, dimana anak terlantar dan fakir miskin dipelihara oleh Negara. Undang Undang Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 1979 Tentang Kesejahteraan Anak telah mengatur tentang hak anak yaitu “anak berhak atas kesejahteraan, perawatan, asuhan dan bimbingan berdasarkan kasih sayang baik dalam keluarganya maupun dalam asuhan khusus untuk tumbuh dan berkembang dengan wajar”, dan tanggung jawab orangtua yaitu bahwa “orang tua bertanggung jawab terhadap kesejahteraan anak”.

Beberapa temuan inti dari penelitian tersebut adalah: a). Pengelolaan panti asuhan berdasarkan olah manajemen keluarga yang sarat akan campur tangan feodalistik, b). Sistem kontrol panti didasari pola pola kebiasaan pengelola secara turun temurun, dan tidak berdasarkan standart kementerian Sosial sebagai ukuran pengelolaan c). Karyawan tidak mampu memberikan kualitas layanan yang baik dan jauh dibawah standart layanan baku, d). Pengelolaan tidak dibakukan dan tidak didokumentasi dalam pembinaan anak anak yang menjadi asuhannya. Panti Sosial Asuhan Anak lebih berfungsi sebagai lembaga yang menyediakan akses pendidikan kepada anak daripada sebagai lembaga alternatif terakhir pengasuhan anak yang tidak dapat diasuh oleh orangtua atau keluarganya. e). Anak-anak yang tinggal di panti umumnya



(90%) masih memiliki kedua orang tua dan dikirim ke panti dengan alasan utama untuk melanjutkan pendidikan. f). Berdasarkan tujuan panti ke arah pendidikan, anak-anak harus tinggal lama di panti sampai lulus SLTA dan harus mengikuti pembinaan daripada pengasuhan yang seharusnya mereka terima. g). Pengurus panti tidak memiliki pengetahuan memadai tentang situasi anak yang seharusnya diasuh di dalam panti, dan pengasuhan yang idealnya diterima anak.

1.3. Keaslian (*Originality*) Penelitian

Penelitian ini memiliki *value* dan *originality* yang berbeda dari penelitian terdahulu yang terkait dengan konsep *Learning Organization*, *organizational commitment* dan *organizational culture*, dan ini menjadi pembeda dari temuan penelitian sebelumnya. Oleh karena itu, penelitian ini layak dilakukan untuk mengisi kesenjangan aspek Kinerja Lembaga Kesejahteraan Sosial Anak secara komprehensif. Penelitian dilembaga nirlaba dengan menggunakan konsep *Learning Organization*, *Organizational Commitment* dan *Organizational Culture* di lembaga kesejahteraan sosial belum banyak dilakukan oleh peneliti sebelumnya, bahkan belum memiliki konsep yang baku (Khan *et al.*, 2017; Noruzy *et al.*, 2013; Braun *et al.*, 2015; Morales *et al.*, 2012; Wollah *et al.*, 2020; Alrowwad *et al.*, 2018; Andrew dan Cázares, 2012; Timothy *et al.*, 2011; Mutahar *et al.*, 2015; Arif dan Akram, 2018). Penelitian ini mengembangkan konsep baru *Learning Organization*, *Organizational Commitment* dan *Organizational Culture* di lembaga kesejahteraan sosial dengan mengaitkan dan membandingkan dengan teori *Learning Organization*, *Organizational Commitment* dan *Organizational Culture* yang sudah menjadi baku.

Penelitian ini mengkaji pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Performance* dengan di mediasi oleh *Learning Organization*, *Organizational Commitment* dan *Organizational Culture*. Peneliti menemukan bahwa penelitian terdahulu baik yang positif maupun yang negatif tentang



Transformational Leadership terhadap *Organizational Performance*, untuk hasil yang negatif diantaranya: (Darmawa dkk., 2019; Alrowwad et al., 2017; Octavia dan Devie, 2015; Ojokuku et al., 2012; Obiwuru, 2011; Gayle, 2008; Jafee, 2001; Liberson dan O'Connor, 1972). dalam penelitian terdahulu belum ditemukan penelitian dengan variabel variabel tersebut pada organisasi nirlaba seperti Lembaga Kesejahteraan Sosial terlebih Lembaga Kesejahteraan Sosial Anak.

Penelitian *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Performance* dengan dimediasi *Learning Organization*, *Organizational Commitment* dan *Organizational Culture* sudah banyak dilakukan pada organisasi profit tetapi bukan terhadap lembaga kesejahteraan Sosial. Hal yang baru lainnya dalam penelitian ini adalah model yang komprehensif seperti yang peneliti lakukan. Penelitian ini mengkaji pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Performance* dengan dimediasi *Learning Organization*, *Organizational Commitment* dan *Organizational Culture* dalam penelitian terdahulu belum ditemukan Peneliti.

Obyek penelitian ini adalah Lembaga Kesejahteraan Sosial Anak (LKSA). Dalam kajian kajian sebelumnya sangat sulit diperoleh sumber acuan atau panduan yang mengkaji *organizational performance* dengan obyek tersebut. Kebanyakan kajian *organizational performance* adalah tentang organisasi profit maupun organisasi non profit sektor publik (bukan organisasi pemerintah), yang tentunya memiliki perilaku dalam pengelolaan organisasi berbeda. Peneliti memasukkan *altruism* untuk memoderasi antara *Organizational Commitment* terhadap *Organizational Performance* dan *Altruism* memoderasi *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Performance* untuk lebih memperkuat pengaruh moderasi terhadap 2 variabel dan sebagai temuan dalam penelitian ini.

Orisinalitas penelitian ini dibandingkan dengan penelitian-penelitian terdahulu adalah keterbaharuan model/konsep penelitian (*novelty*) pada model



Altruism yang telah dikemukakan sebagai variabel moderasi antara *Transformational Leadership* dan *Organizational Commitment* terhadap *Organizational Performance*.

1.4. Masalah Penelitian dan Rumusan Masalah

Belum optimalnya *Organizational Performance* Lembaga Kesejahteraan Sosial Anak (LKSA) di Kementerian Sosial Republik Indonesia, sehingga diperlukan peran *Transformational Leadership*, *Learning Organization*, *Organizational Commitment*, *Organizational Culture* dan Altruism.

Selanjutnya permasalahan tersebut dijabarkan dalam rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah *Transformational Leadership* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Performance* LKSA di Indonesia?
2. Apakah *Transformational Leadership* berpengaruh signifikan terhadap *Learning Organization* LKSA di Indonesia?
3. Apakah *Transformational Leadership* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Commitment* LKSA di Indonesia?
4. Apakah *Transformational Leadership* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Culture* LKSA di Indonesia?
5. Apakah *Learning Organization* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Performance* LKSA di Indonesia?
6. Apakah *Organizational Commitment* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Performance* LKSA di Indonesia?
7. Apakah *Organizational Culture* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Performance* LKSA di Indonesia?
8. Apakah *Learning Organization* mampu memediasi pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Performance* pada



LKSA di Indonesia?

9. Apakah *Organizational Commitment* mampu memediasi pengaruh

Transformational Leadership terhadap *Organizational Performance* pada

LKSA di Indonesia?

10. Apakah *Organizational Culture* mampu memediasi pengaruh

Transformational Leadership terhadap *Organizational Performance* pada

LKSA di Indonesia?

11. Apakah *Altruism* mampu memperkuat pengaruh *Organizational Commitment* terhadap *Organizational Performance* pada LKSA di Indonesia?

12. Apakah *Altruism* mampu memperkuat pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Performance* pada LKSA di Indonesia?

1.5. Tujuan Penelitian

Berupaya untuk mengoptimalkan *Organizational Performance* Lembaga Kesejahteraan Sosial Anak (LKSA) di Kementerian Sosial Republik Indonesia, dengan melibatkan dan menganalisis peran *Transformational Leadership*, *Learning Organization*, *Organizational Commitment*, *Organizational Culture* dan *Altruism* yang dijabarkan secara detil sebagai berikut:

1. Menguji pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Performance* LKSA di Indonesia.
2. Menguji pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Learning Organization* LKSA di Indonesia.
3. Menguji pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Commitment* LKSA di Indonesia.
4. Menguji pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Culture* pada LKSA di Indonesia.



5. Menguji pengaruh *Learning Organization* terhadap *Organizational Performance* LKSA di Indonesia.
6. Menguji pengaruh *Organizational Commitment* terhadap *Organizational Performance* LKSA di Indonesia.
7. Menguji pengaruh *Organizational Culture* terhadap *Organizational Performance* LKSA di Indonesia.
8. Menguji kemampuan *Learning Organization* dalam memediasi pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Performance* pada LKSA di Indonesia.
9. Menguji kemampuan *Organizational Commitment* dalam memediasi pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Performance* pada LKSA di Indonesia.
10. Menguji kemampuan *Organizational Culture* dalam memediasi pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Performance* pada LKSA di Indonesia.
11. Menguji dan menganalisis *Altruism* dalam memperkuat pengaruh *Organizational Commitment* terhadap *Organizational Performance* pada LKSA di Indonesia.
12. Menguji dan menganalisis *Altruism* dalam memperkuat pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Performance* pada LKSA di Indonesia.

1.6. Manfaat Penelitian

Manfaat yang ingin diperoleh dalam penelitian ini berdasarkan uraian yang telah disebutkan mencakup dua manfaat, yaitu manfaat bagi pengembangan Ilmu Sumberdaya Manusia dan manfaat bagi pengembangan praktis, yakni.



1.6.1. Manfaat Teoritis

- a. Manfaat bagi pengembangan Ilmu Manajemen Sumberdaya Manusia meliputi: Memperoleh tambahan bukti empirik hubungan antar variabel dependen (*Transformational Leadership*), Variabel Mediasi (*Learning Organization*, *Organizational Commitment*, *Organizational Culture*) dan terhadap variabel independen (*Organizational Performance*).
- b. Memberikan tambahan kerangka teori dalam pengembangan model analisis untuk menjelaskan teori *Transformational Leadership*, *Learning Organization*, *Organizational Commitment*, *Organizational Culture* serta *Organizational Performance*.
- c. Memberikan penjelasan empiris dan analitis dalam upaya mengembangkan teori *Transformational Leadership*, *Learning Organization*, *Organizational Commitment*, *Organizational Culture* serta *Organizational Performance* kepada Pengelola Lembaga Kesejahteraan Sosial Anak (LKSA) sebagai upaya peningkatan Kinerja Organisasi.

1.6.2. Manfaat Praktis

1. Memberikan masukan dan sumbangan informasi yang dapat dipergunakan sebagai bahan pertimbangan dalam melakukan pembinaan, pengawasan atau pengendalian, pengembangan secara terarah, terpadu dan berkelanjutan bagi para pimpinan atau pengelola LKSA guna meningkatkan kemampuan dan profesionalisme dalam mengelola, membina dan meningkatkan Sumberdaya Manusia pada organisasi yang dibawah kendalanya.
2. Memberikan sumbangan informasi yang dapat dipergunakan oleh pihakpihak yang berkepentingan, khususnya Kementerian Sosial RI dan Pemerintah



selaku pengambil keputusan dalam implementasi regulasi untuk meningkatkan kualitas kinerja organisasi.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1. Kajian Teori

2.1.1. Perkembangan Teori Kepemimpinan

2.1.1.1. Teori Sifat Kepemimpinan (*Trait Theories of Leadership*)

Analisis tentang kepemimpinan berawal dari tahun 1900-an sampai 1940an yang memfokuskan pada perbedaan karakteristik antara pemimpin (*leaders*) dan pengikut (*followers*). Galton dan Eysenck (1869) dalam Derue dan Humphrey (2011), memulai penelitian tentang *heritable attributes* yang membedakan pemimpin dengan yang bukan pemimpin dan memaparkan seseorang sebagai pemimpin yang efektif. Penelitian tentang kepemimpinan dimulai dengan mencari atribut diwariskan yang membedakan pemimpin dengan yang bukan pemimpin serta menjelaskan efektivitas individu sebagai pemimpin (Galton dan Eysenck, 1869, dalam Derue *et al.* (2011). Teori sifat kepemimpinan (*trait theories of leadership*) menjelaskan bahwasanya para pemimpin yang kuat dapat digambarkan dengan sifat-sifat mereka, mendasarkan pada kualitas dan karakteristik personal. Pencarian atas kepribadian, sosial, fisik, atau intelektual yang membedakan seorang pemimpin dengan yang bukan pemimpin.

Kritikan dari teori ini, pertama, berlawanan dengan apa yang diyakini selama dua puluh tahun bahwa sifat-sifat dapat memprediksi kepemimpinan. Kedua, sifat-sifat dapat melaksanakan tugas dengan lebih baik dalam memprediksikan kemunculan para pemimpin dan penampilan dari kepemimpinan daripada membedakan di antara para pemimpin yang efektif dengan tidak efektif (Ensari dan Carsiaw, 2011). Kenyataan bahwa individu yang menunjukkan



sifatsifat yang tepat, sehingga orang lain akan mempertimbangkannya sebagai seorang pemimpin, tidak lantas diartikan bahwa pemimpin tersebut berhasil dalam mengajak kelompok tersebut untuk mencapai tujuan-tujuannya.

2.1.1.2. Teori Perilaku Kepemimpinan (*Behavioral Theories of Leadership*)

Kegagalan dari studi sebelumnya mengarahkan para peneliti pada akhir tahun 1940 hingga 1960 untuk mengkaji hal yang unik dalam cara berperilaku dari para pemimpin yang efektif. Teori perilaku kepemimpinan (*behavioral theories of leadership*) mengkaji tentang perilaku-perilaku yang khas, spesifik yang dapat membedakan mana pemimpin yang efektif dan yang bukan pemimpin yang efektif.

Studi Ohio State (*The Ohio State Leadership Studies*) (Shartle, 1950; Fleishman, 1953; Halpin dan Winer, 1957) pada akhir tahun 1940, menemukan teori yang komprehensif yang berupaya untuk mengidentifikasi indikator yang independen dari perilaku pemimpin, dan ditemukan dua tipe perilaku yang pada dasarnya sangat diperhitungkan sebagai perilaku kepemimpinan oleh para karyawan, yaitu memprakarsai struktur (*initiating structure*) dan keramahan (*consideration*). Memprakarsai struktur diartikan sebagai upaya pemimpin dalam mendefinisikan dan menstruktur peranannya dan pengikutnya dalam usahanya mencapai tujuan bersama. Keramahan merupakan upaya yang dilakukan pemimpin dalam pekerjaannya dengan mendasarkan pada kepercayaan, penghargaan atas gagasan bawahan/pengikutnya, serta menghargai perasaan bawahan (Judge dan Ilies, 2004).

Studi-studi mengenai kepemimpinan pada Pusat Riset Survei (*Survey Research Center*) pada University of Michigan memiliki sasaran yang sama dengan Studi Ohio State, untuk menempatkan karakteristik perilaku dan para pemimpin yang hampaknya terkait dengan efektivitas kinerja. Grup Michigan (*The Michigan Leadership Studies*) (Katz dan Morse, 1950),



juga mengidentifikasi dua tipe perilaku, yaitu pemimpin yang berorientasi pada pekerja (*employee-oriented leader*) yang menekankan pada hubungan interpersonal dengan menempatkan kepentingan pribadi dalam kebutuhan dari para pekerja dan menerima perbedaan individu antara para anggota, dan pemimpin yang berorientasi pada produksi (*production-oriented leader*), yaitu seorang pemimpin yang menekankan pada aspek teknis atau tugas dari pekerjaan (Judge et al., 2004).

Beberapa pemimpin mungkin saja memiliki sifat-sifat yang tepat atau memperhatikan perilaku yang tepat dan masih gagal. Sama pentingnya antara sifat dengan perilaku yaitu dalam mengidentifikasi para pemimpin yang efektif atau tidak efektif, mereka tidak dapat menjamin keberhasilan.

2.1.1.3. Teori Kontingensi (*Contingency Theory*)

Kajian kepemimpinan tahun 1960-an hingga 1970-an berfokus pada tingkah-laku para pemimpin yang efektif. Dalam memahami faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi tingkah-laku para pemimpin yang efektif, para peneliti menggunakan model kontingensi (*contingency model*). Model kontingensi tersebut para peneliti menguji keterkaitan antara watak pribadi, variabel situasi, dan pengaruh pemimpin. Terdapat empat pendekatan untuk memisahkan variabel-variabel situasi, yaitu model Fiedler, teori situasional, teori jalur-tujuan, dan model pemimpin-partisipasi (Robbin dan Judge, 2015).

Model kontingensi Fiedler (*Fiedler contingency model*) dibangun oleh Fiedler (1964) menyatakan bahwa kelompok efektif bergantung pada kecocokan yang tepat di antara gaya kepemimpinan dalam berinteraksi dengan para bawahan dan seberapa besar situasi memberikan kendali dan pengaruh kepada pemimpin. Fiedler mengidentifikasi tiga indikator kontingensi atau situasi:



1. Hubungan pemimpin-anggota (*leader-member relation*), adalah derajat kepercayaan diri, kepercayaan, dan penghormatan yang para bawahan meyakini dimiliki dalam diri pemimpin mereka.
2. Struktur tugas (*task structure*), adalah keadaan yang mana penugasan pekerjaan dibuat prosedur.
3. Kekuatan posisi (*position power*), adalah pengaruh yang diperoleh dari posisi struktural formal seseorang dalam organisasi, meliputi kekuatan untuk merekrut, disiplin, mempromosikan, dan memberikan kenaikan gaji (Robbin dan Judge, 2015).

Teori kepemimpinan situasional (*Situational leadership theory*), dibangun oleh Hersey dan Blanchard (1977), menitikberatkan pada para pengikutnya, dimana kepemimpinan yang berhasil akan tergantung pada pemilihan gaya kepemimpinan kontingensi yang tepat terhadap kesiapan dari para pengikutnya, sampai sejauh mana mereka bersedia dan mampu untuk menyelesaikan suatu tugas tertentu. Teori ini mengakui pentingnya para pengikut dan membangun logika yang mana para pemimpin dapat mengimbangi kemampuan dan motivasi mereka yang terbatas (Robbin dan Judge, 2015).

Teori jalur-tujuan (*path-goal theory*) diperkenalkan oleh House (1971), adalah suatu teori yang menyatakan bahwa merupakan tugas dari pemimpin untuk membantu para pengikut dalam memencapai tujuan-tujuan mereka dan menyediakan pengarahan dan atau dukungan untuk memastikan bahwa tujuan-tujuan mereka sesuai dengan keseluruhan tujuan dari kelompok atau organisasi (Robbin dan Judge, 2015).

Model pemimpin partisipasi (*Leader-participation model*) adalah mengenai kepemimpinan yang menyediakan serangkaian aturan untuk menentukan bentuk



dan jumlah pengambilan keputusan secara partisipatif dalam situasi yang berbeda (Robbin dan Judge, 2015).

2.1.1.4. Transformational Leadership

Teori kepemimpinan transformasional sangat dipengaruhi oleh Bums (1978), yang membandingkan antara kepemimpinan yang melakukan transformasional dengan kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transformasional memikat nilai moral para pengikut dalam upayanya meningkatkan kesadaran mereka tentang masalah etis dan memobilisasi energi serta sumber daya mereka untuk mereformasi institusi. Kepemimpinan transaksional memotivasi para pengikut dengan memikat kepentingan pribadi mereka serta manfaat yang didapat atas hasil kerja mereka. Model kepemimpinan transformasional dan transaksional dikembangkan dari teori motivasi dua faktor kepuasan-Hezberg, yaitu ekstrinsik-instrinsik dan teori hierarki kebutuhan Maslow yang dimulai dari kebutuhan fisik sampai dengan aktualisasi diri. Penciptaan kondisi ekstrinsik dan pemenuhan fisik, rasa aman dan afiliasi agar terciptanya komitmen organisasional, sedangkan penciptaan kondisi intrinsik dan pemenuhan kebutuhan akan harga diri dan aktualisasi diri untuk mempertahankan komitmen organisasional dan kepuasan kerja karyawan diperlukan kepemimpinan transformasional (Robbins dan Judge, 2015). Fry (2003) memasukkan kepemimpinan transaksional sebagai kepemimpinan ekstrinsik dan kepemimpinan transformasional sebagai kepemimpinan intrinsik.

Transformational Leadership merupakan kepemimpinan yang bersifat intrinsik, memiliki kharisma, dan melakukan perubahan (transformasi) organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Bass (1999) dan Avolio, Bass dan Jung (1999) menyatakan, karakteristik *Transformational Leadership* terdiri atas pengaruh ideal, inspirasi motivasi, stimulasi intelektual dan konsiderasi yang bersifat individual.

Menurut Howel dan Avolio (1993), kepemimpinan transaksional dan



transformatif memiliki efek berbeda terhadap bawahan. Kepemimpinan transaksional memotivasi para pengikut dengan memikat kepentingan pribadi mereka serta manfaat yang didapat atas hasil kerja mereka. Transaksional (*contingent reward*) adalah berdasarkan pada tingkat kinerja yang dicapai bawahan, dalam kondisi ini atasan dan bawahan mencapai suatu kesepakatan untuk memperhatikan kompensasi terhadap hasil yang dicapai dan tidak mendorong karyawan untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik.

Management by exception merupakan tingkat atensi pemimpin untuk membimbing dalam menyelesaikan masalah metode baru yang lebih baik. Hal ini mengakibatkan kurangnya perhatian pemimpin terhadap bawahan yang mengakibatkan rendahnya kepuasan maupun komitmen bawahan terhadap pemimpin.

Di dalam *Transformational Leadership* (Bass, 1999) terdapat indikator *inspirational motivation*. *Transformational Leadership* berperilaku dengan tujuan untuk memberi motivasi dengan inspirasi terhadap orang-orang di sekitarnya. Begitu juga di dalam kepemimpinan kharismatik terdapat indikator *inspirational* dan *visionary* (Avolio dan Luthans, 2004). Indikator ini mirip dengan indikator *visionary and communicative* yang memiliki unsur *motivating and inspiring* (Antonio, 2013). Selain itu, juga dapat dikaitkan dengan indikator *individual consideration* yang menunjukkan karakteristik *Transformational Leadership* memiliki perhatian khusus terhadap kebutuhan individu dalam pencapaiannya dan pertumbuhan yang mereka harapkan dengan berperilaku sebagai pelatih atau mentor, dimana pemimpin harus memiliki unsur *care and compassionate*, dan *team work* (Antonio, 2013). Unsur ini akan memunculkan kearifan dalam memimpin (*leadership wisdom*). Hal ini dapat dicapai dengan mengoptimalkan kemampuan berkomunikasi dalam memimpin dengan visi, misi dan pendelegasian wewenang yang jelas serta *team-work* yang solid (Antonio, 2013).



Indikator individual stimulation mencirikan bahwa *Transformational Leadership* menstimulasi usaha bawahannya untuk berlaku inovatif dan kreatif (Bass, 1999). Indikator ini berarti memiliki kemampuan, mencakup pengetahuan dan keahlian teknik dan individu serta interpersonal, yang akan memunculkan kemampuan teknis dan manajerial (*profesionalism dan technical competence*), atau dorongan untuk menjadi insan yang kompeten dengan menguasai ilmu pengetahuan, ketrampilan teknis, serta menjunjung tinggi profesionalisme dan *good corporate governance* (Antonio, 2013).

Indikator *idealized influence* yang mencirikan bahwa *Transformational Leadership* berperilaku sebagai model bagi bawahannya, sehingga pemimpin seperti ini biasanya dihormati dan dipercaya. Indikator ini perilaku yang akan membentuk pribadi paripurna atau pribadi unggul dimana bahwa dalam memimpin selalu berlandaskan kepada kebenaran dan yang benar akan melahirkan sikap, perilaku, dan tindakan yang benar (Antonio, 2013). Selain itu, bahwa *authentic transformational leadership* yang berbeda dengan yang tidak *autentic* harus memiliki integritas dan tidak berupaya memanipulasi atau mengeksploitasi pengikut (Bass dan Steidlmeier, 1999). Apabila ditinjau dari tujuan seorang pemimpin dalam karakteristik kepemimpinan *authentic transformational leadership* maupun *Socialized charismatic leadership* adalah lebih bertujuan untuk kepentingan pemimpin atau organisasi.

Secara umum *Transformational Leadership* didefinisikan sebagai bentuk dari pengaruh pemimpin terhadap bawahan, adanya kepercayaan bawahan, penghormatan, loyalitas terhadap pemimpin dan motivasi bawahannya untuk bekerja lebih dari yang biasa mereka kerjakan (Chen, 2004). Menurut Bass (1985) yang dimaksud dengan *Transformational Leadership* adalah upaya pemimpin mentransformasi para pengikut dari tingkat kebutuhan rendah dalam hirarkhi kebutuhan menuju kebutuhan yang lebih tinggi.



Pemimpin mentransformasi harapan untuk sukses pengikut dan nilai nilai serta mengembangkan budaya organisasi (tidak mempertahankan status quo) untuk mencapai tujuan yang ditetapkan oleh pemimpin dan pada umumnya *Transformational Leadership* menurut Bass 1997 dalam Yukl (2007) dianggap efektif dalam situasi atau budaya apapun. Begitu juga dengan pendapat Thompson (2008) bahwa *Transformational Leadership* adalah kepemimpinan yang mendasarkan dan menggerakkan bawahannya agar melampaui hubungan dengan di dasarkan pada analisa untung rugi *Transformational Leadership* bertindak sebagai dasar dari perubahan penting dalam perkembangan organisasi.

Adapun indikator yang digunakan untuk mengukur gaya *Transformational Leadership* dalam penelitian, biasanya adalah :

a. Pengaruh individu/ Karismatik

Karismatik menurut pandangan Max Weber (1947) dalam Bass (1985) yaitu sesuatu yang nampak dalam reaksi yang diberikan pengikut terhadap pemimpin yaitu dalam bentuk rasa bhakti (*devotion*) terhadap kesucian heroism atau teladan lain yang luar biasa dari seorang individu dan terhadap norma atau tatanan yang diajarkan atau dibangun oleh individu. Pemimpin charisma atau pengaruh ideal adalah pemimpin yang memiliki visi dan misi serta mampu memberikan dan menjalankan visi dan misi tersebut pada bawahannya, memotivasi bawahan untuk melaksanakan tugas dan lebih mengedepankan ketauladanan (*Role modelling*) , menghargai dan percaya kepada pemimpin sehingga keyakinan diri dan tekad yang besar dari pemimpin sangat diperlukan.

b. Kepemimpinan Inspirasional

Yukl dan Van Fleet (1982) dalam Bass (1985) mendefinisikan perilaku Kepemimpinan Inspirasional adalah perilaku menstimulasi munculnya antusiasme dikalangan para bawahan didalam menjalankan pekerjaan kelompok dan perilaku



dimana pemimpin mengatakan hal-hal yang bisa membangun keyakinan bawahan terhadap kemampuan mereka untuk bisa menjalankan tugas mereka dengan sukses dan mencapai tujuan kelompok. Sementara yang dimaksud kepemimpinan atau motivasi inspirasional adalah pemimpin bertindak sebagai teladan (*Role modelling*) bagi para bawahannya, mengkombinasikan visi dan menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan upaya yang dilakukan bawahan. Motivasi kepemimpinan inspirasional adalah pemimpin yang mampu memberikan inspirasi kepada bawahannya dengan cara menanamkan rasa bangga dalam diri individu bawahannya, menjunjung tinggi standar etika dan moral, orientasi tindakan, membangun kepercayaan dan menginspirasi keyakinan pada "tujuan mulia".

c. Perhatian secara individu.

Bass (1997) mengatakan bahwa personal dan hubungan antar pribadi merupakan hal utama karena dengan perhatian atau pertimbangan terhadap perbedaan individu implikasinya adalah menjaga kontak langsung dan komunikasi secara terbuka dengan para pegawai. Selanjutnya kepedulian individu seorang pemimpin adalah membimbing, melatih, memberikan arahan secara terus menerus, menghubungkan antara kebutuhan bawahan dengan organisasi dengan misi yang dimiliki. Indikator-indikator yang muncul dalam kepedulian individu, yaitu tercipta iklim kepercayaan, meningkatnya *share value*, empati dari atasan, *self reward*, *self managing*, dan *self leaders* serta menjaga sikap saling hormat menghormati dan menjaga kepercayaan. Bentuk kepedulian individu yang dilakukan pemimpin menurut Timothy dan Cassimar (2006), yaitu kepedulian terhadap kesejahteraan dari pengikut dan perhatian terhadap kebutuhan pengikut secara pribadi.

d. Stimulasi Intelektual



Yukl (1998) berpendapat bahwa stimulasi intelektual adalah cara pemimpin dalam mempengaruhi bawahan untuk memunculkan ide ide baru dan pemimpin mendorong dan merangsang kreatifitas bawahan untuk menemukan pendapat pendapat baru terhadap masalah masalah lama. Pemimpin seperti ini biasanya selalu menstimulasi bawahan untuk memikirkan kembali cara kerja dan mencari cari cara kerja baru dalam menyesuaikan tugasnya. Pengaruhnya diharapkan, bawahan merasa pimpinan menerima dan mendukung mereka untuk memberikan cara cara kerja mereka, cara cara baru dalam menyelesaikan tugas, dan merasa menemukan cara cara kerja baru dalam mempercepat tugas tugas mereka. Pengaruh positif lebih jauh adalah menimbulkan semangat belajar yang tinggi.

Melalui *Transformational Leadership*, para pengikut merasa kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan dari mereka. Menurut Bass (1985) pemimpin mengubah dan memotivasi para pengikut dengan (1) membuat mereka lebih menyadari pentingnya hasil tugas, (2) membujuk mereka untuk mementingkan kepentingan tim atau organisasi mereka dibandingkan dengan kepentingan pribadi, dan (3) mengaktifkan kebutuhan mereka yang lebih tinggi.

2.1.2. Organizational Performance

2.1.2.1. Definisi Organizational Performance

Kinerja merupakan hasil yang dicapai dari perilaku anggota organisasi (Gibson, 1988). Hasil yang diinginkan organisasi dari perilaku orang-orang yang ada di dalamnya disebut sebagai *Organizational Performance*. *Organizational Performance* sebagai sebuah konsep mengalami berbagai perkembangan pengukuran dan definisi. Pemahaman dan definisi tentang *Organizational*



Performance dalam literatur akademik dan beberapa penelitian manajemen sangat beragam, sehingga tetap menjadi isu dan terus mengalami perkembangan (Barney, 2001). Perkembangan terkait konsep meliputi efektivitas, efisiensi, ekonomi, kualitas, konsistensi perilaku, dan tindakan normatif (Ricardo dan Wade, 2001). Menurut Gayrea *et al.*, (2012) tidak ada definisi *Organizational Performance* yang dapat diterima secara universal. Terdapat beberapa pemikiran untuk menggambarkan konsep *Organizational Performance* yaitu : 1) kinerja adalah perangkat keuangan dan non keuangan yang memberikan informasi terhadap tercapainya tujuan dan hasil, 2) kinerja adalah dinamis, memerlukan pertimbangan dan interpretasi, 3) kinerja diilustrasikan dengan penggunaan model kualitas yang menjelaskan bagaimana tindakan dapat berpengaruh terhadap hasil yang akan datang, 4) kinerja dipahami secara berbeda tergantung pada orang yang terlibat dalam penilaian kinerja organisasi, 5) konsep kerja memerlukan pengetahuan karakteristik elemen-elemen untuk masing-masing bidang pertanggungjawaban, 6) untuk pelaporan tingkat kinerja organisasi memerlukan kemampuan mengkuantitatifkan hasil.

Menurut Fahmi (2011) memberikan definisi kinerja sebagai hasil yang diperoleh organisasi selama satu periode tertentu. Oleh karena itu *Organizational Performance* mencerminkan tingkat prestasi dan pencapaian sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya serta keberhasilan manajer atau pemimpin organisasi dalam mengelola organisasi. Menurut Mulyadi (2007) *Organizational Performance* adalah keberhasilan personel, tim atau organisasi dalam mewujudkan sasaran strategis yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan.

Kinerja (*performance*) menurut Daft (2010) adalah kemampuan untuk pencapaian tugas organisasi dengan menggunakan sumber daya secara efektif dan efisien.

Sumber daya yang dimaksudkan meliputi sumber daya manusia, seluruh kekayaan, kapabilitas, proses organisasi, atribut perusahaan, informasi serta



pengetahuan yang dikendalikan perusahaan. Kinerja didefinisikan sebagai gambaran tingkat pencapaian pelaksanaan kegiatan, program serta kebijakan dengan menggunakan sejumlah sumber daya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Sembiring 2012). Berdasarkan beberapa pendapat tersebut mengindikasikan bahwa untuk mencapai hasil kerja organisasi yang maksimal adalah dengan mengelola serta memanfaatkan sumber daya organisasi secara baik. Menurut Chien (2004), terdapat lima faktor utama yang menentukan pencapaian *Organizational Performance* yaitu : 1) gaya kepemimpinan dan lingkungan organisasi, 2) budaya organisasi, 3) design pekerjaan, 4) model motivasi, dan 5) kebijakan sumber daya manusia.

Organizational performance atau kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi tercapainya tujuan organisasi berarti bahwa, kinerja suatu organisasi itu dapat dilihat dari tingkatan sejauh mana organisasi dapat mencapai tujuan yang didasarkan pada tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya (Surjadi, 2009). Menurut Sobandi (2006) *Organizational Performance* merupakan sesuatu yang telah dicapai oleh organisasi dalam kurun waktu tertentu, baik yang terkait dengan *input, output, outcome, benefit*, maupun *impact*. Menurut Wibowo (2008), kinerja berasal dari pengertian *performance* yaitu sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Kinerja berkaitan dengan melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari suatu pekerjaan. Selain itu menurut Amstrong dan Baron dalam (Wibowo 2008), kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Menurut Mahsun (2006), kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam strategis *planning* suatu organisasi.



Istilah kinerja sering digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu maupun kelompok individu. Kinerja bisa diketahui hanya jika individu atau kelompok individu mempunyai 15 kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan. Kriteria keberhasilan ini berupa tujuan-tujuan atau target-target tertentu yang hendak dicapai. Menurut Pasolong (2010), konsep kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi yaitu kinerja pegawai (individu) dan kinerja organisasi. Kinerja pegawai adalah hasil kerja perseorangan dalam suatu organisasi. Kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi. Menurut Wibowo dalam Pasolong (2010), kinerja organisasi merupakan efektifitas organisasi secara menyeluruh untuk kebutuhan yang ditetapkan dari setiap kelompok yang berkenaan melalui usaha-usaha yang sistematis dan meningkatkan kemampuan organisasi secara terus menerus untuk mencapai kebutuhannya secara efektif.

Menurut Pasolong (2010), kinerja pegawai dan kinerja organisasi memiliki keterkaitan yang sangat erat. Tercapainya tujuan organisasi tidak bisa terlepas dari sumber daya yang dimiliki oleh organisasi yang dijalankan oleh pegawai yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi tersebut.

Organizational Performance pada dasarnya merupakan tanggung jawab setiap individu yang bekerja dalam organisasi. Apabila dalam organisasi setiap individu bekerja dengan baik, berprestasi, bersemangat dan memberikan kontribusi terbaik mereka terhadap organisasi maka kinerja organisasi secara keseluruhan akan baik. *Organizational Performance* merupakan cermin dari kinerja individu.

Menurut Sinambela (2012), *Organizational Performance* merupakan kumulatif kinerja pegawai, oleh karenanya semakin tinggi kinerja pegawai akan semakin tinggi pula kinerja organisasi. Menurut Nasucha dalam (Sinambela, 2012),

Organizational Performance didefinisikan juga sebagai efektivitas organisasi secara menyeluruh untuk memenuhi kebutuhan yang ditetapkan dari setiap



kelompok yang berkenaan melalui usaha-usaha yang sistemik dan meningkatkan kemampuan organisasi secara terus menerus untuk mencapai kebutuhannya secara efektif. Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa esensi dari *Organizational Performance* adalah gambaran mengenai hasil kerja dari kegiatan kerjasama di antara anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan.

2.1.2.2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Organisasi

Kinerja merupakan suatu konstruk multidimensional yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya. Menurut Amstrong dan Baron dalam (Wibowo, 2011), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

1. Faktor personal/individu, meliputi: pengetahuan, keterampilan (*skill*), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu
2. Faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan yang diberikan manajer dan team leader
3. Faktor tim, meliputi : kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim
4. Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi dan kultur kinerja organisasi.
5. Faktor kontekstual (*situasional*), meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Menurut Mahmudi (2015), kinerja organisasi memang tidak semata-mata dipengaruhi oleh kinerja individual atau kinerja tim saja, namun dipengaruhi oleh faktor yang lebih luas dan kompleks, misalnya faktor lingkungan baik internal maupun eksternal. Faktor lingkungan meliputi faktor ekonomi, sosial, politik, keamanan dan hukum yang didalamnya organisasi beroperasi. Selain faktor



lingkungan eksternal, faktor lain yang mempengaruhi kinerja organisasi adalah kepemimpinan, struktur organisasi, strategi pilihan, dukungan teknologi, kultur organisasi dan proses organisasi.

Pasolong (2010) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja suatu organisasi yaitu:

1. Kemampuan

Kemampuan adalah suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Kemampuan tersebut dapat dilihat dari dua segi yaitu :pertama, kemampuan intelektual yaitu kemampuan yang diperlukan untuk melakukan kegiatan mental. Kedua kemampuan fisik yaitu kemampuan yang diperlukan tugas-tugas yang menuntut stamina, kecekatan, kekuatan dan keterampilan. Kemampuan dalam suatu bidang hanya dapat dimiliki oleh seseorang yang memiliki bakat dan intelegensi yang mencukupi. Bakat biasanya dikembangkan dengan pemberian kesempatan pengembangan pengetahuan melalui tiga hal yaitu pendidikan, pelatihan dan pengalaman kerja.

2. Kemauan

Kemauan atau motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi. Kemauan atau motivasi kerja seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor: pertama, pengaruh lingkungan fisik yaitu setiap pegawai menghendaki lingkungan fisik yang baik untuk bekerja, lampu yang terang, ventilasi udara yang nyaman, sejuk, bebas dari gangguan suara berisik dan sebaiknya ada musik. Kedua, pengaruh lingkungan sosial, yaitu sebagai makhluk sosial dalam melaksanakan pekerjaan tidak semata-mata hanya mengejar penghasilan saja, tetapi juga mengharapkan penghargaan oleh pegawai lain.

3. Energi



Energi menurut Ayan dalam Pasolong (2010) adalah pemercik api yang menyalakan jiwa. Tanpa adanya energi psikis dan fisik yang mencukupi maka perbuatan kreatif pegawai terhambat.

4. Teknologi

Teknologi dapat dikatakan sebagai tindakan yang dikerjakan oleh individu atau suatu objek dengan atau tanpa bantuan alat mekanikal untuk membuat beberapa perubahan terhadap suatu objek.

5. Kompensasi

Kompensasi adalah sesuatu yang diterima oleh pegawai sebagai balas jasa kinerja dan bermanfaat baginya.

6. Kejelasan

Tujuan Kejelasan tujuan merupakan salah satu faktor penentu dalam pencapaian kinerja. Oleh karena pegawai tidak mengetahui dengan jelas tujuan pekerjaan yang hendak dicapai maka tujuan yang tercapai tidak efisien atau kurang efektif.

7. Keamanan

Keamanan pekerjaan merupakan sebuah kebutuhan manusia yang fundamental karena pada umumnya orang menyatakan lebih penting keamanan pekerjaan daripada gaji atau kenaikan pangkat. Dapat disimpulkan bahwa ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja suatu organisasi, baik faktor internal maupun faktor eksternal. Adapun faktor internal seperti faktor personal, kepemimpinan, kerja tim, sistem, struktur organisasi, strategi pilihan, kultur organisasi, dukungan teknologi. Faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja organisasi yaitu faktor situasional/ lingkungan (ekonomi, sosial, politik, keamanan dan hukum).



2.1.2.3. Pengukuran Kinerja Organisasi

Penilaian kinerja organisasi harus dilakukan dengan prinsip-prinsip yang baik dan benar. Menurut Mahsun, (2006) terdapat empat elemen pengukuran kinerja organisasi yaitu:

1. Menetapkan tujuan, sasaran dan strategi organisasi
2. Merumuskan indikator dan ukuran kinerja
3. Mengukur tingkat ketercapaian 20 tujuan dan sasaran-sasaran organisasi;
4. Evaluasi kinerja (umpan balik, penilaian kemajuan organisasi, meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas).

Lebih lanjut menurut Mahsun (2006), pengukuran kinerja adalah suatu metode atau alat yang digunakan untuk mencatat dan menilai pencapaian pelaksanaan kegiatan berdasarkan tujuan, sasaran dan strategi sehingga dapat diketahui kemajuan organisasi serta meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Pengukuran kinerja bukan tujuan akhir melainkan merupakan alat agar dihasilkan manajemen yang lebih efisien dan terjadi peningkatan kinerja. Hasil dari pengukuran kinerja akan memberi tahu kita apa yang telah terjadi bukan mengapa hal itu terjadi atau apa yang harus dilakukan. Pengukuran kinerja merupakan bagian penting dari proses pengendalian manajemen, baik organisasi publik maupun swasta. Karena sifat dan karakteristik organisasi sektor publik berbeda dengan sektor swasta, penekanan dan orientasi pengukuran kinerjanya pun terdapat perbedaan.

Menurut Mahmudi (2015), tujuan dilakukan penilaian kinerja di sektor publik yaitu:

1. Mengetahui tingkat ketercapaian tujuan organisasi
2. Menyediakan sarana pembelajaran pegawai
3. Memperbaiki kinerja periode berikutnya



4. Memberikan pertimbangan yang sistematis dalam pembuatan keputusan, pemberian reward dan punishment

5. Memotivasi pegawai

6. Menciptakan akuntabilitas publik

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu cara untuk mengetahui atau menilai sejauh mana tujuan, sasaran dan program dari suatu organisasi bisa tercapai. Pengukuran kinerja juga dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam membuat keputusan untuk perbaikan kinerja dimasa mendatang.

Indikator Pengukuran Kinerja Organisasi Menurut Mahmudi (2015), informasi mengenai kinerja sangat penting dalam rangka menciptakan *good governance*. Manajemen yang baik dan akuntabel membutuhkan indikator kinerja untuk mengukur sukses atau tidaknya organisasi. Informasi kinerja tersebut diorientasikan sebagai pedoman bukan sebagai alat pengendalian. Pemanfaatan indikator kinerja sangat penting untuk mengetahui apakah suatu organisasi, aktivitas atau program telah memenuhi prinsip ekonomi, efisien dan efektif. Indikator untuk tiap-tiap unit organisasi berbeda-beda tergantung pada tipe pelayanan yang dihasilkan. Lebih lanjut Mahmudi (2015) mengatakan bahwa indikator kinerja merupakan sarana atau alat (*means*) untuk mengukur hasil suatu aktivitas, kegiatan, atau proses dan bukan hasil atau tujuan itu sendiri (*ends*).

Peran indikator kinerja bagi organisasi sektor publik adalah memberikan tanda atau rambu-rambu bagi manajer atau pihak luar untuk menilai kinerja organisasi.

Indikator kinerja akan bermanfaat apabila digunakan untuk mengukur sesuatu.

Peran utama indikator kinerja adalah sebagai alat untuk mengukur kinerja.

Indikator kinerja juga berperan sebagai pembanding terbaik. Hal ini berarti bahwa untuk menilai organisasi terbaik, maka perlu digunakan standar kinerja organisasi terbaik tersebut. Standar kinerja terbaik memuat indikator-indikator kinerja dengan



nilai tertentu. Indikator kinerja dapat dimanfaatkan baik oleh pihak internal organisasi maupun pihak luar. Bagi pihak internal, indikator kinerja digunakan untuk melaporkan hasil kerja. Hal itu terkait dengan tujuan pemenuhan akuntabilitas manajerial. Indikator kinerja bagi manajemen dapat digunakan sebagai sarana melakukan perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*).

Bagi pihak internal indikator kinerja digunakan untuk melakukan evaluasi dan pemantauan kinerja. Secara umum, indikator kinerja memiliki peran antara lain:

1. Membantu memperbaiki praktik manajemen
 2. Meningkatkan akuntabilitas manajemen dengan memberikan tanggung jawab secara eksplisit dan pemberian bukti atas suatu keberhasilan atau kegagalan
 3. Memberikan dasar untuk melakukan perencanaan kebijakan dan pengendalian
 4. Memberikan informasi yang esensial kepada manajemen sehingga memungkinkan bagi manajemen untuk melakukan pengendalian kinerja disemua level organisasi
 5. Memberikan dasar untuk pemberian kompensasi kepada staf.
- Mengingat karakteristik organisasi sektor publik yang unik, organisasi ini memerlukan ukuran penilaian kinerja yang lebih luas, tidak dilakukan hanya dengan tingkat laba, efisiensi, atau hanya pada ukuran finansial saja.

Menurut Mahsun (2006), pengukuran kinerja organisasi sektor publik meliputi enam aspek yaitu :

1. Kelompok masukan (*input*), adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran. Kelompok masukan (*input*) terdiri dari sumber daya manusia, anggaran, sarana/prasarana, peraturan dan sebagainya. Menurut Sulistiyan dan Rosidah



(2009), sumber daya manusia memiliki posisi sangat strategis dalam organisasi, artinya unsur manusia memegang peranan penting dalam melakukan aktivitas untuk pencapaian tujuan. Untuk itulah maka eksistensi sumber daya manusia dalam organisasi sangat kuat. Untuk mencapai kondisi yang lebih baik maka perlu adanya manajemen terhadap sumber daya manusia secara memadai sehingga terciptalah sumberdaya manusia yang berkualitas, loyal dan berprestasi. Menurut Mardiasmo (2002), anggaran dapat didefinisikan sebagai pernyataan estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran financial. Selain itu, input lain yang dibutuhkan yakni sarana dan prasarana. Berdasarkan Kamus Besar Bahasa Indonesia (2002), sarana adalah segala sesuatu yang dipakai sebagai alat dalam mencapai maksud dan tujuan. Prasarana adalah segala sesuatu yang merupakan penunjang utama terselenggaranya suatu proses.

2. Kelompok proses (*process*), adalah ukuran kegiatan, baik dari segi kecepatan, ketepatan maupun ukuran tingkat akurasi pelaksanaan kegiatan tersebut
3. Kelompok luaran (*output*), adalah suatu yang diharapkan langsung dapat dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berwujud (*tangible*), maupun tidak berwujud (*intangible*)
4. Kelompok hasil (*outcome*), adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah yang mempunyai efek langsung
5. Kelompok manfaat (*benefit*), adalah sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan
6. Kelompok dampak (*impact*), adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif.



2.1.3. Learning Organization

Organisasi pembelajar atau biasa disebut *Learning Organization*, istilah ini sebagian dari gerakan "*In Search of Excellence*" dan selanjutnya digunakan oleh Garret (Dale, 2003). Geoffrey Holland (Dale, 2003) yang menyatakan bahwa "jika kita mau bertahan hidup secara individual atau sebagai perusahaan, ataupun sebagai bangsa, kita harus menciptakan tradisi organisasi pembelajar". Menurut Senge (2006), organisasi pembelajar adalah organisasi di mana orang terus menerus memperluas kemampuan mereka dan terus menerus belajar. Pedler, Boydell, dan Burgoyne (1988) mendefinisikan organisasi pembelajar sebagai sebuah organisasi yang memfasilitasi pembelajar dari seluruh anggotanya dan secara terus menerus mentransformasi diri. Menurut Pedler, *et al.*, (Dale, 2003) suatu organisasi pembelajar adalah organisasi yang memenuhi kriteria dibawah ini:

1. Mempunyai suasana di mana anggota-anggotanya secara individu terdorong untuk belajar dan mengembangkan potensi mereka;
2. Memperluas budaya belajar ini sampai pada pelanggan, pemasok dan stakeholder lain yang signifikan;
3. Menjadikan strategi pengembangan sumber daya manusia sebagai pusat kebijakan bisnis;
4. Berada dalam proses transformasi organisasi secara terus menerus.

2.1.3.1. Karakteristik *Learning Organization*

Menurut Schien (Munandar, 2003) mengemukakan karakteristik organisasi pembelajar sebagai berikut:

1. Dalam hubungan dengan lingkungan maka organisasi bersifat lebih dominan dalam menjalin hubungan;
2. Manusia hendaknya berperilaku proaktif;

3. Manusia pada dasarnya adalah makhluk yang baik;
4. Manusia pada dasarnya dapat diubah;
5. Dalam hubungan antar manusia, individualisme dan kolektivisme samasama penting;
6. Dalam hubungan atasan-bawahan kesejawatan atau partisipatif dan paternalistik sama-sama pentingnya;
7. Orientasi waktu lebih berorientasi pada masa depan yang pendek;
8. Untuk penghitungan waktu lebih digunakan satuan waktu yang medium;
9. Jaringan informasi dan komunikasi berkesinambungan secara lengkap;
10. Orientasi hubungan dan orientasi tugas sama-sama pentingnya;
11. Perlunya berpikir secara sistematis.

Farago dan Skyrme (1995) mengatakan bahwa organisasi pembelajar memiliki karakteristik sebagai berikut :

1. Berorientasi pada masa depan dan hal-hal yang sifatnya eksternal atau diluar dari organisasi;
2. Arus dan pertukaran informasi yang jelas dan bebas;
3. Adanya komitmen untuk belajar dan usaha individu untuk mengembangkan diri;
4. Memberdayakan dan meningkatkan individu-individu di dalam organisasi;
5. Mengembangkan iklim keterbukaan dan rasa saling percaya;
6. Belajar dari pengalaman.

Dari uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa karakteristik organisasi pembelajar adalah keyakinan bahwa individu adalah proaktif untuk meningkatkan kualitas diri, berusaha maju dan terus belajar dengan menciptakan iklim organisasi yang terbuka dan arus informasi yang jelas.



2.1.3.2. Dimensi *Learning Organization*

Untuk menjadikan organisasi dapat terus bertahan maka kelima dimensi perlu ada dan dibutuhkan, karena dimensi-dimensi ini memungkinkan organisasi untuk belajar, berkembang, dan berinovasi. Kelima dimensi organisasi pembelajar berdasarkan buku *The Fifth Discipline* (Senge, 2006) adalah sebagai berikut:

1. *Mental Model*

Mental model memungkinkan manusia bekerja dengan lebih cepat, dalam organisasi yang terus berubah, mental model ini kadang-kadang tidak berfungsi dengan baik dan menghambat adaptasi yang dibutuhkan. Dalam organisasi pembelajar, mental model ini dicermati, didiskusikan, dan direvisi pada level individual, kelompok, dan organisasi.

2. *Shared Vision*

Di dalam organisasi terdiri atas berbagai macam individu-individu yang berbeda latar belakang, kesukaan, pengalaman serta budayanya, maka akan sangat sulit bagi organisasi jika tidak memiliki visi yang sama. Karena untuk mencapai tujuan organisasi dengan baik, organisasi harus memiliki visi yang jelas. Komunikasi visi yang baik akan lebih memudahkan mencapai tujuan organisasi.

3. *System Thinking*

Menjelaskan bahwa anggota dari suatu organisasi harus melihat organisasi secara keseluruhan, tidak hanya melihat dari unitnya saja. Karena semua unit di dalam organisasi berperan penting untuk organisasi. Ketika semua karyawan melihat semua unit itu berperan penting untuk organisasi, organisasi yang demikian ini akan membuat proses pembelajaran lebih cepat karena masing-masing orang dari fungsi/unit yang berbeda akan berbagi pengetahuan dan pengalamannya.



4. *Personal Mastery*

Organisasi pembelajar memerlukan karyawan yang berkompentensi tinggi. Para karyawan diharuskan untuk terus belajar agar bisa beradaptasi dengan tuntutan perubahan, khususnya perubahan teknologi dan perubahan paradigma bisnis dari yang berbasis kekuatan fisik (tenaga otot) ke berbasis pengetahuan (tenaga otak). *Personal mastery* menjelaskan pembelajaran individual untuk memperluas kemampuan diri. Untuk memenuhi persyaratan perubahan dunia kerja, semua pekerja harus memiliki kemauan dan kebiasaan untuk meningkatkan kompetensi dirinya dengan terus belajar. Kompetensi diri bukan hanya di bidang pengetahuan, tetapi kemampuan berinteraksi dengan orang lain, menyelesaikan konflik, dan saling mengapresiasi pekerjaan orang lain. Melakukan hal tersebut dengan baik, maka akan mempercepat proses pembelajaran individu di dalam organisasi.

5. *Team Learning*

Setiap karyawan memiliki pengetahuan dan pengalamannya sendiri. Diperlukan untuk berbagi wawasan pengetahuan dan belajar bersama dengan karyawan yang lainnya. Dilakukan hal seperti itu maka pembelajaran organisasi tidak akan berjalan lambat atau bahkan berhenti. Berbagi wawasan pengetahuan dalam tim menjadi sangat penting untuk meningkatkan kapasitas organisasi.

2.1.3.3. **Manfaat Learning Organization**

Organisasi pembelajar terdapat beberapa keuntungan atau manfaat dari organisasi pembelajar, yaitu sebagai berikut:

1. Manfaat bagi individu

- a. Meningkatkan produktivitas dan kinerja
- b. Pertumbuhan berkelanjutan
- c. Kesiapan pengembangan
- d. Karyawan yang kompeten



e. Mencapai sasaran atau target

2. Manfaat bagi organisasi

a. Kepuasan kerja

b. Lingkungan dinamis dan proaktif

c. Partisipasi lebih besar

d. Perbaruan organisasi dan kesiapan bersaing

2.1.4. Organizational Commitment

Meyer dan Allen dalam Umam (2010) komitmen organisasi diartikan sebagai suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotannya dalam berorganisasi.

Menurut Soekidjan (2009) Komitmen adalah kemampuan dan kemauan untuk menyelaraskan perilaku pribadi dengan kebutuhan, prioritas dan tujuan organisasi. Hal ini mencakup cara-cara mengembangkan tujuan atau memenuhi kebutuhan organisasi yang intinya mendahulukan misi organisasi dari pada kepentingan pribadi. Luthans. (2006) menyatakan bahwa komitmen organisasional merupakan sikap yang menunjukkan loyalitas karyawan dan merupakan proses berkelanjutan seorang anggota organisasi mengekspresikan perhatian mereka kepada kesuksesan dan kebaikan organisasinya. Sikap loyalitas ini diindikasikan dengan tiga hal, yaitu: (1) keinginan kuat seorang untuk tetap menjadi anggota organisasinya; (2) kemauan untuk mengerahkan usahanya untuk organisasinya; (3) keyakinan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Komitmen organisasional akan membuat pekerja cenderung senang membantu dan dapat bekerjasama, lebih berorientasi pada kerja, serta memberikan yang terbaik kepada organisasi tempat bekerja.



Makna komitmen adalah loyalitas yang mengacu pada serikat kerja (*labor union*) pada profesi (*professional commitment*), atau pada karir (*Career Commitment*). Jenis-jenis komite tersebut berakar pada konsep komitmen organisasional (*Organizational Commitment*). (Setiawan, 2011). Konsep komitmen organisasional didasarkan pada premis keterikatan individu terhadap organisasi.

Berdasarkan perkembangan konsep komitmen organisasional diawali oleh Howard Becker (1960) dengan menggunakan teori pertaruhan (*side-bets theory*) sebagai landasan mengapa seseorang memiliki komitmen. Menurut

Becker, komitmen dicapai karena individu membuat suatu pertaruhan (*side bets*).

Anggota organisasi berkomitmen karena mereka benar-benar memiliki investasi yang dipertaruhkan (*side-bets*) yang telah membuat mereka tetap berada di organisasi tertentu, untuk merujuk pada akumulasi investasi yang dinilai oleh individu yang akan hilang jika dia meninggalkan organisasi. Becker menyatakan bahwa seseorang menginvestasikan sesuatu dalam organisasi atau pekerjaannya (menempatkan *side bets*) dengan mempertaruhkan sesuatu yang dianggapnya bernilai. Semakin besar *side bets* dipertaruhkan, semakin besar komitmen terhadap organisasi atau pekerjaan. Becker menguraikan bahwa orang-orang tidak memiliki pilihan lain kecuali dia hendak mengorbankan sejumlah manfaat yang selama ini diperolehnya. Padahal, orang tersebut belum tentu memiliki kesempatan yang sama di tempat lain. Komitmen berkembang sebagai hasil dari kepuasan anggota organisasi dengan ganjaran yang harus dikorbankan jika dia meninggalkan organisasinya. Aliran ini didukung oleh penelitian yang mengoperasionalkan teori Becker (Alutto dan Alonso, 1973; Ritzer dan Trice, 1969). Komitmen, menurut penelitian ini, harus diukur dengan mengevaluasi alasan, jika ada, yang akan menyebabkan seseorang meninggalkan



organisasinya. Aliran pertama ini memandang bahwa komitmen organisasional merupakan suatu perilaku (*behavioral school*)

Aliran kedua dikenal dengan aliran attitudinal (*attitudinal school*) yang dipelopori oleh Porter dan koleganya, yang memandang komitmen organisasional sebagai suatu sikap (*attitude*), bukan perilaku (*behavior*). Porter dan Boulian (1974) memahami bahwa suatu bentuk Komitmen yang muncul bukan hanya bersifat loyalitas yang pasif, tetapi juga melibatkan hubungan yang aktif dengan organisasi kerja yang memiliki tujuan memberikan segala usaha demi keberhasilan organisasi yang bersangkutan. Menurut Mowday dan Porter (1979) komitmen organisasional merupakan identifikasi dan keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi. Merupakan keinginan anggota organisasi untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi. Komitmen dicirikan oleh tiga faktor yang terkait: (1) keyakinan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai organisasi; (2) kemauan untuk memberikan banyak usaha atas nama organisasi, dan (3) keinginan kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi (Mowday *et al.*, 1979). Untuk mengukur komitmen organisasional berdasarkan pendekatan Porter dan Boulian dikenal dengan OCQ (*Organizational Commitment Questionnaire*). Ini mengikuti definisi tiga indikator yang diuraikan di atas. Penelitian ketiganya dimasukkan di dalam satu indikator, yaitu konsep komitmen sikap.

Tahun 1982, aliran ketiga dimulai oleh pemikiran Yoash Wiener mengembangkan konsep komitmen organisasional dengan melihatnya dari sisi kewajiban, atau dikenal dengan istilah *normative commitment*. Weiner (1982). Definisi normatif mereka adalah "perasaan berkewajiban". Dikatakan bahwa komitmen normatif hanya berjalan secara alami karena cara kita dibesarkan di masyarakat, dimana dapat dijelaskan adanya komitmen normatif dalam



masyarakat seperti komitmen pada pernikahan, keluarga, agama, dan lain lain

Oleh karena itu, jika menyangkut komitmen seorang terhadap tempat kerja mereka, mereka sering merasa memiliki kewajiban moral terhadap organisasi (Wiener, 1982).

Studi Becker dan para pendukungnya, Porter dan koleganya, serta Weiner, melihat komitmen organisasional sebagai konsep yang berindikator tunggal.

Tahun 1990-an Meyer, Allen dan koleganya mengembangkan konsep komitmen organisasional berdasarkan pendekatan multi indikator dengan memadukan

pemikiran Becker, Porter dan Smith, serta Weiner. Pengaruh pendekatan *side bets*

terbukti dalam salah satu skala Meyer dan Allen, komitmen kontinu. Skala ini

dikembangkan sebagai alat untuk pengujian pendekatan *side bets* yang lebih baik

dan merupakan salah satu dari tiga indikator komitmen organisasional yang

digariskan oleh Meyer dan Allen (1991). Pendekatan multi indikator inilah yang

sampai saat ini mendominasi konsep komitmen

organisasional yang digunakan para peneliti.

Luthans (2006) mengemukakan beberapa pedoman khusus untuk mengimplementasikan system manajemen dalam membantu memecahkan

masalah dan meningkatkan komitmen organisasi pada diri karyawan:

1. Berkomitmen pada nilai utama manusia

Membuat aturan tertulis, mempekerjakan manajer yang baik dan tepat, dan mempertahankan komunikasi.

2. Memperjelas dan mengkomunikasikan misi

Memperjelas misi dan ideologi, berkarisma, menggunakan praktik perekrutan berdasarkan nilai, membentuk tradisi.

3. Menjamin keadilan organisasi



Memiliki prosedur penyampaian keluhan yang komprehensif, menyediakan komunikasi dua arah yang eskstensif.

4. Menciptakan rasa komunitas

Membangun homogenitas berdasarkan nilai, keadilan, berkumpul bersama, serta menekankan kerjasama, saling mendukung, dan kerja tim.

5. Mendukung perkembangan karyawan

Melakukan aktulisasi, memberikan pekerjaan menantang, memajukan dan memberdayakan, mempromosikan dari dalam, menyediakan aktivitas perkembangan, menyediakan keamanan kepada karyawan tanpa jaminan.

2.1.4.1. Membangun Komitmen Organisasional

Menurut Martin dan Nichols dalam Soekidjan (2009) tiga pilar komitmen yang perlu dibangun :

1. Rasa memiliki (*sense of belonging*)

Rasa memiliki dapat dibangun dengan menumbuhkan rasa yakin anggota bahwa apa yang dikerjakan berharga, rasa nyaman dalam organisasi, cara mendapat dukungan penuh dari organisasi berupa misi dan nilai-nilai yang jelas yang berlaku di organisasi.

2. Rasa bergairah terhadap pekerjaannya.

Rasa bergairah terhadap pekerjaan ditimbulkan dengan cara mencari perhatian, memberi delegasi wewenang, serta memberi kesempatan dan ruang yang cukup bagi anggota/karyawan untuk menggunakan keterampilan dan keahliannya secara maksimal.

3. Kepemilikan terhadap organisasi

Rasa kepemilikan dapat ditimbulkan dengan melibatkan anggota/karyawan dalam membuat keputusan-keputusan



2.1.4.2. Manfaat Komitmen Karyawan Dalam Berorganisasi

Steers dan Porter (2011). Mengemukakan tingkah laku yang diakibatkan oleh adanya komitmen karyawan, yaitu :

a. Prestasi Kerja

Adanya komitmen karyawan terhadap perusahaan diharapkan dapat meningkatkan prestasi kerja karyawan dan kesungguhan usaha karyawan dalam bekerja.

b. Keterlambatan dan absensi

Komitmen karyawan ditemukan berhubungan dengan tingkat keterlambatan dan ketidakhadiran karyawan

c. Pergantian tenaga kerja (*turnover*)

Karyawan yang suka meninggalkan atau pindah kerja memiliki komitmen yang lebih rendah di dibandingkan dengan karyawan yang masih tetap bekerja.

2.1.4.3. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasional

Munculnya suatu komitmen karyawan pada organisasi terjadi karena melalui proses bertahap dan membutuhkan waktu yang cukup panjang. Komitmen karyawan ditentukan oleh beberapa faktor. Menurut Luthans (2006) secara umum terdapat empat faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi yaitu:

a. Karakteristik Pekerjaan, seperti lingkup jabatan, tantangan, konflik peran, tingkat kesulitan dalam bekerja.

b. Faktor Personal, seperti jenis kelamin, usia, pengalaman kerja, tingkat pendidikan, kepribadian.

c. Pengalaman kerja, pengalaman kerja karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi. Karyawan yang beberapa tahun bekerja dan karyawan yang sudah puluhan tahun bekerja tentu memiliki tingkat komitmen yang berlainan dalam organisasi.



- d. Karakteristik struktur, seperti besar atau kecilnya organisasi, bentuk organisasi (sentralisasi/desentralisasi), kehadiran serikat pekerja.

2.1.4.4. Dimensi Komitmen Organisasional

Meyer dan Allen dalam Umam. (2010), merumuskan tiga dimensi komitmen dalam berorganisasi yaitu:

1. *Affective commitment*

Berkaitan dengan hubungan emosional anggota terhadap organisasinya, identifikasi dengan organisasi, dan keterlibatan anggota dengan kegiatan di organisasi. Anggota organisasi dengan *affective commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam berorganisasi karena memiliki keinginan untuk itu.

2. *Continuance commitment*

Berkaitan dengan kesadaran anggota organisasi sehingga akan mengalami kerugian jika meninggalkan organisasi. Anggota organisasi dengan *continuance commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena mereka memiliki kebutuhan untuk menjadi anggota organisasi tersebut.

3. *Normative commitment*

Menggambarkan perasaan keterikatan untuk terus berada dalam organisasi. Anggota organisasi dengan *normative commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena merasa dirinya harus berada dalam organisasi tersebut.

2.1.5. *Organizational Culture*

2.1.5.1. Pengertian *Organizational Culture*

Robbins (2008) menyatakan bahwa pengertian budaya organisasi adalah suatu persepsi Bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi. Schein (2010) budaya organisasi di definisikan sebagai pola asumsi dasar yang ditemukan dan dikembangkan dalam suatu kelompok tertentu dalam suatu proses



pembelajaran mengenai permasalahan integrase internal dan integrase eksternal, yang telah berhasil dengan cukup baik dan dipertimbangkan sebagai sesuatu yang benar dan di ajarkan kepada anggota organisasi. Gibson *et. al.*, (2006) mendefinisikan budaya organisasi sebagai apa yang dipersepsikan oleh karyawan dan bagaimana persepsi tersebut membentuk pola keyakinankeyakinan, nilai-nilai dan harapan-harapan. Luthans (2006) menjelaskan budaya ogranisasi adalah pola asumsi dasar yang ditanamkan kepada anggota baru sebagai sesuatu yang dianggap benar untuk di terima, dijadikan dasar pola pikir dan aktivitas sehari-hari.

Greenberg dan Baron (2000), berpendapat budaya organisasi adalah kerangka nilai, kepercayaan, sikap, norma, perilaku karyawan dan harapan mereka yang dibagi dalam organisasi oleh anggotanya. Budaya yang kuat dalam ogranisasi sangat membantu untuk meningkatkan kinerja karyawan, yang mengerahkan pada pencapaian tujuan dan meningkatkan keseluruhan kinerja organisasi (Deal and Kennedy,1982).

Berdasarkan beberapa pendapat diatas, disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan nilai atau norma yang diterima dalam ogranisasi dan kemudian dijadikan dasar bagi anggota organisasi dalam berpikir dan berperilaku agar mampu mencapai tujuan organisasi, dan yang menjadi pembeda antara satu organisasi dengan organisasi lainnya. Tidak ada satupun organisasi yang memiliki nilai, belief dan perilaku karyawan yang sama (Hofstede,1991).

Menurut Robbins (2008) terdapat tujuh karakteristik budaya organisasi, yaitu : (1) inovasi dan pengambilan resiko; (2) perhatian kerincian; (3) orientasi hasil; (4) orientasi orang; (5) orientasi tim; (6) keagresifan; (7) kemantapan. Schein (2004) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah sebuah pola asumsi dasar Bersama dari satu kelompok untuk memecahkan masalah dengan beradaptasi dan berintegrasi eksternal dan internal, yang dianggap sah dan untuk itu diajarkan



kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, berpikir dan merasa dalam kaitannya dengan masalah organisasi.

Karakteristik penting dari organisasi menurut Luthans (2006) adalah :

1. Aturan perilaku yang diamati
2. Norma
3. Nilai dominan
4. Filosofi
5. Aturan
6. Iklim organisasi

2.1.5.2. Tingkatan Budaya

Schein menunjukkan budaya berdasarkan tingkatan yang ada, yang dikenal sebagai *Schein Model*. Model ini terdiri atas tiga level yaitu :

a. Artefak

Meliputi struktur dan proses riil dari organisasi termasuk tulisan, bahasa percakapan, ruangan fisik dan tata letak serta perilaku individu – individu di dalam organisasi. Schein (2004) membagi artefak dalam tiga level yaitu: (1)

Level pertama berhubungan dengan artefak fisik seperti logo – logo perusahaan, (2) Level kedua berhubungan dengan perilaku termasuk kebiasaan/ritual di dalam organisasi dan (3) Level ketiga berhubungan dengan cerita dan dongeng dalam suatu organisasi.

b. Value

Value merupakan prinsip-prinsip *social*, *goal* dan *standard* yang berlaku di dalam perusahaan serta dianggap penting dan mendefinisikan apa yang diperhatikan oleh tiap anggota dari organisasi. *Value* berupa peraturan yang tidak tertulis namun mencerminkan apa yang diharapkan oleh tiap anggota dan nilai yang dianut oleh tiap pekerja. Berdasarkan penggunaan nilai-nilai ini, pekerja



mampu untuk membuat keputusan dalam menangani masalah, isu dan menemukan solusinya.

c. Asumsi Dasar

Asumsi dasar ini merupakan budaya yang tidak tampak, karena melibatkan keyakinan, persepsi, pikiran dan perasaan. Deal dan Kennedy (1950) dalam Wibisono (2011) mengatakan bahwa untuk menciptakan perusahaan yang memiliki kinerja tinggi perlu dibangun budaya yang kuat dan terpadu dalam berbagai cara agar tercipta hasil yang luar biasa. Pengaruh seorang pemimpin pada budaya sebuah organisasi adalah beragam tergantung pada tahap perkembangan organisasi (Yukl, 2010). Organisasi yang baru berdiri peranan pendiri sangat penting pada terbentuknya budaya. Keberhasilan organisasi menunjukan bahwa organisasi memiliki budaya yang kuat. Hal ini menunjukan bahwa nilai dan asumsi dasar yang dimiliki telah di internalisasikan oleh semua anggota organisasi. Semakin besar organisasi, budaya organisasi semakin beragam sehingga timbul budaya dominan dan sub budaya yang dianut oleh masing-masing kelompok dalam organisasi. Peranan kepemimpinan menjadi sangat penting dalam mengelola konflik yang terjadi karena keberagaman yang ada, pada organisasi yang matang dan relative makmur, budaya memengaruhi pemimpin lebih daripada pemimpin memengaruhi budaya.

Mangkunegara (2015) berpendapat bahwa budaya perusahaan yang disosialisasikan dengan komunikasi dengan baik dapat menentukan kekuatan menyeluruh perusahaan, kinerja dan daya saing dalam jangka panjang. Pembentukan kinerja yang baik dihasilkan jika terdapat komunikasi antara seluruh karyawan sehingga membentuk internalisasi budaya perusahaan yang kuat dan dipahami sesuai nilai-nilai organisasi yang positif diantara semua tingkatan karyawan yang berdampak pada kinerja karyawan.

Tipologi budaya menurut Robbins (2008) dibedakan menjadi empat jenis :



1. Budaya Akademi, adalah budaya sebagai tempat pelatihan bagi anggota organisasi agar menguasai terhadap pekerjaannya.
2. Budaya Kelab, yaitu budaya yang memiliki nilai tinggi pada kecocokan dalam sistem, kesetiaan dan komitmen.
3. Budaya Tim bisbol, adalah budaya yang berorientasi pada pengambil resiko dan innovator.
4. Budaya banteng, adalah budaya yang lebih menekankan upaya untuk tetap bertahan hidup.

Dimensi Budaya menurut Cameron dan Quinn (1999) membagi budaya berdasarkan Kerangka Nilai Bersaing (*Competing Value Framework*) yang menjelaskan sifat kompleks budaya organisasi dan menyediakan nilai-nilai budaya yang mencerminkan karakteristik struktural yang disukai pada masingmasing organisasi. Dimensi yang paling domain dan sering muncul dalam Literatur terdiri dari: (1) budaya ditinjau dari kekuatan budaya (kekuatan atau keunggulan budaya), (2) budaya dilihat dari kecocokan budaya (kesamaan antara budaya di salah satu bagian dari organisasi sama dan sebangun dengan budaya di bagian lain dari organisasi), dan (3) ditinjau dari jenis budaya (jenis tertentu dari budaya yang tercermin dalam organisasi). Selanjutnya Cameron dan Ettington (1988) menemukan bahwa efektivitas organisasi lebih erat terkait dengan jenis budaya dibandingkan dengan kesesuaian atau kekuatan budaya.

Kerangka nilai bersaing ini bermanfaat untuk menilai profil budaya yang dominan dari organisasi dan membantu karakteristik atribut yang ada dalam organisasi. Budaya ini dikembangkan terkait dengan penelitian tentang efektivitas organisasi (Quinn dan Rohrbaugh, 1983), kepemimpinan, struktur, dan pengolahan informasi. Budaya kerangka nilai bersaing dapat digunakan untuk semua aspek dan semua level dalam organisasi. Menggunakan budaya kerangka nilai bersaing ini akan dapat diidentifikasi jenis budaya yang digunakan pada



masing-masing organisasi dan kaitannya dengan efektivitas organisasi. Jenis budaya akan menghasilkan defektivitas pada satu organisasi, tetapi tidak pada organisasi lainnya.

Budaya Kerangka Nilai Bersaing membantu pemimpin bekerja lebih komprehensif dan lebih konsisten dalam meningkatkan kinerja dan penciptaan nilai organisasi mereka. Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi yang ada dalam suatu organisasi sesungguhnya tidak ada yang baik dan tidak baik, yang ada hanyalah budaya yang cocok atau tidak cocok.

Pendapat ini diperjelas oleh Anggun (2012) bahwa jika dalam suatu organisasi memiliki budaya yang cocok, maka manajemennya lebih berfokus pada upaya pemeliharaan nilai-nilai yang ada dan perubahan tidak perlu pada upaya pemeliharaan nilai-nilai yang ada dan perubahan tidak perlu dilakukan, namun jika terjadi kesalahan dalam memberikan asumsi dasar yang berdampak pada rendahnya kualitas kinerja, maka perubahan budaya mungkin diperlukan.

2.1.5.3. Dimensi Budaya

Struktur budaya kerangka nilai bersaing dengan menggunakan

Organizational Culture Assesment Instrument dibedakan menurut dua dimensi :

(1) dimensi berfokus pada fleksibilitas organisasi dan kelenturan pada salah satu ujungnya dan focus stabilitas atau kemantapan organisasi dan daya tahan di ujung yang lain, (2) Dimensi berfokus pada orientasi internal, integrasi, dan kesatuan dan diujung yang lain focus pada orientasi eksternal, diferensiasi, dan persaingan.

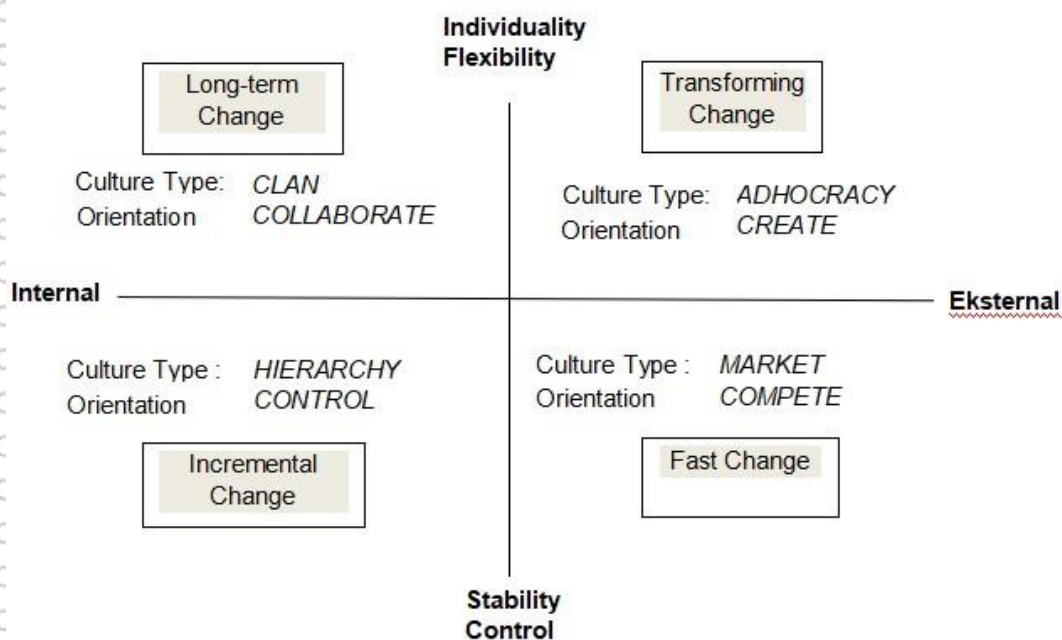
Menurut Kim Cameron (1999), terdapat dua dimensi ini dibentuk empat Tipe Budaya yaitu:

1. *Clan Culture* (Budaya Tim), dengan focus internal-fleksibilitas dilambangkan sebagai tempat yang ramah bagi orang-orang yang bekerja dan saling berbagi diantara sesama anggota.



2. *Adhocracy Culture* (Budaya Adhokrasi) dengan focus eksternal-fleksibilitas, ditandai dengan tempat kerja yang dinamis, mendorong jiwa kewirausahaan bagi anggotanya, dan kreatif. Jenis budaya ini semua anggota organisasi memiliki kesiapan untuk berubah dan mampu menghadapi tantangan baru.
3. *Hierarchical Culture* (Budaya Hirarki) dengan focus internal-stabilitas. Tipe budaya ini mempunyai ciri sebagai tempat formal dan terstruktur untuk bekerja. Prosedur dan proses yang didefinisikan dengan baik untuk mengatur apa yang dilakukan anggota organisasi. Peraturan dan kebijakan formal terus dilakukan dalam organisasi secara bersama-sama.
4. *Market culture* (Budaya Pasar) dengan focus eksternal-stabilitas. Tipe budaya ini ditandai dengan organisasi sebagai tempat kerja yang berorientasi pada hasil.

Dimensi budaya berdasarkan *Competing Value Framework* (budaya kerangka nilai bersaing) dapat digambarkan pada gambar berikut:



Sumber : Kim Cameron (1999)

Gambar 2. 1 Dimensi Budaya Kerangka Nilai Bersaing



Menurut Cameron (1999) instrument pada budaya organisasi dijabarkan sebagai berikut: karakteristik yang dominan, gaya manajemen, ikatan organisasi, penekanan strategis dan kriteria sukses yang digunakan organisasi. Budaya organisasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah konsep kerangka nilai bersaing dan Cameron dan Quin (1999) dengan pertimbangan bahwa pemilihan budaya organisasi pada konsep ini memberikan gambaran jenis atau tipe budaya organisasi yang cocok pada program studi dalam menghadapi persaingan dan memperlihatkan pola hubungan antar anggota di dalam organisasi.

2.1.6. Altruism

2.1.6.1. Definisi Altruism

Altruism (altruisme) adalah tindakan sukarela untuk membantu orang lain tanpa pamrih, atau ingin sekedar beramal baik (Schroder, Penner, Dovidio, dan Pillavin, 1995). Berdasarkan definisi ini, apakah suatu tindakan dapat dikatakan sebagai altruistik akan bergantung pada niat penolong. Orang asing yang mempertaruhkan nyawanya untuk menarik korban dari bahaya kebakaran dan kemudian dia pergi begitu saja tanpa pamit adalah orang benar-benar melakukan tindakan altruistic. (Shelley E. Taylor, Letitia Anne Peplau, David O. Sears, 2009)

Menurut Auguste Comte *altruism* berasal dari bahasa Perancis, *autrui* yang artinya orang lain. Comte memercayai bahwa individu-individu mempunyai kewajiban moral untuk berkhidmat bagi kepentingan orang lain atau kebaikan manusia yang lebih besar. Menurut Baron dan Byrne (1996) *altruism* merupakan bentuk khusus dalam penyesuaian perilaku yang ditujukan demi kepentingan orang lain, biasanya merugikan diri sendiri dan biasanya termotivasi terutama oleh hasrat untuk meningkatkan kesejahteraan orang lain agar lebih baik tanpa mengharapkan penghargaan. Sementara itu Myers (dalam Sarwono, 2002)



altruism dapat didefinisikan sebagai hasrat untuk menolong orang lain tanpa memikirkan kepentingan diri sendiri.

Menurut David Sears altruism adalah tindakan sukarela yang dilakukan seseorang atau sekelompok orang untuk menolong orang lain tanpa mengharapkan imbalan apapun, kecuali telah memberikan suatu kebaikan (Nashori Fuad, 2008). Dapat dikatakan bahwa suatu perilaku altruism atau tidak bergantung pada tujuan si penolong. *Altruism* adalah sifat mementingkan kepentingan orang lain tanpa mengharapkan imbalan materi dari orang lain. Jhon W. Santrock (2003) mendefinisikan bahwa *altruism* adalah minat yang tidak mementingkan dirinya sendiri untuk menolong orang lain.

Altruism merupakan suatu sifat suka mempertahankan juga mengutamakan kepentingan orang lain, cinta kasih yang tidak terbatas pada sesama manusia, juga merupakan sifat manusia yang berupa dorongan untuk berbuat jasa dan kebaikan terhadap orang lain. *Altruism* merupakan lawan dari egoisme dan membela sikap melayani tanpa pamrih kepada orang lain, kesediaan berkorban demi kepentingan orang lain atau masyarakat serta usaha mengekang keinginan diri demi cinta orang lain.

Lebih jauh lagi Macaulay dan Berkowitz mengatakan bahwa perilaku altruism adalah perilaku yang menguntungkan bagi orang lain. Jadi seseorang yang melakukan tindakan altruism bukan saja menguntungkan bagi si penolong, melainkan juga menguntungkan bagi orang-orang yang ditolong, sebab mereka yang melakukan tindakan altruism akan menolong orang lain tanpa mengharapkan balasan apapun.

Dari beberapa uraian di atas dapat disimpulkan bahwa definisi dari altruism adalah tindakan menolong orang lain tanpa mengharapkan imbalan apapun dari orang yang ditolongnya.



2.1.6.2. Dimensi – dimensi *Altruism*

Cohen (Sampson, 1976), mengungkapkan ada tiga dimensi *altruism*, yaitu:

a. Empati

Kohut (dalam Taufik, 2012) melihat empati sebagai suatu proses berpikir seseorang mengenai kondisi orang lain yang seakan-akan seseorang tersebut berada pada posisi orang lain itu. Selanjutnya, Kohut menegaskan bahwa empati adalah kemampuan berpikir objektif tentang kehidupan terdalam dari orang lain. Contoh remaja ikut merasa sedih ketika temannya mengalami musibah.

b. Keinginan memberi

Keinginan memberi ini bersifat menguntungkan bagi orang lain yang mendapat atau yang dikenai perlakuan dengan tujuan memenuhi kebutuhan atau keinginan orang lain, perilaku ini dapat berupa barang atau yang lainnya. Contoh remaja yang memberikan uang kepada seorang pengemis yang cacat.

c. Sukarela

Sukarela adalah tindakan yang dilakukan semata untuk kepentingan dan kebutuhan orang lain, tidak ada keinginan untuk memperoleh imbalan. Contoh memberikan bantuan tanpa mengharapkan balasan dari orang yang ditolong.

Leeds (Taufik, 2012) menjelaskan bahwa suatu tindakan pertolongan dapat dikatakan *altruism* jika memenuhi tiga ciri, yaitu:

a. Memberikan manfaat bagi orang yang ditolong atau berorientasi untuk kebaikan orang yang akan ditolong, karena bisa jadi seseorang berniat menolong, namun pertolongan yang diberikan tidak disukai atau dianggap kurang baik oleh orang yang ditolong. Contoh: Memberikan bantuan saat tetangga mengadakan hajatan.



- b. Pertolongan yang telah diberikan berproses dari empati atau simpati yang selanjutnya menimbulkan keinginan untuk menolong, sehingga tindakannya itu dilakukan bukan karena paksaan melainkan secara sukarela diinginkan oleh yang bersangkutan. Contoh menyumbangkan pakaian kepada korban banjir.
- c. Hasil akhir dari tindakan itu bukan untuk kepentingan diri sendiri, atau tidak ada maksud-maksud lain yang bertujuan untuk kepentingan si penolong. Contoh menolong korban kecelakaan lalu lintas.

Berdasarkan uraian diatas, disimpulkan bahwa dimensi *altruism* ialah empati, keinginan memberi, sukarela, memberikan manfaat bagi orang yang ditolong atau berorientasi untuk kebaikan orang yang akan ditolong, simpati, dan bukan untuk kepentingan diri sendiri. Berdasarkan ciri-ciri *altruism* di atas, penelitian ini menggunakan dimensi yang dikemukakan oleh Cohen (dalam Sampson, 1976), yaitu empati, keinginan memberi, sukarela. Hal ini dikarenakan sesuai dengan kondisi yang akan diungkap dalam penelitian ini, yaitu *altruism* pada remaja akhir. Dalam usia remaja, diharapkan dapat mencapai tugas-tugas perkembangan yaitu berpartisipasi sebagai individu dewasa yang bertanggung jawab dalam kehidupan masyarakat dan mampu menjunjung nilai-nilai moral dalam bertingkah laku sosial (Hurlock, 2003).

2.1.6.3. Ciri-ciri *Altruism*

Fuad Nashori mengutip Cohen yaitu ada tiga ciri *altruism*, yaitu.

a. Empati

Empati adalah kemampuan untuk merasakan perasaan yang dialami oleh orang lain

b. Keinginan memberi

Keinginan untuk memberi adalah maksud hati untuk memenuhi kebutuhan orang lain



c. Sukarela

Sukarela adalah apa yang diberikan itu semata-mata untuk orang lain, tidak ada kemungkinan untuk memperoleh imbalan (Nashori, 2008:36). Fuad mengutip leads yang menjelaskan bahwa ada tiga ciri altruism, yaitu

1. Tindakan tersebut bukan untuk kepentingan diri sendiri
Ketika sipelaku memberikan tindakan altruistic boleh jadi ia mengambil resiko yang berat, namun ia tidak mengharapkan imbalan materi, nama, kepercayaan, tidak pula untuk menghindari kecaman orang lain. Tindakan tersebut semata-mata untuk kepentingan orang lain.
2. Tindakan tersebut dilakukan secara sukarela
Tidak keinginan untuk memperoleh apapun. Kepuasan yang diperoleh dari tindakan sukarela ini adalah semata-mata ditinjau dari sejauh mana keberhasilan tindakan tersebut. Misalnya, bila donor darah yang diberikan memberikan manfaat untuk menolong kehidupan, maka si pemberi pertolongan semakin puas.
3. Hasilnya baik bagi si penolong maupun yang menolong
Tindakan altruistic tersebut sesuai dengan kebutuhan orang yang ditolong dan si pelaku memperoleh *internal reward* (contohnya: kebanggaan, kepuasan diri, bahagia, dan lain sebagainya) atas tindakannya (Nashori, 2008).

Menurut teori Myers membagi perilaku altruism ke dalam tiga aspek

1. Memberikan perhatian terhadap orang lain
Seseorang membantu orang lain karena adanya rasa kasih sayang, pengabdian, kesetiaan yang diberikan tanpa ada keinginan untuk memperoleh imbalan untuk dirinya sendiri.
2. Membantu orang lain



Seseorang dalam membantu orang lain disadari oleh keinginan yang tulus dan hati nurani dari orang tersebut, tanpa adanya pengaruh orang lain.

3. Meletakkan kepentingan orang lain di atas kepentingan sendiri

Dalam membantu orang lain, kepentingan yang bersifat pribadi dikesampingkan dan lebih mementingkan kepentingan orang lain (umum) (Myers, 1987)

2.1.6.4. Faktor-faktor Altruism

Menurut Faturochman bahwa perilaku menolong itu dipicu oleh factor-faktor :

1. Situasi sosial

Besar kecilnya kelompok. Ada korelasi negative antara pemberian pertolongan dengan jumlah pemerhati. Makin banyak orang yang melihat suatu kejadian yang memerlukan pertolongan makin kecil munculnya dorongan untuk menolong. Dalam keadaan sendirian, seseorang yang melihat satu korban, ia akan merasa bahwa dirinya bertanggung jawab penuh untuk menolong korban tersebut.

Sebaliknya, bila ada beberapa orang yang menyaksikan peristiwa itu, maka masing-masing beranggapan bahwa apabila ia tidak menolong, maka orang lain akan memberikan pertolongan. Kondisi dimana masing-masing orang merasa bahwa member pertolongan adalah bukan tanggung jawabnya sendiri dikenal sebagai *diffusion of responsibility*. Kondisi-kondisi seperti ini tidak akan muncul bila kelompok yang mengamati memiliki kohesivitas yang tinggi. Orang-orang yang ada disekitar kejadian merupakan suatu kelompok yang satu dengan yang lainnya sudah saling mengenal. (Faturochman, 2009)

2. Biaya menolong

Keputusan memberi pertolongan berarti pada cost tertentu yang harus dikeluarkan untuk menolong itu. Pengeluaran untuk menolong bisa berupa materi



(biaya, barang), tetapi yang lebih sering adalah pengeluaran psikologis (memberi perhatian, ikut sedih dan lainnya). Tidak hanya pengeluaran yang harus dikeluarkan untuk menolong (*cost of helping*) yang menjadi pertimbangan, tetapi juga pengeluaran yang harus ditanggung oleh korban kelak atau pengeluaran untuk mengembalikan ke kondisi semula (*victim cost*). Korban yang parah di satu sisi mendorong penolong untuk segera menolong, di sisi lain timbul pertimbangan bahwa hal itu berarti memerlukan pengeluaran lebih banyak. Apabila secaa sepiantas korban dianggap mampu menanggung pengeluaran itu, maka akan muncul pertolongan lebih cepat. Sebaliknya, bila calon penolong menganggap kemampuan korban menanggung biaya tidak besar, maka akan menghambat muncul pertolongan sesegera mungkin. (Faturochman, 2009)

3. Norma

Hampir disemua golongan masyarakat ada norma bahwa member pertolongan kepada orang yang membutuhkan adalah suatu keharusan. Gejala ini disebut norma tanggung jawab social (*norm of social responsibility*). Meskipun ada norma semacam itu, tidak berarti setiap orang suka membantu orang lain.

Dalam hal ini ada hal lain yang tidak bisa diabaikan yaitu *norm of reciprocity* (norma keuntungan timbal balik). Norma yang terakhir ini mencakup juga harapan bahwa dengan memberi pertolongan sesuatu saat akan diberi pertolongan, terutama oleh orang yang pernah ditolongnya. (Faturochman, 2009)

Menurut Sarlito bahwa perilaku menolong itu dipicu oleh faktor dari luar atau dari dalam diri sendiri :

1. Suasana Hati

Suasana hati sedang enak orang akan terdorong untuk memberikan pertolongan lebih banyak. Misalnya pada masa puasa, Idulfitri atau menjelang natal orang-orang cenderung memberikan derma lebih banyak, karena merasakan



suasana hati yang enak maka orang cenderung ingin memperpanjangnya dengan perilaku yang positif. Riset menunjukkan bahwa menolong orang lain akan lebih disukai jika ganjarannya jelas. Semakin nyata, ganjarannya semakin mau orang menolong (Forgan dan Bower) bagaimana dengan suasana hati yang buruk menurut penelitian Carlson dan Miller, asalkan lingkungannya baik, keinginan untuk menolong meningkat pada orang yang tidak bahagia mencari cara untuk keluar dari keadaan itu, dan menolong orang lain merupakan pilihannya.

2. Empati

Menolong orang lain membuat kita merasa enak, tapi bisakah kita menolong orang lain tanpa dilatarbelakangi motivasi yang mementingkan diri sendiri (*selfish*). Menurut Daniel Rahayu bisa, yaitu dengan empati (pengalaman menempatkan diri pada keadaan emosional orang lain seolah-olah mengalaminya sendiri). Empati inilah yang menurut Rahayu akan mendorong orang untuk melakukan pertolongan altruistik.

3. Meyakini Keadilan Dunia

Faktor lain yang mendorong terjadinya altruisme adalah keyakinan akan adanya keadilan di dunia (*justice of the world*), yaitu keyakinan bahwa dalam jangka panjang yang salah akan dihukum dan yang baik akan dapat ganjaran. Menurut teori Melvin Lerner, orang yang keyakinannya kuat terhadap keadilan dunia akan termotivasi untuk mencoba memperbaiki keadaan ketika mereka melihat orang yang tidak bersalah menderita, maka tanpa pikir panjang mereka segera bertindak memberi pertolongan jika ada yang kesusahan.

4. Faktor Sosiobiologis

Secara sepintas pelaku altruistik member kesan kontraproduktif, mengandung resiko tinggi termasuk terluka dan bahkan mati. Ketika orang yang ditolong bisa selamat, yang menolong mungkin malah tidak selamat, perilaku



seperti itu antara lain muncul karena ada proses adaptasi dengan lingkungan terdekat, dalam hal ini orang tua, selain itu, meskipun minimal, ada pula peran kontribusi unsur genetik.

5. Faktor Situasional

Belum ada penelitian yang membuktikan bahwa ada karakter tertentu yang membuat seseorang menjadi altruistic, yang lebih diyakini adalah bahwa seseorang menjadi penolong lebih sebagai produk lingkungan daripada factor yang ada pada dirinya. Factor kepribadian tidak terbukti berkaitan dengan altruism.

Penelitian yang pernah ada menunjukkan bahwa dalam memberikan pertolongan ternyata tidak ada bedanya antara pelaku criminal dan yang bukan, maka disimpulkan bahwa factor situasional turut mendorong seseorang untuk memberikan pertolongan kepada orang lain. **2.1.6.5. Teori Altruism**

a. Teori Evolusi

Menurut teori evolusi, inti dari kehidupan adalah kelangsungan hidup gen. gen dalam diri manusia telah mendorong manusia untuk memaksimalkan kesempatan berlangsungnya suatu gen agar tetap lestari. (Sarwono dan Eko, 2009)

a) Perlindungan kerabat (*kin protection*)

Menurut teori evolusi, tindakan orang tua ini adalah demi kelangsungan gen-gen orang tua yang ada dalam diri anak. Orang tua yang mengutamakan kesejahteraan anak dibandingkan dengan kesejahteraan dirinya sendiri, gennya akan mempunyai peluang lebih besar untuk bertahan dan lestari dibandingkan orang tua yang mengabaikan anaknya (Myers, 1996). Hal ini berlaku juga untuk kerabat yang lebih jauh di mana kedekatan gen-gen secara biologis membuat manusia terprogram secara alami untuk lebih menolong orang yang masih tergolong kerabatnya.



b) Timbal-balik biologis (*biological reciprocity*)

Seseorang menolong karena ia mengantisipasi kelak orang yang ditolong akan menolongnya kembali sebagai balasan, dan bila ia tidak menolong maka kelak ia pun tidak akan mendapat pertolongan.

b. Teori Belajar

Sehubungan dengan sumbangan teori belajar terhadap tingkah laku menolong ada dua teori yang menjelaskan tingkah laku menolong, yaitu teori belajar social (*social learning theory*) dan teori pertukaran social (*social exchange theory*). (Sarwono dan Eko, 2009)

a. Teori belajar social (*social learning theory*)

Dalam teori belajar social, tingkah laku manusia dijelaskan sebagai hasil proses belajar terhadap lingkungan. Berkaitan dengan tingkah laku menolong, seseorang menolong karena ada proses belajar melalui observasi terhadap model prososial. Sesuai dengan prinsip belajar, suatu tingkah laku akan diulang atau diperkuat bila ada konsekuensi positif dari tingkah laku tersebut. Menurut teori belajar, apa yang nampak sebagai altruis, sesungguhnya dapat mempunyai kepentingan pribadi yang terselubung. Misalnya, orang dapat merasa lebih baik setelah memberikan pertolongan, atau menolong untuk menghindari perasaan bersalah atau malu jika tidak menolong (Deaux, Dane, dan Wringhtsman, 1993).

b. Teori pertukaran social (*social exchange theory*)

Menurut teori pertukaran social, interaksi social bergantung pada untung dan rugi yang terjadi. Sesuai namanya, teori ini melihat tingkah laku sosial sebagai hubungan pertukaran dengan member dan menerima (*take and give relationship*). Apa yang dipertukarkan dapat berupa materi (misal uang atau perhiasan) atau nonmateri (misalnya penghargaan, penerimaan, prestise). (Deaux, Dane, dan Wringhtsman, 1993). Teori ini mengatakan bahwa interaksi

manusia mengikuti prinsip ekonomi, yaitu memaksimalkan ganjaran (untung) dan meminimalkan biaya (rugi) atau disebut dengan strategi minimax.

Sesuai dengan teori pertukaran sosial, tingkah laku menolong juga bisa semata-mata hanya untuk menutupi kepentingan pribadi seseorang. Misal mendonor darah untuk mendapatkan pujian, bukan niat untuk menolong orang yang membutuhkan. Keuntungan dari tingkah laku menolong dapat bersifat menolong untuk memperoleh imbalan dari lingkungan (*external self-rewards*) atau menolong untuk mendapatkan kepuasan batin (*internal self rewards*).

(Myers, 1996).

c. Teori Empati

Empati merupakan respon yang kompleks, meliputi komponen afektif dan kognitif. Komponen afektif, berarti seseorang dapat merasakan apa yang lain rasakan dan dengan komponen kognitif seseorang mampu memahami apa yang orang lain rasakan beserta alasannya. Daniel Batson (1995, 2008) menjelaskan adanya hubungan antara empati dengan tingkah laku menolong serta menjelaskan bahwa empati adalah sumber dari motivasi altruistic. (Sarwono dan Eko, 2009)

a) Hipotesis empati altruism (*empathy-altruism hypothesis*)

Ketika seseorang melihat penderitaan orang lain, maka muncul perasaan empati yang mendorong dirinya untuk menolong. Dalam hipotesis empati altruism dikatakan bahwa perhatian yang empatik yang dirasakan seseorang terhadap penderitaan orang lain akan menghasilkan motivasi untuk mengurangi penderitaan orang tersebut. Motivasi menolong ini bisa sangat kuat sehingga seseorang bersedia terlibat dalam aktivitas menolong yang tidak menyenangkan, berbahaya, bahkan mengancam jiwanya (Batson, 1995, 2008). Motivasi seseorang untuk menolong adalah karena ada orang lain yang membutuhkan



bantuan dan rasanya menyenangkan bila dapat berbuat baik. Ini merupakan penjelasan yang paling tidak egois tentang tingkah laku menolong.

Melihat orang menderita dapat membuat perasaan seseorang menjadi tidak nyaman, sehingga ia berusaha untuk mengurangi perasaan tidak nyamannya dengan cara menolong orang tersebut. Model mengurangi perasaan negative dikemukakan oleh Cialdini dan rekan-rekan penelitiannya (1981, dalam Baron, Byrne, dan Branscombe, 2006). Dalam teori ini dijelaskan bahwa orang menolong untuk mengurangi perasaan negative akibat melihat penderitaan orang lain.

b) Hipotesis kesenangan empatik (*empathic joy hypothesis*)

Menolong, perasaan seseorang memang kadang menjadi lebih baik. Ini menunjukkan kemungkinan adanya sumber imbalan egoistic yang lain yang dapat menjelaskan hubungan antara empati dan altruism. Tingkah laku menolong dapat dijelaskan berdasarkan hipotesis kesenangan empatik (Smith, dkk., 1998, dalam Baron, Byrne, dan Branscombe, 2006). Dalam hipotesis tersebut, dikatakan bahwa seseorang akan menolong bila ia memperkirakan dapat ikut merasakan kebahagiaan orang yang akan ditolong atas pertolongan yang diberikannya.

a. Teori Perkembangan Kognisi Sosial

Dalam merespons suatu situasi darurat (situasi yang membutuhkan pertolongan), tentunya diperlukan sejumlah informasi yang harus diproses dengan cepat sebelum seseorang memutuskan untuk memberikan pertolongan. Tingkah laku menolong melibatkan proses kognitif seperti persepsi, penalaran, pemecahan masalah, dan pengambilan keputusan. Pendekatan kognisi berfokus pada pemahaman yang mendasari suatu tingkah laku social. Penelitian yang mengkaji hubungan antara perkembangan kognisi social dengan tingkah laku menolong lebih difokuskan pada bagaimana seorang anak memahami kebutuhan orang lain dan bereaksi untuk membantunya. (Sarwono dan Eko,



2009 : 129-130)

2.1.6.6. Teori Norma Sosial

Ada dua bentuk norma sosial yang memotivasi seseorang untuk melakukan tingkah laku menolong, yaitu norma timbal balik (*the reciprocity norm*) dan norma tanggung jawab sosial (*the social responsibility norm*). (Sarwono dan Eko, 2009)

a. Norma timbal-balik (*the reciprocity norm*)

Norma ini berlaku untuk hubungan sosial yang bersifat setara. Untuk hubungan sosial yang tidak setara, misalnya dengan anak-anak dan orang cacat, berlaku norma tanggung jawab sosial (Myers, 1996; Sarwono, 2002)

b. Norma tanggung jawab sosial (*the social responsibility norm*)

Norma ini memotivasi orang untuk memberikan bantuannya kepada orang-orang yang lebih lemah dari dirinya, misalnya membantu orang yang cacat, membantu orang yang sudah tua, seorang anak membantu adiknya yang lebih kecil ketika terjatuh untuk bangun kembali.

Menurut Sarlito, teori-teori perilaku altruistik yaitu :

a. Teori Behaviorisme

Dalam teori ini mencoba menjawab pertanyaan melalui proses *Conditioning Clasic* dari Pavlov, bahwa manusia menolong karena dibiasakan masyarakat untuk menolong dan untuk berbuat itu masyarakat menyediakan ganjaran yang positif.

b. Teori Pertukaran Sosial

Setiap tindakan yang dilakukan orang dengan pertimbangan untung rugi. Bukan hanya dalam arti material dan finansial, melainkan juga dalam status, penghargaan, perhatian, kasih sayang, dan sebagainya. Dimaksud dengan keuntungan adalah hasil yang diperoleh lebih besar dari usaha yang dikeluarkan,



sedangkan yang dimaksud dengan rugi adalah jika yang diperoleh lebih kecil dari pada usaha yang dikeluarkan.

c. Teori Empati

Teori ini berasumsi bahwa egoism dan simpati berfungsi bersama-sama dalam perilaku menolong. Dari segi egoism, perilaku menolong dapat mengurangi ketegangan diri sendiri, sedangkan dari segi simpati, perilaku menolong itu dapat mengurangi penderitaan orang lain. Gabungan dari keduanya dapat menjadi empati, yaitu ikut merasakan penderitaan orang lain sebagai penderitaannya sendiri.

d. Teori Norma Sosial

Menurut teori ini individu berperilaku menolong karena diharuskan oleh norma-norma masyarakat. Adanya tiga macam norma social yang biasanya dijadikan pedoman untuk berperilaku menolong, yaitu

1) Normal Timbal Balik

Inti dari norma adalah kita harus membalas pertolongan dengan pertolongan. Sekarang kita menolong individu, maka lain waktu kita akan ditolong orang lain, atau karena di masa lampau kita pernah ditolong seseorang, maka sekarang kita harus memberikan pertolonga kepada orang.

2) Norma Tanggung Jawab Sosial (*Social Responsibility Norm*)

Bahwa kita menolong orang lain tanpa mengharapkan balasan apapun di masa yang akan datang.

3) Norma Keseimbangan

Inti dari teori ini adalah bahwa seluruh alam semesta harus dalam keadaan seimbang, serasi dan selaras. Manusia harus membantu untuk mempertahankan keseimbangan itu, antara lain dengan bentuk perilaku menolong.

e. Teori Evolusi



Teori ini beranggapan bahwa altruistic adalah demi survival mempertahankan jenis dalam proses evolusi)

f. Teori Perkembangan Kognisi

Tingkat perkembangan kognitif (dari Peaget) akan berpengaruh pada perilaku menolong. Perilaku menolong pada anak-anak lebih didasarkan pada pertimbangan hasil. Semakin dewasa anak ini, maka semakin tinggi kemampuannya untuk berfikir abstrak, semakin mampu ia untuk mempertimbangkan usaha (biasa yang harus ia korbkan untuk perilaku menolong) (Sarwono, 1999).

2.1.6.7. Motif Altruism

Altruism sejati didefinisikan oleh niat seseorang: Kita bertindak altruistic hanya kita membantu tanpa pamrih. *Personal distress* (kesedihan personal) adalah reaksi emosional kita terhadap penderitaan orang lain-perasaan terkejut, ngeri, waspada, prihatin, atau tak berdaya. Kesedihan personal terjadi ketika seseorang yang menyaksikan suatu Kejadian menjadi tenggelam dalam reaksi emosionalnya sendiri. Sebaliknya, *empathy* (empati) berarti perasaan simpati dan perhatian kepada orang lain, khususnya pada orang yang menderita. Empati terjadi ketika pengamat berfokus pada kebutuhan dan emosi dari korban. Kesedihan personal menyebabkan kita cemas dan prihatin; empati menyebabkan kita merasa simpati dan sayang. (Sears *et al.*, 2009)

2.2. Hasil Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1 Hasil Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti dan Tahun	Variabel Penelitian	Metode Statistik	Hasil Penelitian
1.	Noruzi <i>et al.</i> , 2013; Mutahar <i>et al.</i> , 2015; Arif dan Akram, 2018; Timothy <i>et al.</i> , 2011; Rashid khan <i>et al.</i> , 2017; Wollah <i>et al.</i> , 2020; Thamrin, 2012; Ogbonna dan Harris, 2011; Andrew dan cazarles, 2015; Birasnav, 2014; Al Khajeh, 2018; Khan <i>et al.</i> , 2018; Mutahar <i>et al.</i> , 2015; Alrowwad <i>et al.</i> , 2017; Marthania <i>et al.</i> , 2019; Helena dan Devie, 2015;	Transformational Leadership terhadap Organizational Performance	SEM PLS	Positif dan Signifikan
2.	Choudhary <i>et al.</i> , 2013; Andrew dan león-cázares, 2012; Suasane Braun <i>et al.</i> , 2013; Morales <i>et al.</i> , 2012; Morales <i>et al.</i> , 2008; Sonni, 2008;	Transformational Leadership terhadap Organizational Performance	SPSS	Positif dan Signifikan



3.	Noruzi <i>et al.</i> , 2013; Mutahar <i>et al.</i> , 2015; Kim dan Park, 2019; Zagorsek <i>et al.</i> , 2009; Sattayaraksa, 2016; Kurland <i>et al.</i> , 2010; Morales <i>et al.</i> , 2012; Correa <i>et al.</i> , 2007; Moralles, 2012; Kurland <i>et al.</i> , 2010; Lei Xie, 2020; Choudhary <i>et al.</i> , 2013; Raymond, 2019; Octavia dan Devie, 2015;	Transformational Leadership terhadap Organizational Learning	SEM PLS	Positif dan Signifikan

Lanjutan Tabel 2. 1 Hasil Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti dan Tahun	Variabel Penelitian	Metode Statistik	Hasil Penelitian
4	Sani dan Maharani, 2012; Thamrin, 2012; Steyrer <i>et al.</i> , 2008; Indrayati <i>et al.</i> , 2020; Jumiran <i>et al.</i> , 2020; Abdullah <i>et al.</i> , 2015; Ismai <i>et al.</i> , 2011; Avolio <i>et al.</i> , 2004; Wang <i>et al.</i> , 2014; Walumbwa <i>et al.</i> , 2003;	Transformational Leadership terhadap Organizational Commitment	SEM PLS	Positif dan Signifikan
5.	Soelton <i>et al.</i> , 2018; Noruzi, 2013; Hussein, 2014; Baker, W & Sinkula, 2014; Viktor dan maria, 2010; Nafei dan Wageeh, 2015; Adam, 2013; Hui, 2013; Akhtar, 2011; Uniati, 2014; Mohammad Imam Basori, 2017; Sampe, 2012; Chi-chuan Wu, 2009; Joni Dwi Pribadi, 2018; Nafei, 2015; Ratna, 2014; Jimenez-Jimenez, 2010; Akhtar, 2011; Pribadi, 2018;	Organizational Learning terhadap Organizational Performance	SEM PLS	Positif dan Signifikan
6.	Clanton, Cavusgil, & Zhao, 2002; Shu-hsien Liao dan Chi-chuan Wu, 2009; Antonio Mihi Ramirez, <i>et al.</i> , 2011; Correa, 2005; Bontis, 2002; Tippins dan Sohi, 2003;	Organizational Learning terhadap Organizational Performance	SEM SPSS	Positif dan Signifikan
7.	Pokharel dan Choi, 2013; Nazari and Pihie, 2012; Rehman, 2019; Akhtar, 2011; Uniati, 2014; Ali, 2010;	Organizational Learning terhadap Organizational Performance	AMOS	Positif dan Signifikan
8.	Victor, <i>et al.</i> , 2007; Shoaib Akhtar, <i>et al.</i> , 2011; Alexandra Luciana, 2013; Giancarlo dan Rafaele, 2016;	Organizational Learning terhadap Organizational Performance	SEM PLS	Negatif dan Signifikan
9.	Purnama, 2013 ; Wiwiek Harwiki, 2016 ; Husein Umar and Hanes Riady, 2015; Fawcett dan Ogden, 2016; Salin dan Ismail, 2019; Sutar, 2014; Septiawan, 2018; Ristanti, <i>et al.</i> , 2014; Lee, Y & Huang, Ching, 2012; Bakiev, 2013; Huery, 2008; Kusumastuti, 2014; Puig, 2007; Silitonga dan Widodo, 2017; Waskita, 2018; Wirnipin, 2015; Reza Mahjoub Adel, <i>et al.</i> , 2013; Monalisa Rahmatika Arman, 2015; Vandana Singh, 2019; Ardham dan Vinai, 2018; Sisnuhadi dan Nasir, 2013; Zafat, 2015; Arijanto, 2019; Obamiro Kolade, <i>et al.</i> , 2014; Joko Suyono dan Sinto Sunaryo, 2015; Rhokeun Park, 2016; Novandalina dan Kusumastuti, 2014; Wirnipin, 2015; Ntiamoh, <i>et al.</i> , 2014; Monica Ida Uniati, 2014; Nasiri, 2017;	Organizational Learning terhadap Organizational Commitment dan Organizational Performance	SEM PLS	Positif dan Signifikan
10.	Li-Yun Sun, <i>et al.</i> , 2007; Chamdan Purnama, 2013; Benkhoff, 1997; Porter and Steer, 1992; Zincirkiran, 2015; Ren Yeh, 2008; Steyrer, 2008; Steyrer, 2006;	Organizational Learning terhadap Organizational Commitment dan Organizational Performance	SPSS	Positif dan Signifikan
11.	Mujanah <i>et al.</i> , 2019; Idris, 2019; Hakim dan Anwar, 2015; Hilman dan Siam, 2014; Nikpour, 2017; Gorondtse, 2014; Purnama, 2013; Janićević, 2015; Al Suwaidi dan Rahman, 2018; Adam <i>et al.</i> , 2018; Ogbonna dan Harris, 2011; Indrayati <i>et al.</i> , 2020; Ullah dan Ahmad, 2017; Ahmed dan Saima, 2014;	Organizational Culture terhadap Organizational Performance	SEM PLS	Positif dan Signifikan
12.	Xenikou dan Simosi, 2006; Purnama, 2013; Ahmed dan Saima, 2013;	Organizational Culture terhadap Organizational Performance	SPSS	Positif dan Signifikan
13.	Fajrin <i>et al.</i> , 2018, Idris, 2019; Yling and Kamarul, 2008;	Organizational Culture terhadap Organizational Performance	SEM PLS	Negatif dan Signifikan



14.	Hakim dan Hadipapo (2015); Indrayati <i>et al.</i> , 2020; Ogbonna dan Harris., 2011; Pradhan <i>et al.</i> 2016; Hoover., 2015; Helena dan Devie., 2015;	Transformational Leadership terhadap Organizational Culture	SEM PLS	Positif dan Signifikan
15.	Yiing dan Zaman., 2008; Xenikou dan Simosi., 2006; Marthania <i>et al.</i> , 2019;	Transformational Leadership terhadap Organizational Culture	SEM SPSS	Positif dan Signifikan

Keterangan Variabel:

- TL = Transformational Leadership
- LO = Learning Organization
- OC = Organizational Commitment
- OCL = Organizational Culture
- OP = Organizational Performance

2.2.1. Teori Modal Sosial (*Social Capital Theory*)

Menurut Fukuyama (2001) modal social adalah serangkaian nilai atau nama social yang dihayati oleh anggota kelompok, yang memungkinkan terjadinya kerja sama yang baik diantara para anggota. Pendapat tersebut memperkuat pernyataan Coleman (1988), bahwa modal sosial yang berjalan dengan baik karena didukung oleh kemampuan orang dalam bersosialisasi dengan yang lain.

Paldam (2000) menambahkan bahwa kepercayaan adalah bentuk modal social yang paling penting, Karena kepercayaan menunjukkan keyakinan dari anggota suatu komunitas, karena adanya kejujuran satu dengan yang lain.

Pendapat tersebut memperkuat pandangan Putnam (1996) bahwa modal social adalah corak corak kehidupan social jaringan-jaringan, norma-norma dan kepercayaan yang menyanggutkan para partisipan untuk bertindak bersama.

Lebih efektif untuk mengejar tujuan-tujuan bersama. Collin (1981) sebelumnya juga menyatakan bahwa norma dan jaringan sangat berpengaruh pada kehidupan organisasi sosial, yang mana norma yang terbentuk karena dilakukan berulang-ulang dalam pergaulan sehari-hari akan menjadi aturan-aturan dalam suatu masyarakat, dan akan menjadi dasar dalam proses transaksi social. Ketika norma ini kemudian menjadi norma asosiasi atau norma kelompok, akan sangat berperan penting dalam membentuk kekuatan-kekuatan sosial, dan mempermudah tercapainya tujuan bersama dalam organisasi tersebut.



Berkaitan dengan penelitian ini, teori modal social (Putnam, 1996) dapat mengaitkan hubungan antara kepemimpinan dan organisasi. Kondisi ini akan terjadi apabila para pengikut percaya kepada pemimpin tersebut. Kepercayaan ini ditunjukkan juga dengan kemampuan pemimpin untuk membangun jaringan baik didalam maupun diluar organisasi. Apabila sebuah organisasi memiliki pemimpin yang bisa menjadi panutan, maka akan munculkan sikap kerja yang positif pada anggotanya.

2.2.2. Teori Hubungan Patron-Klien (*Patron-Client Relationship Theory*)

Hubungan Patron-Klien ini merupakan hubungan antar individu dalam masyarakat tertentu, yang mengalami hubungan interpersonal dalam bentuk hubungan kekerabatan atau pertemanan antara keluarga dan teman, atau kepercayaan antara anggota masyarakat dan masyarakat yang lain (Do, 2016). Menurut Eisenstadt dan Roniger (1980), Patron-Klien adalah hubungan antara atasan (patron atau pemimpin) dengan sejumlah bawahan (Klien atau pelayanan atau pengikut) yang tidak setara dan terdapat perbedaan kekuatan yang sangat kuat. Selain itu, hubungan tersebut bersifat particular dan *diffuse*, partikular yaitu hubungan yang terjadi menurut kriteria tertentu, hanya untuk kelompok tertentu saja, sedangkan *diffuse* adalah hubungan yang terjadi disegala situasi. Interaksi yang menjadi dasar mereka ditandai oleh pertukaran sumber daya, terutama instrument ekonomi, dan politik (dukungan, kesetiaan, suara, perlindungan) di satu sisi dan janji solidaritas dan kesetiaan di sisi lain. Berjalan secara sukarela, dan lebih didasarkan pada pendekatan informasimeskipun saling mengikat (Hicken 2011)

Dalam penelitian sebelumnya, hubungan patron klien ini mampu meningkatkan efektivitas pemimpin dalam hubungan antara kepemimpinan dan *organizational citizenship behaviors* (Brukaber, Bocarnea, Patterson, dan Winston, 2015)



2.2.3. Teori Hirarki Kebutuhan (*Hierarchy of Need Theory*)

Teori hirarki kebutuhan (*Hierarchy of Need Theory*) merupakan teori motivasi dari Abraham Maslow (1954), bahwa terdapat lima hirarki kebutuhan, yang terdiri dari fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan dan aktualisasi diri. Bila kebutuhan yang lebih dasar sudah terpenuhi, maka perilaku mereka akan berhenti memotivasi, dan mereka dimotivasi oleh kebutuhan pada tingkat berikutnya sehingga kebutuhan yang berikutnya akan menjadi dominan, sampai ada tahap tertentu seorang individu membutuhkan sarana untuk mengaktualisasikan diri (Robbins dan Judge, 2015)

Penelitian Mosadeghard dan Ferdosi (2013) menggunakan teori hirarki kebutuhan Maslow untuk menjelaskan efektifitas seorang pemimpin dalam meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen organisasional dengan mendorong pemenuhan kebutuhan dasar para karyawannya, dan semakin mendorong terpenuhinya sarana untuk mengaktualisasikan diri.

2.2.4. Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*)

Teori pertukaran social (*Social Exchange Theory*) dicetuskan oleh Homans (1958), bahwa ketika tindakan seseorang mendapatkan imbalan yang diharapkan, khususnya imbalan yang lebih besar dari yang diharapkannya, ia cenderung berperilaku menyenangkan dan hasil tindakan ini lebih bernilai baginya.

Berkaitan dengan penelitian ini, kajian tentang teori pertukaran social dan dukungan organisasi yang dirasakan (Blau, 1964; Farooq *et al.*, 2014; Jones, 2010; Rhoades & Eisenberger, 2002) dalam Suh (2016) berpendapat bahwa ketika karyawan merasa didukung oleh organisasi mereka dan mendapat manfaat sosioemosional, mereka timbal-balik dengan menunjukkan sikap positif karyawan.

Penelitian Lie dan Deng (2011) menggunakan teori pertukaran sosial untuk menganalisis pengaruh kepercayaan organisasi terhadap komitmen organisasional, dimana hubungan keduanya dilihat dalam hubungan pertukaran



sosial, dengan memasukkan juga adanya persepsi risiko dalam proses membangun hubungan ini.

2.2.5. Teori Konservasi Sumber Daya (*conservation of Resources Theory*)

Teori Konservasi Sumber Daya (*conservation of Resources Theory*) dipaparkan oleh Hobfoll dari tahun 1988, dan secara aktif diterapkan pada beberapa penelitian yang dilakukan sampai dengan penelitian terbarunya (Hobfoll, Vinokur, Pierce, dan Lewandowski-Romps, 2012). Teori ini menjelaskan bahwa adanya usaha yang dilakukan oleh individu untuk mendapatkan, mempertahankan, membina, dan melindungi sumber daya yang dimilikinya, yaitu sumber daya pribadi, sosial material, dan energi, agar tidak berkurang/hilang, sehingga manfaat yang optimal dapat dirasakan oleh masing-masing individu. Meningkatkan sumber daya akan berkontribusi pada peningkatan kesejahteraan psikologis, kesehatan, dan fungsinya (Hobfoll, 2012).

Nohe dan Sonntag (2014) mengemukakan bahwa teori konservasi sumber daya adalah dimana individu dapat mengalami stress ketika mereka menghadapi kerugian atau kehilangan sumber daya yang dirasakan, sehingga individu berusaha untuk melindungi sumber daya dengan berusaha dengan mendapatkan sumber daya alternative, walaupun dapat menguras sumber daya lain, dan individu menjadi rentan terhadap “*spiral loss*”

2.2.6. Teori Konflik (*Conflict Theory*)

Menurut Collins, konflik merupakan pertentangan yang terjadi karena adanya orang, pemikiran, atau prinsip yang saling berlawanan, konflik tersebut bisa berupa konflik yang tersembunyi (*covert*) atau Nampak (*overt*). Konflik yang tersembunyi terjadi apabila hasil dari proses interaksi yang menciptakan konflik tersebut tidak dapat dilihat langsung secara kasat mata layaknya konflik yang menyebabkan pecahnya perang, begitu juga dengan sebaliknya (Khairin,

Oktavianti, dan Triyuwono, 2014)



Teori konflik menurut Collins (*Collins conflict theory*) (1975), *conflict of interest* timbul pertama karena sumber daya atau materi atau power yang dimiliki menimbulkan ketergantungan atau bahkan saling ketergantungan satu dengan yang lain, atau kedua karena adanya ketimpangan/keterbatasan sumber daya atau materi atau power yang dimiliki sehingga ada pihak yang mengendalikan sumber daya dengan mengeskplotasi/mendominasi kelompok yang lain yang memiliki sumber daya yang terbatas, atau ketika karena adanya fenomena kultural yang terjadi dalam jangka yang lama yang menyebabkan salah satu pihak mendominasi pihak yang lain

Teori konflik dari Collins (1975) ini digunakan oleh Khairin *et al.* (2014) untuk memahami *conflik of interest* dalam profesi auditor yang disebabkan oleh perangkapan fungsi dan hubungan auditor-klien, dimana hal ini dapat mengganggu independensi auditor.

2.3. Organisasi Non Profit

Banyak ahli mengklasifikasi organisasi menjadi dua macam, yaitu organisasi profit yang tujuannya adalah mencari keuntungan secara ekonomi dan organisasi non-profit yang bertujuan untuk kegiatan sosial atau kegiatan lain tanpa tujuan keuntungan secara ekonomi. Salah satu bentuk organisasi nonprofit adalah organisasi kesejahteraan sosial. Anggota organisasi adalah seorang sukarelawan. Fokus penelitian ini adalah Lembaga Kesejahteraan Sosial Anak LKSA Kementerian Sosial RI, sebuah organisasi non-profit, lebih khusus diistilahkan dengan organisasi sosial panti asuhan. Untuk itu, pada beberapa sub-bab berikut ini akan dibahas *Transformational Leadership* pada organisasi non-profit, *Organizational Performance* pada organisasi non-profit.

2.3.1. Kepemimpinan pada Organisasi Non profit

Terdapat perbedaan tantangan yang dihadapi antara kepemimpinan dalam organisasi profit dan organisasi non profit. Kepemimpinan dalam organisasi profit



menghadapi tantangan dalam menghadapi persaingan usaha khususnya terkait dengan target pemasaran dalam menghadapi kekuatan pasar eksternal dengan lebih baik, selain tantangan yang lain seperti akses modal, hubungan investor, rekrutmen, transisi kepemilikan dan kebijakan pemerintah (Hoekstra dan Peterson, 2005) sebaliknya, tantangan yang dihadapi kepemimpinan dalam organisasi non profit berkaitan dengan pengelolaan efesiensi, efektivitas, misi dan semangat agar semakin dapat memberikan pelayanan kepada masyarakat yang terkait dalam misi (Bear dan Fitzgibbon, 2005). Tantangan terhadap kepemimpinan efektif yang ada dalam konteks organisasi non profit adalah "spiritualisasi" masalah yang berkaitan dengan disiplin karyawan, perilaku karyawan, dan kinerja karyawan, terlebih dalam organisasi yang misinya didasarkan pada keyakinan agama (McMurray, Pirola-Merlo, Sarros, and Islam, 2010)

Selain itu, visi dan misi organisasi profit dan organisasi non profit sangat berbeda terutama dalam hal motif dasarnya. Dalam organisasi profit, seorang karyawan akan memperoleh gaji yang berasal dari sebagian pendapat dari organisasi, sedangkan dalam organisasi non profit lebih didorong oleh misi sosial (McMurray *et al.*, 2010). Perbedaan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif dalam organisasi profit cenderung berbeda dengan kepemimpinan dalam organisasi non profit. Pemimpin dalam sebuah organisasi profit mungkin memberi penghargaan kepada karyawan berdasarkan target yang terkait dengan laba (misalnya penjualan), sementara pemimpin dalam organisasi non profit lebih cenderung memberi penghargaan kepada karyawan berdasarkan sejauh mana misi sosial tersebut tercapai (McMurray *et al.*, 2010).

Dalam organisasi non profit, didominasi oleh praktik kepemimpinan yang melayani yang ditandai dengan sikap pelayanan, perhatian terhadap orang lain, dan kesiapan untuk melayani. Menurut Taylor (2017), kepemimpinan yang melayani



berfokus pada bagaimana kepemimpinan dapat digunakan untuk membangun masyarakat yang lebih peduli dan adil, dan bukan terhadap diri sendiri tetapi apa yang dilakukan untuk orang lain. Perilaku pelayanan yang sesuai ditampilkan adalah responsif terhadap kebutuhan orang lain, dan ketulusan. Barbuto dan Wheeler (2006), mengidentifikasi bahwa pemimpin yang melayani merupakan panggilan altruistik (perhatian orang lain) sebagai keinginan seorang pemimpin untuk membuat perbedaan dalam kehidupan orang lain. Pemimpin yang melayani bertindak secara moral, menunjukkan kepedulian sejati terhadap orang-orang yang mereka layani, menjalankan urusan mereka berdasarkan kepercayaan, dan merasa bahwa mereka harus memberi manfaat kepada orang lain lebih dari pada mereka menguntungkan diri mereka sendiri.

BAB III KERANGKA KONSEPTUAL PENELITIAN

3.1. Konseptual Penelitian

Pengetahuan dan keahlian Sumber Daya Manusia sangat dibutuhkan untuk menciptakan kreativitas-kreativitas baru dalam meningkatkan keunggulan baik secara individual maupun organisasional. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Turulja dan Bajgoric (2018), menyebutkan bahwa untuk mengatasi lingkungan yang dinamis dan persaingan yang ketat serta globalisasi bisnis, Perusahaan harus mengembangkan dan meningkatkan kemampuan serta pengetahuan Sumber Daya Manusia mereka. Berdasarkan alasan tersebut, maka, perlu mengubah peran Sumber Daya Manusia tidak hanya sebagai ahli administrasi, tetapi juga sebagai mitra strategis, karyawan juara dan agen perubahan (Malik, 2019).

Di dalam sebuah organisasi terdapat berbagai macam perilaku individu yang mampu mempengaruhi dan meningkatkan produktivitas organisasi seperti komitmen, loyalitas, serta inisiatif. Komitmen merupakan konstruk yang sifatnya



kompleks dan dapat muncul dalam bentuk yang berbeda-beda (Meyer *et al.*, 1993). Karyawan memiliki komitmen terhadap organisasi, mampu mengidentifikasi budaya, tujuan dan nilai organisasi, maka karyawan tersebut akan berkeinginan untuk meningkatkan kemampuan, keterampilan serta pengetahuan mereka dalam mencapai tujuan organisasi (Chang *et al.*, 2011).

Kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja dan melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi sukarelawan untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan dan prosedur di tempat kerja secara tidak langsung meningkatkan perkembangan pada karyawan. Demerouti *et al.*, (2015), mengungkapkan bahwa karyawan yang berkembang adalah karyawan yang lebih kreatif dalam pekerjaan mereka, dan melalui sikap *extra role* melatih mereka untuk menggunakan strategi yang lebih efektif dalam menyesuaikan karakteristik pekerjaan sehingga menjadi lebih terlibat dalam pekerjaan. Pendidikan dan pelatihan merupakan wahana strategis dalam rangka pengembangan kapasitas dan kompetensi sumber daya manusia yang berkualitas sehingga SDM penyelenggara kesejahteraan sosial memiliki pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang baik, mampu memecahkan berbagai permasalahan dalam pelayanan dan rehabilitasi sosial yang menjadi tanggung jawabnya (Hikmawati dan Rusmiyati, 2018).

Organizational performance atau kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi tercapainya tujuan organisasi berarti bahwa, kinerja suatu organisasi itu dapat dilihat dari tingkatan sejauh mana organisasi dapat mencapai tujuan yang didasarkan pada tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya (Surjadi, 2009). Menurut Sobandi (2006) kinerja organisasi merupakan sesuatu yang telah dicapai oleh organisasi dalam kurun waktu tertentu, baik yang terkait dengan input, output, outcome, benefit, maupun impact. Menurut Wibowo (2008), kinerja berasal dari pengertian *performance* yaitu sebagai hasil



kerja atau prestasi kerja. Kinerja berkaitan dengan melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari suatu pekerjaan. Selain itu menurut Amstrong dan Baron dalam (Wibowo 2008), kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Menurut Mahsun (2006:25), kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam strategis planning suatu organisasi.

Istilah kinerja sering digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu maupun kelompok individu. Kinerja bisa diketahui hanya jika individu atau kelompok individu mempunyai 15 kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan. Kriteria keberhasilan ini berupa tujuan-tujuan atau target-target tertentu yang hendak dicapai. Menurut Pasolong (2010), konsep kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi yaitu kinerja pegawai (individu) dan kinerja organisasi. Kinerja pegawai adalah hasil kerja perseorangan dalam suatu organisasi. Kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi. Menurut Wibowo dalam Pasolong (2010), kinerja organisasi merupakan efektifitas organisasi secara menyeluruh untuk kebutuhan yang ditetapkan dari setiap kelompok yang berkenaan melalui usaha-usaha yang sistematis dan meningkatkan kemampuan organisasi secara terus menerus untuk mencapai kebutuhannya secara efektif.

Menurut Pasolong (2010), kinerja pegawai dan kinerja organisasi memiliki keterkaitan yang sangat erat. Tercapainya tujuan organisasi tidak bisa terlepas dari sumber daya yang dimiliki oleh organisasi yang dijalankan oleh pegawai yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi tersebut.

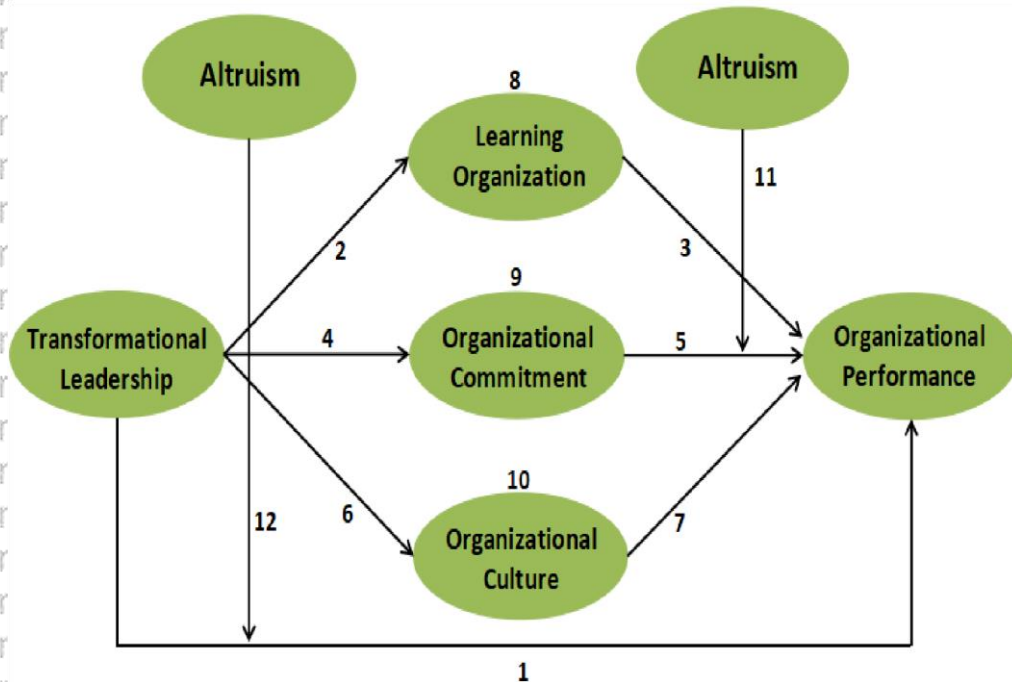
Kinerja organisasi pada dasarnya merupakan tanggung jawab setiap individu yang bekerja dalam organisasi. Apabila dalam organisasi setiap individu bekerja dengan



baik, berprestasi, bersemangat dan memberikan kontribusi terbaik mereka terhadap organisasi maka kinerja organisasi secara keseluruhan akan baik. Kinerja organisasi merupakan cermin dari kinerja individu. Menurut Sinambela (2012), kinerja organisasi merupakan kumulatif kinerja pegawai, oleh karenanya semakin tinggi kinerja pegawai akan semakin tinggi pula kinerja organisasi. Menurut Nasucha dalam (Sinambela, 2012), kinerja organisasi didefinisikan juga sebagai efektivitas organisasi secara menyeluruh untuk memenuhi kebutuhan yang ditetapkan dari setiap kelompok yang berkenaan melalui usaha-usaha yang sistemik dan meningkatkan kemampuan organisasi secara terus menerus untuk mencapai kebutuhannya secara efektif. Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa esensi dari kinerja organisasi adalah gambaran mengenai hasil kerja dari kegiatan kerjasama di antara anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan. Berdasarkan teori-teori, studi empiris dan fenomena di LKSA yang dikemukakan pada bab sebelumnya, maka variabel-variabel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Performance* dengan dimediasi *Learning Organization*, *Organizational Commitment* dan *Organizational Culture*.

Berdasarkan uraian hubungan antara variabel tersebut diatas, maka dalam penelitian ini kerangka konseptual yang dibangun untuk menguji hubungan antara *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Performance* dengan dimediasi *Learning Organization*, *Organizational Commitment* dan *Organizational Culture*. Hipotesis yaitu *Transformational Leadership* dengan *Organizational Performance*, *Transformational Leadership* dengan *Learning Organization*, *Organizational Commitment* dan *Organizational Culture*. *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Performance* dengan dimediasi *Learning Organization*, *Organizational Commitment* dan

Organizational Culture. Variabel-variabel yang diturunkan dari teori dan para ahli sebagai pijakan membuat indikator dalam disertasi ini adalah sebagai berikut



Sumber Teori dan Empiris, 2021

Gambar 3. 1 Kerangka Konseptual Penelitian

3.1.1. Transformational Leadership terhadap Organizational Performance

Khan et al., (2017), Noruzy et al., (2013), Braun et al., (2013), Morales et al., (2012), Wollah et al., (2020), Alrowwad et al., (2018), Andrew dan leóncazares (2012), Ojokuku et al., (2012), Timothy et al., (2011), Mutahar et al.,



(2015), Arif dan Akram (2018), Sani dan Maharani (2012), Abas *et al.*, (2018),

Thamrin (2012), Ogbonna dan Harris (2011), Birasnav (2014), Mutahar *et al.*,

(2015), Ojokuku *et al.*, (2012), Al Khajeh (2018), Timothy *et al.*, (2011),

Choudhary *et al.*, (2013), Helena dan Devie (2015), Zaheer *et al.*, (2013), Raymond

(2019), Marthania *et al.*, (2019), Dwiantoro (2017), Alrowwad *et al.*,

(2017), Lorena *et al.*, (2018), Widodo *et al.*, (2017), Darmawa *et al.*, (2019),

Alrowwad, *et al.*, (2017), Octavia dan Devie (2015), Ojokuku, *et al.*, (2012),

Obiwuru (2011), Gayle (2008), Jafee (2001), Liberson dan O'Connor (1972).

3.1.2. Transformational Leadership terhadap Learning Organization

Noruzy *et al.*, (2013), Mutahar *et al.*, (2015), Jee Kim dan Park (2019),

Sattayaraksa (2016), Kurland *et al.*, (2010), Morales *et al.*, (2012), Xie (2020),

Choudhary *et al.*, (2013), Raymond (2019), Octavia dan Devie (2015).

3.1.3. Learning Organization terhadap Organizational Performance

Soelton *et al.*, (2018), Noruzy *et al.*, (2013), Hussein *et al.*, (2014), Baker,

W dan Sinkula, J (2014) Leopoldo *et al.*, (2012), Wageeh (2015), Adam *et al.*,

(2020), Hui *et al.*, (2013), Akhtar *et al.*, (2011), Baker, W dan Sinkula, J (2014),

Hussein *et al.*, (2013), Uniati (2014), Pribadi *et al.*, (2018), Maktabi (2014) Shoalb

et al., (2011), Guta (2013), Gomes *et al.*, (2016), Ramirez *et al.*, (2011), Basori

(2017), Norashikin *et al.*, (2014), Sampe (2012), Maktabi dan Khazari (2014),

Akhtar *et al.* (2011), Wu (2009), Joni Dwi Pribadi *et al.* (2018), Nafei (2015),

Ratna, *et al.*, (2014), Correa *et al.*, (2005), Jimenez (2010), Akhtar *et al.*, (2011),

Pokharel dan Choi, (2013), Nazari dan Pihie, (2012), Rehman *et al.*, (2019),

Akhtar *et al.*, (2011), Uniati. (2014), Pribadi *et al.*, (2018), Norashikin *et al.*,

(2014), Akhtar *et al.*, (2011)

3.1.4. Transformational Leadership terhadap Organizational Commitment

Sani dan Maharani (2012), Thamrin (2012), Indrayati *et al.*, (2020), Jumiran

et al., (2020), Abdullah *et al.*, (2015), Ismai *et al.*, (2011), Wang *et al.*, (2014).



3.1.5. **Organizational Commitment terhadap Organizational Performance**

Silitonga (2017), Waskita *et al.*, (2018) Wirnipin *et al.*, (2015), Purnama (2013), Kolade *et al.*, (2014), Suyono *et al.* (2015), Park (2016), Purnama (2013), Novandalina dan Kusumastuti (2014). Wirnipin *et al.*, (2015), Ntiamoah *et al.*, (2014), Uniati (2014), Nurjanah dalam Rommy (2011), Nasiri. (2017), Zincirkiran *et al.*, (2015), Djuwita *et al.*, (2018), Monalisa (2015), Adel *et al.*, (2013), Singh (2019), Bakiev (2013), Akhtar *et al.*, (2011) Hussein *et al.*, (2013) Rehman *et al.*, (2019), Sisnuhadi dan Nasir (2013), Arijanto *et al.*, (2019), Zafat *et al.*, (2015).

3.1.6. **Transformational Leadership terhadap Organizational Culture**

Hakim dan Hadipapo (2015), Indrayati *et al.*, (2020), Ogbonna dan Harris (2011), Pradhan *et al.*, (2016), Hoover (2015), Helena dan Devie (2015), Marthania *et al.*, (2019).

3.1.7. **Organizational Culture terhadap Organizational Performance**

Mujanah *et al.*, (2019), Idris (2019), Purnama (2013), Ahmed dan Saima (2013), Hakim dan Anwar (2015), Hilman dan Siam (2014), Nikpour (2017), Gorondutse (2014), Purnama (2013), Janićijević (2015), Suwaldi dan Rahman (2018), Adam *et al.*, (2018), Ogbonna dan Harris (2011), Indrayati *et al.*, (2020), Fajrin *et al.*, (2018), Idris (2019), Ullah dan Ahmad (2017), Adam *et al.*, (2018), Ogbonna dan Lloyd (2011), Ahmed dan Saima (2014).

3.1.8. **Transformational Leadership terhadap Organizational Performance di mediasi Learning Organization**

Mutahar *et al.*, (2015), Jee Kim dan Park (2019), Sattayaraksa (2016), Kurland *et al.*, (2010), Morales *et al.*, (2012), Xie (2020), Choudhary *et al.*, (2013), Raymond (2019),

3.1.9. **Transformational Leadership terhadap Organizational Performance di mediasi Organization Commitment**

Boonlertvanich (2018), Amin *et al.*, (2014), Asmy (2019), Dung (2018),



3.1.10. *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Performance* di mediasi *Organization Culture*

Hakim dan Hadipapo (2015), Indrayati et al., (2020), Ogbonna dan Harris (2011), Pradhan et al., (2016), Hoover (2015), Helena dan Devie (2015), Marthania et al., (2019)

3.2. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah, kajian pustaka dan kerangka konseptual dalam penelitian ini, maka dapat disusun hipotesis penelitian sebagai berikut:

3.2.1. Hubungan *Transformational Leadership* dan *Organizational Performance*

Teori kepemimpinan transformasional sangat dipengaruhi oleh Bums (1978), yang membandingkan antara kepemimpinan yang melakukan transformasional dengan kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transformasional memikat nilai moral para pengikut dalam upayanya meningkatkan kesadaran mereka tentang masalah etis dan memobilisasi energi serta sumber daya mereka untuk mereformasi institusi. Kepemimpinan transaksional memotivasi para pengikut dengan memikat kepentingan pribadi mereka serta manfaat yang didapat atas hasil kerja mereka. Model kepemimpinan transformasional dan transaksional dikembangkan dari teori motivasi dua faktor kepuasan-Hezberg, yaitu ekstrinsik-intrinsik dan teori hierarki kebutuhan Maslow yang dimulai dari kebutuhan fisik sampai dengan aktualisasi diri. Penciptaan kondisi ekstrinsik dan pemenuhan fisik, rasa aman dan afiliasi agar terciptanya komitmen organisasional, sedangkan penciptaan kondisi intrinsik dan pemenuhan kebutuhan akan harga diri dan aktualisasi diri untuk mempertahankan komitmen organisasional dan kepuasan kerja karyawan diperlukan kepemimpinan transformasional (Robbins dan Judge, 2015). Fry (2003) memasukkan kepemimpinan transaksional sebagai kepemimpinan ekstrinsik dan kepemimpinan transformasional sebagai kepemimpinan intrinsik.



Kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang bersifat intrinsik, memiliki kharisma, dan melakukan perubahan (transformasi) organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Bass (1999) dan sejalan dengan Avolio, Bass dan Jung (1999) menyatakan, karakteristik kepemimpinan transformasional terdiri atas pengaruh ideal, inspirasi motivasi, stimulasi intelektual dan konsiderasi yang bersifat individual. Menurut Howel dan Avolio (1993), pemimpin transformasional telah diadvokasi sebagai orang yang produktif selama reformasi dan transformasi dan bukti menunjukkan bahwa praktik transformasional memang berkontribusi terhadap kinerja organisasi (Rashid khan *et al.*, 2017, Ali Noruzy *et al.*, 2013, Braun *et al.*, 2013, Morales *et al.*, 2012, Morales *et al.*, 2008, Wollah *et al.*, 2020, Alrowwad *et al.*, 2018, Andrew dan león-cázares (2012), Ojokuku *et al.*, (2012), Arif dan Akram (2018), Sani dan Maharani (2012), Abas *et al.*, (2018), Thamrin (2012), Correa *et al.*, (2007), penelitian sebelumnya sebagian besar dilakukan secara keseluruhan kepemimpinan transformasional daripada dimensinya dan bahkan lebih sedikit penelitian berfokus pada kemungkinan antara kepemimpinan transformasional dan penampilan organisasi.

H1: Transformational Leadership berpengaruh positif terhadap Organizational Performance

3.2.2. Hubungan Transformational Leadership dan Learning Organization

Kualitas *Transformational Leadership* menjadi faktor dari keberhasilan organisasi, dimana *Transformational Leadership* merupakan gabungan adanya kompetensi serta wawasan untuk mengajak anggota melangkah bersama sebagai upaya mencapai tujuan (Sayadi, 2016). Seorang pemimpin mampu menjelaskan visi dan misi organisasi dengan jelas, maka bawahan akan memberikan reaksi positif yang lebih tinggi dalam berbagai persoalan, seperti kepuasan kerja, komitmen, loyalitas, motivasi serta produktivitas organisasi (Suherman, 2017).



Beberapa tahun ini, *Transformational Leadership* sudah menjadi topik penelitian yang penting di bidang manajemen, sehingga banyak peneliti menggunakan variabel *Transformational Leadership* sebagai variabel penting yang memengaruhi fungsi dari organisasi (Wu, 2009). Masalah tentang *Transformational Leadership* dalam berbagai lembaga atau organisasi saat ini banyak dipermasalahkan, karena pemimpin organisasi memiliki banyak peran serta fungsi, yaitu pengambilan keputusan, koordinator, inovator, evaluator, dinamisator, wakil lembaga, figur, mediator, sehingga banyak peneliti menganggap hal tersebut layak menjadi fokus penelitian di bidang pendidikan (Widodo, 2008). Variabel *Transformational Leadership* dirasa menjadi faktor atas keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi (Avci, 2015). Sehingga situasi tersebut turut berlaku pada organisasi pendidikan yang dipimpin oleh kepala 7 sekolah. Maka *Transformational Leadership* menjadi fokus peneliti demi keberhasilan organisasi. Gaya Kepemimpinan Transformasional, Gaya Kepemimpinan dan Layanan Pembelajaran Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi secara serentak di Provinsi DKI Jakarta Pemerintah. Kinerja Organisasi diukur dari produktivitas, kualitas layanan, responsivitas, tanggung jawab dan kepercayaan. Indikator *responsiveness* merupakan indikator dominan dalam pembentukan variabel kinerja Organisasi pada (Widodo et al., 2017).

H2: *Transformational Leadership* berpengaruh positif terhadap *Learning Organization*

3.2.3. Hubungan *Learning Organization* dan *Organizational Performance*

Menurut Senge (2006), organisasi pembelajar adalah organisasi di mana orang terus menerus memperluas kemampuan mereka dan terus menerus belajar. Pedler, Boydell, dan Burgoyne (1988) mendefinisikan organisasi pembelajar sebagai sebuah organisasi yang memfasilitasi pembelajar dari seluruh anggotanya dan secara terus menerus mentransformasi diri. Menurut penelitian yang dilakukan



oleh Santoso, Christiananta, dan Ellitan (2019) menyebutkan bahwa organisasi pembelajar memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Performance*. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Hussein et al., (2014) menyebutkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *Learning Organization* dan *organizational performance*. Penelitian itu juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Noruzy et al., (2013) ditemukan juga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *Learning Organization* dan *organizational performance*. Penelitian Alhtar et.al., (2011), hasil penelitian menunjukkan bahwa Penelitian ini menyoroti fakta bahwa pembelajaran organisasi memang mempengaruhi kinerja organisasi, tetapi ada lebih banyak variabel yang mempengaruhi kinerja keseluruhan lembaga-lembaga ini. Peneliti masa depan dapat mempertimbangkan ukuran keuangan sebagai indikator dimensi organisasi. Ada banyak dimensi lain dari pembelajaran organisasi yang juga dapat dimasukkan untuk studi masa depan.

H3: *Learning Organization* berpengaruh positif terhadap *Organizational Performance*

3.2.4. Hubungan *Transformational Leadership* dan *Organizational Commitment*

Kualitas *Transformational Leadership* menjadi faktor dari keberhasilan organisasi, dimana *Transformational Leadership* merupakan gabungan adanya kompetensi serta wawasan untuk mengajak anggota melangkah bersama sebagai upaya mencapai tujuan (Sayadi, 2016). Seorang pemimpin mampu menjelaskan visi dan misi organisasi dengan jelas, maka bawahan akan memberikan reaksi positif yang lebih tinggi dalam berbagai persoalan, seperti kepuasan kerja, komitmen, loyalitas, motivasi serta produktivitas organisasi (Suherman, 2017). Beberapa tahun ini, *Transformational Leadership* sudah menjadi topik penelitian yang penting di bidang manajemen, sehingga banyak peneliti menggunakan



variabel *Transformational Leadership* sebagai variabel penting yang memengaruhi fungsi dari organisasi (Wu, 2009). Masalah tentang *Transformational Leadership* dalam berbagai lembaga atau organisasi saat ini banyak dipermasalahan, karena pemimpin organisasi memiliki banyak peran serta fungsi, yaitu pengambilan keputusan, koordinator, inovator, evaluator, dinamisator, wakil lembaga, figur, mediator, sehingga banyak peneliti menganggap hal tersebut layak menjadi fokus penelitian di bidang pendidikan (Widodo, 2008). Variabel *Transformational Leadership* dirasa menjadi faktor atas keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi (Avci, 2015). Maka *Transformational Leadership* menjadi fokus peneliti demi keberhasilan organisasi.

Dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat digunakan untuk meningkatkan komitmen organisasi dan kinerja karyawan.

Kepemimpinan transformasional tidak dapat meningkatkan kepuasan kerja.

Komitmen organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Di sisi lain, kepuasan kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan. Itu bisa direkomendasikan bahwa kepemimpinan transformasional adalah model yang bisa diambil dilaksanakan dalam suatu organisasi berdasarkan kemauan untuk maju atau perasaan tidak puas dengan saat ini kondisi. Selain itu, model kepemimpinan transformasional dapat dipertahankan dengan menggunakan pendekatan fleksibilitas, dengan tujuan untuk mengintegrasikan kemauan karyawan dan lainnya pemangku kepentingan ke dalam model kepemimpinan transformasional.

Untuk membangun kepuasan kerja karyawan, transformasional model kepemimpinan harus lebih memperhatikan internal dan penghargaan eksternal untuk karyawan. Selain itu, pemimpin juga bisa memberi contoh dan selalu menciptakan ide-ide baru yang melibatkan karyawan mereka dalam pengambilan



keputusan. Jadi bisa diharapkan begitu itu akan meningkatkan kepuasan karyawan yang akan berimplikasi pada penampilan mereka.

Penelitian (Thamrin, 2012) juga memiliki keterbatasan, misalnya Sampel yang digunakan dalam penelitian ini hanya karyawan tetap sehingga dinilai kurang proporsional untuk mewakili model kepemimpinan transformasional pada perusahaan pelayaran. Untuk penelitian masa depan, pengembangan penelitian instrumen kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, kepuasan dapat disesuaikan untuk yang berbeda benda. Secara rinci, peneliti mengetahui penelitian tersebut instrumen masih sangat terbatas dan kustomisasi tidak cukup reflektif dalam kehidupan nyata. Secara metodologis, ini penelitian hanya mengandalkan data primer jadi sangat disarankan untuk penelitian selanjutnya untuk menggabungkan data ini dengan yang lebih andal data sekunder.

H4: Transformational Leadership berpengaruh positif terhadap Organizational Commitment

3.2.5. Hubungan Organizational Commitment dan Organizational Performance

Komitmen organisasi merupakan kondisi dimana seorang karyawan menjunjung tinggi keberhasilan organisasi atau perusahaan. Ketika seorang karyawan memiliki komitmen terhadap organisasinya, karyawan tersebut akan berusaha dengan segala usaha dan upaya agar perusahaan bisa berjalan dengan baik dan semestinya. Menurut Mowday, et al., (1979) dalam Kusuma (2013), komitmen organisasi merupakan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran (goal) yang ingin dicapai organisasi. komitmen organisasi sedikitnya memiliki tiga karakteristik. Pertama, memiliki kepercayaan yang kuat dan menerima nilai-nilai dan tujuan organisasi. Kedua, kemauan yang kuat untuk berusaha atau bekerja keras untuk organisasi. Ketiga, keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi..



Menurut penelitian yang dilakukan oleh Basori (2017) bahwa komitmen organisasi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap pengaruh positif dan tidak signifikan. Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Organisasi menyatakan Komitmen Organisasi berkaitan dengan penerapan partisipasi penyusunan anggaran. Faktor budaya organisasi dan komitmen organisasi kemungkinan menjadi faktor kondisional yang harus dipertimbangkan dalam rangka peningkatan efektivitas organisasi melalui partisipasi penyusunan anggaran. Faktor tersebut penting dalam kondisi era globalisasi yang penuh dengan ketidakpastian lingkungan. Bagaimanapun tingkat kesesuaian faktor berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi ditolak.

H5: *Organizational Commitment berpengaruh positif terhadap Organizational Performance*

3.2.6. Hubungan *Transformational Leadership* dan *Organizational Culture*

Kualitas *Transformational Leadership* menjadi faktor dari keberhasilan organisasi, dimana *Transformational Leadership* merupakan gabungan adanya kompetensi serta wawasan untuk mengajak anggota melangkah bersama sebagai upaya mencapai tujuan (Sayadi, 2016). Seorang pemimpin mampu menjelaskan visi dan misi organisasi dengan jelas, maka bawahan akan memberikan reaksi positif yang lebih tinggi dalam berbagai persoalan, seperti kepuasan kerja, komitmen, loyalitas, motivasi serta produktivitas organisasi (Suherman, 2017).

Beberapa tahun ini, *Transformational Leadership* sudah menjadi topik penelitian yang penting di bidang manajemen, sehingga banyak peneliti menggunakan variabel *Transformational Leadership* sebagai variabel penting yang memengaruhi fungsi dari organisasi (Wu, 2009). Masalah tentang *Transformational Leadership* dalam berbagai lembaga atau organisasi saat ini banyak dipermasalahkan, karena pemimpin organisasi memiliki banyak peran serta fungsi, yaitu pengambilan keputusan, koordinator, inovator, evaluator, dinamisator, wakil lembaga, figur,



mediator, sehingga banyak peneliti menganggap hal tersebut layak menjadi fokus penelitian di bidang pendidikan (Widodo, 2008). Variabel *Transformational Leadership* dirasa menjadi faktor atas keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi (Avci, 2015). Maka *Transformational Leadership* menjadi fokus peneliti demi keberhasilan organisasi.

H6: *Transformational Leadership* berpengaruh positif terhadap *Organizational Culture*

3.2.7. Hubungan *Organizational Culture* dan *Organizational Performance*

Robbins (2008) menyatakan bahwa pengertian budaya organisasi adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi. Schein (2010) budaya organisasi di definisikan sebagai pola asumsi dasar yang ditemukan dan dikembangkan dalam suatu kelompok tertentu dalam suatu proses pembelajaran mengenai permasalahan integrasi internal dan integrasi eksternal, yang telah berhasil dengan cukup baik dan dipertimbangkan sebagai sesuatu yang benar dan di ajarkan kepada anggota organisasi. Gibson *et al.*, (2006) mendefinisikan budaya organisasi sebagai apa yang dipersepsikan oleh karyawan dan bagaimana persepsi tersebut membentuk pola keyakinankeyakinan, nilai-nilai dan harapan-harapan. Luthans (2006) menjelaskan budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang ditanamkan kepada anggota baru sebagai sesuatu yang dianggap benar untuk di terima, dijadikan dasar pola piker dan aktivitas sehari-hari.

Greenberg dan Baron (2000), berpendapat budaya organisasi adalah kerangka nilai, kepercayaan, sikap, norma, perilaku karyawan dan harapan mereka yang dibagi dalam organisasi oleh anggotanya. Budaya yang kuat dalam organisasi sangat membantu untuk meningkatkan kinerja karyawan, yang



mengerahkan pada pencapaian tujuan dan meningkatkan keseluruhan kinerja organisasi (Deal dan Kennedy, 1982).

H7: Organizational Culture berpengaruh positif terhadap Organizational Performance

3.2.8. Peran Learning Organization dalam Memediasi Pengaruh Transformational Leadership terhadap Organizational Performance

Pedler, Boydell, dan Burgoyne (1988) mendefinisikan organisasi pembelajar sebagai sebuah organisasi yang memfasilitasi pembelajar dari seluruh anggotanya dan secara terus menerus mentransformasi diri. Menurut Gryna (1988), penjaminan kualitas merupakan kegiatan untuk memberikan bukti-bukti untuk membangun kepercayaan bahwa kualitas dapat berfungsi secara efektif.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Morales *et al.*, 2011 menyebutkan bahwa Organisasi membutuhkan kepemimpinan transformasional untuk meningkatkan kualitas mereka kinerja dalam mengubah lingkungan bisnis kehidupan nyata. Ini penelitian memberikan kontribusi untuk peningkatan kinerja tersebut dengan menunjukkan peran strategis pembelajaran organisasi dan organisasi inovasi. Pengelolaan variabel-variabel ini memunculkan nilai-nilai di dalamnya organisasi yang sulit ditiru. Secara khusus, hasilnya mendukung semua hipotesis, menunjukkan bahwa gaya manajemen kepemimpinan transformasional melalui pembelajaran organisasi dan inovasi secara bersamaan mempengaruhi kinerja organisasi.

Penelitian menunjukkan hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dan pembelajaran organisasi. Gaya kepemimpinan menganalisis, memodifikasi, dan menggerakkan sistem, merancang mereka untuk berbagi dan mentransfer pengetahuan melalui proses pembelajaran organisasi (Lei *et al.*, 1999; Senge, 1990). studi tersebut secara empiris membuktikan positif



hubungan antara lebih banyak pembelajaran organisasi dan kinerja organisasi.

Kompleksitas organisasi produksi dan kompetensi teknologi atau sumber daya dan kapasitas menopang sumber untuk mencapai daya saing yang berkelanjutan keuntungan. Setiap organisasi harus menganalisis semua produksinya dan sumber daya teknologi, sumber daya yang memungkinkan tercapainya posisi kompetitif yang lebih baik di pasar. Organisasi harus juga mengembangkan kapasitas khusus dan kompetensi penting untuk menghadapi perubahan produksi dan teknologi di lingkungannya.

Organisasi memperoleh visi yang dinamis dan proaktif yang meningkatkan kinerja organisasi, menghasilkan kinerja sendiri sumber daya dan kapasitas yang unik, berharga, sulit diganti, dan sulit ditiru. Dua variabel utama yang menentukan kinerja organisasi adalah pembelajaran dan inovasi organisasi, keduanya memiliki efek kausal yang positif. Keduanya dinamis kapabilitasnya strategis (Calantone *et al.*, 2002; Danneels dan Kleinschmidt, 2001; Hurley dan Hult, 1998; Zahra *et al.*, 2000)

H8: *Learning Organization* mampu memediasi Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Performance*

3.2.9. Peran *Organizational Commitment* dalam Memediasi Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Performance*

Penelitian Wirnipin, Adiputra, Yuniarta (2015), hasil penelitian menunjukkan bahwa hasil pengujian dengan statistik deskriptif dalam penelitian di hasilkan dalam pemaparan dari hasil output SPSS. Bahwa pengaruh Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi adalah diterima. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi yang dimiliki oleh setiap karyawan memberikan kontribusi yang tinggi terhadap pencapaian kinerja organisasi. Semakin baik komitmen organisasi maka kinerja organisasi yang dihasilkan juga akan semakin meningkat. Hal ini konsisten dengan teori yang



dinyatakan oleh Angel dan Perry (1981), yang mengemukakan bahwa komitmen organisasi yang kuat akan mendorong para individu untuk berusaha lebih keras dalam mencapai tujuan organisasi. Sehingga komitmen yang tinggi menjadikan individu lebih mementingkan organisasi dari pada kepentingan pribadi dan berusaha menjadikan organisasi menjadi lebih baik lagi.

Komitmen organisasi merupakan salah satu faktor yang penting dalam menggambarkan keadaan dimana karyawan percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasi.

Komitmen karyawan terhadap organisasi adalah bertingkat, dari tingkatan yang sangat rendah hingga tingkatan yang sangat tinggi. Tingkat komitmen organisasi akan menyebabkan adanya perbedaan-perbedaan tentang penilaian kinerja organisasi tersebut. Near dan Jansen (1983) dalam Sopiah (2008), mengungkapkan bahwa Bila komitmen karyawan rendah maka ia bisa memicu perilaku karyawan yang kurang baik, misalnya tindakan kerusuhan yang dampak lebih kelanjutannya adalah reputasi organisasi menurun, kehilangan kepercayaan dari klien dan dampak yang lebih jauh lagi adalah menurunnya laba perusahaan.

Ketika komitmen karyawan terhadap organisasi rendah akan mempengaruhi kinerja organisasi yang menurun. Sebaliknya jika karyawan yang berkomitmen tinggi pada organisasi akan meningkatkan kinerja organisasi yang tinggi. Sopiah (2008), menyatakan bahwa karyawan yang berkomitmen tinggi pada organisasi akan menimbulkan kinerja organisasi yang tinggi, tingkat absensi berkurang, loyalitas karyawan, dan lain-lain.

Teori yang telah dikemukakan di atas didukung oleh beberapa penelitian sebelumnya yaitu komitmen yang tinggi menjadikan individu lebih mementingkan organisasi daripada kepentingan pribadi dan berusaha menjadikan organisasi menjadi lebih baik lagi. Komitmen organisasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja organisasi yang tinggi pula (Defrima, 2013). Kurniawan (2013),



menyatakan bahwa pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan melakukan usaha yang maksimal dan keinginan yang kuat untuk mencapai tujuan organisasi. Sebaliknya pegawai yang memiliki komitmen rendah akan melakukan usaha yang tidak maksimal dengan keadaan terpaksa. Menurut Meyer dan Allen (1997) dikutip oleh Fenty (2016) mengungkapkan bahwa karyawan yang memiliki komitmen organisasi akan bekerja dengan penuh dedikasi karena karyawan yang memiliki komitmen organisasi tinggi menganggap bahwa hal yang penting yang harus dicapai adalah pencapaian tugas dari organisasi. Hal ini membuat karyawan memiliki keinginan untuk memberikan tenaga dan tanggung jawab yang lebih menyokong kesejahteraan dan keberhasilan organisasi tempatnya bekerja. Menurut Taufik dan Kemala (2013), jika pekerja merasa jiwanya terikat dengan nilai-nilai organisasional yang ada maka dia akan merasa senang dalam bekerja, sehingga kinerjanya dapat meningkat. Karyawan atau anggota organisasi yang memiliki komitmen yang kuat akan bekerja dengan maksimal agar organisasi tempat mereka bekerja dapat mencapai keberhasilan bekerja dengan maksimal (Kusumasari, *et al.*, 2017). Berdasarkan teori yang telah dikemukakan di atas, dapat diambil kesimpulan sementara bahwa komitmen organisasi menjadikan karyawan lebih mementingkan organisasi daripada kepentingan pribadinya serta berusaha untuk terus meningkatkan kinerja perusahaan.

Meyer dan Allen dikutip oleh Umam (2010) komitmen organisasi diartikan sebagai suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotannya dalam berorganisasi.

Menurut Soekidjan (2009) Komitmen adalah kemampuan dan kemauan untuk menyelaraskan perilaku pribadi dengan kebutuhan, prioritas dan tujuan organisasi. Hal ini mencakup cara-cara mengembangkan tujuan atau memenuhi kebutuhan organisasi yang intinya mendahului misi organisasi dari pada



kepentingan pribadi. Luthans. (2006) menyatakan bahwa komitmen organisasional merupakan sikap yang menunjukkan loyalitas karyawan dan merupakan proses berkelanjutan seorang anggota organisasi mengekspresikan perhatian mereka kepada kesuksesan dan kebaikan organisasinya. Sikap loyalitas ini diindikasikan dengan tiga hal, yaitu: (1) keinginan kuat seorang untuk tetap menjadi anggota organisasinya; (2) kemauan untuk mengerahkan usahanya untuk organisasinya; (3) keyakinan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Komitmen organisasional akan membuat pekerja cenderung senang membantu dan dapat bekerjasama, lebih berorientasi pada kerja, serta memberikan yang terbaik kepada organisasi tempat bekerja.

H9: Organizational Commitment mampu memediasi Pengaruh Transformational Leadership terhadap Organizational Performance

3.2.10. Peran Organizational Culture dalam Memediasi Pengaruh Transformational Leadership terhadap Organizational Performance

Kualitas *Transformational Leadership* menjadi faktor dari keberhasilan organisasi, dimana *Transformational Leadership* merupakan gabungan adanya kompetensi serta wawasan untuk mengajak anggota melangkah bersama sebagai upaya mencapai tujuan (Sayadi, 2016). Seorang pemimpin mampu menjelaskan visi dan misi organisasi dengan jelas, maka bawahan akan memberikan reaksi positif yang lebih tinggi dalam berbagai persoalan, seperti kepuasan kerja, komitmen, loyalitas, motivasi serta produktivitas organisasi (Suherman, 2017). Beberapa tahun ini, *Transformational Leadership* sudah menjadi topik penelitian yang penting di bidang manajemen, sehingga banyak peneliti menggunakan variabel *Transformational Leadership* sebagai variabel penting yang memengaruhi fungsi dari organisasi (Wu, 2009). Masalah tentang



Transformational Leadership dalam berbagai lembaga atau organisasi saat ini banyak dipermasalahkan, karena pemimpin organisasi memiliki banyak peran serta fungsi, yaitu pengambilan keputusan, koordinator, inovator, evaluator, dinamisator, wakil lembaga, figur, mediator, sehingga banyak peneliti menganggap hal tersebut layak menjadi fokus penelitian di bidang pendidikan (Widodo, 2008). Maka *Transformational Leadership* menjadi fokus peneliti demi keberhasilan organisasi. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan etika tidak memberikan pengaruh secara langsung terhadap kinerja organisasi. Budaya organisasi memiliki peran dalam memediasi pengaruh gaya kepemimpinan dan etika terhadap kinerja organisasi. Peran budaya organisasi memiliki peran yang penting dalam menghasilkan kinerja pada organisasi. Menurut penelitian Risianto, *et al.* (2018) Budaya organisasi mampu memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja organisasi. Peran budaya organisasi karena mampu menampung semua nilai-nilai yang dibawa oleh setiap individu dalam organisasi dan tentunya pemimpin sebagai individu yang paling berpengaruh mampu membentuk sebuah tatanan dalam sistem budaya organisasi. (4) Budaya organisasi mampu memediasi pengaruh etika terhadap kinerja organisasi. Budaya organisasi yang dibentuk oleh pandangan setiap individu dalam nilai-nilai baik atau benar maka akan menghasilkan pandangan terhadap suatu kondisi yang sama dalam kelompok di dalam organisasi. Ketika secara keseluruhan kelompok tersebut setuju maka akan menghasilkan kinerja perusahaan yang lebih baik. Hasil penelitian ini juga cukup menunjukkan hasil dan implikasi yang positif bagi organisasi dan juga perusahaan lainnya, bahwa perusahaan yang memiliki budaya yang kuat, maka perubahan pada kepemimpinan tidak akan berpengaruh langsung pada kinerja organisasi.

H10: Organizational Culture mampu memediasi Pengaruh



Transformational Leadership terhadap Organizational Performance

3.2.11. Peran Altruisme dalam Memoderasi Pengaruh Organizational Commitment terhadap Organizational Performance

Baron dan Byrne (2005), menyatakan altruisme yang sejati adalah kepedulian yang tidak mementingkan diri sendiri melainkan untuk kebaikan orang lain. Pendapat lain dikemukakan Schroeder, Penner, Dovidio dan Piliavin (Taylor, *et al.*, 2009), yang menyatakan *altruism* adalah tindakan sukarela untuk membantu orang lain tanpa pamrih, atau ingin sekedar beramal baik. Menurut Myers (2012) *altruism* adalah motif untuk meningkatkan kesejahteraan orang lain tanpa sadar untuk kepentingan pribadi seseorang. Orang yang *altruism* peduli dan mau membantu meskipun jika tidak ada keuntungan yang ditawarkan atau tidak ada harapan akan mendapatkan kembali. Menurut Dovidio (Manstead, 1996), *altruism* sebagai kesukarelaan dan sengaja membantu orang lain dengan tujuan mengurangi kesulitan orang lain, sedangkan menurut Einsberg, Fabes dan Spinrad (King, 2010), *altruism* adalah ketertarikan tanpa pamrih dalam menolong orang lain. Batson (Sarwono dan Meinarno, 2009) menyatakan bahwa *altruism* adalah motivasi untuk meningkatkan kesejahteraan orang lain. Altruistik, tindakan seseorang untuk memberikan bantuan pada orang lain bersifat tidak mementingkan diri sendiri (*selfless*) bukan untuk kepentingan diri sendiri (*selfish*). Untuk mengetahui motivasi yang mendasari tingkah laku menolong, *selfless* atau *selfish*, sampai batas tertentu adalah sulit, sebagian karena manusia tidak selalu tepat dalam menyimpulkan penyebab tingkah laku seseorang (Fiske dan Taylor, 2009) dan sebagian lagi karena manusia cenderung menampilkan diri mereka dengan cara-cara yang dapat diterima secara sosial (Durken dalam Sarwono dan Meinarno, 2009).

Hasil penelitian Orqvist (2019); Ahdiyana (2016); menunjukkan bahwa perusahaan berpartisipasi dalam jaringan strategis mendapatkan lebih banyak



manfaat dari bersikap altruistik ketika anggota jaringan lain umumnya menampilkan level tinggi dari altruisme. Rupanya, perilaku altruistik dihargai relatif ke norma jaringan umum. Potensi untuk melakukan dengan baik dengan demikian tergantung pada menyelaraskan perilaku altruistik perusahaan dengan umum tingkat altruisme dalam jaringannya. Hasil Studi ini memberikan bukti hubungan positif pemimpin dan kinerja altruistik. Merekrut dan mengobarkan para pemimpin altruistik tidaklah demikian cukup dengan sendirinya untuk meningkatkan kinerja, dan harus disertai dengan penerapan faktor fasilitator lain dari komitmen organisasi seperti dialog atau eksperimen. (Mallen et al., 2020)

H11: Altruism mampu memoderasi Pengaruh Organizational Commitment terhadap Organizational Performance

3.2.12. Peran Altruism dalam Memoderasi Pengaruh Transformational Leadership terhadap Organizational Performance

Altruism menengahi hubungan antara pengorbanan diri dan kepemimpinan transformasional. Transformasional kepemimpinan secara positif terkait dengan identitas kolektif pengikut dan kinerja unit yang dirasakan. Implikasi praktis - Orientasi lain (*altruism*) dari seorang manajer meningkatkan transformasional kepemimpinan, yang pada gilirannya mengarah pada identitas kolektif yang lebih tinggi dan kinerja unit yang dirasakan. Pengorbanan diri bisa menjadi titik awal yang baik dalam rangkaian peristiwa ini, Singh dan Khrisnan, 2013. Hal ini diperkuat oleh penelitian Simon dan Filadelfo, 2012: Dihipotesiskan bahwa ketika karyawan merasa bahwa organisasi publik mempraktikkan gaya kepemimpinan transformasional (TLS), mereka cenderung memiliki pandangan yang baik tentang kinerja organisasi mereka, tetapi efeknya tidak langsung dan dimediasi oleh *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Memiliki karyawan yang kuat keinginan untuk melayani dan meningkatkan kesejahteraan orang lain, mereka cenderung bekerja lebih keras persyaratan pekerjaan mereka dan dengan



demikian, cenderung mengekspresikan pandangan positif tentang kinerja organisasi.

H12: Altruism mampu memoderasi Pengaruh Transformational Leadership terhadap Organizational Performance

3.3. Definisi Operasional Variabel Penelitian

3.3.1. Identifikasi Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini terdapat variabel eksogen, variabel endogen, variabel mediasi, dan variabel moderasi. Definisi operasional variabel digunakan untuk memberikan batasan ruang lingkup permasalahan dan konsep pengukuran yang dilakukan dalam penelitian guna mengukur variabel yang masih berbentuk konsep. Untuk memberikan petunjuk dalam operasional variabel penelitian, maka indikator pengukuran variabel-variabel dijelaskan sebagai berikut:

1. Variabel eksogen yaitu: *Transformational Leadership*.
2. Variabel endogen mediasi yaitu: *Learning Organization, Organizational Commitment, Organizational Culture*.
3. Variabel endogen moderasi yaitu: *Altruism*
4. Variabel endogen dependen yaitu: *Organizational Performance*

3.3.2. Definisi Operasional Variabel

1. Transformational Leadership (X)

Pemimpin mentransformasi harapan untuk sukses pengikut dan nilai nilai serta mengembangkan budaya organisasi (tidak mempertahankan status quo) untuk mencapai tujuan yang ditetapkan oleh pemimpin dan biasanya Kepemimpinan Transformasional menurut Bass 1997 dalam Yukl (2007) dianggap efektif dalam situasi atau budaya apapun. Begitu juga dengan pendapat Thompson (2008) bahwa kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang mendasarkan dan menggerakkan bawahannya agar melampaui hubungan



dengan didasarkan pada analisa untung rugi kepemimpinan transformasional bertindak sebagai dasar dari perubahan penting dalam perkembangan organisasi.

Adapun indikator yang digunakan untuk mengukur gaya kepemimpinan transformasional dalam penelitian, biasanya adalah :

a. Pengaruh individu/ Karismatik

Karismatik menurut pandangan Max Weber (1947) dalam Bass (1985) yaitu sesuatu yang Nampak dalam reaksi yang diberikan pengikut terhadap pemimpin yaitu dalam bentuk rasa bhakti (*Devotion*) terhadap kesucian heroism atau teladan lain yang luar biasa dari seorang individu dan terhadap norma atau tatanan yang diajarkan atau dibangun oleh individu. Pemimpin charisma atau pengaruh ideal adalah pemimpin yang memiliki visi dan misi serta mampu memberikan dan menjalankan visi dan misi tersebut pada bawahannya, memotivasi bawahan untuk melaksanakan tugas dan lebih mengedepankan ketauladanan (*role modelling*), menghargai dan percaya kepada pemimpin sehingga keyakinan diri dan tekak yang besar dari pemimpin sangat diperlukan.

b. Motivasi Inspirasi/Kepemimpinan Inspirasional

Yukl dan Van Fleet (1982) dalam Bass (1985) mendefinisikan perilaku Kepemimpinan Inspirasional adalah perilaku menstimulasi munculnya antusiasme dikalangan para bawahan didalam menjalankan pekerjaan kelompok dan perilaku dimana pemimpin mengatakan hal-hal yang bisa membangun keyakinan bawahan terhadap kemampuan mereka untuk bisa menjalankan tugas mereka dengan sukses dan mencapai tujuan kelompok. Sementara yang dimaksud kepemimpinan atau motivasi inspirasional adalah pemimpin bertindak sebagai teladan (*role modelling*) bagi para bawahannya, mengkombinasikan visi dan menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan upaya yang dilakukan bawahan. Motivasi kepemimpinan inspirasional adalah pemimpin yang mampu memberikan inspirasi kepada bawahannya dengan cara menanamkan rasa bangga dalam diri individu



bawahannya, menjunjung tinggi standar etika dan moral, orientasi tindakan, membangun kepercayaan dan menginspirasi

keyakinan pada "tujuan mulia"

c. Perhatian secara individu.

Bass (1997) mengatakan bahwa personal dan hubungan antar pribadi merukan hal utama karena dengan perhatian atau pertimbangan terhadap perbedaan individu implikasinya adalah menjaga kontak langsung dan komunikasi secara terbuka dengan para pegawai. Selanjutnya kepedulian individu seorang pemimpin adalah membimbing, melatih, memberikan arahan secara terus menerus, menghubungkan antara kebutuhan bawahan dengan organisasi dengan misi yang dimiliki. Indicator-indikator yang muncul dalam kepedulian individu, yaitu tercipta iklim kepercayaan, meningkatnya *share value*, empati dari atasan, *self reward*, *self managing*, dan *self leaders* serta menjaga sikap saling hormat menghormati dan menjaga kepercayaan. Bentuk kepedulian individu yang dilakukan pemimpin menurut Timothy dan Cassimar (2006), yaitu kepedulian terhadap kesejahteraan dari pengikut dan perhatian terhadap kebutuhan pengikut secara pribadi.

d. Stimulasi Intelektual

Yukl (1998) berpendapat bahwa stimulasi intelektual adalah cara pemimpin dalam mempengaruhi bawahan untuk memunculkan ide ide baru dan pemimpin mendorong dan merangsang kreatifitas bawahan untuk menemukan pendapat pendapat baru terhadap masalah masalah lama. Pemimpin seperti ini biasanya selalu menstimulasi bawahan untuk memikirkan kembali cara kerja dan mencari cara-cara kerja baru dalam menyesuaikan tugangnya. Pengaruhnya diharapkan bawahan merasa pimpinan menerima dan mendukung mereka untuk memberikan car acara kerja mereka, car acara baru dalam menyelesaikan tugas, dan merasa



menemukan cara kerja baru dalam mempercepat tugas-tugas mereka.

Pengaruh positif lebih jauh adalah menimbulkan semangat belajar yang tinggi.

2. *Organizational Performance* (Y)

Organizational performance atau kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi tercapainya tujuan organisasi berarti bahwa, kinerja suatu organisasi itu dapat dilihat dari tingkatan sejauh mana organisasi dapat mencapai tujuan yang didasarkan pada tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya (Surjadi, 2009). Menurut Sobandi (2006) kinerja organisasi merupakan sesuatu yang telah dicapai oleh organisasi dalam kurun waktu tertentu, baik yang terkait dengan *input*, *output*, *outcome*, *benefit*, maupun *impact*. Menurut Armstrong dan Baron dalam (Wibowo 2008), kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi pada ekonomi.

John Miner dalam Sudarmanto (2009) dan Mahsun (2006) mengemukakan terdapat 6 indikator untuk mengukur *Organizational Performance*, yaitu:

a. Kebijakan (*Policy*)

Adalah kemampuan organisasi dalam mengenali kebutuhan masyarakat, pembuatan kebijakan sesuai tujuan organisasi menyusun agenda dan prioritas pelayanan, organisasi telah mengimplementasikan kebijakan yang ada dengan baik, organisasi mempunyai siasat/strategi tertentu dalam membuat kebijakan organisasi. serta mengembangkan program-program pelayanan sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Pembuatan kebijakan telah sesuai dengan tujuan organisasi

b. Perencanaan dan Penganggaran (*Planing and Budgeting*)



Menyusun perencanaan berdasar sistem yang jelas, organisasi memiliki sistem dalam mengumpulkan data/informasi dari berbagai sumber yang digunakan sebelum menyusun perencanaan, pendistribusian anggaran telah sesuai dengan rencana. perencanaan pelayanan telah efektif dilaksanakan, organisasi telah mengoptimalkan anggaran yang ada, organisasi telah memonitor rencana dari awal hingga akhir

c. Kualitas (*Quality*)

Kualitas organisasi meningkat setiap tahunnya, semua program - program telah tercapai setiap tahunnya, organisasi memiliki sistem pengukuran kinerja pelayanan yang telah baku

d. Kehematan (*Economy*)

Organisasi memiliki cara untuk memberdayakan sumber daya, organisasi memiliki cara untuk memberdayakan sumber daya manusia (pengasuh), organisasi memiliki system untuk mereview pendistribusian sumber daya (pengasuh)

e. Keadilan (*Equity*)

Organisasi dapat mendistribusikan sumber daya secara adil, organisasi tidak mendiskriminasikan seluruh lapisan pegawai, pemimpin adil dalam memberikan pelayanan keseluruhan anak-anak,

f. Pertanggung Jawaban (*Accountability*)

Organisasi bertanggung jawab dalam meningkatkan pengendalian pelayanan oleh pegawai, organisasi memberikan pertanggungjawaban segala aktivitas dan kegiatan yang menjadi tanggungjawabnya, organisasi memantau hak setiap pegawainya, organisasi memantau kewajiban setiap pegawainya



3. Learning Organization (M1)

Organisasi pembelajar atau biasa disebut *learning organization*, istilah ini sebagian dari gerakan "*In Search of Excellence*" dan selanjutnya digunakan oleh

Garret (Dale, 2003). Holland (Dale, 2003) yang menyatakan bahwa "jika kita mau

bertahan hidup secara individual atau sebagai perusahaan, ataupun sebagai bangsa, kita harus menciptakan tradisi organisasi pembelajar". Menurut Senge

(2006), organisasi pembelajar adalah organisasi di mana orang terus menerus memperluas kemampuan mereka dan terus menerus belajar. Pedler, Boydell, dan

Burgoyne (1988) mendefinisikan organisasi pembelajar sebagai sebuah

organisasi yang memfasilitasi pembelajar dari seluruh anggotanya dan secara terus menerus mentransformasi diri. Untuk menjadikan organisasi dapat terus

bertahan maka kelima dimensi perlu ada dan dibutuhkan, karena dimensi-dimensi ini memungkinkan organisasi untuk belajar, berkembang, dan

berinovasi, menurut Senge, (2006) adalah sebagai berikut:

a. Mental Model (*mental models*)

Mental model memungkinkan manusia bekerja dengan lebih cepat, dalam organisasi yang terus berubah, mental model ini kadang-kadang tidak berfungsi

dengan baik dan menghambat adaptasi yang dibutuhkan. Dalam organisasi pembelajar, mental model ini dicermati, didiskusikan, dan direvisi pada level

individual, kelompok, dan organisasi.

b. Visi Bersama (*Shared Vision*)

Di dalam organisasi terdiri atas berbagai macam individu-individu yang berbeda latar belakang, kesukaan, pengalaman, serta budayanya, maka akan

sangat sulit bagi organisasi jika tidak memiliki visi yang sama. Karena untuk mencapai tujuan organisasi dengan baik, organisasi harus memiliki visi yang jelas.

Komunikasi visi yang baik akan lebih memudahkan mencapai tujuan



organisasi.

c. Berpikir Sistem (*System Thinking*)

Menjelaskan bahwa anggota dari suatu organisasi harus melihat organisasi secara keseluruhan, tidak hanya melihat dari unitnya saja. Karena semua unit di dalam organisasi berperan penting untuk organisasi. Ketika semua karyawan melihat semua unit itu berperan penting untuk organisasi, organisasi yang demikian ini akan membuat proses pembelajaran lebih cepat karena masing-masing orang dari fungsi/unit yang berbeda akan berbagi pengetahuan dan pengalamannya.

d. Keahlian Pribadi (*Personal Mastery*)

Organisasi pembelajar memerlukan karyawan yang berkompotensi tinggi. Para karyawan diharuskan untuk terus belajar agar bisa beradaptasi dengan tuntutan perubahan, khususnya perubahan teknologi dan perubahan paradigma bisnis dari yang berbasis kekuatan fisik (tenaga otot) ke berbasis pengetahuan (tenaga otak). Personal mastery menjelaskan pembelajaran individual untuk memperluas kemampuan diri. Untuk memenuhi persyaratan perubahan dunia kerja, semua pekerja harus memiliki kemauan dan kebiasaan untuk meningkatkan kompetensi dirinya dengan terus belajar. Kompetensi diri bukan hanya di bidang pengetahuan, tetapi kemampuan berinteraksi dengan orang lain, menyelesaikan konflik, dan saling mengapresiasi pekerjaan orang lain. Melakukan hal tersebut dengan baik, maka akan mempercepat proses pembelajaran individu di dalam organisasi.

e. Pembelajaran Tim (*Team Learning*)

Setiap karyawan memiliki pengetahuan dan pengalamannya sendiri. Diperlukan untuk berbagi wawasan pengetahuan dan belajar bersama dengan karyawan yang lainnya. Dilakukan hal seperti itu maka pembelajaran organisasi



tidak akan berjalan lambat atau bahkan berhenti. Berbagi wawasan pengetahuan dalam tim menjadi sangat penting untuk meningkatkan kapasitas organisasi.

4. **Organizational Commitment (M2)**

Meyer dan Allen dalam Umam (2010) komitmen organisasi diartikan sebagai suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotannya dalam berorganisasi. Hal ini mencakup cara-cara mengembangkan tujuan atau memenuhi kebutuhan organisasi yang intinya mendahulukan misi organisasi dari pada kepentingan pribadi. Luthans. (2006) menyatakan bahwa komitmen organisasional merupakan sikap yang menunjukkan loyalitas karyawan dan merupakan proses berkelanjutan seorang anggota organisasi mengekspresikan perhatian mereka kepada kesuksesan dan kebaikan organisasinya. Sikap loyalitas ini diindikasikan dengan tiga hal, yaitu: (1) keinginan kuat seorang untuk tetap menjadi anggota organisasinya; (2) kemauan untuk mengerahkan usahanya untuk organisasinya; (3) keyakinan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Komitmen organisasional akan membuat pekerja cenderung senang membantu dan dapat bekerjasama, lebih berorientasi pada kerja, serta memberikan yang terbaik kepada organisasi tempatnya bekerja.

Terdapat tiga indikator *Organizational Commitment* menurut Meyer dan Allen (1991), antara lain sebagai berikut:

a. **Komitment Afektif (*Affective Commitment*)**

Komitmen afektif mencerminkan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi yang mengembangkan sebagian besar sebagai hasil dari pengalaman kerja yang menciptakan perasaan nyaman dan kompetensi pribadi.



b. **Komitmen Berkelanjutan (*Continuance Commitment*)**

Komitmen berkelanjutan, mencerminkan kebutuhan untuk tetap, dan hasil dari pengakuan biaya (misalnya, keberadaan taruhan sisi, kurangnya alternatif) terkait dengan meninggalkan.

c. **Komitmen Normatif (*Normative Commitment*)**

Komitmen normatif, mencerminkan kewajiban untuk tinggal dihasilkan dari internalisasi norma loyalitas dan/atau penerimaan bantuan yang memerlukan pembayaran. Telah dinyatakan bahwa tema-tema ini merupakan komponen komitmen, dan bahwa setiap karyawan memiliki profil komitmen yang mencerminkan tingkat keinginannya, kebutuhan, dan kewajiban untuk tinggal.

5. *Organizational Culture (M3)*

Indikator budaya menurut Cameron dan Quinn (1999) membagi budaya berdasarkan Kerangka Nilai Bersaing (*Competing Value Framework*) yang menjelaskan sifat kompleks budaya organisasi dan menyediakan nilai-nilai budaya yang mencerminkan karakteristik struktural yang disukai pada masing-masing organisasi. Kerangka yang paling dominan dan sering muncul dalam Literatur terdiri dari: (1) budaya ditinjau dari kekuatan budaya (kekuatan atau keunggulan budaya), (2) budaya dilihat dari kecocokan budaya (kesamaan antara budaya di salah satu bagian dari organisasi sama dan sebangun dengan budaya di bagian lain dari organisasi), dan (3) ditinjau dari jenis budaya (jenis tertentu dari budaya yang tercermin dalam organisasi). Selanjutnya Cameron dan Ettington (1988) menemukan bahwa efektivitas organisasi lebih erat terkait dengan jenis budaya dibandingkan dengan kesesuaian atau kekuatan budaya.

Kerangka nilai bersaing ini bermanfaat untuk menilai profil budaya yang dominan dari organisasi dan membantu karakteristik atribut yang ada dalam organisasi. Budaya ini dikembangkan terkait dengan penelitian tentang efektivitas organisasi (Quinn dan Rohrbaugh, 1983), kepemimpinan, struktur, dan



pengolahan informasi. Budaya kerangka nilai bersaing dapat digunakan untuk semua aspek dan semua level dalam organisasi. Menggunakan budaya kerangka nilai bersaing ini akan dapat diidentifikasi jenis budaya yang digunakan pada masing-masing organisasi dan kaitannya dengan efektivitas organisasi. Jenis budaya akan menghasilkan efektivitas pada satu organisasi, tetapi tidak pada organisasi lainnya.

Budaya Kerangka Nilai Bersaing membantu pemimpin bekerja lebih komprehensif dan lebih konsisten dalam meningkatkan kinerja dan penciptaan nilai organisasi mereka. Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi yang ada dalam suatu organisasi sesungguhnya tidak ada yang baik dan tidak baik, yang ada hanyalah budaya yang cocok atau tidak cocok. Pendapat ini diperjelas oleh Anggun (2012) bahwa jika dalam suatu organisasi memiliki budaya yang cocok, maka manajemennya lebih berfokus pada upaya pemeliharaan nilai-nilai yang ada dan perubahan tidak perlu pada upaya pemeliharaan nilai-nilai yang ada dan perubahan tidak perlu dilakukan, namun jika terjadi kesalahan dalam memberikan asumsi dasar yang berdampak pada rendahnya kualitas kinerja, maka perubahan budaya mungkin diperlukan.

Struktur budaya kerangka nilai bersaing dengan menggunakan *Organizational Culture Assesment*, instrumen dibedakan menurut dua dimensi :

(1) Dimensi berfokus pada fleksibilitas organisasi dan kelenturan pada salah satu ujungnya dan fokus stabilitas atau kemantapan organisasi dan daya tahan di ujung yang lain, (2) Dimensi berfokus pada orientasi internal, integrasi, dan kesatuan dan diujung yang lain fokus pada orientasi eksternal, diferensiasi, dan persaingan. Dari dua dimensi tersebut terbentuk empat indikator menurut Cameron dan Quinn (1999), yaitu:



- 1) *Clan Culture* (Budaya Tim), dengan fokus internal-fleksibilitas dilambangkan sebagai tempat yang ramah bagi orang-orang yang bekerja dan saling berbagi diantara sesama anggota.
- 2) *Adhocracy Culture* (Budaya Adhokrasi) dengan fokus eksternal-fleksibilitas, ditandai dengan tempat kerja yang dinamis, mendorong jiwa kewirausahaan bagi anggotanya, dan kreatif. Jenis budaya ini semua anggota organisasi memiliki kesiapan untuk berubah dan mampu menghadapi tantangan baru.
- 3) *Hierarchical Culture* (Budaya Hirarki) dengan focus internal-stabilitas. Tipe budaya ini mempunyai ciri sebagai tempat formal dan terstruktur untuk bekerja. Prosedur dan proses yang didefinisikan dengan baik untuk mengatur apa yang dilakukan anggota organisasi. Peraturan dan kebijakan formal terus dilakukan dalam organisasi secara bersama-sama.
- 4) *Market culture* (Budaya Pasar) dengan fokus eksternal-stabilitas. Tipe budaya ini ditandai dengan organisasi sebagai tempat kerja yang berorientasi pada hasil.

6. *Altruism*

Altruism (*altruism*) adalah tindakan sukarela untuk membantu orang lain tanpa pamrih, atau ingin sekedar beramal baik (Schroder, Penner, Dovidio, dan Piliavin, 1995). Berdasarkan definisi ini, apakah suatu tindakan bisa dikatakan altruistik akan bergantung pada niat penolong. Orang asing yang mempertaruhkan nyawanya untuk menarik korban dari bahaya kebakaran dan kemudian dia pergi begitu saja tanpa pamit adalah orang benar-benar melakukan tindakan altruistik. (Taylor et al., 2009). Lebih jauh lagi Macaulay dan Berkowitz mengatakan bahwa perilaku *altruism* adalah perilaku yang menguntungkan bagi orang lain. Jadi seseorang yang melakukan tindakan *altruism* bukan saja menguntungkan bagi penolong, melainkan juga menguntungkan bagi orang-orang yang ditolong, sebab



mereka yang melakukan tindakan *altruism* akan menolong orang lain tanpa mengharapkan balasan apapun. Dari beberapa uraian di atas dapat disimpulkan bahwa definisi dari *altruism* adalah tindakan menolong orang lain tanpa mengharapkan imbalan apapun dari orang yang ditolongnya.

Cohen (Sampson, 1976), mengungkapkan ada tiga indikator *altruism*, yaitu:

a. Empati

Kohut (dalam Taufik, 2012) melihat empati sebagai suatu proses berpikir seseorang mengenai kondisi orang lain yang seakan-akan seseorang tersebut berada pada posisi orang lain itu. Selanjutnya, Kohut menegaskan bahwa empati adalah kemampuan berpikir objektif tentang kehidupan terdalam dari orang lain.

b. Keinginan memberi

Keinginan memberi ini bersifat menguntungkan bagi orang lain yang mendapat atau yang dikenai perlakuan dengan tujuan memenuhi kebutuhan atau keinginan orang lain, perilaku ini dapat berupa barang atau yang lainnya.

c. Sukarela

Sukarela adalah tindakan yang dilakukan semata untuk kepentingan dan kebutuhan orang lain, tidak ada keinginan untuk memperoleh imbalan.

Tabel 3. 1 Variabel, Indikator dan Item Penelitian

Variabel	Indikator	Item
Transformational Leadership (X) Sumber : Bass (1997), Yukl dan Van Fleet (1982)	1. Pengaruh individu kharismatik	1. Meningkatkan optimisme
		2. Pemimpin sebagai simbol kesuksesan organisasi
		3. Menumbuhkan rasa memiliki dan percaya pada diri
		4. Menumbuhkan sikap yang baik
	2. Kepemimpinan Inspirasional	5. Memberikan semangat bawahan untuk tugas
		6. Pimpinan memotivasi bawahan untuk terus belajar

3. Perhatian individu	7. Inspirasi kepada bawahan untuk aktivitas harian
	8. Penghargaan kepada bawahan
	9. Memberikan perhatian yang lebih kepada bawahan
4. Stimulasi intelektual	10. Dukungan moral kepada bawahan secara proposional
	11. Bersama sama memecahkan masalah organisasi
	12. Inspirasi ke bawahan untuk memikirkan ide baru
	13. Visi pemahaman tentang tujuan umum organisasi



Lanjutan Tabel 3.1 Variabel, Indikator dan Item Penelitian

Variabel	Indikator	Item
Organizational Performance (Y) Sumber : BPKP dalam Mahsun, 2006 John Miner (dalam Sudarmanto, 2009)	1. Kebijakan (<i>Policy</i>)	1. Pembuatan kebijakan sesuai tujuan organisasi 2. Mengimplementasikan kebijakan dengan baik 3. Strategi dalam membuat kebijakan organisasi
	2. Perencanaan dan Penganggaran	4. Menyusun perencanaan berdasar sistem yang jelas 5. Pendistribusian anggaran telah sesuai rencana 6. Perencanaan pelayanan telah efektif dilaksanakan 7. Organisasi mengoptimalkan anggaran yang ada 8. Memonitorir encana dari awal hingga akhir
	3. Kualitas (<i>quality</i>)	9. Kualitas organisasi meningkat setiap tahunnya 10. Program - program tercapai setiap tahunnya 11. Sistem pengukuran kinerja pelayanan yang baku
	4. Kehematan (<i>Economy</i>)	12. Memiliki cara untuk memberdayakan sumber daya 13. Memberdayakan sumber daya manusia (pengasuh) 14. System baku mereveiew pendistribusian SDM
	5. Keadilan (<i>Equity</i>)	15. Organisasi mendistribusikan sumber daya secara adil 16. Tidak mendiskriminasikan seluruh lapisan pegawai 17. Pemimpin adil layanan pengasuhan
	6. Pertanggung Jawaban (<i>Accountability</i>)	18. Bertanggung pengendalian pelayanan 19. Pertanggungjawaban segala aktivitas dan kegiatan 20. Organisasi memantau hak setiap pegawainya 21. Organisasi memantau kewajiban setiap pegawainya



Lanjutan Tabel 3.1 Variabel, Indikator dan Item Penelitian

Variabel	Indikator	Item
Learning Organization (M1) Peter Senge, (2006) Calantone, et al., (2002);	1. Keahlian Pribadi (<i>Personal Mastery</i>)	1. Mencari solusi dalam selesaikan pekerjaan 2. Memiliki komitmen terhadap pekerjaan 3. Kegagalan adalah kesempatan belajar
	2. Model Mental (<i>Mental Models</i>)	4. Bersedia menerima kritik / saran. 5. Meminta pendapat orang lain 6. Selalu menghargai pendapat orang
	3. Visi Bersama (<i>Shared Vision</i>)	7. Visi organisasi merupakan rumusan yang dipahami. 8. Visi organisasi pedoman dalam menjalankan tugas. 9. Keterbukaan dorongan kemukakan ide baru
	4. Pembelajaran Tim (<i>Team Learning</i>)	10. Tidak malu bertanya atas hal yang tidak diketahui 11. Keinginan untuk mengembangkan ide bersama 12. Diperlakukan kelompok tanpa memandang status
	5. Berpikir Sistem (<i>System Thinking</i>)	13. Memikirkan dampak sebelum melakukan sesuatu 14. Mengetahui penyebab timbulnya masalah pekerjaan. 15. Keberhasilan tim kerja pengaruhi unit kerja lain
Organizational Commitment (M2) Sumber: Mayer dan Alen (2010)	1. <i>Affective commitment</i>	1. Tidak merasa terikat secara emosional dengan lembaga 2. Bangga memberitahukan orang lain kerja dilembaga ini. 3. Merasa senang mengabdikan 4. Merasa memiliki LKSA ini
	2. <i>Continuance commitment</i>	5. Ingin tetap bertahan dilembaga 6. Terlalu riskan untuk meninggalkan lembaga ini 7. Menambah masalah dalam hidup saya andai keluar 8. perasaan butuhkan organisasi 9. Sudah terlibat dalam organisasi



Lanjutan Tabel 3.1 Variabel, Indikator dan Item Penelitian

3. <i>Normative Commitment</i>	10. Wajib untuk tetap bertahan dalam lembaga ini 11. Berusaha ekstra demi mensukseskan lembaga ini 12. Kewajiban membuat lembaga ini menjadi lebih baik 13. Mengabdikan adalah tindakan tepat

Variabel	Indikator	Item
Organizational Commitment (M3) Sumber : (Camero Quinn, 1999)	1. Adhokrasi	1. Mengambil risiko 2. Komitmen terhadap pengembangan organisasi 3. Gaya manajemen ditandai adanya Inovasi 4. Menciptakan tantangan baru 5. Kesuksesan atas dasar keunggulan
	2. Clan	6. Kekeluargaan dalam lembaga 7. Menumbuhkan ikatan melalui loyalitas 8. Meningkatkan kerja sama tim 9. Kepercayaan yang tinggi antar pimpinan 10. Kesuksesan berdasarkan komitmen yang tinggi lembaga ini
	3. Hirarki	11. Memiliki prosedur yang formal 12. Ikatan melalui aturan dan kebijakan formal 13. Stabilitas dalam hubungan 14. Menekankan stabilitas kelancaran operasional 15. Kesuksesan atas dasar efisiensi
	4. Pasar	16. Berorientasi pada hasil pengembangan LKSA 17. Tuntutan yang tinggi pada prestasi 18. Menekankan tindakan persaingan 19. Kesuksesan keunggulan kompetitif
Altruism Sumber: Cohen (Sampson, 1976)	1. Empati	1. Merasa prihatin terhadap teman 2. Menghiburnya apabila kena musibah 3. Memberi dorongan untuk menyemangati

Lanjutan Tabel 3.1 Variabel, Indikator dan Item Penelitian

2. Keinginan Memberi	4. Berbagi informasi dengan teman
	5. Suka menolong yang meminta bantuan
3. Sukarela	6. Bersahabat dengan semua orang tanpa membedakan
	7. Membantu tugas kolega walaupun tanpa imbalan
	8. Menawarkan membantu mencari solusi
	9. Kemampuan dalam beradaptasi dengan masyarakat
	10. Kedermawanan harus diketahui oleh orang lain

[illegible]



BAB IV METODE PENELITIAN

4.1. Pendekatan Penelitian

Unit analisis yang diteliti pada penelitian ini adalah pimpinan Lembaga Kesejahteraan Sosial Anak Kementerian Sosial Republik Indonesia. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Performance* dengan di mediasi *Learning Organization*, *Organizational Commitment* dan *Organizational Culture* dimoderasi *Altruism*.

Penelitian ini menggunakan hipotesis yang didasarkan pada studi teoritik dan studi empirik sebagai kajian penelitian. Paradigma yang digunakan adalah kuantitatif (*positivisme*). Paradigma ini merupakan paradigma penelitian yang menggunakan angka, datanya berwujud bilangan, dianalisis menggunakan statistik untuk menjawab pertanyaan atau pengujian terhadap hipotesis penelitian yang bersifat spesifik dan untuk melakukan prediksi bahwa suatu variabel tertentu mempengaruhi variabel yang lainnya.

Jenis Penelitian ini merupakan jenis penelitian eksplanatori (*explanatory research*). Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengaruh antar variabel melalui pengujian hipotesis dan sekaligus melakukan eksplanasi terhadap beberapa variabel. Sesuai dengan tujuan penelitian yaitu untuk menganalisis, menguji dan melakukan konfirmasi pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Performance* dengan di mediasi *Learning Organization*, *Organizational Commitment* dan *Organizational Culture* dimoderasi *Altruism*.

4.2. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada LKSA yang terakreditasi A di seluruh Indonesia yang tersebar di 34 Provinsi. Berdasarkan data yang diperoleh dari Badan Akreditasi Lembaga Kesejahteraan Sosial (BALKS) Kementerian Sosial Republik Indonesia, sampai dengan tanggal 1 Juni 2020. Pertimbangan pemilihan LKSA terakreditasi A sebagai berikut:



1. LKSA yang memiliki nilai A telah melalui penilaian akreditasi oleh Asesor BALKS, sehingga dapat dianggap sebagai organisasi yang memiliki jaminan kualitas sesuai dengan standarisasi yang ditetapkan, yang mengindikasikan Kinerja organisasi sangat baik.
2. Penilaian akreditasi yang ditetapkan BALKS (terdiri dari 5 standar penilaian dan faktor yang penting dalam pencapaian adalah peranan seluruh fungsi organisasi).

4.3. Populasi dan Sampel Penelitian

4.3.1. Populasi

Populasi adalah keseluruhan subyek penelitian atau jumlah keseluruhan dari unit analisis yang karakteristiknya akan diduga (Solimun, 2012). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh LKSA di Indonesia yang telah terakreditasi A sebanyak 185 LKSA.

4.3.2. Sampel

Sampel dalam penelitian ini diambil berdasarkan teknik sensus. Sampel merupakan seluruh anggota populasi sebanyak 185 LKSA yaitu pimpinan atau wakilnya yang menduduki jabatan struktural di LKSA, setiap LKSA diwakili 1 responden.

4.4. Teknik Pengukuran Variabel

Instrumen Penelitian yang digunakan untuk mengukur variabel penelitian adalah kuesioner dengan skala Likert, yaitu sebuah metode yang membuat penskalaan pernyataan sikap sebagai dasar penentuan nilai skalanya (Nasution, 2008). Terdapat lima alternatif respon dalam skala Likert, yaitu: sangat setuju, setuju, netral, tidak setuju dan sangat tidak setuju. Pernyataan dalam daftar pertanyaan berkaitan dengan penilaian responden *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Performance* dengan di mediasi *Learning Organization*, *Organizational Commitment*, *Organizational Culture*, di moderasi *Altruism* dilakukan dengan lima alternatif jawaban dengan nilai sebagai berikut:



Sangat setuju = 5 Setuju = 4 Netral = 3 Tidak setuju = 2

Sangat tidak setuju = 1

4.5. Pengumpulan Data

4.5.1. Jenis Data

Jenis dan sumber data yang digunakan:

Jenis data terdiri dari 2 jenis, yaitu data persepsi (variabel

Transformational Leadership, Learning Organization, Organizational Commitment Organizational Culture, Altruism) dan data hasil pengukuran kinerja berupa data faktual (variabel *Organizational Performance*).

4.5.2. Sumber Data

a. Data Primer (*Primary Data*) merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dan dari sumber asli. Dalam penelitian ini, data primer yang dipakai adalah dengan membuat daftar pernyataan terstruktur mengenai variabel yang diteliti dalam bentuk kuesioner yang diberikan secara langsung kepada responden pimpinan LKSA melalui google forms. Di samping itu, ketika belum masa pandemi awal tahun 2020 dilakukan pengambilan data yang dilakukan dengan wawancara secara terstruktur dan pengamatan langsung dengan tujuan untuk lebih mempertajam analisis, khususnya mengenai Kinerja organisasi.

b. Data Sekunder (*Secondary Data*) merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain). Dalam penelitian ini data sekunder diperoleh melalui (1) bidang Data dan Pengawasan kementerian Sosial Departemen Pusbangprof, (2) Sumber bacaan tentang literatur dan jurnal ilmiah yang terkait dengan variabel penelitian.

4.6. Teknik Analisa Data

Uji instrument penelitian meliputi uji validitas dan reliabilitas. Asal kata validitas bermula dari kata *validity* yang berarti seberapa jauh ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurannya, Hair *et al.* (2016). Instrumen yang akan digunakan memiliki validitas dan reliabilitas yang dapat diandalkan, maka instrumen penelitian tersebut harus diuji terlebih dahulu dengan melibatkan responden dari kalangan bukan sampel penelitian, misalnya pimpinan atau pihak lain yang dianggap relevan. Tujuan utama dari penelitian pendahuluan ini adalah untuk menjawab pernyataan, apakah instrumen yang akan digunakan tersebut dapat dimengerti oleh responden atau tidak. Apakah item-item pernyataan tersebut mampu mengukur variabel penelitian dengan tepat atau tidak. Validitas dan reliabilitas variabel-variabel yang diteliti, dapat diketahui dengan melakukan pengujian.

4.6.1. Uji Instrumen Penelitian

Instrumen utama dalam penelitian ini adalah kuesioner, yang ditujukan kepada para Pimpinan atau wakilnya di LKSA seluruh Indonesia. Sebelum kuesioner tersebut digunakan untuk penelitian, maka harus diuji tingkat kevalidan dari kuesioner tersebut. Konsep Validitas dan Reliabilitas penting karena dalam penelitian ini digunakan instrumen-instrumen dan pengujian instrumen tersebut perlu dilakukan karena dalam penelitian ini digunakan kuesioner dan harus memenuhi syarat valid dan reliabel (Ferdinand, 2014).

4.6.1.1. Uji Coba/Tryout

Pengujian validitas dan reliabilitas kuesioner di dasarkan pada data hasil uji coba atau hasil *tryout*. Uji coba dilakukan terhadap beberapa lembaga LKSA di Kota Tangerang dan Kabupaten Tangerang – Banten, Kabupaten Cianjur -

Jawa Barat, Kota Kupang – Nusa Tenggara Timur dan Takengon Aceh Tengah.

Pengujian validitas dan reliabilitas berdasarkan data hasil uji coba digunakan untuk menentukan apakah kuesioner layak atau tidak layak digunakan.



Uji Validitas merupakan pengujian ketepatan alat ukur terhadap obyek penelitian. Uji validitas adalah uji yang digunakan untuk menunjukkan sejauh mana alat ukur yang digunakan untuk mengukur apa yang diukur. Ghazali (2009) menyatakan bahwa uji validitas digunakan untuk mengukur sah, atau valid tidaknya suatu kuesioner. Proses pengukuran validitas dilakukan melalui cara perbandingan angka r hitung (*pearson correlation*) pada hasil uji korelasi dengan r tabel. Jika r hitung lebih besar dari r tabel, maka kuesioner tersebut dikatakan valid.

Tetapi sebaliknya, apabila r hitung $< r$ tabel, artinya item tersebut dikatakan tidak valid. Pencarian r hitung dapat diuji menggunakan program SPSS, sebaliknya r tabel dicari pada tabel r dengan melihat jumlah responden (N) pada tabel r . Jumlah sampel yang digunakan untuk uji validitas pada penelitian ini sebanyak 30 responden, sedangkan uji r tabel dengan tingkat signifikansi 5% dan $N = 30$ adalah 0,278 menurut Sugiyono (2006).

4.6.1.2. Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas mengacu kepada reliabelnya suatu pengujian, yaitu jika pengujian dapat dilakukan berkali-kali dengan hasil konsisten. Instrumen dikatakan reliabel apabila instrumen tersebut dipergunakan beberapa kali dengan hasil yang sama pada obyek yang sama (Sugiyono, 2008). Konsistensi dan stabilitas nilai adalah indikasi realibilitasnya instrumen penelitian (Sarwono, 2011).

Dalam penelitian ini reliabilitas dilakukan dengan metode Cronbach's Alpha. Uji reliabilitas dilakukan dengan melihat nilai *composite reliability* dari indikator yang mengukur konstruk. Hasil *composite reliability* akan menunjukkan nilai yang memuaskan jika di atas 0,7. Analisis nilai cronbach's alpha Nilai yang disarankan adalah di atas 0,6.

4.6.1.3. Hasil Uji Instrumen Penelitian (Uji Validitas dan Reliabilitas)

Variabel *Transformational Leadership* (TL) diukur menggunakan 4 indikator, dengan pertanyaan sebanyak 13 item. Variabel *Organizational*



Performance (OP) diukur menggunakan 6 indikator, dengan pertanyaan sebanyak sebanyak 21 items. Variabel *Learning Organization* (OL) diukur menggunakan 5 indikator, dengan pertanyaan sebanyak sebanyak 15 items. Variabel *Organizational Commitment* (OC) diukur menggunakan 3 indikator, dengan pertanyaan sebanyak sebanyak 13 items. Variabel *Organizational Culture* (OCL) diukur menggunakan 4 indikator, dengan pertanyaan sebanyak sebanyak 19 items. Variabel *Altruism* (AL) diukur menggunakan 3 indikator, dengan pertanyaan sebanyak sebanyak 10 items. Hasil uji validitas dan reliabilitas instrumen variabel ditunjukkan pada Tabel 4.1

Tabel 4. 1 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Variabel

Indikator	Item		Korelasi	Kesimpulan
Transformational Leadership				
Pengaruh individu kharismatik	TLIK1	Meningkatkan optimisme	0,611	Valid
	TLIK2	Pemimpin sebagai simbol kesuksesan organisasi	0,956	Valid
	TLIK3	Menumbuhkan rasa memiliki dan percaya pada diri	0,896	Valid
	TLIK4	Menumbuhkan sikap yang baik	0,843	Valid
Kepemimpinan Inspirasional	TLMi5	Memberikan semangat bawahan untuk tugas	0,926	Valid
	TLMi6	Pimpinan memotivasi bawahan untuk terus belajar	0,899	Valid
	TLMi7	Inspirasi kepada bawahan untuk aktivitas harian	0,890	Valid
Perhatian individu	TLPI8	Penghargaan kepada bawahan	0,820	Valid
	TLPI9	Memberikan perhatian yang lebih kepada bawahan	0,828	Valid
	TLPI0	Dukungan moral ke bawahan secara proposional	0,899	Valid
Stimulasi intelektual	TLSi1	Bersama sama memecahkan masalah organisasi	0,865	Valid
	TLSi2	Inspirasi ke bawahan untuk memikirkan ide baru	0,854	Valid
	TLSi3	Visi pemahaman tentang tujuan umum organisasi.	0,958	Valid
Organizational Performance				
Kebijakan (Policy)	OPPO1	Pembuatan kebijakan sesuai tujuan organisasi	0,711	Valid
	OPPO2	Mengimplementasikan kebijakan dengan baik	0,579	Valid
	OPPO3	Strategi dalam membuat kebijakan organisasi	0,887	Valid
Perencanaan dan Penganggaran	OPPP4	Menyusun perencanaan berdasar sistem yang jelas	0,690	Valid
	OPPP5	Pendistribusian anggaran telah sesuai rencana.	0,881	Valid
	OPPP6	Perencanaan pelayanan telah efektif dilaksanakan	0,796	Valid
	OPPP7	Organisasi mengoptimalkan anggaran yang ada	0,878	Valid
	OPPP8	Memonitorir encana dari awal hingga akhir	0,829	Valid
Kualitas (quality)	OPKQ9	Kualitas organisasi meningkat setiap tahunnya	0,626	Valid
	OPKQ10	Program - program tercapai setiap tahunnya	0,566	Valid
	OPKQ11	Sistem pengukuran kinerja pelayanan yang baku	0,752	Valid
Kehematan (Economy)	OPKE12	Memiliki cara untuk memberdayakan sumber daya	0,938	Valid
	OPKE13	Memberdayakan sumber daya manusia (pengasuh)	0,842	Valid
	OPKE14	System baku mereveiew pendistribusian SDM	0,752	Valid
Keadilan (Equity)	OPEQ15	Organisasi mendistribusikan SDM secara adil	0,818	Valid
	OPEQ16	Tidak mendiskriminasikan seluruh lapisan pegawai	0,842	Valid
	OPEQ17	Pengasuh adil memberikan pelayanan pengasuhan	0,752	Valid
Pertanggung Jawaban (Accountability)	OPPJ18	Bertanggungjawab pengendalian pelayanan	0,818	Valid
	OPPJ19	Pertanggungjawaban segala aktivitas dan kegiatan	0,700	Valid
	OPPJ20	Organisasi memantau hak setiap pegawainya	0,790	Valid
	OPPJ21	Organisasi memantau kewajiban setiap pegawainya	0,390	Valid



Lanjutan Tabel 4.1 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Variabel

Indikator	Item	Korelasi	Kesimpulan
Learning Organization			
Keahlian Pribadi (Personal Mastery)	OLKP1	Mencari solusi dalam menyelesaikan pekerjaan.	0,813 Valid
	OLKP2	Memiliki komitmen terhadap pekerjaan.	0,758 Valid
	OLKP3	Kegagalan merupakan kesempatan belajar	0,886 Valid
Model Mental (Mental Models)	OLMM4	Bersedia menerima kritik dan saran.	0,813 Valid
	OLMM5	Meminta pendapat dalam mengembangkan ide	0,912 Valid
	OLMM6	Selalu menghargai pendapat orang lain	0,890 Valid
Visi Bersama (Shared Vision)	OLVB7	Visi organisasi merupakan rumusan yang dipahami	0,687 Valid
	OLVB8	Visi organisasi pedoman dalam menjalankan tugas	0,813 Valid
	OLVB9	Keterbukaan dorongan mengemukakan ide baru	0,709 Valid
Pembelajaran Tim (Team Learning)	OLPT10	Tidak malu bertanya atas hal yang tidak diketahui	0,663 Valid
	OLPT1	Keinginan mengembangkan ide secara bersama	0,654 Valid
	OLPT2	Perlakuan kelompok tanpa memandang status	0,912 Valid
Berpikir Sistem (System Thinking)	OLBS13	Memikirkan dampak sebelum melakukan sesuatu	0,804 Valid
	OLBS14	Mengetahui penyebab timbulnya masalah pekerjaan	0,763 Valid
	OLBS15	Keberhasilan tim kerja mempengaruhi unit kerja lain	0,739 Valid
Organizational Commitment			
Affective commitment	OCAC1	Tidak merasa terikat secara emosional pd lembaga	0,885 Valid
	OCAC2	Bangga memberitahu orang lain kerja di lembaga ini	0,820 Valid
	OCAC3	Senang mengabdikan	0,860 Valid
	OCAC4	Merasa memiliki organisasi	0,603 Valid
Continuance commitment	OCNC5	Ingin tetap bertahan di lembaga ini	0,878 Valid
	OCNC6	Terlalu riskan untuk meninggalkan lembaga saat ini	0,807 Valid
	OCNC7	Menambah masalah dalam hidup saya andai keluar	0,822 Valid
	OCNC8	Membutuhkan organisasi	0,910 Valid
	OCNC9	Sudah terlibat dalam organisasi	0,790 Valid
Normative Commitment	OCNC10	Wajib untuk tetap bertahan dalam lembaga ini	0,790 Valid
	OCNC11	Berusaha ekstra demi mensukseskan lembaga ini	0,755 Valid
	OCNC12	Berkewajiban membuat lembaga menjadi lebih baik	0,637 Valid
	OCNC13	Mengabdikan adalah tindakan tepat	0,584 Valid
Organizational Culture			
Adhokrasi	OCA1	Mengambil risiko	0,427 Valid
	OCA2	Komitmen terhadap pengembangan organisasi	0,611 Valid
	OCA3	Gaya manajemen ditandai adanya Inovasi	0,328 Valid
	OCA4	Menciptakan tantangan baru	0,682 Valid
Clan	OCA5	Kesuksesan atas dasar keunggulan	0,742 Valid
	OCC6	Keluargaan	0,674 Valid
	OCC7	Ikatan melalui loyalitas	0,795 Valid
	OCC8	Kerja sama tim	0,781 Valid
	OCC9	Kepercayaan yang tinggi antar Pimpinan	0,771 Valid
Hirarki	OCC10	Kesuksesan berdasarkan komitmen yang tinggi	0,863 Valid
	OCH11	Memiliki prosedur formal	0,651 Valid
	OCH12	Ikatan melalui aturan dan kebijakan formal	0,298 Valid
	OCH13	Stabilitas dalam hubungan	0,411 Valid
	OCH14	Menekankan stabilitas kelancaran operasional	0,596 Valid
	OCH15	Kesuksesan atas dasar efisiensi	0,739 Valid
Pasar	OCP16	Berorientasi pada hasil pengembangan LKSA	0,763 Valid
	OCP17	Ikatan melalui pencapaian prestasi	0,837 Valid
	OCP17	Tuntutan yang tinggi pada prestasi	0,757 Valid
	OCP18	Menekankan tindakan persaingan	0,651 Valid
	OCP19	Kesuksesan atas keunggulan kompetitif	0,809 Valid
Altruism			
Empati	AEM1	Merasa prihatin terhadap teman	0,698 Valid

	AEM2	Menghiburnya apabila kena musibah	0,608	Valid
	AEM3	Memberi dorongan untuk menyemangati	0,786	Valid
Keinginan Memberi	AKM4	Berbagi informasi dengan teman	0,609	Valid
	AKM5	Suka menolong yang meminta bantuan	0,495	Valid
	AKM6	Bersahabat dengan semua orang tanpa membeda	0,484	Valid
Sukarela	AKM7	Membantu tugas kolega walaupun tanpa imbalan	0,536	Valid
	AKS8	Menawarkan membantu mencari solusi	0,805	Valid
	AKS9	Kemampuan dalam beradaptasi dengan masyarakat	0,816	Valid
	AKS10	Kedermawanan harus diketahui oleh orang lain	0,689	Valid

Sumber: Hasil SPSS 21.0, diolah tahun 2020 (Lampiran)

4.6.1.4. Uji Outliers

Uji Outliers adalah uji dengan menganalisa data yang sangat berbeda dibandingkan data lainnya (data ekstrem). Adanya data Outliers menyebabkan data terdistribusi condong ke kiri atau kanan dalam distribusi normal. Data Outliers secara signifikan akan mempengaruhi perkiraan statistik, contohnya rata-rata nilai dan standar deviasi dari sampel data, sehingga menyebabkan nilai menjadi kelebihan atau kekurangan (Kwak dan Kim, 2017).

Ada beberapa metode yang bisa digunakan untuk mengidentifikasi Outliers, antara lain dengan analisis regresi menggunakan residual sederhana (Gentlemen dan Wilk, 1975), menggunakan nilai mean dan variance dari sekelompok data (Burke dan Wycombe, 2001) dan metode Box Plot (Kwak dan Kim, 2017) dan menggunakan *Mahalanobis Distance* suatu metode yang diperkenalkan pertama kali oleh PC Mahalanobis pada tahun 1936, dengan cara ini digunakan kriteria nilai Chi-squares dengan derajat bebas 45. Tingkat signifikansi $p < 0,001$.

4.6.1.5. Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinearitas adalah uji untuk mengetahui adanya korelasi atau hubungan kuat antara dua variabel bebas atau lebih dalam sebuah model. Dalam situasi terjadi multikolinearitas dalam sebuah model regresi berganda, maka nilai koefisien beta dari sebuah variabel bebas atau variabel predictor dapat berubah secara dramatis apabila ada penambahan atau pengurangan variabel bebas di dalam model. Pengujian dilakukan dengan melihat nilai determinan matriks kovarian, jika nilai determinan ini sangat kecil atau mendekati 0, maka diidentifikasi



ada multikolonieritas atau singularitas, sehingga model tidak dapat digunakan (Ghozali, 2008).

4.6.2. Uji Reliabilitas Instrumen

Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan tingkat kehandalan suatu alat ukur untuk dapat dipercaya. Instrumen dikatakan reliabel apabila instrument tersebut setiap kali dilakukan pengukuran memberikan hasil yang konsisten. Uji reliabilitas bertujuan untuk mengetahui kehandalan atau konsistensi alat ukur saat digunakan mengukur obyek yang sama lebih dari sekali. Angka *Cronbach alpha* menjadi penentu reliabel atau tidaknya hasil uji statistik yang dilakukan melalui hasil perhitungan. Untuk menguji hal tersebut digunakan *Alpha Cronbach* dengan rumus:

$$r_{11} = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right)$$

Dimana :

r_{11} = Reliabilitas instrument k = Banyaknya butir pertanyaan atau banyaknya soal

σ_b^2 = Jumlah varians butir

σ_t^2 = Varians Total

Jika hasil hitung *Cronbach alpha* lebih besar dari > 0.6 artinya pernyataan tersebut reliabel, dengan demikian tingkat konsistensi pernyataan responden yang tertuang di dalam kuesioner adalah tinggi/baik, tetapi apabila *cronbach alpha* lebih kecil < 0,6 maka disimpulkan tidak reliabel, Ghozali (2013). Hasil uji reliabilitas tersebut kemudian dibandingkan dengan ketentuan kriteria indeks koefisien reliabilities (*cronbach alpha and composite reliability*) yang bertujuan untuk mengetahui tingkat konsistensi suatu pernyataan dalam kuesioner. Berdasarkan level indeks tersebut, peneliti dapat mengukur atau melihat sejauh mana tingkat



konsistensi jawaban yang diberikan responden. Hal ini akan memantapkan peneliti dan melakukan analisis data dan pengukuran

dalam uji statistik lainnya.

Berikut Tabel 4.2 untuk melihat parameter indeks koefisien reliabilitas sebagai berikut:

Tabel 4. 2 Indeks Koefisien Reliabilitas

No.	Interval	Kriteria
1.	< 0,200	Sangat Rendah
2.	0,200 – 0,399	Rendah
3.	0,400 – 0,599	Cukup
4.	0,600 - 0,799	Tinggi
5.	0,800 – 1,00	Sangat Tinggi

Berdasarkan kriteria index reliabilitas pada Tabel 4.2, suatu instrumen penelitian dikatakan **"Reliabel"**. Berikut hasil pengujian yang dimaksud :

Tabel 4. 3 Hasil Uji Koefisien Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	N of items	Keterangan
<i>Transformasional Leadership</i>	0,897	13	Reliabel
<i>Organizational Performance</i>	0,950	21	Reliabel
<i>Learning Organization</i>	0,945	15	Reliabel
<i>Organizational Commitment</i>	0,774	13	Reliabel
<i>Organizational Culture</i>	0,904	19	Reliabel
<i>Altruism</i>	0,746	10	Reliabel

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS 23

Berdasarkan Tabel 4.3 hasil uji reliabilitas menggambarkan kuesioner variabel *Transformasional Leadership*, *Organizational*, *Learning Organization*, *Organizational Commitment*, *Organizational Culture* dan *Altruisme* mempunyai tingkat konsistensi yang sangat tinggi.

4.7. Metode Analisis Data

4.7.1. Metode Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif digunakan untuk membantu peneliti dan orang yang membaca hasil penelitian untuk memahami data penelitian lebih dalam, (McHugh, 2003). Dalam analisis ini data akan dijelaskan atau disimpulkan agar memudahkan pemahaman, hal ini perlu dilakukan karena pemahaman data lebih dalam akan membantu peneliti dan pembaca untuk melihat hasil penelitian dengan lebih komprehensif.

Di dalam penelitian ini analisis deskriptif akan dilakukan terhadap pimpinan LKSA sebagai penanggungjawab utama lembaga ini. Data analisis akan diukur dengan 2 metode analisis statistik deskriptif, yaitu ukuran pemusatan dan ukuran keragaman. Ukuran pemusatan data akan dianalisis dengan rata-rata (*Mean*), nilai tengah data (*Median*) dan nilai yang paling sering muncul (*Modus*). Ukuran keragaman, data akan dianalisis dengan rentang nilai (*Range*), jauh sebar nilai rata-rata (*Varians* dan *Deviation Standard*).

4.7.2. Metode Statistik Inferensial

Statistik Inferensial digunakan untuk memperkirakan atau membandingkan suatu populasi dengan menggunakan sebagian kecil dari populasi tersebut. Statistik inferensial digunakan untuk menganalisis data sampel dan hasilnya akan digeneralisasi atau disimpulkan dari asal dimana sampel tersebut diambil (Sutopo dan Slamet, 2017). Teknik analisis inferensial yang digunakan dalam penelitian ini sebagai berikut:

a) *Structural Equation Modeling* (SEM)

Structural Equation Modeling (SEM) atau biasa disebut juga sebagai model kausal ialah suatu teknik untuk menganalisis hubungan sebab akibat yang terjadi pada regresi berganda jika variabel independen mempengaruhi variabel dependen



tidak hanya secara langsung tetapi juga secara tidak langsung. (Retherford, 1993 dalam Sarwono, 2012).

Sebuah *Structural Equation Modeling* (SEM) yang lengkap adalah model yang dibangun dari beberapa model pengukuran (*measurement model*) dan kemudian model ini dibentuk dalam hubungan kausalitas berdasarkan teori yang kuat (Ferdinand, 2014). Dalam penelitian ini digunakan *Partial Least Square* (PLS) *Structural Equation Modeling* (SEM).

PLS dipilih dalam penelitian ini karena kesesuaian dengan model dan tujuan penelitian, selain itu karena kemampuannya memetakan seluruh jalur ke banyak variabel dependen dalam satu model penelitian yang sama dan menganalisis semua jalur dalam model struktural secara simultan. (Gefen *et al.*, 2000).

Alat analisis yang digunakan adalah *Smart Least Square-Structural Equation Modeling* (SmartPLS-SEM) yang merupakan software PLS generasi kedua. **Pertama**, Jumlah sampel yang relative kecil, yaitu 185 responden, dimana SmartPLS efisien pada sampel kecil dan tidak mensyaratkan normalitas data.

Ukuran sampel antara 100 sampai 200 merupakan sampel yang bagus untuk PLS (Hoyle, 1995). SmartPLS-SEM juga memiliki kemampuan untuk menganalisis model dengan variabel laten yang hanya diukur dengan satu item maupun banyak item. **Kedua**, SmartPLS-SEM dapat memberikan *output* nilai pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dan *total effect* beserta nilai *p*, *standard error*, dan *effect size*.

Output ini sangat membantu dalam pengujian hipotesis variabel pemediasi (*mediating/intervening*) sehingga tidak perlu melakukan penghitungan manual seperti dengan Sobel *test* untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung (*indirect effect*). *Effect size* dihitung sebagai nilai absolut kontribusi individual setiap variabel laten prediktor pada nilai *R-squared* variabel criterion, yang

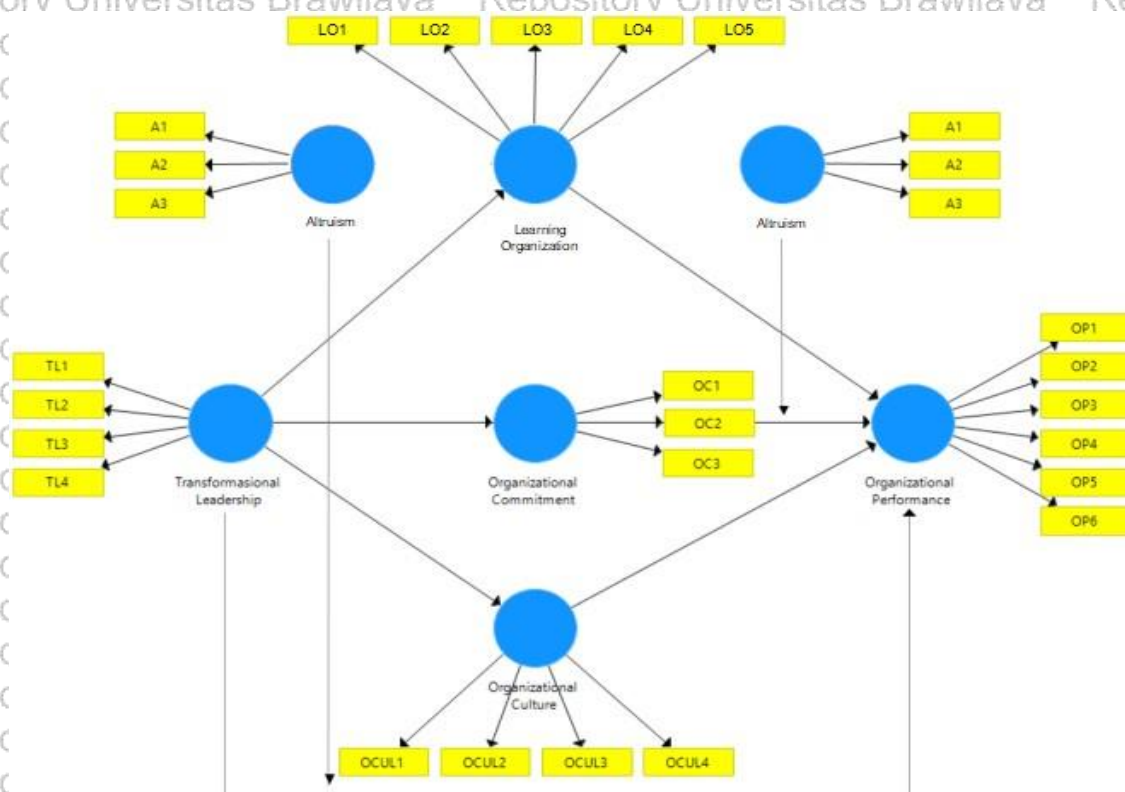


dikelompokkan menjadi tiga kategori: lemah (0,02), medium (0,15), dan besar (0,35). Nilai *effect size* di bawah 0,02 menunjukkan pengaruh variabel laten prediktor sangat lemah dari pandangan praktis meskipun mempunyai nilai *p* yang signifikan. **Ketiga**, Smart PLS-SEM juga dapat digunakan untuk model dengan variabel moderasi, karena model ini memberikan hasil koefisien dan nilai *p* secara langsung pada model dengan variabel moderasi. Selain itu, nilai *p* dari hubungan moderasi tidak dapat langsung diperoleh, yang didapat hanya nilai *t* sehingga masih perlu membandingkan dengan nilai *t*-tabel.

Menurut Solimun (2017), langkah-langkah dalam SmartPLS-SEM yaitu sebagai berikut: (1) Menjelaskan hubungan antara variabel laten eksogen dengan variabel laten endogen dengan merancang model struktural (*inner model*); (2) menjelaskan hubungan antara variabel laten dengan indikator dengan merancang model pengukuran (*outer model*); (3) pembuatan diagram jalur (*path diagram*), (4) melakukan konversi diagram jalur ke dalam persamaan; (5) Melakukan estimasi jalur pada *outer* dan *inner model*; (6) melakukan evaluasi *goodness of fit* untuk model pengukuran (*inner model*) dan model struktural (*outer model*), dan terakhir (7) melakukan pengujian hipotesis.

Konseptual model yang sudah dikembangkan dalam penelitian ini di bab sebelumnya, sesuai dengan langkah-langkah yang dijelaskan Solimun (2017), adalah sebagai berikut. **Pertama**, merancang model struktural (*inner model*) hubungan antara *Transformational Leadership*, *Learning Organization*, *Organizational Commitment*, *Organizational Culture*, dan *Altruism* dengan *Organizational Performance*. **Kedua**, yakni merancang model pengukuran (*outer model*) berdasarkan hasil kajian pustaka, yaitu indikator-indikator masing-masing variabel. **Ketiga** pembuatan diagram jalur.

Berdasarkan langkah-langkah tersebut, di bawah ini disajikan model diagram jalur penelitian yang tersaji pada Gambar 4.1 di bawah ini.



Gambar 4. 1 Diagram Jalur *Transformational Leadership* dengan *Organizational Performance* hubungannya dengan *Learning Organization*, *Organizational Commitment*, *Organizational Culture*, dan *Altruism*

b) Uji Variabel Mediasi

Pengujian hipotesis mediasi atau intervening dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel pada tahun 1982 dan dikenal dengan uji Sobel (Ghozali, 2011). Uji Sobel ini dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel independent (X) kepada variabel dependent (Y) melalui variabel intervening (M). Pengaruh tidak langsung diperoleh dengan mengalikan koefisien jalur dari masing - masing hubungan. Formula untuk pengujian adalah $t = ab/Sab$



Dimana: a = Koefisien korelasi $X Y$, b = Koefisien korelasi $Y Z$, ab = Hasil perkalian

Koefisien korelasi $X Y$ dengan Koefisien korelasi $Y Z$, S_a = Standar error koefisien

a , S_b = Standar error koefisien b , S_{ab} = Standar error tidak langsung (indirect

effect). Nilai t hitung dibandingkan dengan nilai tabel, jika t hitung > nilai t tabel

maka dapat disimpulkan terjadi pengaruh mediasi. Baron dan Kenny (1986)

menyatakan bahwa sebuah variable dikatakan sebagai

mediator jika memenuhi kriteria sebagai berikut : (a) variasi pada tingkat variable

independen berpengaruh signifikan dibanding pengaruh langsung dari prediktor,

(b) Variasi pada mediator berpengaruh signifikan pada variasi variable dependen

dan (c) sewaktu jalur a dan b dikontrol, hubungan signifikan sebelumnya antara

independen dan dependen variabel tidak lagi signifikan dengan mediasi terkuat

terjadi ketika jalur pengaruh langsung antara independen dan dependen variable

adalah nol.

Untuk mengetahui *Learning Organization*, *Organizational Commitment* ,

Organizational Culture, sebagai mediasi sempurna (*complete mediation*) atau

mediasi sebagian (*partial mediation*) maka dilakukan analisis lebih lanjut. Menurut

Solimun (2017), analisis variabel mediasi dapat dilakukan melalui dua pendekatan

yaitu perbedaan koefisien dan perkalian koefisien. Pendekatan perbedaan

koefisien menggunakan metode pemeriksaan dengan melakukan analisis dengan

dan tanpa melibatkan variabel mediasi, sedangkan metode perkalian dilakukan

dengan metode Sobel. Penelitian ini menggunakan metode pemeriksaan karena

lebih praktis.

p_1 : Menguji pengaruh variabel independen X_1 terhadap variabel dependen Z pada

model tanpa melibatkan variabel mediasi.

p_2 : Menguji pengaruh langsung variabel independen X_1 terhadap variabel

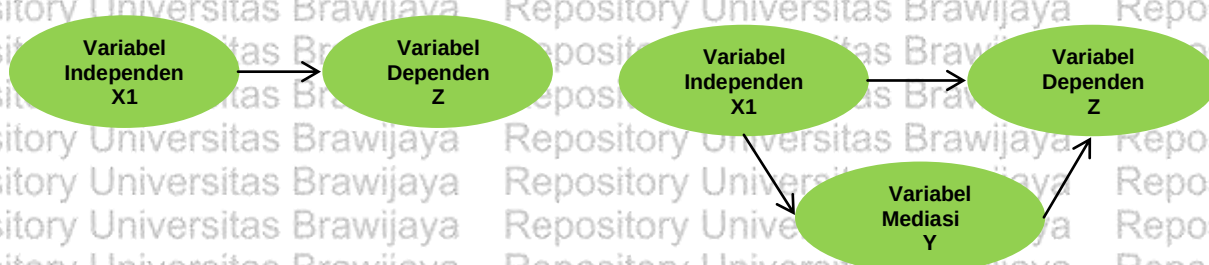
dependen Z pada model dengan melibatkan variabel mediasi Y . p_3 : Menguji



pengaruh variabel independen X1 terhadap variabel mediasi Y, p_4 : Menguji

pengaruh variabel mediasi Y terhadap variabel dependen Z.

Ilustrasi penjelasan ditunjukkan pada Gambar 4.2 berikut:



Gambar 4. 2 Model Regresi Tanpa Mediasi [a] dan Dengan Mediasi [b]

Pada Gambar 4.2 ditunjukkan hubungan antara variabel independen (X)

dengan variabel dependen (Z) [a] tanpa mediasi dan [b] melalui variabel mediasi.

Metode analisis variabel mediasi adalah sebagai berikut:

- (1) Hasil analisis keefisien jalur p_1 harus signifikan.
- (2) Mediasi sempurna: jika p_3 dan p_4 signifikan, namun p_2 tidak signifikan, artinya variasi pada variabel independen mampu menjelaskan secara signifikan variasi dalam variabel mediator (p_3) dan variasi pada variabel mediator mampu menjelaskan secara signifikan variasi dalam variabel dependen (jalur p_4).
- (3) Mediasi parsial: jika p_3 , p_4 dan p_2 signifikan namun koefisien dari p_2 lebih kecil dari p_1 .
- (4) Bukan variabel mediasi:
 - Jika salah satu p_3 atau p_4 atau keduanya tidak signifikan; atau
 - Jika p_3 , p_4 dan p_2 signifikan namun koefisien dari p_2 hampir sama dengan p_1 .

Metode pemeriksaan dilakukan melalui dua langkah (Baron dan Kenny, 1986; Kock, 2013; Sholihin dan Ratmono, 2013; Solimun, 2017): (1) melakukan



estimasi *direct effect*, dan (2) melakukan estimasi *indirect effect* secara simultan dengan *triangle PLS SEM model*.

Dalam penelitian ini ada tiga pengaruh mediasi yang akan dianalisa, yaitu Mediasi *Learning Organization* terhadap *Transformational Leadership* ke

Organizational Performance, Mediasi *Organizational Commitment* terhadap

Transformational Leadership ke *Organizational Performance*, Mediasi

Organizational Culture terhadap *Transformational Leadership* ke *Organizational Performance*.

c) Uji Variabel Moderasi

Variabel Moderasi adalah variabel yang bersifat memperkuat atau memperlemah pengaruh dari variabel independen terhadap variabel dependen.

Ada 4 tipe variabel moderasi, yaitu: (1) Moderasi Murni (*Pure Moderation*), (2) Moderasi Semu (*Quasi Moderation*), (3) Moderasi Potensial (*Homologiser Moderation*) dan (4) Moderasi Prediktor (*Predictor Moderation*). Variabel moderasi ini tidak dipengaruhi oleh variabel eksogen.

Model dengan menggunakan variabel moderasi dapat dilihat dibawah ini, apabila X (*Transformational Leadership*) adalah variabel independen, Y (*Organizational Performance*) adalah variabel dependen dan M (*Altruism*) adalah variabel moderasi, maka persamaan regresi sebagai berikut:

$$(a) \quad Y_i = b_0 + b_1 X_i$$

$$(b) \quad Y_i = b_0 + b_1 X_i + b_2 M_i$$

$$(c) \quad Y_i = b_0 + b_1 M_i + b_2 M_i + b_3 X_i * M_i$$

Persamaan (a) adalah persamaan tanpa variabel moderasi, persamaan (b) adalah variabel dengan moderasi, sementara persamaan (c) adalah persamaan dengan variabel moderasi dan interaksi.

Persamaan c di atas koefisien (β) b_2 dan b_3 dapat diketahui



signifikansinya secara statistik. Tipe Moderasi Murni maka β b2 hasil ujinya tidak signifikan tetapi β b3 hasilnya signifikan. Moderasi Murni mampu menjadi moderasi hubungan antara variable X (independen) dan Y (Independen) tanpa harus menjadi variable independen.

Selanjutnya jika pada persamaan c ini apabila β b2 hasilnya signifikan dan β b3 hasilnya juga signifikan maka moderasi ini adalah moderasi semu, yaitu variable moderasi yang memoderasi variable independen terhadap dependen, tetapi masih mempunyai interaksi dengan independen sehingga tetap sebagai variable independen.

Persamaan c di atas β b2 hasilnya tidak signifikan dan β b3 juga tidak signifikan, maka moderasinya adalah potensial. Moderasi ini tidak berinteraksi dengan variabel dependen serta tidak memiliki hubungan yang signifikan dengan variabel independen.

Persamaan c di atas β b2 hasilnya signifikan dan β b3 hasilnya tidak signifikan, maka moderasi yang terjadi adalah predictor dimana moderasi ini hanya sebagai variabel independen. Tabel di bawah ini adalah 4 tipe moderasi

Tabel 4. 4 Tipe Variabel Moderasi

No	Tipe Moderasi	Koefisien
1	Moderasi Murni	b2 tidak signifikan dan b3 signifikan
2	Moderasi Semu	b2 signifikan dan b3 signifikan
3	Moderasi Potensial	b2 tidak signifikan dan b3 tidak signifikan
4	Moderasi Prediktor	b2 signifikan dan b3 tidak signifikan

Sumber: Solimun (2017)

Dalam uji moderasi ini dapat diketahui tipe moderasi dalam model yang dibangun. Metode analisis yang digunakan adalah Analisis Regresi Moderasi (*Moderated Regression Analysis*) yang akan menguji apakah variable moderasi memperkuat atau memperlemah pengaruh antara variable independen dan dependen.



BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian

Panti Asuhan atau Panti Sosial Asuhan Anak juga Lembaga Kesejahteraan Sosial Anak (LKSA) ialah lembaga sosial nirlaba yang menampung, mendidik dan memelihara anak-anak yatim, yatim piatu dan anak telantar. Dasar hukum perlindungan anak di Indonesia tercantum dalam UU Perlindungan Anak, Pasal 20, dinyatakan bahwa “Negara, Pemerintah, Masyarakat, Keluarga dan Orang Tua berkewajiban dan bertanggung jawab terhadap penyelenggaraan Perlindungan Anak”.

Di Indonesia Panti asuhan berada dibawah pengawasan Dinas sosial. Menurut Data di Biro Pusat Statistik dan Departemen Sosial menunjukkan bahwa pada tahun 2006 jumlah anak telantar yang berusia 6 — 18 tahun mencapai 2.815.393 anak, Balita Terlantar mencapai 518.296, Anak Perlakuan Salah 182.408, Anak Jalanan 232.894 dan Anak Nakal sebesar 295.763 dengan rincian yang tinggal di perkotaan sebanyak 492.281 jiwa dan pedesaan mencapai 2.275.348 jiwa. Anak yang tergolong rawan ketelantaran diperkirakan mencapai 10.322.764, dengan rincian yang tinggal di perkotaan mencapai 2.996.253 jiwa dan pedesaan sebanyak 7.326.421 jiwa. Kondisi tersebut menuntut perhatian dan upaya pemerintah dalam rangka mewujudkan sistem perlindungan dan pelayanan kesejahteraan sosial anak yang lebih representatif untuk perkembangan anak.

Eksistensi Lembaga Kesejahteraan Sosial (LKS) di Indonesia saat ini telah menunjukkan kiprahnya sebagai lembaga publik yang memiliki kepedulian tinggi terhadap kepentingan masyarakat, khususnya dalam penyelenggaraan sosial salah satunya dapat di ketahui dengan akreditasi LKS yang merupakan tuntutan



kebutuhan dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan kesejahteraan sosial bagi penerima manfaat layanan sosial. Akreditasi adalah penetapan tingkat kelayakan dan standarisasi lembaga di bidang kesejahteraan sosial yang didasarkan pada penilaian program, sumber daya manusia, manajemen dan organisasi, sarana dan prasarana, dan hasil pelayanan kesejahteraan sosial, terhadap lembaga yang menyelenggarakan kesejahteraan sosial baik yang dilakukan oleh pemerintah, pemerintah daerah, maupun masyarakat.

Berdasarkan Peraturan Menteri Sosial RI Nomor 17 Tahun 2012 tentang Akreditasi Lembaga Kesejahteraan Sosial (LKS). Akreditasi merupakan wujud apresiasi dan legitimasi pemerintah terhadap LKSA karena peran dan kontribusinya yang sangat besar dalam penyelenggaraan kesejahteraan sosial Indonesia. Masyarakat mempunyai kesempatan yang seluas-luasnya untuk berperan dalam penyelenggaraan kesejahteraan sosial. Badan Akreditasi Lembaga di Bidang Kesejahteraan Sosial (BALKS) sebagai lembaga otonom (independen/mandiri) yang diinisiasi oleh Kementerian Sosial RI untuk mengawal, mengelola, bertanggung jawab dan bertugas dalam operasionalisasi akreditasi. BALKS memiliki kewenangan untuk melakukan penilaian dan penetapan tingkat kelayakan serta standarisasi terhadap lembaga dalam penyelenggaraan di bidang kesejahteraan sosial, sesuai dasar hukum terhadap penyelenggaraan di bidang kesejahteraan sesuai peraturan.

Akreditasi adalah penetapan tingkat kelayakan dan standarisasi lembaga di bidang kesejahteraan sosial yang didasarkan pada penilaian program, sumber daya manusia, manajemen dan organisasi, sarana dan prasarana, dan hasil pelayanan kesejahteraan sosial, terhadap lembaga yang menyelenggarakan kesejahteraan sosial baik yang dilakukan oleh pemerintah, pemerintah daerah, maupun masyarakat. Organisasi masyarakat yang dibentuk tersebut adalah lembaga kesejahteraan sosial (disingkat LKS) seperti tercantum dalam



Undang-Undang No. 11 tahun 2009. Dalam UU tersebut dikemukakan bahwa masyarakat dapat berpartisipasi melalui berbagai bentuk wadah, salah satunya adalah melalui Lembaga Kesejahteraan Sosial (LKS). Lembaga Kesejahteraan Sosial (LKS) adalah organisasi sosial atau perkumpulan sosial yang melaksanakan penyelenggaraan kesejahteraan sosial yang dibentuk oleh masyarakat, baik yang berbadan hukum maupun yang tidak berbadan hukum.

Keberadaan Lembaga Kesejahteraan Sosial diharapkan dapat mendukung tujuan Pemerintah dalam hal ini Kementerian Sosial untuk menanggulangi penyimpangan-penyimpangan sosial yang ada di masyarakat. Fungsi LKS dalam penyelenggaraan kesejahteraan sosial, yaitu pertama sebagai mitra pemerintah dan kedua sebagai sarana. Tujuan pendiriannya yaitu sebagai wujud peran masyarakat dalam penyelenggaraan kesejahteraan sosial, (Peraturan Menteri Sosial Republik Indonesia Nomor 184 Tahun 2011 tentang Lembaga Kesejahteraan Sosial).

Dalam Disertasi ini, mengambil topik mengenai LKSA, LKSA merupakan lembaga-lembaga yang dibentuk oleh Pemerintah, Pemerintah Daerah, atau masyarakat dalam menyelenggarakan pengasuhan anak (Peraturan Menteri Republik Indonesia, 2011). Lembaga Kesejahteraan Sosial Anak bertujuan mengusahakan kesejahteraan sosial anak, mempunyai tanggung jawab untuk memberikan pelayanan kesejahteraan sosial pada anak terlantar dengan melaksanakan penyantunan dan pengentasan anak terlantar, memberikan pelayanan pengganti orang tua/wali anak dalam memenuhi kebutuhan fisik, mental dan sosial kepada anak asuh sehingga memperoleh kesempatan yang luas, tepat dan memadai bagi pengembangan kepribadiannya.

Sebagai Lembaga yang mematuhi aturan sesuai dengan hukum dan ketentuan yang berlaku, maka Lembaga tersebut harus diakreditasi dan memenuhi syarat yang sudah ditetapkan oleh Pemerintah. Berdasarkan data dari



Kementerian Sosial RI tahun 2019, berikut ini merupakan daftar LKSA yang sudah terakreditasi di Indonesia oleh Kementerian Sosial RI. Lembaga Kesejahteraan Sosial Anak (LKSA) yang terakreditasi sangat kecil jumlahnya jika dibandingkan dengan jumlah keseluruhan LKSA di Indonesia. Hal ini dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti kualitas SDM pengasuh, sarana dan prasarana, dan lain-lain. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2002 tentang Perlindungan Anak, menyatakan pentingnya pengasuhan anak oleh orang tua dan keluarga, akan tetapi hal tersebut belum sepenuhnya terpenuhi pada tataran implementasi. Meningkatnya jumlah panti menunjukkan sangat diperlukannya upaya penyadaran pada berbagai kalangan agar mengedepankan pendekatan berbasis keluarga daripada pendekatan institusional dalam pengasuhan anak. Artinya, banyak LKSA yang belum memenuhi standar akreditasi dan belum memenuhi persyaratan serta prosedur yang telah ditetapkan dalam pelaksanaannya. Tidak terakreditasi sebanyak 363, sedangkan akreditasi A, B dan C secara berturut turut adalah 185, 1.040 dan 1.197 LKSA. Bahwa, LKSA yang memperoleh Akreditasi maksimal hanya 185 dari total keseluruhan 2.785 LKSA yang telah mendapatkan skor akreditasi.

5.2. Karakteristik Responden

Tabel 5.1 Karakteristik Responden

Karakteristik	Frekuensi	Total	Persentase
Jenis Kelamin			
Laki-laki	107	185	58%
Perempuan	78		42%
Usia			
< 20 tahun	9	185	5%
21 - 30 tahun	29		16%
31 - 40 tahun	36		19%
41 - 50 tahun	56		30%
> 50 tahun	55		30%
Pendidikan			
SMA/Sederajat	64	185	35%
S1	94		51%
S2	27		15%



S3	0	0%

Lanjutan Tabel 5.1 Karakteristik Responden

Karakteristik	Frekuensi	Total	Persentase
Lama Bekerja			
< 1 tahun	21	185	11%
1 – 3 tahun	16		9%
3.1 – 6 tahun	36		19%
> 6 tahun	112		61%

Sumber: Data Primer, Tahun 2021

Berdasarkan tabel frekuensi di atas terlihat bahwa sebagian besar responden berjenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 107 responden dan sisanya 78 responden berjenis kelamin perempuan. Dapat diartikan bahwa hampir kebanyakan pimpinan lembaga di organisasi ini laki-laki lebih mendominasi, kondisi terjadi karena beberapa LKSA yang menyatu dengan Pondok Pesantren yang mengedepankan gender Pria. Usia didominasi oleh responden yang berusia 41 tahun sampai dengan lebih dari 50 tahun yaitu sebesar 111 responden. Meskipun begitu beberapa LKSA diketuai oleh pimpinan yang relatif sangat muda, dikarenakan pergantian kepemimpinan dilakukan dari unsur yang masih memiliki kekerabatan dimana struktur organisasinya dijabat oleh beberapa keluarga yang merupakan donatur terbesar di lembaganya. Masa kerja sendiri, memiliki kecenderungan terjadi pada LKSA yang dimana seluruh responden atau karyawan LKSA memiliki komitmen yang baik terhadap LKSA hal ini terlihat dari tabel bahwa sebagian besar memiliki masa kerja lebih dari 6 tahun, dan sebanyak 94 responden atau karyawan LKSA berpendidikan sarjana (S1) dan sisanya berpendidikan SMA/Sederajat sebanyak 64 responden dan 27 responden berpendidikan magister (S2).

5.3. Deskripsi Variabel Penelitian

5.3.1. Deskripsi Variabel *Transformasional Leadership*

Hasil analisis deskripsi variable *Transformasional*

Leadership menunjukkan hasil sebagai berikut :

Tabel 5. 2 Deskripsi Variabel *Transformasional Leadership*

Transformational Leadership		Frekuensi					%	Rata-Rata	Rata-Rata Indikator
No	Pernyataan	1	2	3	4	5			
Pengaruh Individu Kharismatik									
1	Pemimpin yang mampu meningkatkan optimisme untuk meraih masa depan	0	0	0	67	118	92.76%	4.64	4.51
2	Sosok pemimpin yang dapat menimbulkan simbol kesuksesan organisasi	1	10	14	65	95	86.16%	4.31	
3	Pemimpin yang dapat menumbuhkan rasa percaya diri dalam mengerjakan tugas	1	2	8	70	104	89.51%	4.48	
4	Pemimpin yang dapat menumbuhkan sikap yang baik dalam mencapai tujuan organisasi	1	0	3	63	118	92.00%	4.60	
Kepemimpinan Inspirasional/Motivasi Inspirasi									
5	Pemimpin yang selalu memberikan semangat dalam mengerjakan tugas	0	0	5	80	100	90.27%	4.51	4.50
6	Pimpinan yang selalu memotivasi untuk terus belajar	0	0	3	74	108	91.35%	4.57	
7	Pemimpin yang selalu memberikan inspirasi dalam menjalankan aktivitas sehari-hari	0	2	8	87	88	88.22%	4.41	
Perhatian Individu									
8	Pemimpin yang memberikan penghargaan kepada pengasuh jika melaksanakan pekerjaan dengan baik	0	0	3	110	72	87.46%	4.37	4.23
9	Pemimpin yang memberikan perhatian yang lebih kepada pengasuh	0	11	28	106	40	78.92%	3.95	
10	Pemimpin yang memberikan dukungan moral secara proposional	0	0	12	93	80	87.35%	4.37	
Stimulasi Intelektual									
11	Pemimpin yang memberikan kesempatan secara bersama-sama untuk memecahkan permasalahan organisasi	0	0	2	71	112	91.89%	4.59	4.43

Lanjutan Tabel 5.2 Deskripsi Variabel *Transformational Leadership*

<i>Transformational Leadership</i>		Frekuensi					%	Rata-Rata	Rata-Rata Indikator
No	Pernyataan	1	2	3	4	5			
12	Ide dari pimpinan memberi dorongan atau inspirasi bawahan untuk memikirkan ide yang segar/baru	1	0	15	90	79	86.49%	4.32	
13	Pemimpin menjelaskan visi tentang apa yang harus dilakukan dalam memberikan pemahaman akan tujuan umum organisasi	0	1	17	82	85	87.14%	4.36	
Rata-Rata Variabel <i>Transformational Leadership</i>									4.41

Sumber : Data Primer, Tahun 2021

Berdasarkan tabel 5.2 distribusi frekuensi jawaban *Transformational Leadership* di atas, dapat terlihat bahwa variabel *Transformational Leadership* memiliki rata-rata 4,41 yang memiliki kategori tinggi jika dilihat dari nilai rata-rata skor penilaian responden. Hal ini menunjukkan secara umum responden merasa bahwa pemimpin di LKSA memiliki gaya *Transformational Leadership*.

Indikator yang memiliki nilai paling tinggi adalah pengaruh individu kharismatik dengan nilai rata-rata 4,51 responden merasa bahwa pemimpin memiliki kharisma dalam menyampaikan tujuan LKSA hal ini membuat pemimpin mampu memberikan dorongan semangat serta optimisme yang tinggi kepada para karyawan LKSA sehingga responden merasa termotivasi untuk meraih masa depan memajukan LKSA, yang merupakan suatu lembaga yang membutuhkan optimism yang kuat dalam menangani anak-anak.

Indikator yang memiliki nilai rendah terdapat pada pernyataan perhatian individu dengan nilai rata-rata 4,23. Hal ini dikarenakan responden merasa kurangnya perhatian pemimpin terhadap para karyawan LKSA. Selain itu,

kurangnya pemberian dukungan moral kepada para karyawan LKSA yang membuat karyawan merasa kurang perhatian individu dari para pemimpin.

5.3.2. Deskripsi Variabel *Organizational Performance*

Hasil analisis deskripsi variabel *Organizational Performance* menunjukkan hasil sebagai berikut :

Tabel 5. 3 Deskripsi Variabel *Organizational Performance*

Organizational Performance		Frekuensi					%	Rata-Rata	Rata-Rata Indikator
No.	Pernyataan	1	2	3	4	5			
Kebijakan (Policy)									
1	Pembuatan kebijakan telah sesuai dengan tujuan organisasi	0	2	18	120	45	82.49%	4.12	4.13
2	Organisasi telah mengimplementasikan kebijakan yang ada dengan baik	0	2	20	120	43	82.05%	4.10	
3	Organisasi mempunyai siasat/strategi tertentu dalam membuat kebijakan organisasi	0	5	12	117	51	83.14%	4.16	
Perencanaan dan Penganggaran									
4	Organisasi mengumpulkan data / informasi yang digunakan sebelum menyusun perencanaan	0	0	15	77	93	88.43%	4.42	4.19
5	Pendistribusian anggaran telah sesuai dengan rencana	0	2	22	116	45	82.05%	4.10	
6	Perencanaan pelayanan telah dilaksanakan secara efektif	0	2	21	126	36	81.19%	4.06	
7	Organisasi telah mengoptimalkan anggaran yang ada	0	2	21	106	56	83.35%	4.17	
8	Organisasi telah memonitor perencanaan dari awal hingga akhir	0	2	11	116	56	84.43%	4.22	
Kualitas (quality)									
9	Capaian organisasi dapat ditingkatkan setiap tahunnya	0	0	17	94	74	86.16%	4.31	4.03
10	Semua program-program telah tercapai setiap tahunnya	0	9	42	100	34	77.19%	3.86	
11	Organisasi memiliki sistem pengukuran kinerja pelayanan yang telah baku	0	9	38	98	40	78.27%	3.91	



Kehematan (Economy)									
12	Organisasi memiliki cara untuk memberdayakan sumber daya manusia (pengasuh)	0	2	24	101	58	83.24%	4.16	4.12
13	Organisasi memiliki cara untuk memberdayakan sumber daya manusia (pengasuh)	0	0	25	109	51	82.81%	4.14	

Lanjutan Tabel 5.3 Deskripsi Variabel *Organizational Performance*

Organizational Performance		Frekuensi					%	Rata-Rata	Rata-Rata Indikator	
No.	Pernyataan	1	2	3	4	5				
14	Organisasi memiliki sistem untuk mereview pendistribusian sumber daya manusia (pengasuh)	0	1	31	108	45	81.30%	4.06	4.30	
Keadilan (Equity)										
15	Organisasi dapat mendistribusikan sumber daya secara adil	0	0	21	109	55	83.68%	4.18		
16	Organisasi tidak mendiskriminasikan seluruh lapisan pengasuh	0	0	13	101	69	86.12%	4.31		
17	Pemimpin adil dalam memberikan pelayanan keseluruh anak-anak	0	2	11	82	90	88.11%	4.41		
Pertanggung Jawaban (Accountability)										
18	Organisasi bertanggung jawab dalam meningkatkan pengendalian pelayanan oleh pengasuh	0	0	4	120	61	86.16%	4.31		
19	Organisasi memberikan pertanggungjawaban segala aktivitas yang menjadi tanggungjawabnya	0	0	16	95	74	86.27%	4.31		
20	Organisasi memantau hak dari setiap stafnya (pengasuh)	0	2	15	112	56	84.00%	4.20		
21	Organisasi memantau kewajiban dari setiap stafnya (pengasuh)	0	3	9	114	59	84.76%	4.24		
Rata-Rata Variabel Organizational Performance									4.17	

Sumber : Data Primer, Tahun 2021

Berdasarkan tabel 5.3 distribusi frekuensi jawaban *Organizational Performance* di atas, dapat terlihat bahwa variabel *Organizational Performance* memiliki rata-rata 4,17 yang memiliki kategori tinggi jika dilihat dari nilai rata-rata



skor penilaian responden. Hal ini menunjukkan secara umum responden merasa bahwa organisasi LKSA mampu menjalankan tugas serta fungsinya sebagai lembaga yang mensejahterakan anak-anak asuh.

Indikator yang memiliki nilai paling tinggi adalah pengaruh Keadilan (*Equity*) dan Pertanggung Jawaban (*Accountability*) dengan nilai rata-rata 4,30 dan 4,26 responden merasa pemimpin memiliki sikap yang adil serta bertanggung jawab dalam mendistribusikan sumber daya, sehingga LKSA mampu memberikan pelayanan yang adil tanpa membedakan atau mendiskriminasi anak asuh.

Indikator yang memiliki nilai rendah terdapat pada pernyataan Kualitas (*quality*) dengan nilai rata-rata 4,03. Hal ini dikarenakan responden merasa bahwa organisasi kurang dalam capaian program-program yang telah dicanangkan setiap tahunnya dan organisasi kurang dalam sistem pengukuran kinerja pelayanan yang baku dalam mengelola LKSA.

5.3.3. Deskripsi Variabel *Learning Organization*

Hasil analisis deskripsi variabel *Learning Organization* menunjukkan hasil sebagai berikut :

Tabel 5. 4 Deskripsi Variabel *Learning Organization*

<i>Learning Organization</i>		Frekuensi					%	Rata-Rata	Rata-Rata Indikator
No.	Pernyataan	1	2	3	4	5			
Keahlian Pribadi (<i>Personal Mastery</i>)									
1	Pemimpin berusaha mencari solusi dalam menyelesaikan pekerjaan	0	0	8	87	90	88.86%	4.44	4.42
2	Pemimpin memiliki komitmen terhadap pekerjaan	0	0	10	86	89	88.54%	4.43	
3	Merasa bahwa kegagalan merupakan sebuah kesempatan untuk belajar.	0	0	14	87	84	87.57%	4.38	
Model Mental (<i>Mental Models</i>)									
4	Pemimpin bersedia menerima kritik dan saran.	0	0	2	84	99	90.49%	4.52	4.47



5	Selalu meminta pendapat orang lain ketika mengembangkan ide / gagasan	0	0	13	90	82	87.46%	4.37
6	Selalu menghargai pendapat orang lain	0	0	5	80	100	90.27%	4.51
Visi Bersama (Shared Vision)								
7	Menyadari visi organisasi merupakan rumusan yang harus dipahami	0	0	5	95	85	88.65%	4.43
8	Visi organisasi merupakan pedoman dalam menjalankan tugas	0	3	3	90	89	88.65%	4.43
9	Keterbukaan dan dorongan dalam mengemukakan ide baru	0	0	4	111	70	87.14%	4.36

Lanjutan Tabel 5. 4 Deskripsi Variabel *Learning Organization*

Learning Organization		Frekuensi					%	Rata-Rata	Rata-Rata Indikator
No.	Pernyataan	1	2	3	4	5			
Pembelajaran Tim (<i>Team Learning</i>)									
10	Tidak malu bertanya atas hal yang tidak diketahui.	0	1	5	90	89	88.86%	4.44	4.47
11	Keinginan untuk mengembangkan ide atau gagasan secara bersama	0	0	5	91	89	89.08%	4.45	
12	Memperlakukan sesama dalam kelompok tanpa memandang status.	0	0	8	76	101	90.05%	4.50	
Berpikir Sistem (<i>System Thinking</i>)									
13	Memikirkan dampak yang akan terjadi sebelum melakukan sesuatu	0	0	12	114	59	85.08%	4.25	4.20
14	Mengetahui penyebab timbulnya permasalahan dalam pekerjaan.	0	0	15	110	60	84.86%	4.24	
15	Keberhasilan dari satu unit kerja dapat mempengaruhi unit kerja lainnya	0	1	27	111	46	81.84%	4.09	
Rata-Rata Variabel <i>Learning Organization</i>									4.39

Sumber : Data Primer, Tahun 2021

Berdasarkan tabel 5.4 distribusi frekuensi jawaban *Learning Organization*

di atas, dapat terlihat bahwa variabel *Learning Organization* memiliki rata-rata 4,39

yang memiliki kategori tinggi jika dilihat dari nilai rata-rata skor penilaian responden. Hal ini menunjukkan secara umum responden merasa bahwa di LKSA mampu bersama-sama membangun organisasi dengan saling bertukar ilmu, sama-sama belajar mencari ide dan gagasan sehingga organisasi dapat terus berkembang.

Indikator yang memiliki nilai paling tinggi adalah pengaruh Mental Model dan Pembelajaran Tim dengan nilai rata-rata 4,47. Responden merasa pemimpin LKSA mau menerima kritik ataupun saran serta menghargai pendapat dari para karyawannya, sehingga mampu bersinergi dalam menciptakan ide dan gagasan secara bersama-sama.

Indikator yang memiliki nilai paling rendah terdapat pada pernyataan Berpikir Sistem (*System Thinking*) dengan nilai rata-rata 4,20. Hal ini dikarenakan responden merasa keberhasilan dari satu unit kerja tidak dapat mempengaruhi unit kerja lainnya. Selain itu, karyawan LKSA mengetahui penyebab timbulnya permasalahan dalam pekerjaan, sehingga karyawan LKSA menjadi berpikir sebelum melakukan suatu tindakan.

5.3.4. Deskripsi Variabel *Organizational Commitment*

Hasil analisis deskripsi variabel *Organizational Commitment* menunjukkan hasil sebagai berikut :

Tabel 5. 5 Deskripsi Variabel *Organizational Commitment*

<i>Organizational Commitment</i>		Frekuensi					%	Rata-Rata	Rata-Rata Indikator
No	Pernyataan	1	2	3	4	5			
<i>Affective commitment</i>									
1	Merasa terikat secara emosional dengan lembaga ini.	0	57	27	86	15	66.38%	3.32	3.93
2	Merasa bangga memberitahukan kepada orang lain bahwa saya adalah pimpinan LKSA ini	0	45	25	74	41	72.00%	3.60	
3	Merasa senang mengabdikan dalam organisasi LKSA	0	0	10	76	99	89.62%	4.48	



4	Memiliki perasaan memiliki LKSA ini	0	7	13	82	83	86.05%	4.30
Continuance commitment								
5	Untuk saat ini, saya ingin tetap bertahan menjadi pimpinan lembaga ini	0	35	36	83	31	71.89%	3.59
6	Merasakan terlalu riskan untuk meninggalkan lembaga saat ini	0	42	47	68	28	68.86%	3.44
7	Keluar dari lembaga ini hanya akan menambah masalah dalam hidup saya	0	97	21	59	8	57.62%	2.88
8	Memiliki perasaan membutuhkan organisasi ini	0	32	46	87	20	70.27%	3.51
9	Senantiasa melibatkan diri di dalam organisasi ini	0	6	30	97	52	81.08%	4.05
Normative Commitment								
10	Merasakan memiliki kewajiban untuk tetap bertahan dalam lembaga ini.	1	18	36	84	46	76.86%	3.84
11	Mau berusaha untuk lebih baik untuk mensukseskan lembaga ini	0	0	12	60	113	90.92%	4.55

Lanjutan Tabel 5.5 Deskripsi Variabel *Organizational Commitment*

Organizational Commitment		Frekuensi					%	Rata-Rata	Rata-Rata Indikator
No	Pernyataan	1	2	3	4	5			
12	Memiliki kewajiban untuk membuat lembaga ini menjadi lebih baik.	0	0	3	73	109	91.46%	4.57	
13	Mengabdikan kepada organisasi ini adalah tindakan yang tepat	0	0	3	124	58	85.95%	4.30	
Rata-Rata Variabel <i>Organizational Commitment</i>									3.91

Sumber : Data Primer, Tahun 2021

Berdasarkan tabel 5.5 distribusi frekuensi jawaban *Organizational Commitment* di atas, dapat terlihat bahwa variabel *Organizational Commitment* memiliki rata-rata 3,91 yang memiliki kategori cukup jika dilihat dari nilai rata-rata skor penilaian responden. Hal ini menunjukkan secara umum responden berkomitmen pada organisasi walaupun beberapa responden memiliki komitmen organisasi yang rendah. Bekerja disektor pelayanan sosial membutuhkan keterikatan secara emosional yang tinggi dengan LKSA.



Indikator yang memiliki nilai paling tinggi adalah pengaruh Komitmen Normatif dengan nilai rata-rata 4,31. Responden merasa memiliki kewajiban untuk tetap bertahan dalam organisasi LKSA. Responden merasa memiliki kewajiban untuk membuat lembaga ini menjadi lebih baik, sebab LKSA merupakan lembaga sosial yang memperhatikan kesejahteraan anak. Bekerja di LKSA didasari oleh panggilan hati sebab bekerja di sektor pelayanan sosial membutuhkan keterikatan secara emosional yang tinggi terlebih dalam melayani anak-anak asuh dari berbagai latar belakang.

Indikator yang memiliki nilai paling rendah terdapat pada pernyataan *Continuance commitment* dengan nilai rata-rata 3,50, responden berpikiran apabila mereka keluar dari Lembaga ini maka hanya akan menimbulkan masalah dalam kehidupannya. Sebagian dari mereka beranggapan bahwa terlalu riskan untuk meninggalkan lembaga saat ini, sehingga karyawan LKSA tetap bertahan dan berkomitmen terhadap Lembaga ini.

5.3.5. Deskripsi Variabel *Organizational Culture*

Hasil analisis deskripsi variabel *Organizational Culture* menunjukkan hasil sebagai berikut :

Tabel 5. 6 Deskripsi Variabel *Organizational Culture*

Organizational Culture		Frekuensi					%	Rata-Rata	Rata-Rata Indikator
No.	Pernyataan	1	2	3	4	5			
Adhokrasi									
1	Berani mengambil risiko merupakan bagian yang penting di dalam lembaga ini	0	1	35	107	42	80.54%	4.03	4.19
2	Berusaha untuk selalu komitmen dalam mengembangkan SDM di dalam lembaga ini	0	0	5	123	57	85.62%	4.28	
3	Menerapkan manajemen yang memiliki kemampuan untuk berinovasi	0	0	9	109	67	86.27%	4.31	



4	Berusaha untuk menciptakan tantangan baru yang dapat memberikan kinerja yang lebih baik	1	0	16	120	48	83.03%	4.15
5	Berusaha untuk mendapatkan kemampuan dalam meningkatkan keunggulan yang dapat memberikan kesuksesan	0	0	12	125	48	83.89%	4.19
Clan		4.22						
6	Kekeluargaan dalam lembaga ini harus selalu dijaga agar menjadi lebih harmonis	0	0	4	68	113	91.78%	4.59
7	Berusaha menumbuhkan ikatan melalui loyalitas antara para pengasuh	0	0	6	103	76	87.57%	4.38
8	Berusaha untuk meningkatkan kerjasama tim dari para pengasuh	0	0	6	84	95	89.62%	4.48
9	Menciptakan kepercayaan yang tinggi antar para pimpinan	0	0	11	89	85	88.00%	4.40
10	Menerapkan komitmen yang tinggi dalam diri para pengasuh akan mendapatkan kesuksesan dalam lembaga ini	0	0	8	87	90	88.86%	4.44

Lanjutan Tabel 5. 6 Deskripsi Variabel *Organizational Culture*

Organizational Culture		Frekuensi					%	Rata-Rata	Rata-Rata Indikator
No.	Pernyataan	1	2	3	4	5			
Hirarki									
11	Lembaga ini memiliki prosedur yang formal dalam menjalankan kegiatannya	0	0	19	114	52	83.57%	4.18	4.18
12	Semua pelaksanaan dalam lembaga ini harus dijalankan sesuai aturan dan kebijakan yang formal	0	7	44	89	45	78.59%	3.93	
13	Selalu berusaha menjaga kestabilan dalam hubungan para pengasuh	0	0	10	107	68	86.27%	4.31	4.22
14	Selalu menjaga kestabilan dan kelancaran operasional dari lembaga ini	0	0	11	122	52	84.43%	4.22	



15	Menerapkan efisiensi untuk mencapai kesuksesan di dalam lembaga ini	0	0	5	123	57	85.62%	4.28
Pasar								
16	Memiliki peluang untuk pengembangan lembaga ini menjadi lebih baik	0	4	5	95	81	87.35%	4.37
17	Menerapkan ikatan di antara para pengasuh agar dapat mencapai prestasi yang lebih baik	0	0	5	105	75	87.57%	4.38
18	Memiliki kewajiban untuk meningkatkan prestasi dari lembaga ini karena tuntutan dalam pelayanan	0	8	18	104	55	82.27%	4.11
19	Selalu meningkatkan kemampuan kerja pengasuh	0	10	17	118	40	80.32%	4.02
Rata-Rata Variabel <i>Organizational Culture</i>								4.26

Sumber : Data Primer, Tahun 2021

Berdasarkan tabel 5.6 distribusi frekuensi jawaban *Organizational Culture* di atas, dapat terlihat bahwa variabel *Organizational Culture* memiliki rata-rata 4,26 yang memiliki kategori baik jika dilihat dari nilai rata-rata skor penilaian responden.

Hal ini menunjukkan secara umum di LKSA memiliki budaya organisasi yang baik.

Indikator yang memiliki nilai paling tinggi adalah pengaruh *Clan* dengan nilai rata-rata 4,46. Pemimpin berusaha menumbuhkan ikatan kekeluargaan yang harmonis melalui loyalitas antara para pengasuh selain itu pemimpin berusaha untuk meningkatkan kerjasama tim dari para pengasuh, sebab menerapkan komitmen yang tinggi dalam diri para pengasuh akan mendapatkan kesuksesan dalam lembaga ini.

Indikator yang memiliki nilai rendah terdapat pada pernyataan Hirarki dengan nilai rata-rata 4.18, dimana responden merasa semua pelaksanaan dalam lembaga ini tidak dijalankan sesuai aturan dan tidak mengikuti kebijakan formal yang ada. Lembaga ini harus menerapkan dan melaksanakan kebijakan formal



yang ada, untuk selalu menjaga kestabilan dan efisiensi dalam mencapai kesuksesan dalam Lembaga ini.

5.3.6. Deskripsi Variabel *Altruism*

Hasil analisis deskripsi variabel *Altruism* menunjukkan hasil sebagai berikut:

Tabel 5. 7 Deskripsi Variabel *Altruism*

<i>Altruism</i>		Frekuensi					%	Rata-Rata	Rata-Rata Indikator
No.	Pernyataan	1	2	3	4	5			
Empati									
1	Apabila terdapat kolega yang tertimpa musibah, maka saya memiliki perasaan prihatin dengan kondisinya	0	0	2	96	87	89.19%	4.46	4.38
2	Saya akan menjenguk kolega yang sakit tersebut untuk menghiburnya agar cepat sembuh	0	0	6	108	71	87.03%	4.35	
3	Jika ada kolega yang kecewa dengan kemampuan yang tidak tercapai, maka saya akan memberikan dorongan untuk tidak larut dalam kekecewaan.	0	0	11	101	73	86.70%	4.34	
Keinginan Memberi									
4	Jika kolega saya bertanya tentang jadwal informasi, maka saya akan menjawab	0	2	12	119	52	83.89%	4.19	4.25

Lanjutan Tabel 5. 7 Deskripsi Variabel *Altruism*

<i>Altruism</i>		Frekuensi					%	Rata-Rata	Rata-Rata Indikator
No.	Pernyataan	1	2	3	4	5			
5	Saya akan menolong setiap kolega saya yang meminta bantuan saya	0	4	12	116	53	83.57%	4.18	4.45
6	Saya akan bersahabat dengan semua kolega saya yang ada di dalam lembaga ini tanpa membedakanya	0	0	6	89	90	89.08%	4.45	
7	Saya puas jika dapat membantu mengerjakan tugas kolega saya walaupun tanpa mendapatkan imbalan	0	5	17	106	57	83.24%	4.16	



Sukarela								
8	Ketika ada kolega saya yang tertimpa musibah, maka saya akan membantu mencari solusi	0	0	8	114	63	85.95%	4.30
9	Saya selalu mengikuti kegiatan forum di lembaga ini yang diadakan oleh organisasi	0	0	19	125	41	82.38%	4.12
10	Menurut saya, dengan aktif berorganisasi dapat meningkatkan kemampuan saya dalam beradaptasi dengan masyarakat.	0	0	5	113	67	86.70%	4.34
Rata-Rata Variabel <i>Altruism</i>								4.29

Sumber : Data Primer, Tahun 2021

Berdasarkan tabel 5.7 distribusi frekuensi jawaban *Altruism* di atas, dapat terlihat bahwa variabel *Altruism* memiliki rata-rata 4,29 yang memiliki kategori baik jika dilihat dari nilai rata-rata skor penilaian responden. Hal ini menunjukkan responden memiliki sikap perhatian serta tanggung jawab terhadap orang lain (sesama karyawan ataupun atasan) tanpa hanya memperhatikan dirinya sendiri.

Indikator yang memiliki nilai paling tinggi adalah pengaruh Empati dengan nilai rata-rata 4,38. Responden memiliki rasa empati yang tinggi satu dengan yang lainnya, penelitian yang dilakukan oleh Batson, Dyck, Brandt, Batson, & Powel, (1988) menemukan bahwa *altruism* dapat dikembangkan dengan adanya empati (*empathy*) pada setiap individu dan juga dengan adanya empati membuat seseorang akan termotivasi untuk perilaku *altruism* pada kegiatan partisipasi sosial.

Indikator yang memiliki nilai paling rendah terdapat pada pernyataan keinginan memberi dan sukarela dengan nilai rata-rata 4.25. Hal ini dikarenakan, beberapa karyawan LKSA tidak mau membantu temannya yang membutuhkan pertolongan secara sukarela. Selain itu, tidak semua karyawan mau hadir secara sukarela dalam mengikuti kegiatan forum yang diadakan oleh lembaga ini.

5.4. Hasil Analisis Data

5.4.1. Evaluasi Measurement (outer) Model

a) Convergent Validity

Pengujian *Convergent Validity* dari model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara *item score/component score* dengan *construct score* yang dihitung dengan PLS. Ghozali (2014:39) berpendapat suatu indikator dapat dikatakan memiliki validitas yang baik jika nilai *loading factor*-nya lebih besar dari 0.70, sedangkan *loading factor* 0.50 sampai 0.60 dapat dianggap cukup. Riset tahap pengembangan skala, *loading factor* 0.50 sampai 0.60 masih dapat diterima. Analisis data menggunakan *second order confirmatory factor analysis* yang merupakan konstruk/variabel laten yang memiliki lebih dari satu dimensi (multidimensi) SmartPLS Versi 3.2.8, maka nilai validitasnya dilihat pada tabel *loadings factor* di bawah ini.

Berdasarkan hasil pengolahan data dengan SmartPLS versi 3.2.8 pada tabel *loading factor* dan gambar, terlihat bahwa indikator dari variabel tidak seluruhnya memiliki nilai *loading factor* > 0,50. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat 1 indikator variabel *Transformational Leadership* (TL2 “0.412”), terdapat 1 indikator variabel *Organizational Performance* (OP10 “0.483”), dan terdapat 2 indikator variabel *Organizational Commitment* (OC1 “0.140”) yang tidak valid sehingga akan dikeluarkan dari model.

Tabel 5. 8 Convergent Validity Transformational Leadership

Transformational Leadership		
Loadings Factor		Keterangan
TL1	0.605	Valid
TL10	0.741	Valid
TL11	0.693	Valid
TL12	0.693	Valid
TL13	0.572	Valid
TL2	0.412	Tidak Valid
TL3	0.727	Valid



TL4	0.673	Valid
TL5	0.648	Valid
TL6	0.783	Valid
TL7	0.730	Valid
TL8	0.623	Valid
TL9	0.512	Valid

Sumber: Hasil Olah Data Smart PLS 3.0

Tabel 5. 9 Convergent Validity

Organizational Performance

Loadings Factor		Keterangan
OP1	0.623	Valid
OP10	0.483	Tidak Valid
OP11	0.505	Valid
OP12	0.778	Valid
OP13	0.763	Valid
OP14	0.731	Valid
OP15	0.810	Valid
OP16	0.754	Valid
OP17	0.657	Valid
OP18	0.668	Valid
OP19	0.799	Valid
OP2	0.782	Valid
OP20	0.708	Valid
OP21	0.615	Valid
OP3	0.653	Valid
OP4	0.688	Valid
OP5	0.714	Valid
OP6	0.807	Valid
OP7	0.824	Valid
OP8	0.760	Valid
OP9	0.631	Valid

Sumber: Hasil Olah Data Smart PLS 3.0

Tabel 5. 10 Convergent Validity

Organizational Culture		Organization Learning		Organizational Commitment		Altruisme	
Loadings Factor	Ket	Loadings Factor	Ket	Loadings Factor	Ket	Loadings Factor	Ket



OCL1	0.594	Valid	OL1	0.792	Valid	OC1	0.140	Tidak Valid	ALT1	0.660	Valid
OCL10	0.630	Valid	OL10	0.751	Valid	OC10	0.708	Valid	ALT10	0.705	Valid
OCL11	0.666	Valid	OL11	0.779	Valid	OC11	0.649	Valid	ALT2	0.698	Valid
OCL12	0.583	Valid	OL12	0.738	Valid	OC12	0.611	Valid	ALT3	0.817	Valid
OCL13	0.721	Valid	OL13	0.662	Valid	OC13	0.517	Valid	ALT4	0.659	Valid
OCL14	0.826	Valid	OL14	0.643	Valid	OC2	0.598	Valid	ALT5	0.686	Valid
OCL15	0.776	Valid	OL15	0.436	Valid	OC3	0.514	Valid	ALT6	0.620	Valid
OCL16	0.679	Valid	OL2	0.707	Valid	OC4	0.724	Valid	ALT7	0.599	Valid
OCL17	0.653	Valid	OL3	0.672	Valid	OC5	0.588	Valid	ALT8	0.732	Valid
OCL18	0.529	Valid	OL4	0.755	Valid	OC6	0.534	Valid	ALT9	0.639	Valid
OCL19	0.641	Valid	OL5	0.654	Valid	OC7	0.544	Valid			
OCL2	0.709	Valid	OL6	0.674	Valid	OC8	0.567	Valid			
OCL3	0.658	Valid	OL7	0.738	Valid	OC9	0.757	Valid			
OCL4	0.658	Valid	OL8	0.612	Valid						
OCL5	0.739	Valid	OL9	0.756	Valid						
OCL6	0.704	Valid									
OCL7	0.755	Valid									
OCL8	0.774	Valid									
OCL9	0.604	Valid									

Sumber: Hasil Olah Data Smart PLS 3.0

b) Discriminant Validity

Pengujian *discriminant validity* indikator reflektif dapat dilihat pada nilai *cross-loading* antara indikator dengan konstraknya. Suatu item dinyatakan valid jika mempunyai *loading factor* tertinggi kepada konstruk yang dituju dibandingkan *loading factor* kepada konstruk lain. Konstruk laten memprediksi item pada blok mereka lebih baik dibandingkan dengan item di blok yang lain

Tabel 5. 11 Cross Loadings

	ALT	OC	OCL	OL	OP	TL
ALT1	0.660	0.481	0.642	0.558	0.340	0.445
ALT10	0.705	0.478	0.600	0.448	0.458	0.450
ALT2	0.698	0.291	0.468	0.469	0.386	0.350
ALT3	0.817	0.383	0.574	0.574	0.504	0.353
ALT4	0.659	0.454	0.530	0.580	0.422	0.433
ALT5	0.686	0.407	0.591	0.474	0.518	0.398
ALT6	0.620	0.434	0.385	0.480	0.324	0.243



ALT7	0.599	0.429	0.502	0.431	0.268	0.426
ALT8	0.732	0.382	0.535	0.445	0.527	0.475
ALT9	0.639	0.462	0.566	0.474	0.485	0.481
OC1	0.108	0.140	0.151	0.115	0.120	0.091
OC10	0.428	0.708	0.431	0.325	0.331	0.423
OC11	0.531	0.649	0.634	0.489	0.469	0.598
OC12	0.445	0.611	0.599	0.360	0.476	0.553

Lanjutan Tabel 5. 11 Cross Loadings

	ALT	OC	OCL	OL	OP	TL
OC13	0.512	0.517	0.539	0.412	0.381	0.278
OC2	0.291	0.598	0.324	0.327	0.208	0.283
OC3	0.350	0.514	0.315	0.289	0.331	0.299
OC4	0.518	0.724	0.525	0.528	0.510	0.556
OC5	0.208	0.588	0.268	0.276	0.213	0.193
OC6	0.188	0.534	0.227	0.203	0.217	0.122
OC7	0.224	0.544	0.225	0.144	0.115	0.145
OC8	0.234	0.567	0.196	0.153	0.199	0.224
OC9	0.414	0.757	0.480	0.303	0.303	0.522
OCL1	0.455	0.302	0.594	0.367	0.327	0.404
OCL10	0.499	0.420	0.630	0.458	0.324	0.434
OCL11	0.572	0.517	0.666	0.476	0.511	0.465
OCL12	0.290	0.377	0.583	0.301	0.480	0.451
OCL13	0.589	0.488	0.721	0.564	0.716	0.658
OCL14	0.707	0.589	0.826	0.692	0.739	0.620
OCL15	0.621	0.538	0.776	0.590	0.628	0.547
OCL16	0.566	0.422	0.679	0.478	0.547	0.513
OCL17	0.536	0.522	0.653	0.509	0.445	0.479
OCL18	0.383	0.159	0.529	0.384	0.465	0.342
OCL19	0.476	0.503	0.641	0.383	0.506	0.507
OCL2	0.647	0.540	0.709	0.554	0.492	0.470
OCL3	0.616	0.538	0.658	0.572	0.444	0.418
OCL4	0.526	0.414	0.658	0.541	0.425	0.463
OCL5	0.545	0.519	0.739	0.518	0.555	0.612
OCL6	0.584	0.488	0.704	0.548	0.446	0.546
OCL7	0.572	0.441	0.755	0.542	0.433	0.528
OCL8	0.536	0.485	0.774	0.641	0.518	0.530
OCL9	0.428	0.348	0.604	0.459	0.326	0.368
OL1	0.639	0.405	0.627	0.792	0.621	0.433
OL10	0.524	0.449	0.465	0.751	0.452	0.308

OL11	0.477	0.441	0.553	0.779	0.444	0.390
OL12	0.543	0.347	0.541	0.738	0.466	0.416
OL13	0.417	0.249	0.465	0.662	0.377	0.326
OL14	0.482	0.360	0.574	0.643	0.389	0.376
OL15	0.253	0.128	0.372	0.436	0.292	0.129
OL2	0.420	0.334	0.607	0.707	0.609	0.364
OL3	0.486	0.404	0.592	0.672	0.570	0.346
OL4	0.475	0.428	0.510	0.755	0.637	0.393
OL5	0.581	0.357	0.512	0.654	0.615	0.343
OL6	0.560	0.257	0.405	0.674	0.421	0.250
OL7	0.543	0.425	0.538	0.738	0.532	0.379
OL8	0.428	0.411	0.445	0.612	0.489	0.296

Lanjutan Tabel 5. 11 Cross Loadings

	ALT	OC	OCL	OL	OP	TL
OL9	0.621	0.502	0.556	0.756	0.499	0.436
OP1	0.544	0.447	0.553	0.463	0.623	0.458
OP10	0.176	0.202	0.301	0.246	0.483	0.323
OP11	0.182	0.301	0.357	0.278	0.505	0.302
OP12	0.387	0.400	0.516	0.510	0.778	0.358
OP13	0.480	0.436	0.514	0.518	0.763	0.412
OP14	0.406	0.405	0.543	0.468	0.731	0.364
OP15	0.552	0.360	0.586	0.562	0.810	0.491
OP16	0.571	0.456	0.573	0.614	0.754	0.354
OP17	0.366	0.259	0.440	0.484	0.657	0.336
OP18	0.484	0.378	0.477	0.570	0.668	0.445
OP19	0.567	0.530	0.642	0.663	0.799	0.547
OP2	0.481	0.379	0.550	0.520	0.782	0.538
OP20	0.381	0.379	0.559	0.563	0.708	0.445
OP21	0.421	0.476	0.544	0.615	0.615	0.342
OP3	0.416	0.433	0.523	0.476	0.653	0.531
OP4	0.343	0.324	0.452	0.457	0.688	0.385
OP5	0.356	0.246	0.432	0.457	0.714	0.323
OP6	0.454	0.381	0.557	0.541	0.807	0.429
OP7	0.565	0.389	0.608	0.556	0.824	0.497
OP8	0.531	0.269	0.497	0.518	0.760	0.401
OP9	0.507	0.400	0.555	0.469	0.631	0.517
TL1	0.204	0.413	0.380	0.181	0.241	0.605
TL10	0.474	0.422	0.633	0.408	0.555	0.741
TL11	0.441	0.501	0.523	0.386	0.365	0.693
TL12	0.498	0.480	0.592	0.412	0.489	0.693
TL13	0.437	0.432	0.534	0.434	0.553	0.572
TL2	0.126	0.152	0.337	0.081	0.260	0.412



TL3	0.417	0.486	0.564	0.434	0.398	0.727
TL4	0.442	0.303	0.445	0.336	0.309	0.673
TL5	0.393	0.402	0.424	0.293	0.373	0.648
TL6	0.384	0.479	0.515	0.407	0.391	0.783
TL7	0.342	0.339	0.470	0.291	0.428	0.730
TL8	0.483	0.327	0.432	0.288	0.354	0.623
TL9	0.186	0.237	0.276	0.090	0.273	0.512

Sumber: Hasil Olah Data Smart PLS 3.0

Seperti terlihat pada tabel di atas, hasil pengujian *discriminant validity* sebelum modifikasi model menunjukkan ada indikator yang memiliki nilai *cross loading* terhadap konstraknya lebih kecil dari nilai *cross loading* terhadap konstruk lainnya yaitu: indikator TL2 “0.412”; OC1 “0.140”; OP10 “0.483”, maka diperlukan modifikasi model dengan menghapus indikator tersebut. Hasil pengujian *discriminant validity* setelah dilakukan modifikasi disajikan pada Tabel

berikut ini.

Tabel 5. 12 Cross Loadings

	ALT	OC	OCL	OL	OP	TL
ALT1	0.660	0.481	0.642	0.558	0.345	0.444
ALT10	0.705	0.474	0.600	0.448	0.460	0.450
ALT2	0.698	0.293	0.468	0.469	0.393	0.352
ALT3	0.817	0.385	0.574	0.574	0.507	0.354
ALT4	0.659	0.450	0.530	0.580	0.422	0.433
ALT5	0.686	0.409	0.591	0.474	0.524	0.401
ALT6	0.620	0.435	0.385	0.480	0.324	0.243
ALT7	0.598	0.427	0.502	0.431	0.270	0.426
ALT8	0.732	0.384	0.535	0.445	0.531	0.477
ALT9	0.639	0.459	0.566	0.474	0.491	0.481
OC10	0.428	0.709	0.431	0.325	0.330	0.423
OC11	0.531	0.659	0.634	0.489	0.473	0.600
OC12	0.445	0.615	0.599	0.360	0.480	0.554
OC13	0.512	0.509	0.539	0.412	0.375	0.277
OC2	0.291	0.590	0.324	0.327	0.218	0.283
OC3	0.350	0.519	0.315	0.289	0.333	0.300
OC4	0.518	0.727	0.525	0.528	0.513	0.557
OC5	0.208	0.589	0.268	0.276	0.214	0.192
OC6	0.188	0.537	0.227	0.203	0.207	0.122
OC7	0.224	0.529	0.225	0.144	0.118	0.144



OC8	0.234	0.559	0.196	0.153	0.195	0.223
OC9	0.414	0.765	0.480	0.303	0.307	0.522
OCL1	0.455	0.300	0.594	0.367	0.330	0.406
OCL10	0.499	0.422	0.630	0.458	0.318	0.433
OCL11	0.572	0.514	0.666	0.476	0.516	0.465
OCL12	0.290	0.366	0.583	0.301	0.480	0.451
OCL13	0.589	0.488	0.721	0.564	0.719	0.659
OCL14	0.707	0.583	0.826	0.692	0.742	0.620
OCL15	0.621	0.535	0.776	0.590	0.633	0.548
OCL16	0.566	0.427	0.679	0.478	0.551	0.515
OCL17	0.536	0.524	0.653	0.509	0.443	0.479
OCL18	0.384	0.164	0.529	0.384	0.458	0.344
OCL19	0.476	0.501	0.641	0.383	0.505	0.507
OCL2	0.647	0.533	0.710	0.554	0.495	0.471
OCL3	0.616	0.531	0.659	0.572	0.449	0.420
OCL4	0.526	0.408	0.658	0.541	0.435	0.464
OCL5	0.545	0.518	0.739	0.518	0.558	0.614
OCL6	0.584	0.493	0.704	0.548	0.448	0.548
OCL7	0.573	0.445	0.755	0.542	0.428	0.529
OCL8	0.536	0.488	0.774	0.641	0.521	0.531
OCL9	0.428	0.351	0.604	0.459	0.319	0.368
OL1	0.640	0.404	0.627	0.792	0.624	0.434

Lanjutan Tabel 5. 12 Cross Loadings

	ALT	OC	OCL	OL	OP	TL
OL11	0.477	0.441	0.553	0.779	0.449	0.391
OL12	0.543	0.351	0.541	0.738	0.472	0.418
OL13	0.417	0.244	0.465	0.662	0.377	0.326
OL14	0.482	0.352	0.574	0.643	0.392	0.375
OL15	0.253	0.123	0.372	0.436	0.290	0.129
OL2	0.420	0.337	0.607	0.707	0.609	0.365
OL3	0.486	0.397	0.592	0.672	0.569	0.347
OL4	0.475	0.432	0.510	0.755	0.637	0.394
OL5	0.581	0.363	0.512	0.654	0.618	0.344
OL6	0.560	0.261	0.405	0.674	0.422	0.251
OL7	0.543	0.420	0.538	0.738	0.534	0.379
OL8	0.428	0.408	0.445	0.612	0.492	0.297
OL9	0.621	0.499	0.556	0.756	0.504	0.436
OP1	0.544	0.445	0.553	0.463	0.633	0.460
OP11	0.182	0.297	0.357	0.278	0.493	0.302
OP12	0.387	0.401	0.516	0.510	0.778	0.360
OP13	0.480	0.436	0.514	0.518	0.762	0.413
OP14	0.406	0.405	0.543	0.468	0.733	0.365
OP15	0.552	0.361	0.586	0.562	0.807	0.494
OP16	0.571	0.456	0.573	0.614	0.762	0.356

OP17	0.366	0.261	0.440	0.484	0.660	0.338
OP18	0.484	0.374	0.477	0.570	0.669	0.445
OP19	0.567	0.531	0.642	0.663	0.804	0.549
OP2	0.481	0.378	0.550	0.520	0.780	0.539
OP20	0.381	0.376	0.559	0.563	0.711	0.446
OP21	0.421	0.472	0.544	0.615	0.614	0.342
OP3	0.416	0.426	0.524	0.476	0.657	0.531
OP4	0.343	0.332	0.452	0.457	0.694	0.387
OP5	0.356	0.243	0.432	0.457	0.705	0.324
OP6	0.454	0.377	0.557	0.541	0.801	0.430
OP7	0.565	0.388	0.608	0.556	0.828	0.499
OP8	0.531	0.267	0.497	0.518	0.758	0.403
OP9	0.507	0.405	0.555	0.469	0.630	0.518
TL1	0.204	0.411	0.380	0.181	0.243	0.602
TL10	0.474	0.428	0.633	0.408	0.554	0.743
TL11	0.441	0.504	0.523	0.386	0.371	0.693
TL12	0.498	0.484	0.592	0.412	0.494	0.696
TL13	0.437	0.435	0.534	0.434	0.558	0.577
TL3	0.417	0.481	0.564	0.434	0.396	0.725
TL4	0.442	0.304	0.445	0.336	0.310	0.673
TL5	0.393	0.398	0.425	0.293	0.369	0.647
TL6	0.384	0.482	0.515	0.407	0.383	0.782
TL7	0.342	0.341	0.470	0.291	0.427	0.729
TL8	0.483	0.327	0.432	0.288	0.348	0.623
TL9	0.186	0.234	0.276	0.090	0.263	0.511

Sumber: Hasil Olah Data Smart PLS 3.0

Berdasarkan hasil pengujian *discriminant validity* setelah modifikasi model seperti terlihat pada tabel di atas, menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai *cross loading* terhadap konstraknya lebih besar dari nilai *cross loading* terhadap konstruk lainnya sehingga dinyatakan valid. Dapat disimpulkan bahwa konstruk *Transformational Leadership*, *Learning Organization*, *Organizational Commitment*, *Organizational Culture*, *Organizational Performance*, dan *Altruism* memiliki *discriminant validity* yang cukup baik.

Metode lain yang digunakan peneliti dalam menilai *discriminant validity* adalah, dengan melihat nilai *average variance extracted* (AVE) pada setiap konstruk, dengan nilai AVE yang disarankan adalah di atas 0,5 (Ghozali dan Latan, 2017:128). Kemudian akar kuadrat dari *average variance extracted*



$(\sqrt{A V E})$ untuk setiap konstruk lebih besar daripada korelasi antara konstruk yang satu dan konstruk lainnya dalam model. Nilai AVE dari, berdasarkan pernyataan diatas maka konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity*. Maka, berdasarkan hasil pengujian didapatkan nilai akar kuadrat dari average variance extracted ($\sqrt{A V E}$) dan AVE.

Tabel 5. 13 Fornell Lacker Criterium dan AVE

	ALT	OC	OCL	OL	OP	TL	AVE
<i>Altruism</i>	0.796						0.633
<i>Organizational Commitment</i>	0.520	0.801					0.641
<i>Organizational Culture</i>	0.699	0.587	0.796				0.634
<i>Learning Organization</i>	0.719	0.489	0.687	0.768			0.590
<i>Organizational Performance</i>	0.630	0.517	0.689	0.717	0.777		0.604
<i>Transformational Leadership</i>	0.506	0.632	0.666	0.442	0.564	0.776	0.601

Sumber: Hasil Olah Data Smart PLS 3.0

Dari tabel di atas dapat disimpulkan bahwa akar kuadrat dari average variance extracted ($\sqrt{A V E}$) untuk setiap konstruk lebih besar daripada korelasi antara konstruk yang satu dan konstruk lainnya dalam model. Nilai AVE pada setiap variabel (*Transformational Leadership* sebesar 0.601, *Organizational Learning* sebesar 0.590, *Organizational Commitment* sebesar 0.641, *Organizational Culture* sebesar 0.634, *Organizational Performance* sebesar 0.604, *Altruism* sebesar 0.633) dari perhitungan memiliki nilai di atas 0.5, berdasarkan pernyataan di atas maka konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity*.

c) Uji Reliabilitas (*Composite Reliability*)

Pengujian *composite reliability* bertujuan untuk menguji reliabilitas instrumen dalam suatu model penelitian. Atau mengukur *internal consistency* dan nilainya harus di atas 0,60. Apabila seluruh nilai variabel laten memiliki nilai *composite reliability* $\geq 0,7$ hal itu berarti konstruk memiliki reliabilitas yang baik atau kuesioner yang digunakan sebagai alat dalam penelitian ini telah andal atau konsisten.

Tabel 5. 14 *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha*

	Cronbach Alpha	Composite Reliability
<i>Altruism</i>	0.872	0.897
<i>Organizational Commitment</i>	0.847	0.877
<i>Organizational Culture</i>	0.935	0.943
<i>Learning Organization</i>	0.922	0.933
<i>Organizational Performance</i>	0.949	0.955
<i>Transformational Leadership</i>	0.887	0.907

Sumber: Hasil Olah Data Smart PLS 3.0

Berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa dari hasil pengujian *cronbach alpha* dan *composite reliability* menunjukkan nilai yang tinggi (memuaskan), sebab seluruh nilai variabel laten memiliki nilai *cronbach alpha* dan *composite reliability* $\geq 0,7$.

5.4.2. Pengujian Model Struktural/Uji Hipotesis (*Inner Model*)

Pengujian *inner model* adalah pengembangan model berbasis konsep dan teori dalam rangka menganalisis hubungan antara variabel eksogen dan endogen telah dijabarkan dalam rerangka konseptual. Tahapan pengujian terhadap model struktural (*inner model*) dilakukan dengan langkah-langkah berikut ini:

a) Nilai *R-square*

Pengujian ini dapat dilihat dari hasil *R-square* untuk variabel laten endogen sebesar 0.70, 0.45 dan 0.25 dalam model struktural mengindikasikan bahwa model tersebut "baik", "moderat", dan "lemah" (Ghozali dan Latan, 2017:92).

Tabel 5. 15 Nilai R Variabel Endogen

	Organizational Commitment	Organizational Culture	Learning Organization	Organizational Performance
<i>R-square</i>	0.369	0.534	0.256	0.616

Sumber: Hasil Olah Data Smart PLS 3.0

Model struktural mengindikasikan bahwa model pada variabel *Organizational Commitment*, *Organizational Culture*, dan *Organizational Performance* dapat dikatakan moderat. Model pada variabel *Learning Organization* lemah.



Model pengaruh variabel laten independen (*Transformational Leadership*) terhadap *Learning Organization* memberikan nilai *R-square* sebesar 0.256 yang dapat diinterpretasikan bahwa variabilitas konstruk *Learning Organization* yang dapat dijelaskan oleh variabilitas konstruk *Transformational Leadership* sebesar 25,6% sedangkan 74,4% dijelaskan oleh variabel lain di luar yang diteliti.

Kemudian model pengaruh variabel laten independen (*Transformational Leadership*) terhadap *Organizational Commitment* memberikan nilai *R-square* sebesar 0.369 yang dapat diinterpretasikan bahwa variabilitas konstruk

Organizational Commitment yang dapat dijelaskan oleh variabilitas konstruk *Transformational Leadership* sebesar 36,9% sedangkan 63,1% dijelaskan oleh variabel lain di luar yang diteliti.

Selanjutnya Model pengaruh variabel laten independen (*Transformational Leadership*) terhadap *Organizational Culture* memberikan nilai *R-square* sebesar 0.534 yang dapat diinterpretasikan bahwa variabilitas konstruk *Organizational Culture* yang dapat dijelaskan oleh variabilitas konstruk *Transformational Leadership* sebesar 53,4% sedangkan 46,6% dijelaskan oleh variabel lain di luar yang diteliti. Model pengaruh variabel laten independen (*Transformational Leadership, Learning Organization, Organizational Commitment, Organizational Culture*) terhadap *Organizational Performance* memberikan nilai *R-square* sebesar 0.616 yang dapat diinterpretasikan bahwa variabilitas konstruk

Organizational Performance yang dapat dijelaskan oleh variabilitas konstruk *Transformational Leadership, Learning Organization, Organizational Commitment, Organizational Culture* sebesar 61,6% sedangkan 38,4% dijelaskan oleh variabel lain di luar yang diteliti.



b) Model Struktural Secara Keseluruhan (*Goodness of Fit Index (GoF)*)

Tujuan melakukan pengujian *Goodness of Fit Index (GoF)* adalah untuk memvalidasi performa gabungan antara model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*) yang diperoleh melalui perhitungan sebagai berikut:

$$GoF = \sqrt{AVE * R^2}$$

$$= \sqrt{\frac{0,468 + 0,450 + 0,378 + 0,466 + 0,485 + 0,516}{6} * \frac{0,369 + 0,534 + 0,256 + 0,616}{4}}$$

$$GoF = \sqrt{0,4605 * 0,4437}$$

$$GoF = 0,2043$$

$$GoF = 0,452$$

Hasil perhitungan *Goodness of Fit Index (GoF)* menunjukkan nilai 0,452. Menurut Tenenhaus (2004), nilai *GoF* small = 0,1, *GoF* medium = 0,25 dan *GoF* besar = 0,36. Berdasarkan hasil tersebut maka dapat disimpulkan bahwa performa gabungan antara model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*) secara keseluruhan adalah baik karena nilai *Goodness of Fit Index (GoF)* lebih dari 0,36 (skala besar *GoF*).

c) *Goodness of Fit model*

Pengujian *Goodness of Fit model* struktural pada *inner model* menggunakan nilai *predictive-relevance (Q²)*. Nilai *Q-square* lebih besar 0 (nol) menunjukkan bahwa model mempunyai nilai *predictive relevance*. Nilai *R-square* tiap-tiap variabel endogen dalam penelitian ini dapat dilihat pada perhitungan berikut ini:



Nilai *predictive-relevance* diperoleh dengan rumus:

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1)(1 - R_p)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0.369)(1 - 0.534)(1 - 0.256)(1 - 0.616)$$

$$Q^2 = 1 - (0.631)(0.466)(0.744)(0.384)$$

$$Q^2 = 1 - 0.084$$

$$Q^2 = 0.916$$

Hasil perhitungan diatas memperlihatkan nilai *predictive-relevance* sebesar

0.916 (> 0), yang berarti bahwa 91,6% variasi pada variabel *Learning Organization*,

Organizational Commitment, *Organizational Culture*, *Organizational Performance*

(*dependent variable*) dijelaskan oleh variabelvariabel yang digunakan. Model

dikatakan layak memiliki nilai prediktif yang relevan.

d) Nilai F^2 effect size

Tujuan melakukan pengukuran F^2 effect size untuk melihat besar kecilnya

pengaruh variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen atau untuk

melihat kebaikan model. Hasil perhitungan nilai effect size (F^2) dengan Smart PLS

versi 3. Menurut Cohen (1988) dalam Ramayah, et al (2018), nilai effect size (F^2)

lemah = 0.02, menengah = 0,15 dan tinggi = 0,35.

Berdasarkan tabel ukuran effect size (F^2) setiap variabel bebas (independen)

terhadap variabel terikat (dependen) adalah sebagai berikut:

Tabel 5. 16 f Square

	TL	OL	OC	OCL	OP
TL		0.344	0.584	1.145	0.028
OL					0.169
OC					0.054
OCL					0.000
OP					

Sumber: Hasil Olah Data Smart PLS 3.0



- 1) Variabel *Transformational Leadership* terhadap *Learning Organization* memiliki nilai F^2 yaitu 0,344. Hal ini berarti variabel *Transformational Leadership* memiliki pengaruh yang cukup/menengah pada level struktural.
- 2) Variabel *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Commitment* memiliki nilai F^2 yaitu 0,584. Hal ini berarti variabel *Transformational Leadership* memiliki pengaruh yang baik/tinggi pada level struktural.
- 3) Variabel *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Culture* memiliki nilai F^2 yaitu 1,145. Hal ini berarti variabel *Transformational Leadership* memiliki pengaruh yang baik/tinggi pada level struktural.
- 4) Variabel *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Performance* memiliki nilai F^2 yaitu 0,028. Hal ini berarti variabel *Transformational Leadership* memiliki pengaruh yang lemah pada level struktural.
- 5) Variabel *Learning Organization* terhadap *Organizational Performance* memiliki nilai F^2 yaitu 0,169. Hal ini berarti variabel *Learning Organization* memiliki pengaruh yang cukup/menengah pada level struktural.
- 6) Variabel *Organizational Commitment* terhadap *Organizational Performance* memiliki nilai F^2 yaitu 0,054. Hal ini berarti variabel *Organizational Commitment* memiliki pengaruh yang lemah pada level struktural.
- 7) Variabel *Organizational Culture* terhadap *Organizational Performance* memiliki nilai F^2 yaitu 0,000. Hal ini berarti variabel *Organizational Culture* memiliki pengaruh yang lemah pada level struktural.

e) Hasil Pengujian Hipotesis

Langkah akhir dari evaluasi model struktural (*inner model*) adalah melihat nilai signifikansi *P-Value* untuk mengetahui pengaruh antar variabel berdasarkan hipotesis yang dibangun. Nilai estimasi untuk hubungan jalur dalam model struktural harus signifikan. Melihat signifikansi pada hipotesis dengan melihat nilai

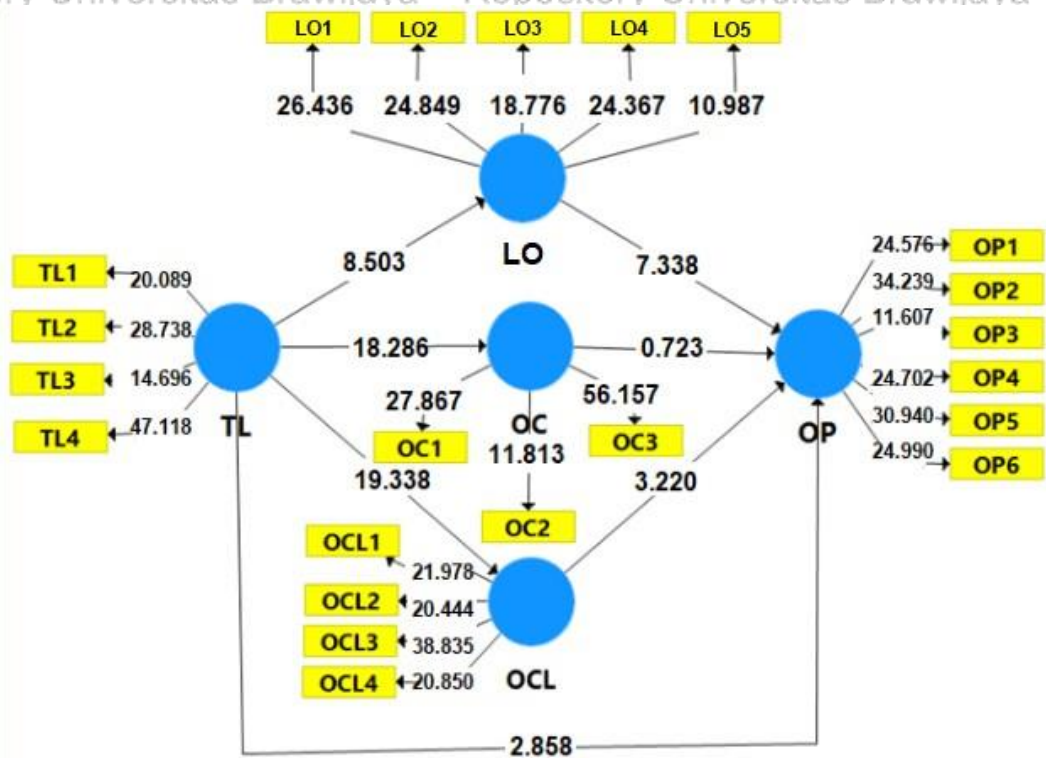
koefisien parameter dan nilai signifikansi *P-values* pada *output Path coefficients and P-values*. Untuk mengetahui signifikan atau tidak signifikan dilihat dari nilai *T-table* pada *alpha 5%* (*significance level 5% 1,98*) nilai *P-values* harus lebih kecil dari 0,05.

Berikut ini merupakan hasil perhitungan uji hipotesis mediasi menggunakan *software SmartPLS 3* :

Tabel 5. 17 Hasil Uji Hipotesis Melibatkan Variabel Mediasi dan Moderasi

		Original Sample	T Statistics	P Values	Keterangan
H1 :	TL -> OP	0.169	2.473	0.014	Positif signifikan
H2 :	TL -> OL	0.442	8.066	0.000	Positif signifikan
H3 :	OL -> OP	0.428	4.925	0.000	Positif signifikan
H4 :	TL -> OC	0.632	18.322	0.000	Positif signifikan
H5 :	OC -> OP	0.059	0.939	0.348	Tidak signifikan
H6 :	TL -> OCL	0.666	19.153	0.000	Positif signifikan
H7 :	OCL -> OP	0.229	2.821	0.005	Positif signifikan
H8 :	TL -> OL -> OP	0.189	4.465	0.000	Mediasi Parsial
H9 :	TL -> OC -> OP	0.037	0.943	0.346	Tidak Memediasi
H10 :	TL -> OCL -> OP	0.153	2.993	0.003	Mediasi Parsial
H11 :	Moderating Effect OC*ALT -> OP	0.027	0.366	0.714	Moderasi potensial
H12 :	Moderating Effect TL*ALT -> OP	0.160	2.291	0.022	Moderasi murni

Sumber: Hasil Olah Data Smart PLS 3.0



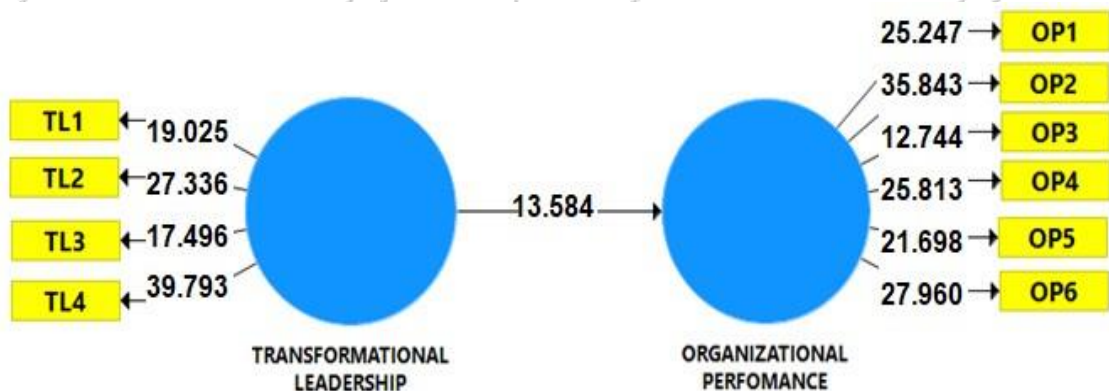
Sumber: Hasil Olah Data Smart PLS 3.0

Gambar 5. 1 Hasil Uji Hipotesis Melibatkan Variabel Mediasi

Tabel 5. 18 Hasil Uji Hipotesis Tanpa Melibatkan Variabel Mediasi

		Original Sample	T Statistics	P Values	Keterangan
H1a.	TL -> OP	0,581	13,584	0,000	Diterima

Sumber: Hasil Olah Data Smart PLS 3.0



Sumber: Hasil Olah Data Smart PLS 3.0

Gambar 5. 2 Hasil Uji Hipotesis Tanpa Melibatkan Variabel Mediasi

Untuk melihat pengaruh variabel mediasi pada penelitian ini, peneliti menggunakan konstruk *Learning Organization*, *Organizational Commitment*,



Organizational Culture, yang bertujuan untuk membuktikan secara ilmiah pengaruh tidak langsung atas variabel *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Performance*. Ketika menganalisis, pengujian ini didasarkan pada teori Baron dan Kenny (1986) dalam menganalisis variabel mediasi dengan metode pemeriksaan.

Penelitian ini peneliti menemukan bahwa pengaruh variabel mediasi adalah mediasi sebagian (Partial Mediation). Persyaratan efek mediasi parsial yang dikemukakan oleh Baron dan Kenny (1986) dan Solimun *et al.* (2017) jika memenuhi kriteria sebagai berikut:

- 1) Dalam analisis dengan memasukkan variabel mediasi, koefisien jalur variabel eksogen ke variabel mediasi dan kemudian koefisien jalur variabel mediasi ke variabel endogen harus menjadi signifikan;
- 2) Koefisien jalur pengaruh variabel eksogen langsung ke variabel endogen signifikan;
- 3) Dalam analisis dengan mengecualikan variabel mediasi, koefisien jalur pengaruh variabel eksogen langsung ke variabel endogen yang signifikan, dengan tingkat signifikansi yang lebih besar daripada dalam analisis dengan memasukkan variabel mediasi.

Berdasarkan hasil perhitungan yang ditunjukkan pada tabel 4.15, tabel 4.16, Gambar 5.1 dan Gambar 5.2 menunjukan bahwa :

H₁: *Transformational Leadership* berpengaruh sebesar 0,183 terhadap *Organizational Performance* karena memiliki nilai *p-value* di bawah nilai *alpha* 0,05 (0.004); atau dapat dikatakan bahwa *Transformational Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Performance*.

H₂: *Transformational Leadership* berpengaruh sebesar 0,442 terhadap *Learning Organization* karena memiliki nilai *p-value* di bawah nilai *alpha* 0,05 (0.000);



atau dapat dikatakan bahwa *Transformational Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Learning Organization*.

H₃: *Learning Organization* berpengaruh sebesar 0,460 terhadap *Organizational Performance* karena memiliki nilai *p-value* di bawah nilai *alpha* 0,05 (0.000); atau dapat dikatakan bahwa *Learning Organization* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Performance*.

H₄: *Transformational Leadership* berpengaruh sebesar 0,442 terhadap *Organizational Commitment* karena memiliki nilai *p-value* di bawah nilai *alpha* 0,05 (0.000); atau dapat dikatakan bahwa *Transformational Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Commitment*.

H₅: *Organizational Commitment* tidak memiliki pengaruh terhadap *Organizational Performance* karena memiliki nilai *p-value* di atas nilai *alpha* 0,05 (0.470); atau dapat dikatakan bahwa *Organizational Commitment* tidak berpengaruh terhadap *Organizational Performance*.

H₆: *Transformational Leadership* berpengaruh sebesar 0,666 terhadap *Organizational Culture* karena memiliki nilai *p-value* di bawah nilai *alpha* 0,05 (0.000); atau dapat dikatakan bahwa *Transformational Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Culture*.

H₇: *Organizational Culture* berpengaruh sebesar 0,225 terhadap *Organizational Performance* karena memiliki nilai *p-value* di bawah nilai *alpha* 0,05 (0.001); atau dapat dikatakan bahwa *Organizational Culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Performance*.

H₈: Hasil pengujian hipotesis dengan memasukkan dan tanpa memasukkan variabel *Learning Organization* sebagai variabel mediasi dalam efek *Transformational Leadership* pada *Organizational Performance* disajikan pada Tabel x, Tabel y, Gambar 4.x. dan Gambar 4.y. *Transformational*



Leadership memiliki efek positif dan signifikan pada *Learning Organization* (jalur H2.b "0.000"), *Learning Organization* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *Organizational Performance* (jalur H3.b "0.000"), pengaruh *Transformational Leadership* langsung terhadap *Organizational Performance* dengan melibatkan variabel *Learning Organization* mendapatkan hasil yang signifikan (jalur H1.b "2.858"), sedangkan pengaruh *Transformational Leadership* langsung terhadap *Organizational Performance* tanpa melibatkan variabel *Learning Organization* mendapatkan hasil yang signifikan (jalur H1.a "13.584"), dengan nilai koefisien jalur yang lebih besar. Artinya, sifat mediasi dari *Learning Organization* terhadap hubungan antara *Transformational Leadership* dan *Organizational Performance* adalah variabel mediasi parsial.

H₉: Hasil pengujian hipotesis dengan memasukkan dan tanpa memasukkan variabel *Organizational Commitment* sebagai variabel mediasi dalam efek *Transformational Leadership* pada *Organizational Performance* disajikan pada Tabel x, Tabel y, Gambar 4.x. dan Gambar 4.y. *Transformational Leadership* memiliki efek positif dan signifikan pada *Organizational Commitment* (jalur H5.b "0.000"), *Organizational Commitment* tidak memiliki pengaruh terhadap *Organizational Performance* (jalur H6.b "0.723"), pengaruh *Transformational Leadership* langsung terhadap *Organizational Performance* dengan melibatkan variabel *Organizational Commitment* mendapatkan hasil yang signifikan (jalur H1.b "2.858"), sedangkan pengaruh *Transformational Leadership* langsung terhadap *Organizational Performance* tanpa melibatkan variabel *Organizational Commitment* mendapatkan hasil yang signifikan (jalur H1.a "13.584"), dengan nilai koefisien jalur yang lebih besar. Artinya, sifat mediasi dari *Organizational Commitment* terhadap



hubungan antara *Transformational Leadership* dan *Organizational Performance* adalah bukan variabel mediasi.

H₁₀: Hasil pengujian hipotesis dengan memasukkan dan tanpa memasukkan variabel *Organizational Culture* sebagai variabel mediasi dalam efek *Transformational Leadership* pada *Organizational Performance* disajikan pada Tabel x, Tabel y, Gambar 4.x. dan Gambar 4.y. *Transformational Leadership* memiliki efek positif dan signifikan pada *Organizational Culture* (jalur H8.b "19.338"), *Organizational Culture* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *Organizational Performance* (jalur H9.b "3.220"), pengaruh *Transformational Leadership* langsung terhadap *Organizational Performance* dengan melibatkan variabel *Organizational Culture* mendapatkan hasil yang signifikan (jalur H1.b "2.858"), sedangkan pengaruh *Transformational Leadership* langsung terhadap *Organizational Performance* tanpa melibatkan variabel *Organizational Culture* mendapatkan hasil yang signifikan (jalur H1.a "13.584"), dengan nilai koefisien jalur yang lebih besar. Artinya, sifat mediasi dari *Organizational Culture* terhadap hubungan antara *Transformational Leadership* dan *Organizational Performance* adalah variabel mediasi parsial.

Untuk melihat pengaruh variabel moderasi pada penelitian ini, peneliti menggunakan konstruk *Altruism*, yang bertujuan untuk membuktikan secara ilmiah pengaruh variabel moderasi sebagai variabel yang memperkuat atau memperlemah hubungan antara variabel penjelas (independen) dengan variabel respon (dependen). Ketika menganalisis, pengujian ini didasarkan pada teori Solimun, et al (83:86, 2017) dalam menganalisis variabel moderasi.

Variabel moderasi diklasifikasikan menjadi 5 jenis yaitu :

- a) Moderasi Mutlak (*Absolute Moderation*)



Suatu variabel dikatakan sebagai moderasi mutlak jika variabel penjelas terhadap variabel respon (b_1) dan variabel moderasi terhadap variabel respon (b_2) tidak signifikan dan variabel penjelas berinteraksi dengan variabel moderasi " $X_1 \times X_2$ " (b_3) signifikan.

b) Moderasi Murni (*Pure Moderation*)

Suatu variabel dikatakan sebagai moderasi murni jika variabel penjelas terhadap variabel respon (b_1) signifikan atau tidak signifikan, variabel moderasi terhadap variabel respon (b_2) tidak signifikan dan variabel penjelas berinteraksi dengan variabel moderasi " $X_1 \times X_2$ " (b_3) signifikan.

c) Moderasi Semu (*Quasi Moderation*)

Suatu variabel dikatakan sebagai moderasi semu jika variabel penjelas terhadap variabel respon (b_1) signifikan atau tidak signifikan, variabel moderasi terhadap variabel respon (b_2) signifikan dan variabel penjelas berinteraksi dengan variabel moderasi " $X_1 \times X_2$ " (b_3) signifikan.

d) Moderasi Potensial (*Homologiser Moderation*)

Suatu variabel dikatakan sebagai moderasi potensial jika variabel penjelas terhadap variabel respon (b_1) signifikan atau tidak signifikan, variabel moderasi terhadap variabel respon (b_2) tidak signifikan dan variabel penjelas berinteraksi dengan variabel moderasi " $X_1 \times X_2$ " (b_3) tidak signifikan.

e) Moderasi Penjelas/Prediktor (*Predictor Moderation*)

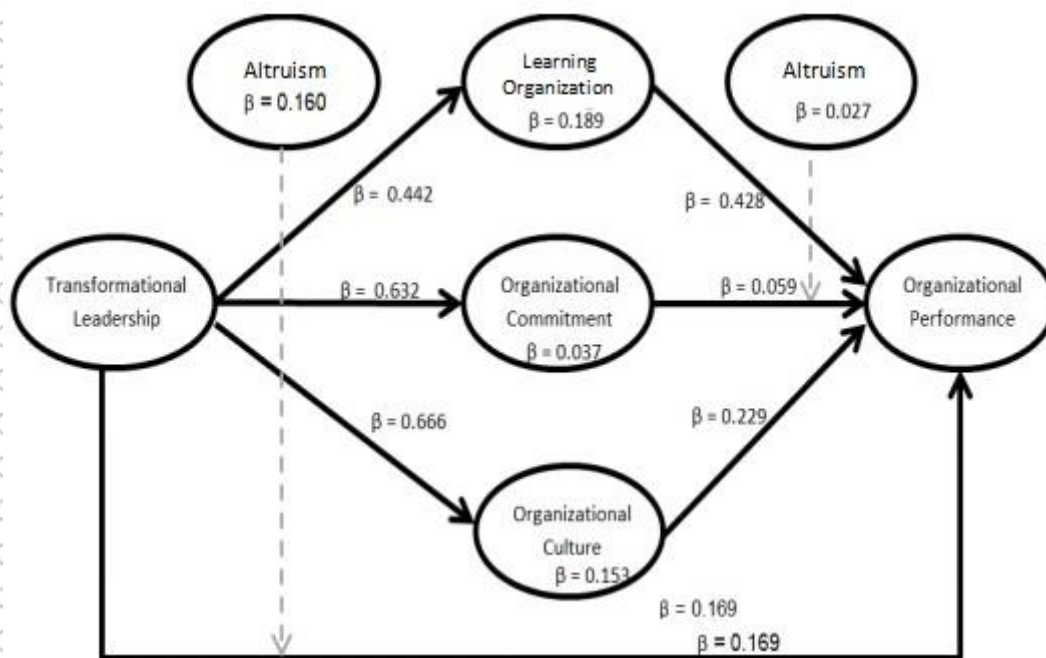
Suatu variabel dikatakan sebagai moderasi potensial jika variabel penjelas terhadap variabel respon (b_1) signifikan atau tidak signifikan, variabel moderasi terhadap variabel respon (b_2) signifikan dan variabel penjelas berinteraksi dengan variabel moderasi " $X_1 \times X_2$ " (b_3) tidak signifikan.

H₁₁: Hasil pengujian peran variabel *Altruism* dalam memoderasi pengaruh *Organizational Commitment* terhadap *Organizational Performance* adalah



moderasi potensial (*Homologiser Moderation*). Suatu variabel dikatakan sebagai moderasi potensial jika variabel penjelas (*Organizational Commitment*) terhadap variabel respon (*Organizational Performance*) (b_1) tidak signifikan, variabel moderasi (*Altruism*) terhadap variabel respon (*Organizational Performance*) (b_2) tidak signifikan, dan variabel penjelas berinteraksi dengan variabel moderasi "*Organizational Commitment* Altruism*" (b_3) tidak signifikan. Jadi peran variabel *Altruism* (moderasi) tidak berfungsi sebagai variabel moderasi dan juga tidak berperan sebagai variabel penjelas. Variabel *Altruism* hanya berpotensi secara rasional teori atau hasil penelitian, sebagai moderasi. Sehingga dapat dikatakan bahwa variabel *Altruism* dikatakan sebagai variabel moderasi potensial.

H₁₂: Hasil pengujian peran variabel *Altruism* dalam memoderasi pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Performance* adalah moderasi murni (*Pure Moderation*). Suatu variabel dikatakan sebagai moderasi murni jika variabel penjelas (*Transformational Leadership*) terhadap variabel respon (*Organizational Performance*) (b_1) signifikan, variabel moderasi (*Altruism*) terhadap variabel respon (*Organizational Performance*) (b_2) tidak signifikan dan variabel penjelas berinteraksi dengan variabel moderasi "*Transformational Leadership*Altruism*" (b_3) signifikan. Jadi peran variabel *Altruism* (moderasi) adalah murni hanya sebagai variabel moderasi dan tidak berperan sebagai variabel penjelas. Sehingga dapat dikatakan bahwa variabel *Altruism* dikatakan sebagai variabel moderasi murni.



Sumber: Hasil Olah Data Smart PLS 3.0

Gambar 5. 3 Hasil Uji Hipotesis Melibatkan Variabel Mediasi

5.5. Pembahasan

5.5.1. Analisis Hasil Uji *Loading Factor* dengan Deskripsi Variabel Penelitian

(a) Variabel *Transformational Leadership*

Berdasarkan hasil *loading factor* diatas, indikator pengaruh individu kharismatik merupakan indikator paling kuat, dan juga sejalan dengan mayoritas persepsi dari para responden. Hal tersebut menunjukkan kesatuan persepsi dengan interpretasi data uji mengenai pentingnya indikator ini dalam mengukur variabel *Organizational Performance*.

Pengaruh individu kharismatik dengan nilai rata-rata 4,51

responden merasa bahwa pemimpin memiliki kharisma dalam menyampaikan tujuan LKSA hal ini membuat pemimpin mampu memberikan dorongan semangat serta optimisme yang tinggi kepada para karyawan LKSA sehingga responden merasa termotivasi untuk meraih masa depan memajukan LKSA, yang merupakan suatu lembaga yang membutuhkan optimisme yang kuat dalam menangani anak-anak.

**(b) Variabel *Organizational Performance***

Berdasarkan hasil *loading factor* diatas, indikator pengaruh Keadilan (*Equity*) dan Pertanggung Jawaban (*Accountability*) merupakan indikator paling kuat, dan juga sejalan dengan mayoritas persepsi dari para responden. Hal tersebut menunjukkan kesatuan persepsi dengan interpretasi data uji mengenai pentingnya indikator ini dalam mengukur variabel *Organizational Performance*. Pengaruh keadilan (*Equity*) dan pertanggung jawaban (*Accountability*) dengan nilai rata-rata 4,30 dan 4,26 responden merasa pemimpin memiliki sikap yang adil serta bertanggung jawab dalam mendistribusikan sumber daya, sehingga LKSA mampu memberikan pelayanan yang adil tanpa membedakan atau mendiskriminasikan anak asuh.

(c) Variabel *Learning Organization*

Berdasarkan hasil *loading factor* diatas, indikator pengaruh mental model dan pembelajaran tim merupakan indikator paling kuat, dan juga sejalan dengan mayoritas persepsi dari para responden. Hal tersebut menunjukkan kesatuan persepsi dengan interpretasi data uji mengenai pentingnya indikator ini dalam mengukur variabel *Organizational Performance*. Pengaruh mental model dan pembelajaran tim dengan nilai rata-rata 4,47. Responden merasa pemimpin LKSA mau menerima kritik ataupun saran serta menghargai pendapat dari para karyawannya, sehingga mampu bersinergi dalam menciptakan ide dan gagasan secara bersama-sama.

(d) Variabel *Organizational Commitment*

Berdasarkan hasil *loading factor* diatas, indikator pengaruh komitmen normatif merupakan indikator paling kuat, dan juga sejalan dengan mayoritas persepsi dari para responden. Hal tersebut



menunjukkan kesatuan persepsi dengan interpretasi data uji mengenai pentingnya indikator ini dalam mengukur variabel *Organizational Performance*. pengaruh Komitmen Normatif dengan nilai rata-rata 4,31. Responden merasa memiliki kewajiban untuk tetap bertahan dalam organisasi LKSA. Responden merasa memiliki kewajiban untuk membuat lembaga ini menjadi lebih baik, sebab LKSA merupakan lembaga sosial yang memperhatikan kesejahteraan anak. Bekerja di LKSA didasari oleh panggilan hati sebab bekerja disektor pelayanan sosial membutuhkan keterikatan secara emosional yang tinggi terlebih dalam melayani anakanak asuh dari berbagai latar belakang.

(e) Variabel *Organizational Culture*

Berdasarkan hasil *loading factor* diatas, indikator Pengaruh *Clan* merupakan indikator paling kuat, dan juga sejalan dengan mayoritas persepsi dari para responden. Hal tersebut menunjukkan kesatuan persepsi dengan interpretasi data uji mengenai pentingnya indikator ini dalam mengukur variabel *Organizational Performance*. Pengaruh *Clan* dengan nilai rata-rata 4,46. Pemimpin berusaha menumbuhkan ikatan kekeluargaan yang harmonis melalui loyalitas antara para pengasuh selain itu pemimpin berusaha untuk meningkatkan kerjasama tim dari para pengasuh, sebab menerapkan komitmen yang tinggi dalam diri para pengasuh akan mendapatkan kesuksesan dalam lembaga ini.

(f) Variabel *Altruism*

Berdasarkan hasil *loading factor* diatas, indikator Pengaruh Empati merupakan indikator paling kuat, dan juga sejalan dengan mayoritas persepsi dari para responden. Hal tersebut menunjukkan kesatuan persepsi dengan interpretasi data uji mengenai pentingnya indikator ini dalam mengukur variabel *Organizational Performance*. Pengaruh Empati dengan nilai rata-rata



4,38. Responden memiliki rasa empati yang tinggi satu dengan yang lainnya, penelitian yang dilakukan oleh Batson, Dyck, Brandt, Batson, & Powel, (1988) menemukan bahwa *altruism* dapat dikembangkan dengan adanya empati (*empathy*) pada setiap individu dan juga dengan adanya empati membuat seseorang akan termotivasi untuk perilaku *altruism* pada kegiatan partisipasi sosial.

5.5.2. Hasil Pengujian Analisis Jalur

(a) *Transformational Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Performance*

Hasil penelitian data empiris dari hipotesis yang menyatakan bahwa penerapan *Transformational Leadership* memperkuat *Organizational Performance* pada LKSA di Indonesia. Hal ini Kepemimpinan transformasional memikat nilai moral para pengikut dalam upayanya meningkatkan kesadaran mereka tentang masalah etis dan memobilisasi energi serta sumber daya mereka untuk mereformasi institusi. Penerapan *Transformational Leadership* bahwa pemimpin yang mampu meningkatkan optimisme untuk meraih masa depan, pimpinan yang selalu memotivasi untuk terus belajar, hal ini akan mempermudah organisasi memiliki siasat/strategi tertentu dalam membuat kebijakan organisasi dalam meningkatkan kinerjanya untuk mempertahankan akreditasi yang telah dicapainya selama ini.

Seluruh struktural LKSA akan dengan mudah digerakkan seluruh sumberdayanya, organisasi mampu mengumpulkan data / informasi yang digunakan sebelum menyusun perencanaan, model kepemimpinan transformasional dikembangkan dari teori motivasi dua faktor kepuasan Herzberg, yaitu ekstrinsik-intrinsik dan teori hierarki kebutuhan Maslow yang dimulai dari kebutuhan fisik sampai dengan aktualisasi diri. Penciptaan kondisi ekstrinsik dan



pemenuhan fisik, rasa aman dan afiliasi agar terciptanya pola organisasional yang baik, sedangkan penciptaan kondisi intrinsik dan pemenuhan kebutuhan akan harga diri dan aktualisasi diri untuk mempertahankan organisasional dan kepuasan kerja karyawan diperlukan kepemimpinan transformasional, Rashid *et al.*, (2017); Ali Noruzy *et al.*, (2013); Braun *et al.*, (2013); Morales *et al.*, (2012); Morales *et al.*, (2008); Wollah *et al.*, (2020). Sebagai contoh Kepemimpinan transformasional mampu menempatkan pemimpin yang memberikan penghargaan kepada pengasuh jika melaksanakan pekerjaan dengan baik, dimana tergambar dalam capaian organisasi dapat ditingkatkan setiap tahunnya yang mampu untuk terus berkembang mengikuti tuntutan standar yang telah ditetapkan oleh LKSA Kementerian Sosial.

Organisasi memiliki cara untuk memberdayakan sumber daya manusia (pengasuh), memang berat untuk mempertahankan bahkan Pemimpin adil dalam memberikan pelayanan keseluruhan anak-anak panti, termasuk organisasi memberikan pertanggungjawaban segala aktivitas yang menjadi tanggungjawabnya. Hal ini menjadi bukti bahwa praktik transformasional memang berkontribusi terhadap kinerja organisasi. Hasil penelitian ini mendukung temuan Alrowwad *et al.*, (2018), Andrew dan León-cázares (2012); Ojokuku *et al.*, (2012); Arif dan Akram (2018), Sani dan Maharani (2012); Abas *et al.*, (2018); Thamrin (2012); Correa *et al.*, (2007), penelitian sebelumnya sebagian besar dilakukan secara keseluruhan kepemimpinan transformasional daripada dimensinya dan bahkan lebih sedikit penelitian berfokus pada kemungkinan antara kepemimpinan transformasional dan penampilan organisasi. Fakta empiris menunjukkan bahwa Sosok pemimpin yang dapat menimbulkan simbol kesuksesan organisasi dan Pemimpin yang memberikan perhatian yang lebih kepada pengasuh merupakan indikator yang diprioritaskan menurut penilaian



responden dalam penerapan *Transformational Leadership*, sedangkan indikator variabel *Organizational Performance* yang diprioritaskan adalah Semua program-program telah tercapai setiap tahunnya dan organisasi memiliki sistem untuk mereview pendistribusian sumber daya manusia (pengasuh)

(b) *Transformational Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Learning Organization*

Hasil penelitian data empiris dari hipotesis yang menyatakan bahwa penerapan *Transformational Leadership* memperkuat *Learning Organization* pada LKSA di Indonesia. Hal ini Kualitas *Transformational Leadership* menjadi faktor dari keberhasilan organisasi, dimana pemimpin yang mampu meningkatkan optimisme untuk meraih masa depan, terlebih dalam organisasi nirlaba LKSA. Peran *leader* selalu dituntut untuk selalu mendorong pola-pola keberhasilan kecil menjadi penyemangat untuk keberhasilan selanjutnya. Penerapan pimpinan selalu memotivasi untuk terus belajar kepada struktural yang ada dibawahnya adalah bukti yang di praktekkan dalam keseharian. Sebagai contoh pola pembelajaran sekecil apapun merupakan gabungan adanya kompetensi serta wawasan untuk mengajak anggota melangkah bersama sebagai upaya mencapai tujuan.

Pemimpin yang memberikan kesempatan secara bersama-sama untuk memecahkan permasalahan organisasi, seorang pemimpin mampu menjelaskan visi dan misi organisasi dengan jelas serta di jalankan dalam pola pembelajaran di LKSA, maka bawahan akan memberikan reaksi positif yang lebih tinggi dalam berbagai persoalan, seperti kepuasan kerja, komitmen, loyalitas, motivasi serta produktivitas organisasi (Suherman, 2017; Sayadi, 2016)). Pemimpin yang selalu memberikan semangat dalam mengerjakan tugas, termasuk pemimpin yang dapat menumbuhkan sikap



yang baik dalam mencapai tujuan organisasi. Beberapa tahun ini, *Transformational Leadership* sudah menjadi topik penelitian yang penting dibidang manajemen, sehingga banyak peneliti menggunakan variabel *Transformational Leadership* sebagai variabel penting yang mempengaruhi fungsi dari organisasi. Masalah tentang *Transformational Leadership* dalam berbagai lembaga atau organisasi saat ini banyak dipermasalahkan, karena pemimpin organisasi memiliki banyak peran serta fungsi, yaitu pengambilan keputusan, koordinator, inovator, evaluator, dinamisator, wakil lembaga, figur, mediator, sehingga banyak peneliti menganggap hal tersebut layak menjadi fokus penelitian di bidang pendidikan nirlaba. Variabel *Transformational Leadership* dirasa menjadi faktor atas keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi (Avci, 2015). Hasil penelitian ini mendukung temuan, Widodo et al., (2017); Widodo, (2008); Wu, (2009) gaya *Transformational Leadership*, Gaya Kepemimpinan dan Layanan *Transformational Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi secara serentak pada pemerintahan. *Organizational Performance* diukur dari produktivitas, kualitas layanan, responsivitas, tanggung jawab dan kepercayaan. Indikator *responsiveness* merupakan indikator dominan dalam pembentukan akhir pada *Organizational Performance*.

Fakta empiris menunjukkan bahwa sosok pemimpin yang dapat menimbulkan simbol kesuksesan organisasi dan pemimpin yang memberikan perhatian yang lebih kepada pengasuh merupakan indikator yang diprioritaskan menurut penilaian responden dalam penerapan

Transformational Leadership, sedangkan indikator variabel *Learning Organization* yang diprioritaskan adalah semua program-program yang telah



tercapai setiap tahunnya untuk terus di jalankan dan organisasi memiliki sistem untuk mereview pendistribusian sumber daya manusia (pengasuh)

(c) **Learning Organization** berpengaruh positif dan signifikan terhadap **Organizational Performance**

Hasil penelitian data empiris dari hipotesis yang menyatakan bahwa penerapan *Learning Organization* memperkuat *Organizational Performance* pada LKSA di Indonesia. Pemimpin berusaha mencari solusi dalam menyelesaikan pekerjaan pemimpin bersedia menerima kritik dan saran. Penerapannya dengan memperlakukan sesama dalam kelompok tanpa memandang status dan memikirkan dampak yang akan terjadi sebelum melakukan sesuatu kegiatan. Sebagai contoh organisasi memiliki budaya dan nilai-nilai organisasi sesuai dengan layanan yg ada dan selaras dengan visi dan misi LKSA. Peningkatan kemampuan petugas layanan maupun tingkatan manajemen sangat di perlukan Karena perkembangan metode ilmu pengetahuan, model layanan, ekonomi, sosial dan politik juga harus selaras dengan kemampuan kapasitas SDM yg ada di LKSA.

Organisasi mengumpulkan data/informasi yang digunakan sebelum menyusun perencanaan, Hasil penelitian ini mendukung temuan, Noruzy et al., (2013); Hussein et al., (2014), organisasi pembelajar memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Performance*, Menurut penelitian yang dilakukan oleh Hussein et al., (2014) menyebutkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *learning organization* dan *organizational performance*. Penelitian itu juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Noruzy et al., (2013) ditemukan juga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *Learning Organization* dan *Organizational Performance*. Penelitian Alhtar et.al., (2011), hasil penelitian menunjukkan bahwa penelitian ini menyoroti fakta



bahwa pembelajaran organisasi memang mempengaruhi kinerja organisasi, tetapi ada lebih banyak variabel yang mempengaruhi kinerja keseluruhan lembaga-lembaga ini.

Fakta empiris menunjukkan bahwa merupakan indikator yang diprioritaskan memikirkan dampak yang akan terjadi sebelum melakukan sesuatu dan keberhasilan dari satu unit kerja dapat mempengaruhi unit kerja lainnya menurut penilaian responden dalam penerapan *Learning Organization*, sedangkan indikator variabel *Organizational Performance* yang diprioritaskan adalah capaian organisasi dapat ditingkatkan setiap tahunnya dan pemimpin adil dalam memberikan pelayanan keseluruhan anak-anak termasuk memberikan pertanggungjawaban segala aktivitas yang menjadi wewenang.

(d) *Transformational Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Commitment*

Hasil penelitian data empiris dari hipotesis yang menyatakan bahwa penerapan *Transformational Leadership* memperkuat *Organizational Commitment* pada LKSA di Indonesia. Hal ini *Transformational Leadership* menjadi faktor penting dari keberhasilan organisasi, dimana pemimpin yang memberikan dukungan moral secara proposional. Penerapannya pemimpin dalam menjalankan fungsi LKSA seluruh sumberdaya wajib berkomitmen untuk menyelenggarakan pelayanan sesuai dengan regulasi peraturan Kementerian Sosial. Komitmen yg solid maka LKSA bisa maju dan memiliki daya saing dalam memberikan pelayanan sosialnya.

Seorang pemimpin mampu menjelaskan visi dan misi organisasi dengan jelas, maka bawahan akan memberikan reaksi positif yang lebih tinggi dalam berbagai persoalan, terlebih organisasi di LKSA yang penuh



dengan toleransi kekeluargaan yang sangat kental. Penerapan dengan *punishment* tidak dapat memberikan efek positif bagi peningkatan kinerja, terlebih membentuk pola ikatan yang kuat bagi para pengasuh. Sebagai contoh pemimpin yang mampu meningkatkan optimisme untuk meraih masa depan adalah pimpinan yang selalu memotivasi untuk terus belajar, pemimpin yang memberikan penghargaan kepada pengasuh jika melaksanakan pekerjaan dengan baik. Hasil penelitian ini mendukung temuan, Thamrin, (2012); Widodo et al., (2017); Widodo, (2008); Wu, (2009) bahwa pengembangan penelitian instrumen kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi dapat disesuaikan untuk yang berbeda-beda. Secara rinci, peneliti mengetahui penelitian tersebut instrumennya masih sangat terbatas dan kustomisasi tidak cukup reflektif dalam kehidupan nyata. Penelitian mengandalkan data primer jadi sangat disarankan untuk penelitian selanjutnya untuk menggabungkan data ini dengan yang lebih andal (data sekunder).

Fakta empiris menunjukkan bahwa sosok pemimpin yang dapat menimbulkan simbol kesuksesan organisasi dan ide dari pimpinan memberi dorongan atau inspirasi bawahan untuk memikirkan ide yang segar/baru yang lebih kepada pengasuh merupakan indikator yang diprioritaskan menurut penilaian responden dalam penerapan *Transformational Leadership*, sedangkan indikator variabel *Organizational Commitment* yang diprioritaskan adalah merasa terikat secara emosional dengan lembaga ini dan merasakan memiliki kewajiban untuk tetap bertahan dalam lembaga ini.

(e) **Organizational Commitment** tidak signifikan terhadap **Organizational Performance**

Hasil penelitian data empiris dari hipotesis menemukan bahwa



penerapan *Organizational Commitment* tidak mempengaruhi *Organizational Performance* pada LKSA di Indonesia. Komitmen organisasional hadir di dalam suatu lingkungan organisasi agar setiap pengasuh memiliki rasa keberpihakan kepada tujuan organisasi, dengan memiliki komitmen yang tinggi, maka kinerja organisasi akan memiliki dampak terhadap produktivitas dari suatu organisasi. Komitmen organisasional bertujuan untuk mendorong para pengasuhnya untuk mempertahankan pekerjaannya dan menunjukkan hasil pekerjaannya. Dengan memiliki komitmen tinggi terhadap lembaga cenderung sudah pasti akan menunjukkan kualitas yang baik, totalitas dan atau justru sebaliknya.

Apabila di analisis berdasarkan loading faktor, diketahui kondisi dimana seorang pengasuh menjunjung tinggi tingkat keberhasilan organisasi namun sebaliknya secara emosional kurang merasa terikat dalam organisasinya. Hal ini juga ditunjukkan kurangnya perasaan bangga apalagi merasa memiliki organisasi ini. Penerapannya ketika seorang pengasuh memiliki komitmen terhadap organisasinya, pengasuh tersebut akan berusaha dengan segala usaha dan upaya agar perusahaan bisa berjalan dengan baik dan semestinya, organisasi memberikan pertanggungjawaban segala aktivitas sesuai yang telah digariskan oleh organisasi.

Sebagai contoh keberhasilan LKSA adalah organisasi pada hakikatnya terbentuk dari komitmen yang kuat, sehingga akan menciptakan karakteristik organisasi yang Inovatif dan berani mengambil risiko, perhatian pada hal-hal rinci, berorientasi pada hasil, berorientasi pada orang/anggota, berorientasi pada tim, keagresifan, serta stabilitas pada organisasi. Hasil penelitian ini mendukung temuan, Mowday, et al., (1979) dalam Kusuma (2013); Basori (2017). Menurut penelitian yang dilakukan oleh Basori, (2017) bahwa *Organizational Commitment* memberikan pengaruh positif dan



tidak signifikan terhadap *Organizational Performance*, dinyatakan salah satunya adalah variabel *Organizational Commitment* yang berkaitan dengan penerapan partisipasi penyusunan anggaran. Faktor budaya organisasi dan *Organizational Commitment* dimungkinkan menjadi faktor kondisional yang harus dipertimbangkan dalam rangka peningkatan efektivitas organisasi melalui partisipasi penyusunan anggaran. Faktor tersebut penting dalam kondisi era globalisasi yang penuh dengan ketidakpastian semua sektor, pada akhirnya bagaimanapun tingkat kesesuaian faktor sangat berpengaruh terhadap *Organizational Performance*.

Fakta empiris menunjukkan bahwa keluar dari lembaga ini hanya akan menambah masalah dalam hidup dan memiliki kewajiban untuk membuat lembaga ini menjadi lebih baik merupakan indikator yang diprioritaskan menurut penilaian responden dalam penerapan *Organizational Commitment*, sedangkan indikator variabel *Organizational Performance* yang diprioritaskan adalah organisasi memiliki cara untuk memberdayakan sumber daya manusia (pengasuh) dan kepala lembaga haruslah adil dalam memberikan pelayanan keseluruhan anak-anak.

(f) *Transformational Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Culture*

Hasil penelitian data empiris dari hipotesis yang menyatakan bahwa penerapan *Transformational Leadership* memperkuat *Organizational Culture* pada LKSA di Indonesia. Hal ini pemimpin yang mampu meningkatkan optimisme untuk meraih masa depan dan pimpinan yang selalu memotivasi untuk terus belajar. Penerapannya pemimpin dapat memberikan penghargaan kepada pengasuh jika melaksanakan pekerjaan dengan baik. Sebagai contoh dapat diartikan sebagai karakteristik atau pedoman yang dianut oleh para anggota organisasi (LKSA), artinya dalam



budaya organisasi terdapat kebiasaan/aturan yg bisa berguna sebagai alat menentukan arah organisasi termasuk mengarahkan apa yang boleh dilakukan dan tidak boleh dilakukan.

Organisasi yang kuat akan bermanfaat bagi LKSA dalam memudahkan koordinasi aktivitas, memudahkan serta menghemat komunikasi antar individu/anggota karena adanya sikap dan kebersamaan dalam menganut nilai-nilai yg ada sebagai upaya mencapai tujuan organisasi serta menjalankan visi misi lembaga. Hasil penelitian ini mendukung temuan, Thamrin, (2012); Widodo et al., (2017); Widodo, (2008); Wu, (2009). Pemimpin yang selalu memberikan inspirasi dalam menjalankan aktivitas sehari-hari. Fakta empiris menunjukkan bahwa sosok pemimpin yang dapat menimbulkan simbol kesuksesan organisasi dan pemimpin yang memberikan perhatian yang lebih kepada pengasuh merupakan indikator yang diprioritaskan menurut penilaian responden dalam penerapan *Transformational Leadership*, sedangkan indikator variabel *Organizational Culture* yang diprioritaskan adalah semua pelaksanaan dalam lembaga ini harus dijalankan sesuai aturan dan kebijakan yang formal dan berani mengambil risiko merupakan bagian yang penting di dalam lembaga termasuk seluruh sumber daya manusia (pengasuh)

(g) *Organizational Culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Performance*

Hasil penelitian data empiris dari hipotesis yang menyatakan bahwa penerapan *Organizational Culture* memperkuat *Organizational Performance* pada LKSA di Indonesia. Penerapannya lembaga yang memiliki kemampuan untuk berinovasi, salah satunya dengan pola kekeluargaan dalam lembaga ini harus selalu dijaga agar menjadi lebih harmonis, termasuk selalu berusaha menjaga stabilitas dalam hubungan para pengasuh. Sebagai



contoh kebiasaan kecil yang merupakan ciri budaya organisasi di LKSA akan sangat berperan penting dalam menciptakan kelancaran dalam segala aspek yang berjalan di LKSA. Tentu pondasi berkesinambungan yang berisi norma-norma, nilai-nilai, cara kerja

SDM dan kebiasaan yang akan bermuara pada kualitas kinerja organisasi. Apalagi, di jaman penuh persaingan ini, LKSA diharuskan untuk memiliki kinerja yang sangat baik agar tak kalah dengan perkembangan zaman. Cara yang paling efektif untuk bisa menyesuaikan dengan perkembangan zaman adalah membangun budaya organisasi yang unggul dan tepat, LKSA akan mampu menjadi pelopor pelayanan yg baik dan mampu bersaing.

Hasil penelitian ini mendukung temuan, adalah kerangka nilai, kepercayaan, sikap, norma, perilaku pengasuh dan harapan mereka yang dibagi dalam organisasi oleh anggotanya. Budaya yang kuat dalam organisasi sangat membantu untuk meningkatkan kinerja struktural, yang mengerahkan pada pencapaian tujuan dan meningkatkan keseluruhan kinerja organisasi (Deal dan Kennedy, 1982). Fakta empiris menunjukkan bahwa menerapkan ikatan di antara para pengasuh agar dapat mencapai prestasi yang lebih baik dan dan capaian organisasi dapat ditingkatkan setiap tahunnya, merupakan indikator yang diprioritaskan menurut penilaian responden dalam penerapan *Organizational Culture*, sedangkan indikator variabel *Organizational Performance* yang diprioritaskan adalah organisasi memiliki cara untuk memberdayakan sumber daya manusia (pengasuh), dan lembaga memberikan pertanggungjawaban segala aktivitas yang menjadi tanggungjawabnya.



(h) ***Transformational Leadership*** berpengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung terhadap ***Organizational Performance*** melalui mediasi ***Learning Organization***

Hasil penelitian data empiris dari hipotesis yang menyatakan bahwa dukungan yang kuat dari *Transformational Leadership* dapat meningkatkan *Organizational Performance* secara tidak langsung, ketika penerapan *Learning Organization* dilakukan semakin tinggi pada pada LKSA di Indonesia. Hal tersebut dikarenakan penerapan pemimpin yang mampu meningkatkan optimisme untuk meraih masa depan, pimpinan yang selalu memotivasi untuk terus belajar. Setiap organisasi memiliki akar dan nilai-nilai kebiasaan organisasi sesuai dengan layanan yg ada dan selaras dengan visi dan misi LKSA. Peningkatan kemampuan petugas layanan maupun manajemen sangat di perlukan Karena perkembangan metode, ilmu pengetahuan, model layanan, ekonomi, sosial dan politik juga harus selaras dengan kemampuan kapasitas SDM yg ada di LKSA.

Keberhasilan penerapannya karena pemimpin konsisten memberikan penghargaan kepada pengasuh jika melaksanakan pekerjaan dengan baik, dengan penjadwalan yang terstruktur mampu meningkatkan kinerja SDM di dalam organisasi di butuhkan orang-orang yg kompeten sehingga perlu banyak mengikutsertakan semua SDM didalam organisasi tersebut di sebuah pelatihan agar bisa mendapatkan pembelajaran yang meningkatkan kualitas organisasi itu sendiri. Organisasi mempunyai siasat/strategi tertentu dalam membuat kebijakan organisasi, organisasi mengumpulkan data / informasi yang digunakan sebelum menyusun perencanaan, capaian organisasi dapat ditingkatkan setiap tahunnya, organisasi memiliki cara untuk memberdayakan sumber daya manusia (pengasuh), pemimpin adil dalam memberikan pelayanan keseluruhan anak-anak, organisasi



memberikan pertanggungjawaban segala aktivitas yang menjadi tanggungjawabnya. Untuk itu, keberhasilan penerapan lembaga yang memberikan kesempatan secara bersama-sama untuk memecahkan permasalahan organisasi, yang dapat menumbuhkan sikap yang baik dalam mencapai tujuan organisasi, dan selalu memberikan semangat dalam mengerjakan tugas.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Morales *et al.*, (2011), menyebutkan bahwa Organisasi membutuhkan *Transformational Leadership* untuk meningkatkan kualitas kinerja dalam mengubah lingkungan bisnis kehidupan nyata. Penelitian ini memberikan kontribusi untuk peningkatan kinerja tersebut dengan menunjukkan peran strategis *Learning Organization*. Pengelolaan variabel-variabel ini memunculkan nilai-nilai di dalamnya organisasi yang sulit ditiru. Secara khusus, hasilnya mendukung semua hipotesis, menunjukkan bahwa gaya manajemen *Transformational Leadership* melalui *Learning Organization* secara bersamaan mempengaruhi *Organizational Performance*. hal ini diwujudkan dengan implementasi *Learning Organization* mampu memediasi hubungan antara *Transformational Leadership* dengan *Organizational Performance* yang menunjukkan bahwa hal tersebut sesuai dengan penelitian (Mansoori *et al.*, (2019); Raymond & Indrawan, (2019); Ittikhar *et al.*, (2013); García Morales *et al.*, (2008); Alipour *et al.*, (2011); Steyrer *et al.*, (2008), dimana *Learning Organization* memperkuat *Transformational Leadership*, hubungan tersebut akan meningkatkan *Organizational Performance*. Penelitian menunjukkan hubungan positif antara *Transformational Leadership* dan *Learning Organization*. Gaya kepemimpinan menganalisis, memodifikasi, dan menggerakkan sistem, merancang mereka untuk berbagi dan mentransfer pengetahuan melalui proses *Learning Organization*. Hasil



penelitian ini mendukung temuan, Morales *et al.*, (2011); Calantone *et al.*, (2002); Danneels dan Kleinschmidt, (2001); Hurley dan Hult, (1998); Zahra *et al.* (2000), Organisasi memperoleh visi yang dinamis dan proaktif yang meningkatkan kinerja organisasi, menghasilkan kinerja sendiri sumber daya dan kapasitas yang unik, berharga, sulit diganti, dan sulit ditiru. Dua variabel utama yang menentukan *Organizational Performance* salah satunya adalah *Learning Organization*, memiliki efek kausal yang positif dan efek dinamis kapabilitasnya strategis.

(i) *Transformational Leadership* tidak berpengaruh dan tidak signifikan secara tidak langsung terhadap *Organizational Performance* melalui mediasi *Organizational Commitment*

Berbeda dengan hasil penelitian data empiris dari hipotesis yang menyatakan bahwa dukungan yang kuat dari *Transformational Leadership* dapat meningkatkan *Organizational Performance* secara tidak langsung, ketika penerapan *Organizational Commitment* dilakukan semakin tinggi pada pada LKSA di Indonesia. Temuan menunjukkan bahwa *Organizational Commitment* tidak memediasi pengaruh *Transformational*

Leadership terhadap *Organizational Performance*. Hal

tersebut dikarenakan penerapan pemimpin tidak mampu meningkatkan

optimisme untuk meraih masa depan, walaupun pimpinan yang selalu berusaha memotivasi untuk terus belajar, dan memberikan penghargaan kepada pengasuh jika melaksanakan pekerjaan dengan baik, kenyataannya tidak mampu mengontrol hasil yang diharapkan.

Ketika komitmen pimpinan terhadap organisasi rendah akan mempengaruhi *Organizational Performance* yang menurun. Sebaliknya jika pimpinan yang berkomitmen tinggi pada organisasi akan meningkatkan *Organizational Performance* yang tinggi. Soelton *et al.*, (2020), menyatakan



bahwa pemimpin yang berkomitmen tinggi pada organisasi akan menimbulkan *Organizational Performance* yang tinggi, tingkat absensi berkurang, loyalitas pengasuh, dan lain-lain. Untuk itu, organisasi dapat menciptakan berbagai siasat/strategi tertentu dalam membuat kebijakan organisasi, termasuk organisasi dapat senantiasa mengumpulkan data / informasi yang digunakan sebelum menyusun perencanaan, capaian organisasi dapat ditingkatkan setiap tahunnya. Pengasuh yang merasa senang akan mengabdikan diri dalam organisasi, LKSA senantiasa melibatkan diri di dalam organisasi ini, mampu memiliki kewajiban untuk membuat lembaga ini menjadi lebih baik, selalu berusaha untuk lebih baik untuk mensukseskan lembaga ini. Studi ini memperingatkan tentang generalisasi temuan yang diperoleh dari organisasi besar hingga berkembang ke organisasi kecil. Didukung oleh beberapa penelitian sebelumnya yaitu komitmen yang tinggi menjadikan individu lebih mementingkan organisasi daripada kepentingan pribadi dan berusaha menjadikan organisasi menjadi lebih baik lagi. *Organizational Commitment* yang tinggi akan meningkatkan *Organizational Performance* yang tinggi pula.

Hasil penelitian ini mendukung temuan. Defrima, (2013); Abdullah et al., (2015); Soliman, (2010); Fajrin et al., (2018); Garcia-Morales et al., (2008). Kurniawan (2013), menyatakan bahwa pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan melakukan usaha yang maksimal dan keinginan yang kuat untuk mencapai tujuan organisasi. Sebaliknya pegawai yang memiliki komitmen rendah akan melakukan usaha yang tidak maksimal dengan keadaan terpaksa.



(j) ***Transformational Leadership*** berpengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung terhadap ***Organizational Performance*** melalui mediasi ***Organizational Culture***

Hasil penelitian data empiris dari hipotesis yang menyatakan bahwa dukungan yang kuat dari *Transformational Leadership* dapat meningkatkan *Organizational Performance* secara tidak langsung, ketika penerapan *Organizational Culture* dilakukan semakin tinggi pada pada LKSA di Indonesia. Penerapan *Organizational Culture* itu penting karena dengan budaya tersebut sangat berperan penting dalam menciptakan kelancaran dalam segala aspek yang berjalan di organisasi. *Organizational Culture* termasuk pondasi yang berisi norma-norma, nilai-nilai, cara kerja dan kebiasaan yang bermuara pada kualitas *Organizational Performance* tersebut. Hal tersebut dikarenakan pimpinan lembaga mampu meningkatkan optimisme untuk meraih masa depan, reward diciptakan untuk menggali potensi SDM yang tidak mudah mempertahankannya untuk tetap berada dalam organisasi LKSA.

Pemimpin yang memberikan penghargaan kepada pengasuh jika melaksanakan pekerjaan dengan baik. Untuk itu, organisasi menyusun perencanaan strategi dalam mencapai target LKSA yang dapat ditingkatkan setiap tahunnya, tentunya organisasi memiliki cara untuk memberdayakan sumber daya manusia (pengasuh), dan organisasi memberikan pertanggungjawaban segala aktivitas yang menjadi tanggungjawabnya menerapkan manajemen yang memiliki kemampuan untuk berinovasi, kekeluargaan dalam lembaga ini harus selalu dijaga agar menjadi lebih harmonis, selalu berusaha menjaga stabilitas dalam hubungan para pengasuh, menerapkan ikatan di antara para pengasuh agar dapat mencapai prestasi yang lebih baik. Hal tersebut disebabkan karena



penerapan kualitas *Transformational Leadership* menjadi faktor dari keberhasilan organisasi, dimana *Transformational Leadership* merupakan gabungan adanya kompetensi serta wawasan untuk mengajak anggota melangkah bersama sebagai upaya mencapai tujuan, Herminingsih, (2018); Ramli dan Soelton., (2019); Sayadi, (2016).

Organizational Culture mampu memediasi hubungan antara *Transformational Leadership* dan *Organizational Performance*, yang menunjukkan bahwa *Transformational Leadership* yang lebih baik dapat meningkatkan *Organizational Performance* melalui penguatan *Organizational Culture*. Demikian juga *Organizational Culture* yang lebih kuat juga mampu meningkatkan *Organizational Performance* melalui penguatan *Organizational Culture* itu sendiri (Marthania et al., (2019); Musadiek, (2018). Seorang pemimpin mampu menjelaskan visi dan misi organisasi dengan jelas, maka bawahan akan memberikan reaksi positif yang lebih tinggi dalam berbagai persoalan, seperti kepuasan kerja, komitmen, loyalitas, motivasi serta produktivitas organisasi (Suherman, 2017). Demikian peran *Organizational Culture* memiliki peran yang penting dalam menghasilkan kinerja pada organisasi.

Hasil penelitian ini mendukung temuan, Marthania et al., (2019); Musadiek, (2018); Risianto, et al., (2018) *Organizational Culture* mampu memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap *Organizational Performance* dan *Organizational Culture* karena mampu menampung semua nilai-nilai yang dibawa oleh setiap individu dalam organisasi dan tentunya pemimpin sebagai individu yang paling berpengaruh mampu membentuk sebuah tatanan dalam sistem *Organizational Culture*.



(k) **Altruism tidak mampu memoderasi pengaruh *Organizational Commitment* terhadap *Organizational Performance***

Berbeda dengan hasil penelitian data empiris dari hipotesis yang menyatakan bahwa dukungan yang kuat dari *Organizational Commitment* dapat meningkatkan *Organizational Performance* secara tidak langsung, ketika penerapan *Organizational Commitment* dilakukan semakin tinggi pada pada LKSA di Indonesia. Temuan ini menunjukkan bahwa *altruism* terhadap *Organizational Commitment* tidak mampu memperkuat *Organizational Performance*, perilaku altruism rendah maka semakin rendah juga perasaan terhadap lingkungan sekitarnya. Menunjukkan jika semakin positif perasaannya maka semakin tinggi juga keterikatan terhadap organisasi, sebaliknya jika perasaan rendah maka semakin rendah juga keterikatan terhadap organisasi. kesimpulan bahwa semakin tinggi perilaku altruisme seseorang maka akan berhubungan dengan semakin tinggi juga kebahagiaan seseorang dan terkait semakin tinggi kebahagiaan tersebut maka akan semakin tinggi juga keterikatan kerjanya terhadap organisasi. Dalam kegiatan nyata di dalam lembaga *altruism* meningkatkan kesejahteraan orang lain tanpa disadari untuk kepentingan seseorang. Hal tersebut dikarenakan penerapan dengan aktif berorganisasi dapat meningkatkan kemampuan pengasuh dalam beradaptasi, juga dapat dilakukan berbagi empati untuk yang tertimpa musibah hal ini tidak mudah, apalagi sampai harus membantu mencari solusi.

Keberhasilan lainnya apabila sumberdaya manusia merasa senang mengabdikan dalam organisasi, LKSA Senantiasa melibatkan diri di dalam organisasi ini, memiliki kewajiban untuk membuat lembaga ini menjadi lebih



baik dan pada akhirnya mau berusaha untuk lebih baik dalam mensukseskan lembaga ini. kenyataannya pengasuh sangat terbatas akan bersahabat dengan semua pengasuh lain yang ada di dalam lembaga ini tanpa membedakan-bedakannya, karena dengan ikatan kerja yang sangat rentan mendorong pengasuh memiliki ikatan semu. Orang yang altruistik diharapkan peduli dan ingin membantu meskipun tidak ada manfaat yang ditawarkan atau tidak ada harapan untuk mendapatkannya kembali (Komalasari, 2011; Mallen *et al.*, 2015). Hal tersebut disebabkan karena penerapan hasil penelitian Orqvist (2019); Ahdiyana (2016); menunjukkan bahwa perusahaan berpartisipasi dalam jaringan strategis mendapatkan lebih banyak manfaat dari bersikap altruistik ketika anggota jaringan lain umumnya menampilkan level tinggi dari *altruism*. Rupanya, perilaku altruistik dihargai relatif ke norma jaringan umum. Hasil penelitian ini mendukung temuan, Komalasari, (2011); Mallen *et al.*, (2015). Orqvist, (2019); Ahdiyana, (2016); Fiske dan Taylor, (2009); Hasil Studi ini memberikan bukti hubungan positif pemimpin dan kinerja altruistik. Merekrut dan mengobarkan para pemimpin altruistik tidaklah demikian cukup dengan sendirinya untuk meningkatkan kinerja, dan harus disertai dengan penerapan faktor fasilitator lain dari *Organizational Commitment* seperti dialog atau eksperimen. (Mallen *et al.*, 2020).

Orang yang *altruism* peduli dan mau membantu meskipun jika tidak ada keuntungan yang ditawarkan atau tidak ada harapan akan mendapatkan kembali. Altruistik, tindakan seseorang untuk memberikan bantuan pada orang lain bersifat tidak mementingkan diri sendiri bukan untuk kepentingan diri sendiri. Untuk mengetahui motivasi yang mendasari tingkah laku menolong, sampai batas tertentu adalah sulit, sebagian karena manusia tidak selalu tepat dalam menyimpulkan penyebab tingkah laku seseorang dan sebagian lagi karena



manusia cenderung menampilkan diri mereka dengan cara-cara yang dapat diterima secara sosial.

(II) **Altruism mampu memoderasi pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Performance***

Hasil penelitian data empiris dari hipotesis yang menyatakan bahwa dukungan yang kuat dari *Transformational Leadership* dapat meningkatkan *Organizational Performance* secara tidak langsung, ketika penerapan *Altruism* dilakukan semakin tinggi pada pada LKSA di Indonesia.

Penerapannya menjadi tidak mudah karena mendorong semua sumberdaya manusia yang ada untuk saling bersahabat dengan semua pengasuh, tentunya tanpa membedakan-bedakannya. Keadaan ini di dorong dengan aktif berorganisasi dapat meningkatkan kemampuan pengasuh dalam beradaptasi seperti ketika ada teman yang yang tertimpa musibah, maka mereka berbondong-bondong akan membantu mencari solusi.

Lembaga memanfaatkan peluang dalam mengoptimalkan seluruh potensi sumberdaya yang ada, motivasi pemimpin adalah untuk melayani orang lain. Pemimpin mencoba untuk memberdayakan pengikut dengan memenuhi kebutuhan individu mereka. Tipe pemimpin seperti ini membutuhkan waktu untuk menciptakan komunitas dengan mendengarkan secara aktif dan memberikan tanggapan yang empatik kepada para anggota tersebut. Temuan ini menunjukkan bahwa manfaat lebih dari bersikap altruistik ketika *Transformational Leadership* menunjukkan *altruism* tingkat tinggi. Rupanya, perilaku altruistik dinilai relatif terhadap norma dan potensi *Organizational Performance* yang jauh lebih baik (Abdullah et al., 2015; Ortqvist, 2019). Hal tersebut disebabkan karena penerapan *Altruism* menengahi hubungan antara pengorbanan diri dan *Transformational*



Leadership secara positif terkait dengan identitas kolektif pengikut dan kinerja unit yang dirasakan. Implikasi praktis-orientasi lain (*altruism*) dari seorang pimpinan meningkatkan *Transformational Leadership*, yang pada gilirannya mengarah pada identitas kolektif yang lebih tinggi dan kinerja unit yang dirasakan.

Hasil penelitian ini mendukung temuan, Abdullah et al., (2015); Ortqvist, (2019); Singh dan Khrisnan, (2013); Simon dan Filadelfo, (2012): Pengorbanan diri bisa menjadi titik awal yang baik dalam rangkaian peristiwa ini, Singh dan Khrisnan, 2013. Hal ini diperkuat oleh penelitian Simon dan Filadelfo, 2012: Dihipotesiskan bahwa ketika pimpinan merasa bahwa organisasi publik mempraktikkan gaya *Transformational Leadership* (TLS), mereka cenderung memiliki pandangan yang baik tentang *Organizational Performance* mereka, tetapi efeknya tidak langsung dan dimediasi oleh *Altruism*. Memiliki pimpinan yang kuat keinginan untuk melayani dan meningkatkan kesejahteraan orang lain, mereka cenderung bekerja lebih keras persyaratannya pekerjaan mereka dan dengan demikian, cenderung mengekspresikan pandangan positif tentang *Organizational Performance*.

5.6. Implikasi Penelitian

Temuan dalam penelitian ini menghasilkan beberapa implikasi teoritis dan praktis. Implikasi teoritis terkait dengan *Transformational Leadership*, *Organizational Performance*, *Learning Organization*, *Organizational Commitment*, *Organizational Culture* dan *Altruism*. Implikasi praktis bagaimana

Lembaga Kesejahteraan Sosial Anak Kementerian Sosial RI dapat meningkatkan *Organizational Performance* dengan menerapkan strategi instrumen akreditasi tepat yang sesuai dengan kondisi dinamis.



1. Implikasi Teoritis

Berdasarkan teori, *Transformational Leadership*, *Organizational Performance*, *Learning Organization*, *Organizational Commitment*, *Organizational Culture*, *Altruism*, semua variabel tersebut memiliki keterkaitan satu sama lain.

Penelitian ini memberikan implikasi di bidang teori kepemimpinan, khususnya didalam membangun konsep *Transformational Leadership*. Upaya yang dilakukan dalam penelitian ini adalah sudah menghubungkan dan mendekatkan konsep *Transformational Leadership* dengan teori-teori kepemimpinan yang sudah baku. Hasil penelitian ini menguatkan dan konsisten sesuai dengan teori Abraham Maslow (1954), yaitu Teori Hirarki Kebutuhan (*Hierarchy of need theory*) yang menyatakan bagaimana peningkatan *Organizational Performance* dari LKSA berasal dari sumber daya yang ada dan kapabilitas semua unsur pengasuh Literatur mengenai Teori Hirarki Kebutuhan (*Hierarchy of need theory*) menyatakan bahwa sumber daya adalah sumber kemampuan dari suatu organisasi, sedangkan kemampuan adalah sumber utama dari keunggulan kompetitifnya (Barney, 1991; Grant, 1991). Berkaitan dengan model penelitian pada LKSA di Indonesia, bahwa variabel *Transformational Leadership* dan *Altruism* sebagai sumber daya, sedangkan *Learning Organization*, *Organizational Commitment* dan *Organizational Culture* sebagai kapabilitas dalam mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

Learning Organization, *Organizational Commitment*, dan *Organizational Culture*, diposisikan sebagai mediator, hal ini menjadi konstruk model yang baru dalam menjawab inkonsistensi kesenjangan penelitian (*research gap*) dari hubungan antara *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Performance*. Keterbaharuan dari penelitian ini bahwa *Transformational*



Leadership memediasi sebagian hubungan pengaruh tidak langsung dari *Learning*

Organization, *Organizational Commitment* dan *Organizational Culture*, terhadap

Organizational Performance dari perspektif *Hierarchy of need theory* dan *Social*

exchange theory. Selain itu, banyak studi penelitian sebelumnya menemukan

bahwa, *Learning Organization*, dan *Organizational Culture*, meningkatkan

Organizational Performance tetapi belum ada yang meneliti pengaruh tidak

langsung dari *Transformational Leadership* pada hubungan dengan *Altruism*

terhadap *Organizational Performance*. Keterbaruan lainnya adalah

pengembangan dari *Organizational Commitment* pada hubungan dengan *Altruism*

terhadap *Organizational Performance*. Untuk itu variabel dari *Altruism* dapat

disimpulkan sebagai konstruk baru.

Kontribusi teori dalam model penelitian ini bahwa variabel

Transformational Leadership, *Organizational Performance*, *Learning*

Organization, *Organizational Commitment*, *Organizational Culture*, *Altruism*

memperkuat dan mendukung sinergi antara Teori Hierarki kebutuhan

(*Hierarchy of need theory*) dan Teori Pertukaran Sosial (*Social exchange*

theory) serta sinergi dengan Teori konflik (*conflict theory*) dalam rangka

meningkatkan *Organizational Performance* pada Lembaga Kesejahteraan

Anak di Indonesia.

Kontribusi kebaruan dalam penelitian yaitu kebaruan variabel

Altruism terkait kolaborasi dalam internal organisasi dengan pendekatan Teori

Hierarki kebutuhan (*Hierarchy of Need Theory*) dalam kerangka sumberdaya

hubungan yang memoderasi variabel *Transformational Leadership* dan

Organizational Performance. Kedua, studi ini memasukkan variabel *Altruism*

terkait kolaborasi dalam organisasi dengan pendekatan Teori Pertukaran

Sosial (*Social Exchange Theory*) dalam kerangka hubungan yang



memoderasi variabel *Organizational Commitment* dan *Organizational Performance*.

Berdasarkan implikasi teori diatas diketahui bahwa variabel-variabel yang ada dalam model penelitian ini memperkuat dan mendukung sinergi antara *Hierarchy of need theory* dan *Social exchange theory* serta sinergi dengan *Conflict Theory*. Hal tersebut didukung dengan nilai R^2 sebesar 0,616 yang menunjukkan variabel *Transformational Leadership*, *Learning Organization*, *Organizational Commitment*, *Organizational Culture*, dan *Altruism*, mempunyai kontribusi pengaruh yang kuat terhadap variabel *Organizational Performance*. Untuk itu, model dalam penelitian ini dapat menjadi referensi dalam membangun konstruk untuk penelitian-penelitian selanjutnya karena hasil penelitian telah sesuai dengan uji *confirmatory theory*.

2. Implikasi Praktis

Hasil penelitian ini memberikan informasi tentang banyak faktor yang mempengaruhi proses penilaian keberhasilan *Organizational Performance* Lembaga Kesejahteraan Sosial Anak Kementerian Sosial Republik Indonesia (LKSA). Pimpinan dapat meningkatkan kinerja organisasinya agar sesuai dengan persyaratan Kementerian Sosial. Dalam kaitan ini, LKSA harus mampu mengelola sumber daya manusianya sesuai dengan standar *parenting* nasional (SNPA). SDM memiliki pengaruh penting dalam proses keberlanjutan LKSA. SOP yang telah disesuaikan dengan visi dan misi lembaga akan berjalan sesuai dengan yang diharapkan apabila terdapat sumber daya manusia yang sesuai dengan standar kompetensi *parenting* di bidangnya masing-masing dalam satu instansi. Organisasi tidak boleh hanya mengandalkan pola pembinaan gaya lama. Sebaliknya, mereka harus melihat



ke dalam metode yang diperbarui dari sistem pembelajaran, aspek budaya sangat berperan dalam proses keberlanjutan organisasi.

Pemimpin transformasional menghasilkan keterlibatan yang lebih besar dalam pekerjaan pengasuh-pengasuhnya. Keterlibatan ini menghasilkan efisiensi dan kepuasan yang lebih tinggi yang mengarah pada kinerja organisasi. Pemimpin transformasional memungkinkan pencarian peluang baru, penciptaan visi bersama, dan motivasi serta bimbingan terhadap pengasuhnya. Pencarian peluang baru mendorong tanggung jawab yang lebih besar pada bawahan dan eksploitasi yang lebih besar dari pengetahuan strategik di organisasi. Pemimpin yang mampu meningkatkan optimisme untuk meraih masa depan, ini menunjukkan secara umum bahwa pemimpin di LKSA memiliki sikap yang sudah sesuai *Transformational Leadership*. Pengaruh individu kharismatik sangat menonjol, bahwa pemimpin memiliki kharisma dalam menyampaikan tujuan LKSA hal ini yang akan membuat pemimpin mampu memberikan dorongan semangat serta optimisme yang tinggi kepada para pengasuh LKSA termotivasi untuk meraih masa depan memajukan LKSA, yang merupakan suatu lembaga yang membutuhkan optimisme yang kuat dalam menangani anak-anak.

Pemimpin adil dalam memberikan pelayanan keseluruhan anak-anak, ditunjukkan secara umum responden merasa bahwa organisasi LKSA mampu menjalankan tugas serta fungsinya sebagai lembaga yang mensejahterakan anak-anak asuh. Pengaruh keadilan (*Equity*) dan pertanggung jawaban (*Accountability*) mampu mendominasi harapan responden bahwa merasa pemimpin memiliki sikap yang adil serta bertanggung jawab dalam mendistribusikan sumber daya, sehingga LKSA mampu memberikan pelayanan yang adil tanpa membedakan atau mendiskriminasikan anak asuh.



Pemimpin bersedia menerima kritik dan saran, Hal ini menunjukkan secara umum responden merasa bahwa di LKSA mampu bersama-sama membangun organisasi dengan saling bertukar ilmu, sama-sama belajar mencari ide dan gagasan sehingga organisasi dapat terus berkembang. Pengaruh mental model dan pembelajaran tim merasa pemimpin LKSA mau menerima kritik ataupun saran serta menghargai pendapat dari para pengasuhnya, sehingga mampu bersinergi dalam menciptakan ide dan gagasan secara bersama-sama.

Ketika seorang pengasuh berkomitmen pada lembaga mereka, mereka percaya pada tujuan, visi, dan misi bersama organisasi, yang pada gilirannya membuat mereka lebih termotivasi dan karenanya lebih produktif. Pengasuh berusaha lebih keras untuk mandiri, menetapkan tujuan yang lebih ambisius, dan menyelesaikan lebih banyak hal. Salah satu alasan yang paling penting adalah memungkinkan organisasi untuk memenuhi tujuannya dan tetap berpegang pada visinya. Tanpa pengasuh yang termotivasi, tentu lembaga dapat kehilangan semua yang telah mereka peroleh selama bertahun-tahun, yang pada gilirannya kinerja organisasi tersebut memburuk. Pengasuh berkomitmen pada organisasi walaupun tidak semuanya memiliki komitmen organisasi yang baik. Bekerja disektor pelayanan sosial membutuhkan keterikatan secara emosional yang tinggi dengan LKSA. Komitmen normatif diterjemahkan memiliki kewajiban untuk tetap bertahan dalam organisasi LKSA. Pengasuh merasa memiliki kewajiban untuk membuat lembaga ini menjadi lebih baik, sebab LKSA merupakan lembaga sosial yang memperhatikan kesejahteraan anak. Bekerja di LKSA didasari oleh panggilan hati sebab bekerja disektor pelayanan sosial membutuhkan keterikatan secara emosional yang tinggi terlebih dalam melayani anak-anak asuh dari berbagai latar belakang.



Organisasi yang memiliki budaya didorong oleh tujuan dan harapan yang jelas. Ini memotivasi dan menginspirasi pengasuh untuk lebih terlibat dalam tugas pekerjaan mereka dan interaksi dengan orang lain. Ini juga mengarah ke tingkat keterlibatan antar pengasuh dan pemimpinnya yang tinggi, yang mendorong kinerja budaya organisasi sangat kuat, berdampak pada kinerja, layanan terhadap anak asuh, pengembangan dan inovasi terhadap organisasi. Struktur perusahaan dan berbagai kegiatannya dibentuk oleh budaya organisasi. Kegiatan yang selaras dengan budaya organisasi lebih mudah diimplementasikan dan memiliki peluang sukses yang lebih besar, sedangkan kegiatan yang tidak sesuai dengan norma budaya jauh lebih sulit dilakukan. Kekeluargaan dalam lembaga ini harus selalu dijaga agar menjadi lebih harmonis, menunjukkan secara umum di LKSA memiliki budaya organisasi yang baik. Pengaruh *clan* dimana pemimpin berusaha menumbuhkan ikatan kekeluargaan yang harmonis melalui loyalitas antara para pengasuh selain itu pemimpin berusaha untuk meningkatkan kerjasama tim dari para pengasuh, sebab menerapkan komitmen yang tinggi dalam diri para pengasuh akan mendapatkan kesuksesan dalam lembaga ini.

Pemimpin dapat melakukan sesuatu karena kebaikan dan keinginan tulus untuk membantu bukan karena merasa berkewajiban. Motivasi pemimpin berasal dari kepedulian yang tulus terhadap kesejahteraan pengasuhnya, bahkan jika itu berarti mengesampingkan diri sendiri. Mengingat bahwa altruisme dapat mengarah pada kesejahteraan emosional yang langgeng, perspektif yang lebih positif, efek positif pada orang lain, altruisme tentu berfungsi sebagai sarana yang sehat untuk meningkatkan kepuasan hidup yang pada akhirnya tercapainya memimpin menstimuli pengaruh dengan kinerja organisasi. Apabila terdapat kolega yang tertimpa musibah, maka saya memiliki



perasaan prihatin dengan kondisinya, hal ini menunjukkan responden memiliki sikap perhatian serta tanggung jawab terhadap orang lain (sesama pengasuh ataupun atasan) tanpa hanya memperhatikan dirinya sendiri. Pengaruh empati responden memiliki rasa empati yang tinggi satu dengan yang lainnya, *altruism* dapat dikembangkan dengan adanya empati (*empathy*) pada setiap individu dan juga dengan adanya empati membuat seseorang akan termotivasi untuk berperilaku *altruism* pada kegiatan partisipasi sosial.

5.6. Keterbatasan Penelitian

Hasil penelitian ini telah menjawab berbagai rumusan masalah, namun masih terdapat berbagai keterbatasan yang dapat digunakan sebagai bahan pengembangan penelitian selanjutnya. Penelitian ini dilakukan terhadap LKSA diseluruh Indonesia, namun ada kendala bahwa 6.748 LKSA dari populasi tersebut ternyata baru 2.735 LKSA yang diakreditasi dan sebanyak 4.013 LKSA belum terakreditasi. Sehingga penelitian tidak bisa mencakup keseluruhan LKSA sebagai obyek penelitian karena hanya 185 LKSA yang mendapatkan akreditasi A.

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

6.1. Kesimpulan

Mengevaluasi hasil analisis data dan pembahasan terkait dengan *Transformational Leadership*, *Learning Organization*, *Organizational Commitment*, *Organizational Culture*, *Organizational Performance* dan *Altruism* di Lembaga Kesejahteraan Sosial Anak (LKSA) di Indonesia disimpulkan sebagai berikut:

1. Penerapan *Transformational Leadership* dapat meningkatkan *Organizational Performance*. Hal ini di wujudkan dengan pemimpin dapat mentransformasi harapan untuk sukses pengikut dan nilai nilai serta mengembangkan budaya



organisasi untuk mencapai tujuan yang ditetapkan oleh pemimpin, *Transformational Leadership* memiliki efek yang baik terhadap bawahan. Pemimpin mampu memotivasi para pengikut dengan memikat kepentingan pribadi mereka serta manfaat yang didapat atas hasil kerja mereka berdasarkan pada tingkat kinerja yang dicapai bawahan, dalam kondisi ini atasan dan bawahan mencapai suatu kesepakatan untuk memperhatikan usaha bawahan terhadap hasil yang dicapai dan senantiasa mendorong pengasuh untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik dengan tetap memberi ruang untuk berkreasi sesuai potensinya.

2. Penerapan *Transformational Leadership* dapat meningkatkan *Learning Organization*, hal ini di wujudkan dengan *Transformational Leadership* para pengikut merasa kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan dari mereka. Pemimpin mengubah dan memotivasi para pengikut dengan membuat mereka lebih menyadari pentingnya hasil tugas, membujuk mereka untuk mementingkan kepentingan tim atau organisasi mereka dibandingkan dengan kepentingan pribadi, dan mengaktifkan kebutuhan mereka yang lebih tinggi.

3. Penerapan *Learning Organization* dapat meningkatkan *Organizational Performance*, hal ini di wujudkan dengan implementasi kinerja organisasi mampu didongkrak oleh *Learning Organization* artinya organisasi mempunyai suasana di mana anggota-anggotanya secara individu terdorong untuk belajar dan mengembangkan potensi mereka; memperluas budaya belajar ini sampai pada lembaga Kementerian, relasi dinas sosial, donatur dan stakeholder lain yang signifikan; menjadikan strategi pengembangan sumber daya manusia sebagai pusat kebijakan lembaga; berada dalam proses transformasi organisasi secara terus menerus.



4. Penerapan *Transformational Leadership* dapat meningkatkan *Organizational Commitment* hal ini di wujudkan dengan implementasi pemimpin yang memiliki integritas, yang bertanggung jawab dan terpercaya, profesional, berkualitas dan kompeten, serta komunikatif yang semakin baik akan mampu meningkatkan *Organizational Commitment*, pada komitmen normatif, bahkan pada komitmen afektif. Karena keterlibatannya sekedar untuk aktualisasi dirinya dalam lembaga.

5. Penerapan *Organizational Commitment* tidak dapat meningkatkan *Organizational Performance*, hal ini di wujudkan dengan tidak tercapainya implementasi loyalitas karyawan dan merupakan proses berkelanjutan seorang anggota organisasi mengekspresikan perhatian mereka kepada kesuksesan dan kebaikan organisasinya tidak mampu menjadikan *Organizational Performance* meningkat. Hal ini terbalik dengan teori *Organizational Commitment* yang jelas menunjukkan bahwa sikap loyalitas ini diindikasikan dengan tiga hal, yaitu: keinginan kuat seorang untuk tetap menjadi anggota organisasinya; kemauan untuk mengarahkan usahanya untuk organisasinya; keyakinan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Kenyataannya komitmen organisasional tidak membuat pekerja senang apalagi membantu dan kurang dapat bekerjasama, bahkan lebih berorientasi pada pekerjaan yang jadi tugasnya saja, serta tidak mampu memberikan yang terbaik kepada organisasi tempat bekerja.

6. Penerapan *Transformational Leadership* dapat meningkatkan *Organizational Culture*, hal ini di wujudkan dengan implementasi pemimpin mengubah dan memotivasi para pengikut dengan membuat mereka lebih menyadari pentingnya hasil tugas, mengugah mereka untuk mementingkan kepentingan tim atau organisasi mereka dibandingkan dengan kepentingan pribadi, dan mengaktifkan kebutuhan mereka yang lebih tinggi. Artinya pemimpin mampu



membentuk *Organizational Culture* dengan persepsi seluruh anggota lembaga dan bagaimana persepsi tersebut membentuk pola keyakinankeyakinan, nilai-nilai dan harapan-harapan, serta menjelaskan budaya ogranisasi adalah pola asumsi dasar yang ditanamkan kepada anggota baru sebagai sesuatu yang dianggap benar untuk di terima, dijadikan dasar pola pikir dan aktivitas sehari-hari yang. pada akhirnya kembali ke organisasi tersebut.

7. Penerapan *Organizational Culture* dapat meningkatkan *Organizational Performance*, hal ini di wujudkan dengan implementasi budaya kerangka nilai bersaing membantu pemimpin bekerja lebih komprehensif dan lebih konsisten dalam meningkatkan kinerja dan penciptaan nilai organisasi mereka, bahwa budaya organisasi yang ada dalam suatu organisasi sesungguhnya tidak ada yang paling baik, yang ada hanyalah budaya yang cocok atau tidak cocok. Organisasi memiliki budaya yang cocok, maka manajemennya lebih berfokus pada upaya pemeliharaan nilai-nilai yang ada dan perubahan tidak perlu pada upaya pemeliharaan nilai-nilai yang ada, namun jika terjadi kesalahan dalam memberikan asumsi dasar yang berdampak pada rendahnya kualitas kinerja, maka perubahan budaya mungkin diperlukan.

8. Penerapan *Transformational Leadership* dapat meningkatkan secara tidak langsung terhadap *Organizational Performance* melalui mediasi dari *Learning Organization*, hal ini di wujudkan dengan implementasi Pembelajaran Organisasional mampu memediasi hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja Organisasi yang menunjukkan bahwa hal tersebut dimana pembelajaran organisasional memperkuat kepemimpinan transformasional, hubungan tersebut akan meningkatkan kinerja organisasi.



9. Penerapan *Transformational Leadership* tidak dapat meningkatkan secara tidak langsung terhadap *Organizational Performance* melalui mediasi dari *Organizational Commitment*, hal ini di wujudkan dengan implementasi dimana temuan menunjukkan bahwa komitmen organisasional tidak memediasi kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi. Studi ini memperingatkan tentang generalisasi temuan yang diperoleh dari organisasi besar hingga berkembang ke organisasi kecil.
10. Penerapan *Transformational Leadership* dapat meningkatkan secara tidak langsung terhadap *Organizational Performance* melalui mediasi dari *Organizational Culture*, hal ini di wujudkan dengan implementasi terakhir, budaya organisasi mampu memediasi hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Organisasi, yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional yang lebih baik dapat meningkatkan kinerja organisasi melalui penguatan budaya organisasi. Demikian juga budaya organisasi yang lebih kuat juga mampu meningkatkan kinerja organisasi melalui penguatan budaya organisasi itu sendiri.
11. Penerapan *Organizational Commitment* tidak mampu meningkatkan secara tidak langsung terhadap *Organizational Performance* melalui moderasi dari *Altruism* (variabel moderasi potensial), hal ini di wujudkan dengan implementasi temuan ini menunjukkan bahwa altruism terhadap komitmen organisasi tidak mampu meningkatkan kinerja organisasi padahal altruism telah dimasukkan sebagai penyeimbang, artinya *altruism* meningkatkan kesejahteraan orang lain tanpa disadari untuk kepentingan seseorang. Orang yang altruistik diharapkan peduli dan ingin membantu meskipun tidak ada manfaat yang ditawarkan atau tidak ada harapan untuk mendapatkannya kembali.



12. Penerapan *Transformational Leadership* dapat meningkatkan secara tidak langsung terhadap *Organizational Performance* melalui moderasi dari *Altruism* (variabel moderasi murni), hal ini diwujudkan dengan implementasi *Altruism* mampu memoderasi Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Organisasi pada LKSA di Indonesia. Temuan ini menunjukkan bahwa manfaat lebih dari bersikap altruistik ketika kepemimpinan transformasional menunjukkan altruism tingkat tinggi. Rupanya, perilaku altruistik dinilai relatif terhadap norma dan potensi kinerja organisasi yang jauh lebih baik.

6.2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian di atas, saran yang berkaitan dengan *Transformational Leadership*, *Learning Organization*, *Organizational Commitment*, *Organizational Culture*, *Organizational Performance* dan *Altruism* di Lembaga Kesejahteraan Sosial Anak (LKSA) di Indonesia disimpulkan sebagai berikut:

Bagi Peneliti Selanjutnya:

1. Dalam konstruk model *Transformational Leadership*, *Learning Organization*, *Organizational Commitment* dan *Organizational Culture* dapat membangun hubungan langsung dengan *Altruism* dilembaga Kesejahteraan Sosial Anak (LKSA) di Indonesia yang kemudian meningkatkan *Organizational Performance* pada penelitian selanjutnya. Hal tersebut perlu dikembangkan karena variabel *Organizational Commitment* tidak mampu dalam memediasi dan memoderasi hubungan antara *Altruism* terhadap *Organizational performance*.
2. Untuk mengeksplor hasil penelitian ini, dapat dikembangkan model dengan menambahkan variabel seperti *good corporate governance* dan *quality assurance* yang memoderasi hubungan antara *Transformational Leadership* dan *Organizational performance*, karena variabel variabel



tersebut menjadi perhatian bagi pimpinan lembaga untuk menghadapi perubahan standar dan kriteria akreditasi. Hal tersebut akan membantu menjelaskan pengembangan model konseptual berikutnya.

Bagi Praktisi:

1. Banyak faktor yang mempengaruhi proses penilaian keberhasilan kinerja organisasi Lembaga Kesejahteraan Sosial Anak Kementerian Sosial Republik Indonesia (LKSA). LKSA perlu meningkatkan kinerja organisasinya agar sesuai dengan persyaratan Kementerian Sosial. Dalam kaitan ini, LKSA harus mampu mengelola sumber daya manusianya sesuai dengan standar *parenting* nasional (SNPA). SDM memiliki pengaruh penting dalam proses keberlanjutan LKSA. SOP yang telah disesuaikan dengan visi dan misi lembaga akan berjalan sesuai dengan yang diharapkan apabila terdapat sumber daya manusia yang sesuai dengan standar kompetensi *parenting* di bidangnya masing-masing di masing-masing instansi. LKSA dengan peringkat A memiliki program pengasuhan, sumberdaya pengasuhan, organisasi dan pola manajemen, sarana dan prasarana serta hasil pelayanan yang baik, dan hal ini memungkinkan mereka memperoleh peringkat tersebut. Oleh karena itu, setiap penyelenggara harus mampu menjalankan keterampilan kepemimpinannya dan mengelola kegiatannya sesuai dengan standar pengasuhan anak nasional (SNPA). LKSA di Indonesia berpotensi meraih peringkat A sesuai dengan Standar Nasional Penitipan Anak (SNPA) yang dirumuskan Kementerian Sosial. Organisasi tidak boleh hanya mengandalkan pola pembinaan gaya lama. Sebaliknya, mereka harus melihat ke dalam metode yang diperbarui dari sistem pembelajaran organisasi, meskipun aspek budaya cukup menantang dalam proses keberlanjutan organisasi.



2. Pemimpin masih dinilai rendah dalam memberikan perhatian yang lebih kepada pengasuh, hal ini dikarenakan karyawan merasa kurangnya perhatian pemimpin terhadap para karyawan LKSA. Selain itu, kurangnya pemberian dukungan moral kepada para karyawan LKSA yang membuat pengasuh merasa kurang perhatian individu dari para pemimpin. Kondisi yang tidak bisa dihindari yang secara fundamental akan mengubah cara hidup, cara bekerja, ataupun cara berinteraksi sosial satu sama lain. Tatahan kehidupan bermasyarakat pun akan mengalami perubahan, baik dalam lingkup domestik maupun global. Pengelola dibutuhkan untuk merespons perubahan tersebut dengan cara yang terintegrasi dan komprehensif dengan melibatkan seluruh pemangku kepentingan, baik pelaku politik global, mulai dari sektor pemerintah sampai sektor swasta, akademik, perusahaan dan tentu masyarakat.

3. Beberapa program-program tidak dapat terealisasi atau tidak tercapai setiap tahunnya. Hal ini dikarenakan karyawan merasa bahwa organisasi kurang adil dalam mendistribusikan sumber daya yang ada, sehingga pengasuh LKSA merasa kurang adanya keadilan dan ada beberapa pimpinan yang mendiskriminasi para pengasuh LKSA kondisi ini juga dapat diakibatkan penanganan permasalahan sosial melalui penyuluhan sosial terkesan lambat karena metode, teknik, media dan pendekatan yang digunakan kurang dapat mengikuti perkembangan situasi dan kondisi. Terkait dengan hal ini diperlukan staf yang memiliki tugas salah satunya adalah melakukan pengembangan metode, teknik, media dan pendekatan baru.

4. Keberhasilan dari satu unit kerja dapat mempengaruhi unit kerja lainnya. Hal ini dikarenakan pengasuh merasa keberhasilan dari satu unit kerja tidak dapat mempengaruhi unit kerja lainnya. Selain itu, karyawan LKSA



mengetahui penyebab timbulnya permasalahan dalam pekerjaan, sehingga pengasuh LKSA menjadi berpikir sebelum melakukan suatu tindakan.

5. Sebagian pengasuh berpikir keluar dari lembaga ini karena hanya akan menambah masalah dalam hidup, pengasuh berpikiran apabila mereka keluar dari Lembaga ini maka hanya akan menimbulkan masalah dalam kehidupannya. Sebagian dari mereka beranggapan bahwa terlalu riskan untuk meninggalkan lembaga saat ini, sehingga pengasuh LKSA tetap bertahan dan berkomitmen terhadap Lembaga ini. Semakin kompleks dan berkembangnya permasalahan sosial yang disebabkan oleh perkembangan aksesibilitas kawasan dan keterbukaan masyarakat atas informasi terutama di kalangan kelompok masyarakat. Hal ini memerlukan peran seorang pengasuh dapat melakukan rekayasa sosial dan transformasi sosial untuk terjadinya perubahan perilaku masyarakat kearah yang diinginkan sesuai dengan pesan informasi yang dilakukan.

6. Semua pelaksanaan dalam lembaga ini harus dijalankan sesuai aturan dan kebijakan yang formal, dimana pengasuh merasa semua pelaksanaan dalam lembaga ini tidak dijalankan sesuai aturan dan tidak mengikuti kebijakan formal yang ada. Lembaga ini harus menerapkan dan melaksanakan kebijakan formal yang ada, untuk selalu menjaga kestabilan dan efisiensi dalam mencapai kesuksesan dalam Lembaga ini. Diharapkan ada kegiatan advokasi kebijakan yang menjadi salah satu tugas dari semua sumberdaya dalam rangka memberikan pendampingan, perlindungan agar dapat memperoleh program layanan sesuai dengan haknya.

7. Pimpinan struktural selalu mengikuti kegiatan forum di lembaga ini yang diadakan oleh organisasi. Hal ini dikarenakan, beberapa pengasuh LKSA



tidak mau membantu temannya yang membutuhkan pertolongan secara sukarela. Selain itu, tidak semua pengasuh mau hadir secara sukarela dalam mengikuti kegiatan forum yang diadakan oleh lembaga ini. Padahal bila sumber daya manusia penyelenggara kesejahteraan sosial tidak ditingkatkan kompetensi dan kinerjanya untuk menghadapi hal tersebut, dengan melakukan perubahan perilaku masyarakat, rekayasa sosial dan transformasi sosial maka SDM akan tertinggal dan kurang dapat berkiprah dalam upaya mengatasi untuk dapat melakukan tugas tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Abadi, H.R., and Nematizadeh, F. (2012). Analyzing the Impact of Corporate Governance and Organizational Learning on Strategic Planning Effectiveness (An Empirical practice among some industrial companies in Iran). *International Journal of Learning & Development* ISSN 2164-4063 2012, Vol. 2, No. 3.
- Abas, M., Ostrovschi, N. V., Prince, M., Gorceag, V. I., Trigub, C., & Oram, S. (2013). Risk factors for mental disorders in women survivors of human trafficking: A historical cohort study. *BMC Psychiatry*, 13. <https://doi.org/10.1186/1471-244X-13-204>
- Achmadi, A., and Narbuko, C. (2013). *Metodelogi Penelitian*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Afsar, B., and Badir, Y.F. (2016). Person–organization fit, perceived organizational support, and organizational citizenship behavior: The role of job embeddedness. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 15(3).
- Ahmed, M., & Shafiq, S. (2014). Impact of Organizational Culture on Organizational Performance : An Overview. *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management*, 14(3), 21–30.
- Ahmed, M., and Shafiq, S. (2014). The impact of organizational culture on organizational performance: a case study on telecom sector. *Global Journal of Management and Business Research*.
- Akhtar, S., Arif, A., Rubi, E., & Naveed, S. (2011). Impact of Organizational Learning on Organizational Performance: Study of Higher Education Institutes. *International Journal of Academic Research*, 3(5), 327–331. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=69735486&site=ehost-live>



Akhtar, S., Arif, A., Rubi, E., and Naveed, S. (2011). Impact of Organizational Learning on Organizational Performance: *Study of Higher Education Institutes. International Journal of Academic Research*, 3(5), 327-331.

Al Suwaidi, A.A., and Rahman, M.H. (2019). "Organizational Culture, Leadership and Performance in Dubai Municipality" *Actions and Insights Middle East North Africa*, Volume 7, 205220 <https://doi.org/10.1108/S2048-757620190000007011>

Al-Bilbiese, M.E., and Al-Nuaimi, M. (2017). The Impact of Internal Service Quality on Organizational Innovation Examining the Mediating Role of Organizational Commitment: "An Empirical Study in the Foreign Banks in Jordan". *International Journal of Business and Management*, Vol. 12, No. 12; 2017 ISSN 1833-3850 E-ISSN 1833-8119 Published by Canadian Center of Science and Education.

Alfani, M., and Hadini, M. (2018). Pengaruh Person Job Fit dan Person Organization Fit Terhadap Organizational Citizenship Behavior dan Kinerja Karyawan Universitas Islam Kalimantan Muhammad Arsyad Al Banjari Banjarmasin. *Jurnal Riset Inspirasi Manajemen Dan Kewirausahaan*. 2 (2) , 73-85.

Ali, I., Rehman, K.U., Ali, S.I., Yousaf, J., and Zia, M. (2010). Corporate social responsibility influences, employee commitment and organizational performance. *African Journal of Business Management* Vol.4 (12), 27962801.

Alipour, F., Idris, K., Ismail, I. A., Anak Uli, J., and Karimi, R. (2011). Learning Organization and Organizational Performance: Mediation Role of Intrapreneurship. *European Journal of Social Sciences*, 21(4).

Alipour, F., Idris, K., Ismail, I. A., Uli, J. A., & Karimi, R. (2011). Learning organization and organizational performance: Mediation role of intrapreneurship. *European Journal of Social Sciences*, 21(4), 547–555.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1–18. <https://doi.org/10.4324/9781351121149-6>

Alrowwad, A., Obeidat, B. Y., Tarhini, A., & Aqqad, N. (2016). The Impact of Transformational Leadership on Organizational Performance via the Mediating Role of Corporate Social Responsibility: A Structural Equation Modeling Approach. *International Business Research*, 10 (1), 199. <https://doi.org/10.5539/ibr.v10n1p199>

Alvina, N. (2018). Influence of Good Corporate Governance, Organizational Commitment and Perception of Credit Makers in the Use of Accounting Information on the Effectiveness of Decision Making of People's Business Loans. *Research Journal of Finance and Accounting* www.iiste.org ISSN 2222-1697 (Paper) ISSN 2222-2847 (Online) Vol.9, No.10, 2018.



Aminbeidokhti, A. A., Akram, T., and Nemati M.A. (2014). Studying the effect of cybernetic pattern on quality assurance by reviewing the role of learning organization mediator variable in general universities of tehran. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, Vol. 3, No.10; June. 2014.

Anak Jalanan: http://id.wikipedia.org/wiki/Anak_jalanan. Data Penyandang Masalah Sosial (PMKS) dan Potensi Kesejahteraan Sosial (PSKS). (2011).

Andi, A. (2018). The Influence of Internal Quality Assurance and Quality Culture on Performance of Higher Education Institution, *International Conference on Research of Educational Administration and Management (ICREAM 2018)*, Vol 258.

Andrew, S. A., & Cazares, F. L. (2015a). Behavior on Organizational Performance : Empirical Analysis of Public Employees in. *Mediating Effects of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: Empirical Analysis of Public Employees in Guadalajara, Mexico*, 12, 71–93.

Andrew, S. A., & Cazares, F. L. (2015b). Mediating Effects of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: Empirical Analysis of Public Employees in Guadalajara, Mexico. *EconoQuantum*, 12, 71–93.

Andrew, S.A., and C zares, F. (2015). Mediating effects of organizational citizenship behavior on organizational performance: empirical analysis of public employees in Guadalajara, Mexico. *Econo Quantum*, 12(2), 71-92.

Aragón-Correa, J. A., García-Morales, V. J., & Cordón-Pozo, E. (2007). Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: Lessons from Spain. *Industrial Marketing Management*, 36(3), 349–359. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.09.006>

Arash, S.J.S. (2016). Developing a model for the influence of perceived organizational climate on organizational citizenship behaviour and organizational performance based on balanced score card. *Journal of Business Ethics*, Vol. 63 Iss 3 pp. 2.

Arif, S., & Akram, A. (2018). Transformational Leadership and Organizational Performance - The Mediating Role of Organizational Innovation. *Journal of Management*, 3(1). <https://doi.org/10.5281/zenodo.1306335>

Arifin, S., Wahyono, R., and Wahyuni, T. (2019). The Effect of Implementation Quality Assurance and Business Incubators on Entrepreneur Quality and its Impact on SMEs Performance in East Java. *International Journal of Advances in Scientific Research and Engineering (ijasre)*, Volume 5, 2454-8006.

Arijanto, A., Imron, A and Adawiyah, W.R. (2019). The Impact of Organization Learning Culture, Internal Quality Assurance, Work Culture to Organization Performance and Student Satisfaction as Intervening



Variables. *Information and Knowledge Management* www.iiste.org, ISSN 2224-5758 (Paper) ISSN 2224-896X (Online) hDOI: 10.7176/IKMVol.9, No.2, 2019 <https://doi.org/10.5281/zenodo.1306335>

Arijanto, A., Imron, A., Adawiyah., W.R. (2019). The Impact of Organization Learning Culture, Internal Quality Assurance, Work Culture to Organization Performance and Student Satisfaction as Intervening Variables. *Information and Knowledge Management*, 9 (5). DOI: 10.7176/IKM <https://doi.org/10.5281/zenodo.1306335>

Arijanto, A., Permana, D., Perkasa, D.H., dan Soelton, M. (2018). *Perilaku Organisasi*. Bogor : Halaman Moeka Publishing.

Arikunto, S. (2012). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.

Aslam, R. (2012). Investigating The Relationship Of OCB With Job Satisfaction Organizational Commitment And Turnover Intentions. *International Journal of Economics and Management Sciences*, 1 (9), 90-100.

Aslefallah, H., and Badizadeh, A. (2014). Effect of organizational citizenship behaviour on total quality management and organizational performance (Case study: Dana insurance co.). *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 3(4), pp-1124.

Astakhova, M.N. (2016). Explaining the effects of perceived person-supervisor fit and person-organization fit on organizational commitment in the U.S. and Japan. *Journal of Business Research*, 69(2), 956–963.

Aussy, W.N.A., and Sudarma, K. (2017). Pengaruh Person Organization Fit Dan Personality Pada Organizational Citizenship Behavior Dengan Organizational Commitment Sebagai Variabel Intervening. *Management Analysis Journal*, 6 (3), 285-296

Autry, C.W., and Daugherty, P.J. (2003). Warehouse operation employees: linking personorganization fit, job satisfaction and coping response. *Journal of Business Logistic*, Vol. 24, 1, 171-197

Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441–462. <https://doi.org/10.1348/096317999166789>

Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *Leadership Quarterly*, 15(6), 801–823. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.003>

Avolio, B.J., and Gardner, W.L. (2005). Authentic Leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*, 16: 315-338.

Avolio, B.J., Bass, B.M., and Jung, D.I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor



Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462.

Avolio, B.J., Gardner, W.L., Walumbwa, F.O., Luthans, F., and May, D.R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviours. *Leadership Quarterly*, 25: 801823

Azmi, M., and Maksum. (2018). Knowledge Management, the Role of Strategic Partners, Good Corporate Governance and Their Impact on Organizational Performance. *Conference Proceedings CeSciTech-UMRI*, Vol 3, 1-7.

Baker, W., and Sinkula, J. (2018). The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 27 (4). Pages 411-427

Barney, J. A. Y. B. (2001). Resource-Based "View" a Useful Is the ResourceBased Perspective for Strategic Perspective for Management Management Research ? Yes. *Review Literature And Arts Of The Americas*, 26(1), 41-56.

Baron, R. A., Branscombe, N. R., & Byrne, D. (2008). *Social Psychology* (12th Ed.). Boston: Pearson Education. Inc.

William N., Dunn. (2003). *Basic Methods of Policy Analysis and Planning*, Prentice Hall. Englewood Cliffs, New Jersey 07632.

Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32. <https://doi.org/10.1080/135943299398410>

Bass, B. M. (1999). Two decades of research and Development in Transformational Leadership *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.

Bass, B.M., and Steidlmeier, P. (1999). Ethics, Character and Authentic Transformasional Leadership Behaviour. *Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217.

Batjo, N., dan Shaleh, M. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Makassar : Aksara Timur.

Bear, A.B., and Fitzgibbon, M.A. (2005). "Leadership in a not-for-profit world: a mixed tollbox", in Sims, R.R and Quarto, S.A (Eds), *Leadership: Succeeding in the private, Public and Not-For-Profit Sectors*, M.E. Sharpe, London, pp. 87-104.

Besterfield, D. H. (2003). *Total Quality Management*. New Jersey: Pearson Education. Inc.

Bettinelli, M. C. (2015). Corporate Governance In Family Firms, Learning And Reaction To Recession. Evidence From Italy. *The Journal of Policy, Planning and Future Studies*, Vol.1, Hal.1-3.

Bhatnagar, J., and Sandhu, S. (2005). Psychological Empowerment and Organisational Citizenship Behaviour (OCB) in 'IT' Managers: A Talent Retention Tool. *Indian Journal of Industrial Relations*, 40 (4), 449-469



Birasnav, M. (2014). Knowledge management and organizational performance in the service industry: The role of transformational leadership beyond the effects of transactional leadership. *Journal of Business Research*, 67(8), 1622–1629. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.09.006>

Bocean, C.G., and Barbu, C.M. (2007). Coorporate Governance & Firm Performance. *Management and Marketing Journal*, Vol 5, No 1, 125-131.

Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., & Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *Leadership Quarterly*, 24(1), 270–283. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.11.006>

Budiharjo, B. (2015). Pendidikan Pengasuh Pada Panti Sosial Asuhan Anak Milik Organisasi Masyarakat Islam Di DKI Jakarta. *Jurnal Studia Islamika*. 12 (1), pp. 19-41

Bums, J.M. (1978). *Leadership*. New York NY: Hapercollins.

Cable, D.M., and DeRue, S.D. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87(5).

Calantone, R. J., Tamer, C. S., & Yushan, Z. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31, 515–524.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Massachusetts: Addison Wesley.

Carlos, M.J.L. (2015). Fostering organizational performance: The role of learning and intrapreneurship. *International Journal of Social Bussines and Industrial Engineering*, Vol. 33 Iss 5 pp. 388 - 400.

Chang, C.C., Tsai, M.C., and Tsai, M.S. (2011). The Organizational Citizenship Behaviors and Organizational Commitments of Organizational Members Influence the Effects of Organizational Learning. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 2(1), 61-66.

Charbaji, A. (2009). The effect of globalization on commitment to ethical corporate governance and corporate social responsibility in Lebanon. *Advances in Economics, Bussines and Management Research*, Vol. 5 Iss 3 pp. 376–387.

Child Welfare For The Twenty-First Century. (2000) A Handbook of Practices, Policies, and Program. Columbia University Press.

Coelho, M.G. (2016). The role of corporate reputation on co-operants behavior and organizational performance. *International Journal of Productivity and Peformance Management*, Vol. 35 Iss 1 pp.

Conrado, I., and Dotong, J.M. (2015). Philippine Quality Assurance Mechanisms in Higher Education towards Internationalization. *International Journal of Social Bussines and Industrial Engineering*, Vol. 3, No. 3, 156-167.



Cronbach, L.J. (1970). *Essentials of psychological testing (3rd ed)*. New York: Harper dan Ro.

Darakhvelidze, K. (2012). Institutionalization of Quality Assurance Culture and Organizational Learning: A Study of IQA Practices in Georgian Universities. *Advances in Economics, Bussines and Management Research*, Vol 277.

Darandari, E., and Hoke, T. (2013). Using Quality Assurance Mechanisms to Enhance Change and Organizational Learning. *Higher Education Evaluation and Development*, Volume 5, Issue 5, September-October, 3758.

Darmawan, I. P. E., Sutrisno, T., & Mardiaty, E. (2019). Accrual Earnings Management and Real Earnings Management: Increase or Destroy Firm Value? *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 6(2), 8–19.

Dawhey, D.D., Stephens, R.D. and Stephens, D.B. (2005). Dimensionality of Organizational Commitment in Volunteer Workers: Chamber of Commerce Board Members and Role Fullfilment. *Journal of Vocatinal Behaviour* 67(2005) 511-525.

De Araujo, E., Christiananta, B., Ellitan, L., and Widjanarko, B. (2013). Confirmatory Factor Analysis On Strategic Leadership, Corporate Culture, Good Corporate Governance And Company Performance. *Part-II: Social Sciences and Humanities*, Vol. 4 No. 4, 1-9.

Delima, V.J., and Ragel, V.R. (2017). Impact of Corporate Governance on Organizational Performance. *International Journal of Engineering Research and General Science*, Volume 5, Issue 5, September-October, 2017 ISSN 2091-2730.

Delima, V.J., and Ragel, V.R. (2017). Impact of Corporate Governance on Organizational Performance. *International Journal of Engineering Research and General Science*, 5(5), 6- 17.

Demerouti, E., Bakker, A.B., and Gevers, J.M.P. (2015). Job crafting and extrarole behavior: The role of work engagement and flourishing. *Journal of Vocational Behavior*, 91, 87–96.

Dessler, G. (2008). *Human Resource Management*. Edisi sebelas, New Jersey : Pearson Education, Inc

Donald, P.M. and Sanjay, K.P. (2007). *The Ties That Blind: Social Networks PersonOrganization Fit and Turnover Intention*, SSRN, New York, USA.

Dong, M., Nurnajamuddin, M., Baharuddin, S., and Latief, B. (2019). Contributions Of Human Resources Development, Leadership Style, Organizational Commitment, And Work Motivation On Good Governance And Police Officer Performance (Study Of Police Officer In South Sulawesi Regional Police). *EJBMR, European Journal of Business and Management Research*, Vol. 4, No. 6, November 2019.



Duke, J., and Kankpang, K. (2011). Linking Corporate Governance with Organizational Performance : New Insights and Evidence from Nigeria. *Global Journal Management and Business Research* , Volume 11, Issue 12, ISSN 2249-5853.

Eatough, E.M., Chang, C.H., Miloslavic, S.A., and Johnson, R.E. (2011). Relationships of role stressors with organizational citizenship behavior: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 619–632. doi:10.1037/a0021887 <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.11.006>

Eeman, R.K. (2017). Impact of organizational citizenship behavior on job performance in Indian healthcare industries: The mediating role of social capital. *Advances in Economics, Bussines and Management Research*, Vol. 66 Issue: 6, pp.780-796.

Ekaningtias, D. (2016). Effect of Commitment, Ethical Leadership and Attitude towards the Performance of Regional Work Unit in East Java Provincial Government . *Human Resource Management Research 2016*, 6(2): 40-44 DOI: 10.5923/j.hrmr.20160602.02 <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.11.006>

Elbadiansyah. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Purwokerto : CV IRDH

Elidio, A.B.C. (2013). Confirmatory Factor Analysis On Strategic Leadership, Corporate Culture, Good Corporate Governance And Company Performance,. *Advances in Economics, Bussines and Management Research*, Vol. 4 No. 4.

Ermayanti, S.D. (2019). The Effect of Employee Commitment, Culture, and Leadership Style aon Good Governance Performance of Jombang District Governance (Indonesia). *Revista Epacios*, Vol.40, No.27.

Eun, E.K., and Park, S.Y. (2019). The role of transformational leadership in citizenship behavior Organizational learning and interpersonal trust as mediators. *International Journal of Manpower* Vol. 40 No. 7, 2019 pp. 1347-1360 © Emerald Publishing Limited 0143-7720 DOI 10.1108/IJM-12-2018-0413 <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.11.006>

Fairico P. dan Ramadhan, H.S. (2018). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Dan Good Corporate Governance (Gcg) Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, Vol. 55 No. 2 160-166.

Fajrin, D. (2018). The Effect of Organizational Commitment and Organizational Culture to Employee Performance through Behaviour Civilization Organizations of Teachers and Employees Madrasah Ibtidaiya Nurussyifa Indonesia. *International Journal of Law and Management*, Vol: 4, No: 3.

Fajrin, D., Saragih, B., and Indratjahjo, H. (2018). The Effect of Organizational Commitment and Organizational Culture to Employee Performance through Behaviour Civilization Organizations of Teachers and Employees Madrasah Ibtidaiya Nurussyifa Indonesia. *International Journal of Business and Applied Social Science (IJBASS)*, VOL: 4 (ISSUE: 3), 1-16.

Farzaneh, J., Farashah, A.D., and Kazemi, M. (2014). The impact of person-job fit and person-organisation fit on OCB: The mediating role and moderating



effects of organisational commitment and psychological empowerment. *Personnel Review*, 43(5), 672-691

Fernandes, A.A.R, dan Solimun, (2016). *Pemodelan Statiska pada Analisis Reliabilitas dan Survival*. Fakultas MIPA, Universitas Brawijaya, Malang.

Ferdinand. A.T. (2014). *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penulisan Skripsi. Tesis, dan Disertasi Ilmu Manajemen*, ed.3. BP-UNDIP

Fitrio, T., Apriansyah, R., Utami, S., and Yaspita, H., (2019). The Effect of Job Satisfaction to Organizational Citizenship Behavior (OCB) Mediated by Organizational Commitment. *International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM)*, 07 (09), 1300-1310

Fledler, F.E. (1964). A Contingency Model of Leadership Effectiveness, *Advance in Experimental Social Psychology*, 1: 149-190
[http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60051-9](http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60051-9)

García-Morales, V. J., Lloréns-Montes, F. J., & Verdú-Jover, A. J. (2008). The effects of transformational leadership on organizational performance through knowledge and innovation. *British Journal of Management*, 19(4), 299–319.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00547.x>

Gautam, T., Dick, R.V., Wagner, U., Upadhyay, N., and Davis, A.J. (2004). Organizational Citizenship Behavior and Organization Commitment in Nepal. *Aston Bussiness School*. Aston University, Birmingham

Gavrea, C., Ilies, L., & Stegorean, R. (2011). Determinants of Organizational Performance: the Case of Romania. *Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society*, 6(2), 285–300.

Ghozali, I dan Latan, H. (2012). *Partial Least Square: Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program Smart PLS 2.0 M3*. Semarang: Universitas Diponegoro.

Ghozali, I. (2013). *Metode Mengolah Data Dengan Program PLS*. Malang : Universitas Brawijaya.

Ghozali, I. (2014). *Metode Mengolah Data Dengan Program PLS*. Malang : Universitas Brawijaya.

Ghozali, I. (2014). *Model Persamaan Struktural Konsep dan Aplikasi dengan Program AMOS 220. Update Bayesian SEM*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang

Ghozali, I. (2015). *Aplikasi Dengan Program PLS*. Semarang : Universitas Diponogoro.

Gianvito D.A. (2015). How Corporate Social Responsibility Influences Organizational Commitment: a Psychosocial Process Mediated by Organizational Sense of Community. *International Journal of Humanities and Social Science*, Vol 4 No 7.

Gibson, E. J. (1988). Development of Perceiving , *Annual Review of Psychology*, 39, 1–41.



Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnely Jr., J. H., & Konopaske, R. (2006). *Organizations (Behavior, Structure, Processes) (14th Ed.)*. United State of America: McGraw-Hill/Irwin.

Graffin, R.W., and Mochamad, G. (2001). *Organizational Behaviour* (10th edition). Cengage Learning, 2011. ISBN: 0538478136, 9780538478137

Gunawan, H., Murdifin Haming, M., Zakaria, J and Djamareng, A. (2017). Effect of Organizational Commitment, Competence and Good Governance on Employees Performance and Quality Asset Management. *IRAI International Journal of Management & Social Sciences* ISSN 2455-2267; Vol.08, Issue 01 (July 2017) Pg. no. 17-30 Institute of Research Advances <http://research-advances.org/index.php/RAJMSS>.

Gustari, I and Widodo, W. (2020). Exploring The Effect of Empowerment and GCG on OCB: Mediating by Job Satisfaction . *Journal of Xi'an University of Architecture & Technology* ISSN No : 1006-7930, Volume XII, Issue V, 2020 Page No: 753

Hadi, S. (1991). *Analisis Butir Untuk Instrumen Angket, tes dan sekala nilai dengan BASICA*. Andi Offset: Yogyakarta.

Hair, F.J., Hult, G.T.M., Ringel, C.M., and Sarstedt, M. (2017). *A primer on Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS- SEM)*. SAGE Publication, Inc. California.

Hair, J.F., Anderson R.L., Black, W.G., and Babin, B.J. (2014). *Multivariate Data Analysis*, Pearson Education, Limited. essec

Hanna, K., Peretz, H., and Hertz-Lazarowitz, R. (2010). Leadership style and organizational learning: the mediate effect of school vision. *Journal of Educational Administration* Vol. 48 No. 1, 2010 pp. 7-30 q Emerald Group Publishing Limited 0957-8234 DOI 10.1108/09578231011015395 <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.11.006>

Harris, L. C., & Ogbonna, E. (2011). Antecedents and consequences of management-espoused organizational cultural control. *Journal of Business Research*, 64(5), 437–445. <https://doi.org/10.1016/j.ibusres.2010.03.002>

Hasibuan, M. (2012). *Manajemen Sumber Daya manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.

Hatta, I. H., Rachbini, W., Riskarini, D., & Mandagie, Yuana Rizky, O. (2018). OCB Analysis, Transformational Leadership Style, Work Ethic, Work Satisfaction, And Good Governance. *Jurnal Manajemen*, 22(3), 395. <https://doi.org/10.24912/jm.v22i3.429>

Hatta, I.H., Rachbini, W., Riskarini, D., and Mandagie, Y.R.O. (2018). OCB Analysis, Transformational Leadership Style, Work Ethic, Work Satisfaction, And Good Governance . *Jurnal Manajemen*, Volume XXII, No. 03, Oktober 2018: 395-408.

Hayat, M., Azeem, M., Nawaz, R., Humayon, A.A., and Ahmed, M. (2019). Mediating Effect of Human Capital on Organizational Culture, Teamwork, Organizational Development and Organizational Commitment . *Journal of Social Sciences and Humanity Studies*, 5(3)1-9.



Heracleous, L. (2008). What is the Impact of Corporate Governance on Organisational Performance. *Corporate Governance an International Review*, Vol.9, No.3, : 165-173.

Herminingsih, A. (2011). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Budaya Organisasi. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Manajemen Dan Kewirausahaan*, 5(1).

Herzberg, F. (1968). One More Time: How do you motivate Employees? *Harvard Bussinees Review* January-February: 53-62

Hikmawati, E., and Rusmiyati, C. (2018). Mengembangkan Kompetensi Sumber Daya Manusia Penyelenggara Kesejahteraan Sosial di Daerah. *Jurnal Penelitian Kesejahteraan Sosial*. (1).

House, R.J. (1971). A Path Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Sience Quartery*, 16(3). 321-339

House, RJ. (1977). A Theory of Charismatic Leadership. In J, G, hunt dan L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The Cutting Edge* (pp. 189-207). Carbondale: Southern Illinois: University Press.

Howell, J.M., and Avolio, B.J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated business unit performance", *Journal of Applied Psychology*, 7, 891-902.

<http://komnasp.wordpress.com/2011/12/21/catatan-akhir-tahun-2011-komisi-nasional-perlindungan-anak/www.acf.hhs.gov/> program/cb, diambil September 28, (2004). Penelitian Kebijakan Kesejahteraan, Pengasuhan Dan Perlindungan Anak 105 Menkumham: Kasus Asusila di Kalangan Anak Sedang Tren.

<http://www.republika.co.id/berita/nasional/hukum/13/07/23/mqdjhzmenkumham-kasus-asusila-di-kalangan-anak-sedang-tren,4september2013>. Dinda Satria: Anak dan Problematika Bangsa, <http://sosbud.kompasiana.com/2012/10/15/anak-dan-problematika-bangsa-501440.html>. diakses 4 Mei 2020

<http://database.kemsos.go.id/modules.php?name=Pmks2011>. Catatan Akhir Tahun 2011 Komisi Nasional Perlindungan Anak: Menggugat Peran Negara, Pemerintah, Masyarakat dan Orangtua Dalam Menjaga dan Melindungi Anak.

<https://www.kemsos.go.id>

Hussein, N., Mohamad, A., Noordin, F., and Ishak, A.N. (2014). Learning organization and its effect on organizational performance and organizational innovativeness: a proposed framework for malaysian public institutions of higher education. *Procedia-social and Behavioral Sciences*, Vol.130, 299-304.

Hussein, N., Mohamad, A., Noordin, F., & Ishak, N. A. (2014). Learning Organization and its Effect On Organizational Performance and Organizational Innovativeness: A Proposed Framework for Malaysian Public



Institutions of Higher Education. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 130(September 2015), 299–304. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.035>

Hutagalung, I., Soelton, M., and Octaviani, A. (2020). The role of work life balance for organizational commitment. *Management Science Letters*, Volume 10/15 (2020) 3693–3700. homepage: www.GrowingScience.com/msl

Hyo-Sun, J., and Hye-Hyun, Y. (2009). The effects of employees' person-job fit on customer orientation and organizational commitment in the foodservice industry. *Korean Journal of Hospitality Administration*, 18 (5), 169-184.

Icih, I. (2018). The Effect of Fraud Risk Factor, Good Government Governance, Organizational Citizenship Behaviour and Employee Empowerment to Organizational Performance Based on Value for Money Approach. *Advances in Economic, Business and Management Research*, Vol.65

Idris. (2019). Exploring organizational culture, quality assurance, and performance in high ereducation. *Management and Economics Journal*, Volume 3 nomor 2, 2599-3402.

Indarti, S.S. (2017). The effect of OCB in relationship between personality, organizational commitment and job satisfaction to performance. *The International Journal of Business in Society*, Vol.11 No.8.

Indrayati, C.G., and Supanto, F. (2020). The Effect of Audit Quality, Corporate Governance, Transformational Leadership on Organizational Commitments, Organizational Culture and Auditor Performance: Study on Public Accountant Offices in Indonesia . *International Journal of Advances in Scientific Research and Engineering (ijasre)* , 1-8.

Instruksi Presiden Nomor 1 Tahun 2010 tentang Percepatan Pelaksanaan Prioritas Pembangunan Nasional.

Irianto, J. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya : Insan Cendekia

Isaac, L. (2014). Corporate Governance and Organizational Performance in the Nigerian Banking Industry. *European Journal of Business and Management* www.iiste.org, ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online) Vol.6, No.25, 2014.

Jahnavi, P. (2020). The influence of organizational learning on performance and innovation: a literature review India. *Journal of Workplace Learning* Vol. 32 No. 3, 2020 pp. 229-242 Emerald Insight at: <https://www.emerald.com/insight/1366-5626.htm> © Emerald Publishing Limited 1366-5626 DOI 10.1108/JWL-04-2019-0054 <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.11.006>

Jogiyanto, J. (2011). *Konsep dan Aplikasi Structural Equation Modeling Berbasis Varian dalam Penelitian Bisnis*, UPP STIM YKPN Yogyakarta.

Joo, B. K., & Lim, T. (2009). The effects of organizational learning culture, perceived job complexity, and proactive personality on organizational commitment and intrinsic motivation. *Journal of Leadership and*



Organizational Studies, 16(1), 48–60.
<https://doi.org/10.1177/1548051809334195>

Joo, B. K., and Lim, T. (2009). The effects of organizational learning culture, perceived job complexity, and proactive personality on organizational commitment and intrinsic motivation. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 16(1), 48-60.

Joo, B.K., and Jo, S.J. (2017). *The effects of perceived authentic leadership and core self-evaluations on organizational citizenship behavior*. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(3).

Judge, T.A., and piccolo, R.F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768. doi:10.1037/0021-9010.89.5.755.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.11.006>

Juran, J. M., & Gryna, F. M. (1988). *Juran's Quality Control Handbook (4th Ed.)*. New York: McGraw-Hill.

Kagumba, A.M., and George, G.E. (2013). Quality Assurance Strategy on Organizational Performance: Case of Kenyatta University. *European Journal of Business and Management* www.iiste.org, ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online) Vol.5, No.2, 2013.

Kementerian Sosial RI, Badan Pusat Statistik. (2012). Profil PMKS, Penyandang Masalah Kesejahteraan Sosial, INDONESIA 2011.

Keputusan Direktur Jenderal Rehabilitasi Sosial Nomor: 29/RSKSA/2011 tentang Pedoman Operasional PKSA. Direktorat Kesejahteraan Sosial Anak, Direktorat Jenderal Rehabilitasi Sosial.

Keputusan Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta Nomor 181/ KEP/2012 Tentang pembentukan Forum Perlindungan Anak yang Hidup di Jalan.

Keputusan Menteri Sosial Nomor 15A/HUK/2010 tentang Panduan Umum Program Kesejahteraan Sosial Anak (PKSA).

Kesepakatan Bersama antara Direktur Jenderal PRS Departemen Sosial RI dengan Direktur Jenderal PAS Departemen Hukum dan HAM RI Nomor 20/PRS-2/KEP/2005, tentang Pelayanan dan Rehabilitasi Sosial Anak Didik Masyarakat.

Kesepakatan Bersama Menteri Sosial RI, Menteri Hukum dan HAM RI, Menteri Pendidikan Nasional, Menteri Kesehatan RI, Menteri Agama RI, Kepolisian Negara RI Nomor: 12/PRS-2/ KPTS/2009, Nomor M.HH.04.MH.0302. Tahun 2009; Nomor 11/XII/2009; Nomor 1220/Menkes/SKB/XII/2009; Nomor 06/ XII/2009; Nomor B/43/XII/2009, tentang Perlindungan dan Rehabilitasi Sosial Anak Yang Berhadapan dengan Hukum.

Khalid, W. (2014). The Study of Relationship among Ethical Leadership and Organizational Performance in Corporate Governance in the Public and



Private Sectors of Islamabad/Rawalpindi, Pakistan. *European Journal of Business and Management* www.iiste.org, ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online) Vol.6, No.14, 2014.

Khan, S. A., & Ismail, W. K. W. (2017). To evaluate the impact of transformational leadership on organizational learning. *International Journal of Research in Commerce & Management*, 8(9), 1–7.

Khan, S. K., and Rashid, M.J.A. (2012). The Mediating Effect of Organizational Commitment in the Organizational Culture, Leadership and Organizational Justice Relationship with Organizational Citizenship Behavior: A Study of Academicians in Private Higher Learning Institutions in Malaysia. *International Journal of Business and Social Science*, 3 (8), 83-91.

Krishnan, S. K., & Singh, M. (2010). Outcomes of Intention to Quit of Indian IT Professionals. *Human Resource Management*, 49(3), 421– 437. <https://doi.org/10.1002/hrm>

Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology* 49, 149.

Lauer, S., and Wilkesman, U. (2017). The governance of organizational learning Empirical evidence from best-practice universities in Germany. *Advances in Economic, The Learning Organization*, Vol.24, (5).

Lee, H.Y., and Ahmad, K.Z. (2009). The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 30 Issue: 1, pp.53-86, <https://doi.org/10.1108/01437730910927106>

Leng, G., and Chin, M.L. (2016). Person-Job Fit, Personality, Organizational Commitment And Intention To Stay Among Employees In Marketing Departments. *Jurnal Psikologi Malaysia*, 30 (1), 80-89.

Lestari, R. (2015). The Effect of Good Governance and Internal Control on Risk Management and its Implications on the Organizational Performance (Studies in Pension Fund in West Java-Indonesia). *Research Journal of Finance and Accounting* www.iiste.org ISSN 2222-1697 (Paper) ISSN 2222-2847 (Online) Vol.6, No.8, 2015.

Li, E.Y., Tsai, T.T.H., and Lin, A.J. (2014). Do psychological contract and organizational citizenship behavior affect organizational performance in non-profit organizations?. *Chinese Management Studies*. Vol.6, No.8

Lieberson, S., & Connor, J. F. O. (1972). Leadership and Organizational Performance: A Study of Large Corporations. *American Sociological Review*, 37(2), 117–130.

Liu, Q., and Liu, L. (2018). Exploring organisational learning in universities' responses to a quality assurance reform: experiences from Ontario, Canada. *Journal Quality of Higher Education*, Vol 24.



Louise, J.H. (2017). Ethical Leadership and Corporate Social Responsibility in China: A Multilevel Study of Their Effects on Trust and Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Law and Management*, Vol.17 No.6.

Luthans, F. (2015). Organizational Behavior - An Evidence-Based Approach - 12th Edition. In J. Back (Ed.), *Hospital Administration* (12th Editi). https://doi.org/10.5005/jp/books/10358_23

Luthans, F. (2006). *Organizational Behaviour*, McGraw-Hill, Inc.

Madhu, M., and Venkat R.K. (2005). Impact of Transformational Leadership and Karma-Yoga on Organizational Citizenship Behavior. *Prestige Journal of Management and Research* 9 (1), April 2005, pp. 1-20.

Malik, A. (2019). Creating Competitive Advantage through Source Basic Capital Strategic Humanity in the Industrial Age 4.0. *International Research Journal of Advanced Engineering and Science*, 4 (1), 209-215.

Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Rosda.

Manstead, A. S. R. (1996). *Attitudes and Behaviour* - In G. R. Semin & K. Fiedler (Eds.). <https://doi.org/https://doi.org/10.4135/9781446250556.n1>

Marcy, R.O.R. (2013). Moderating effect of organizational citizenship behavior on the effect of organizational commitment, transformational leadership and work motivation on employee performance., *Journal Economic Management*, Vol.6 Issue.4.

Mardiana, M., and Endah, P.P. (2018). The effect of risk management on financial performance with good corporate governance as a moderation variable. *Management and Economics Journal*, Volume 2 Number 3, 1-12.

Marwansyah. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. Bandung: Alfabeta

Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*. NewYork: Harper and Row.

Mayer, R.C., Davis, J.H., and Schoorman, F.D. (1995). An Integrative Model of Organization Trust. *The Academy of Management Riview*, 20(3), 709-734.

Mbu-Ogar, G.B., Effiong, S.A., and Abang, J.O. (2017). Corporate Governance and Organizational Performance: Evidence from the Nigerian Manufacturing Industry. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)* e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668. Volume 19, Issue 8. Ver. VIII (August 2017), PP 46-51 www.iosrjournals.org.

McAllister, D.J. (1995). Affect- and cognition- based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal* 38:24-59.

Membangun Sistem Perlindungan Anak di Indonesia, Sebuah Kajian Pelaksanaan PKSA Kementerian Sosial RI dan Kontribusinya terhadap Sistem Perlindungan Anak. Hikmat, Hari. (2006).



Mete, E.S., Sokmen, A., and Biyik, Y. (2016). The Relationship between Organizational Commitment, Organizational Identification, Person-Organization Fit and Job Satisfaction: A Research on IT Employees. *International Review of Management and Business Research*, 5 (3), 807-901.

Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>

Meyer, J.P. and Allen, N.J. (1997). *Commitment in the Workplace*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

Meyer, J.P., Allen, N.J., and Smith, C.A. (1993). Commitment to organizations & occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*. (78): 538-551.

Meyer, J.P., and Allen, N.J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.

Moghimi, M. (2013). The Mediating Effects of Psychological Empowerment and Job Satisfaction in the Relationship between Transformational Leadership and Organizational Citizen Behavior. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 3(5) 237-244.

Mowday, R.T., Porter, L.W., and Steers, R.M. (1982). *Employee-organization linkages: The [psychology of commitment, absenteeism and turnover]*. New York: Academic Press. [http://dx.doi.org/10.1016/001-8791\(79\)90072-1](http://dx.doi.org/10.1016/001-8791(79)90072-1)

Mowday, R.T., Steers, R.M., and Porter, L.M. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.

Mudashiru, A., and Bakare, I. (2014). Good Corporate Governance and Organisational Performance: An Empirical Analysis. *Journal of Humanities and Social Science*, Vol.4, No.7 (1)

Mudashiru, A., Bakare, OI., and Yusuf. (2014). Good Corporate Governance and Organisational Performance: An Empirical Analysis. *International Journal of Humanities and Social Science*, Vol. 4, No. 7(1), 1-9.

Munawir, K. R. (2015). Dimensions of identity strength and organizational citizenship behavior (OCB) in establishing good university governance and performance of religious ideology-based higher educations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.4 No.5.

Mutahar, A. Y., Rasli, A. M., & Al-Ghazali, B. M. (2015). Relationship of transformational leadership, organizational learning and organizational performance. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 5, 406–411.

Mutegi, I., and Kenyatta, J. (2014). Effects of Governance Activities on Organisational Performance of Selected Occupational Retirement Schemes



in Kenya, *The Strategic of Jurnal Business and Change Management*, volume 2, (13).

Myers, D. G. (2012). *Social Psychology (11th Edition)*. New York: McGraw-Hill/Irwin. ndang Undang RI Nomor 11 Tahun 2009 tentang

Kesejahteraan Sosial.

Newstorm, J.W. (2007). *Organizational Behaviour-Human Behaviour at Work (12th ed)*. New York: McGraw Hill International Edition.

Nielsen, T.M., Hrivnak, G.A., and Shaw, M. (2009). Organizational citizenship behavior and performance: A meta-analysis of group-level research. *Small Group Research*, 40(5), 555-577.

Noor, M., Bhatti, A. M., Khan, M. A. A., & Khan, M. Y. (2011). The impact of employees perception of organizational climate on organizational citizenship behavior. Mediating role of organizational commitment and moderating impact of social network ties in Pakistani context. *European Journal of Social Sciences*, 22(1), 81-96.

Noor, M., Bhatti, A. M., Khan, M.A.A., and Khan, M.Y., (2011). The Impact of Employees Perception of Organizational Climate on Organizational Citizenship Behavior, Mediating Role of Organizational Commitment and Moderating Impact of Social Network Ties in Pakistani Context. *European Journal of Social Sciences*, 22 (1), 81-96

Noruzi, A., Dalfard, V. M., Azhdari, B., Nazari-Shirkouhi, S., & Rezazadeh, A. (2013). Relations between transformational leadership, organizational learning, knowledge management, organizational innovation, and organizational performance: An empirical investigation of manufacturing firms. *International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 64(5-8), 1073-1085. <https://doi.org/10.1007/s00170-012-4038-y>

Noruzi, A., Dalfard, V.M., Azhdari, B., Shirkouhi, S.N., and Rezazadeh, A. (2013). Relations between transformational leadership, organizational learning, knowledge management, organizational innovation, and organizational performance: an empirical investigation of manufacturings firms. *The International Journal Of Advanced Manufacturing Technology*, 1073-1085

Nugrahati, T., Soelton, M., Ramli, Y., Syah, T. Y. R., Saratian, E. T. P., Arief, H., & Fauzi, F. N. (2019). Building Framework of Work Engagement Social Welfare Institution in Gayo Lues Atjeh. *INOBIIS: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia*, 3(1), 65-81. <https://doi.org/10.31842/jurnalinobis.v3i1.121>

Nurchayani, F., Pituringsih, E., and Pancawati, R.S. (2018). The Influence Of Good Governance, Government Internal Control System, Budgeting Participation And Remuneration On Managerial Performance with Organizational Commitments Moderating Variable (Empirical Studies In The 8 UPT Directorate General Of Early Childhood Education And Community Education Ministry Of Education And Culture). *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)* e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668. Volume 20, Issue 3. Ver. VI (March. 2018), PP 60-79 www.iosrjournals.org.



Nwamaka, O.C., Onyemaechi, U.O., Nkech, I., and Sixtus, N. (2016). Effect of Corporate Governance on Organizational Performance: A Case Study of Nigeria Breweries Plc, Enugu State. *International Journal of Management Sciences and Business Research*, Nov-2016 ISSN (2226-8235) Vol-5, Issue 11.

Obeidat, N.A.S. (2018). The effect of total quality management practices on employee performance: The moderating role of knowledge sharing. *Advances in Economics, Bussines and Management Research*, Vol.10, Hal.77-90.

Octavia, E. (2011). The Effect of Implementation on Internal Audit and Good Corporate Governance in Corporate Performance. *International Conference on Business and Economic Research*.

Ojokuku, R. M., Odetayo, T. A., & Sajuyigbe, A. S. (2013). Impact of Leadership Style on Organizational Performance: A Case Study of Nigerian Banks. *American Journal of Business and Management*, 2(1), 202.
<https://doi.org/10.11634/216796061706212>

Olannye, A.P., and Anuku, D. (2014). Corporate Governance and Organizational Performance in the Nigeria Banking Industry. *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences (JETEMS)* 5(6):525-531
Scholarlink Research Institute Journals, 2014 (ISSN: 2141-7024).

Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.

Ozag, D., and Duguma, B. (2005). The Relationship Between Cognitive Processes and Perceived Usefulness: An Extension of The Technology Acceptance Model 2. *Working Paper*. East Carolina University.

Pedler, M., Boydell, T., & Burgoyne, J. (1989). The Learning Company. *Studies in Continuing Education*, 11(2), 91-101.
<https://doi.org/10.1080/0158037890110201>

Pedoman Analisis Kebijakan Kesejahteraan Sosial, Pada Tgl 05 Maret 2008 Disampaikan dalam Kegiatan Finalisasi Pedoman Analsis Kebijakan Kesejahteraan Sosial, Departemen Sosial RI. Mallon, Gerald P and Peg McCartt Hess. (2005).

Penelitian Kebijakan Kesejahteraan, Pengasuhan Dan Perlindungan Anak 103 Qanun Aceh Nomor 11 Tahun 2008 Tentang Perlindungan Anak.

Penelitian Kebijakan Kesejahteraan, Pengasuhan Dan Perlindungan Anak Keputusan Presiden RI Nomor 36/1990, pada 25 Agustus 1990 Tentang Pengesahan Convention On The Rights of The Child (Konvensi Tentang Hak-Hak Anak).

Penelitian Kebijakan Kesejahteraan, Pengasuhan Dan Perlindungan Anak Nota Kesepahaman Menteri Dalam Negeri, Menteri Luar Negeri, Menteri Hukum dan HAM, Menteri Kesehatan, Menteri Pendidikan Nasional, Menteri Sosial, Menteri Agama, Menteri Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan



Anak, tentang Percepatan Kepemilikan Akta Kelahiran, dalam Rangka Perlindungan Anak. David S, Sawicki, & Carl V. Patton. (1993).

Pengantar Analisis Kebijakan Publik, Edisi Kedua, Gajah Mada University Press. Suradi. (2011).

Peraturan Daerah Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta Nomor 6 Tahun 2011 Tentang Perlindungan Anak yang Hidup di Jalan.

Peraturan Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta Nomor 31 Tahun 2012 Tentang Tata Cara Penjangkauan dan Pemenuhan Hak Anak yang Hidup Di Jalan.

Peraturan Menteri Negara Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak RI Nomor 15 Tahun 2010 tentang Pedoman Umum Penanganan Anak yang Berhadapan Dengan Hukum.

Peraturan Menteri Sosial Republik Indonesia Nomor 110/HUK/2009 Tentang Persyaratan Pengangkatan Anak.

Peraturan Menteri Sosial Republik Indonesia Nomor 184 Tahun 2011 tentang Lembaga Kesejahteraan Sosial

Peraturan Menteri Sosial Republik Indonesia Nomor 30/HUK/2011 tentang Standar Nasional Pengasuhan Anak untuk Lembaga Kesejahteraan Sosial.

Peraturan Menteri Sosial Republik Indonesia Nomor 37/HUK/2010 tentang Tim Pertimbangan Perizinan Pengangkatan Anak Pusat.

Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2007, mengenai Pengangkatan Anak. Instruksi Presiden Nomor 3 Tahun 2010 tentang Program Pembangunan yang Berkeadilan.

Peraturan Perundang-undangan: UUD 1945 Pasal 27 Ayat 2 UUD 1945 Pasal 27 Ayat 2.

Peter, E.D., and Love, Z.I. (2003). Learning To Reduce Rework In Projects: Analysis Of Firm's Organizational Learning And Quality Practices. *Project Management Journal*, Vol.34, No.3, 13-25.

Podsakoff, M. (2017). *Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: a review and suggestions for future research*.

DOI:

10.1207/s15327043hup1002_5<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.11.006>

Podsakoff, P.M., and MacKenzie, S.B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestion for future research. *Human performance*, 10(2), 133-151.

Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J. B., and Bachrach, D.G. (1998). Some Possible antecedents of in role and extra role salesperson Performance. *Journal of Marketing*. 62: 87-98.

Purjani, N. P., and Riana, G. (2018). The Implication of Person-Job Fit and Person-Organization Fit on Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Science and Research (IJSR)*, 8 (9), 1625-1630.

Purnama, C. (2013). Influence analysis of organizational culture organizational commitment job and satisfaction organizational citizenship behavior (ocb) toward improved organizational performance. *International Journal of Business, Humanities and Technology*. Vol.3 (5).

Pusat Data dan Informasi Kementerian Sosial RI. Badan Perencanaan Pembangunan Nasional RI bekerjasama dengan Pusat Kajian Perlindungan Anak Universitas Indonesia dan Bank Dunia. (2011).

Rabindra, K., Pradhan, U., Kesari, K., and Singh, S.J. (2017). Examining the Role of Emotional Intelligence between Organizational Learning and Adaptive Performance in Indian Manufacturing Industries. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 29 Iss 2.

Rahma, A.N., Nurwati, R.N., and Taftazani, B.M. (2014). Eksistensi Pekerja Sosial Di Indonesia, Malaysia Dan Amerika Serikat. *Jurnal. unpad.ac.id*. Vol. 9 Iss 2.

Rantelangi, C. (2017). The Influence of Organizational Commitment, Auditor Independence, Internal Control, and Ethical Leadership in Good Governance and Organizational Performance, *Advances in Economics, Business and Management Research (AEBMR)*, volume 35.

Rehman, S.U., Bhatti, A., and Chaudhry, N.I. (2019). Mediating effect of innovative culture and organizational learning between leadership styles at third-order and organizational performance in Malaysian SMEs. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 9(1), 36.

Risianto, D., Irawanto, D. W., & Mugiono, M. (2018). Peran Budaya Organisasi Dalam Memediasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Etika Terhadap Kinerja Perusahaan. *Mix: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 8(1), 151.
<https://doi.org/10.22441/mix.2018.v8i1.009>

Robbins and Judge. (2008). *Perilaku Organisasi*, Edisi Duabelas. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.

Robbins, R. (2003). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.

Roca-Puig, V., Beltrán-Martín, I., Escrig-Tena, A. B., & Carlos Bou-Llusar, J. (2007). Organizational commitment to employees and organizational performance. *Personnel Review*, 36(6), 867–886.
<https://doi.org/10.1108/00483480710822409>

Rumangkit, S., and Maryati, S. (2017). Pengaruh Person-Organization Fit Terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja Pada Karyawan IBI (Informatics And Business Institute) Darmajaya. *Jurnal Optimum*. 7 (2) , 190-202.

Sabine, U.W. (2017). The governance of organizational learning - empirical evidence from best-practice universities in Germany. *Project Management Journal*, Vol. 24 Issue: 5.

Saiful, A., Ismail, Z., and Nawawi, A. (2019). The influence of a board's ethical commitment on corporate governance in enhancing a company's corporate performance. *Journal of Financial Crime*, 1-26.

Salehi, M., and Gholtash, A. (2011). The relationship between job satisfaction, job burnout and organizational commitment with the organizational citizenship behavior among members of faculty in the Islamic Azad University – first district branches, in order to provide the appropriate model. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, (15) 306-310.

Sampson, J., & Watkins, D. (1976). An Investigation of Adolescents' Attitudes to Aspects of Their School Life. *Australian Journal of Social Issues*, 11(3), 213–221. <https://doi.org/10.1002/j.1839-4655.1976.tb00573.x>

Samsudin, Sadili. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Pustaka Setia

Sani, A., & Maharani, V. (2013). *Metodologi Penelitian Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Kuisisioner dan Analisis Data)*. Malang: UIN Maliki.

Sanne, S.C.T. (2009). Managerialism, Organizational Commitment, and Quality of Job Performances among European University Employees. *International Journal of Humanities and Social Science*, Vol.5 589–607.

Santoso, C.B., and Ellitan, L. (2019). The Effect of Strategic Leadership, Organizational Culture, and Learning Organization on Good Corporate Governance and Organizational Performance in Agecny Office of PT. AIA Finance East Indonesia Area. *International Journal of Advanced Research*, volume 3, (8), 359-370.

Santoso, Christiananta, B., & Ellitan, L. (2019). the Effect of Strategic Leadership, Organizational Culture, and Learning Organization on Good Corporate Governance and Organizational Performance in Agency Office of Pt Aia Financial East Indonesia Area. *International Journal of Advanced Research*, 7(8), 359–370. <https://doi.org/10.21474/ijar01/9513>

Santoso, D. dan Irwantoro, I. (2014). Pengaruh Person-Organization Fit(P-O Fit) Terhadap Organization Citizenship Behaviour (OCB) Dengan Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi pada KPPBC TMP Tanjung Emas Semarang). *Jurnal NeO-Bis*, 8 (1)

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Schroeder, D. A., Penner, L., Dovidio, J. F., & Piliavin, J. A. (1995). *The Psychology of Helping and Altruism: Problems and Puzzles*. New York: McGraw-Hill/Irwin.

Sekaran, U. (1992). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*; Edisi Ketiga.

Sekaran, U. (1993). *Research Methods for Business; A Skill-Building Approach*; Edisi Keempat.





Sekaran, U. (2012). *Research Methods for Business*, 6th edition, John Wiley dan Sons, Inc.

Sekiguchi, T. (2004). Person organization fit and person-job fit in employee selection: review of the literature. *Osaka Keidai Ronshu*, 54 (6)

Senge, P. M. (2006). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.

Setiawan, I.A. (2011). Evolusi Konsep Komitmen Organisasional (1): Pendekatan Keprilaku. *Jurnal Sains Manajemen dan Akuntansi*. 3(1).

Siagian. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Djambatan.

Shungu, P, Ngirande, H, & Ndlovu, G. (2014). Impact of Corporate Governance on the Performance of Commercial Banks in Zimbabwe, *Mediterranean Journal of Social Sciences*, volume 3, (15).

Sivakumar, N. (2009). Values-based corporate governance and organization behavior – guidelines from Manusmriti for ethical and social responsibility,. *The International Journal of Business in Society*, Vol. 9 No. 5 , pp. 573585.

Soekidjan. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

Soelton, M., & Nugrahati, T. (2018). How Complaining Behaviors Effect on Coping Stress and Anxiety. *International Journal of Saudi Journal of Business and Management Studies*, 3(6), 623–628.

Soelton, M., Noermijati, N., Hutagalung, I., Saputra, N.G., Suprpto, and Tiffany, S. (2020). What is the Role of Women When Faced with Personal Conflicts at Work?. *European Journal of Business and Management*. Vol.12, No.14, 2020 www.iiste.org ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online). DOI: 10.7176/EJBM/12-14-01 <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.11.006>

Soelton, M., Noermijati, N., Rohman, F., Mugiono, Aulia, I.N., and Siregar, R.E. (2020). Reawakening perceived person organization fit and perceived person job fit: Removing obstacles organizational commitment. *Management Science Letters*. Volume 10/13 (2020) 2993–3002 homepage: www.GrowingScience.com/msl <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.5.026>

Soelton, M., Ramli, Y., Anggraini, D., and Khosasi, D. 2020. [Implementing Good Corporate Governance to Engage Corporate Social Responsibility in Financial Performance](#). *European Research Studies Journal*. 1 (Vol XXIII Issue 1), 239-258

Solimun, F. A. A. R., & Nurjanah. (2017). *Metode Statiska Multivariat Permodalan Persamaan Struktural (SEM) Pendekatan Warp PLS*. Malang: UB Press.

Solimun, Fernandes, A.A.R. dan Nurjanah. (2017). *Metode Statiska Multivariat Permodalan Persamaan Struktural; (SEM) Pendekatan WarpPLS*. Malang: Penerbit UB Press. Universitas Brawijaya.



Sondang, M. And Kartini, U.T. (2018). Internal Quality Assurance System, ISO 9001:2015 And Organizational Performance In One Continuum-A Case Study, *Mediterranean Journal of Social Sciences*, Volume 277.

Steers, R., and Porter, L., (1983). Employee commitment to organizations. In R. Steers dan L. Porter (Eds.), *Motivation and Work Behavior* (pp. 21g230). New York: McGraw-Hill.

Steyrer, J., Schiffinger, M., & Lang, R. (2008). Organizational commitment-A missing link between leadership behavior and organizational performance? *Scandinavian Journal of Management*, 24(4), 364–374.
<https://doi.org/10.1016/j.scaman.2008.04.002>

Steyrer, J., Schiffinger, M., and Lang, R. (2008). Organizational commitment A missing link between leadership behavior and organizational performance?. *Scandinavian Journal of management*, 24(4), 364-374.

Straub, A., and Mossel, H.J.V. (2006). Quality Assurance of Performance Based Maintenance Partnerships, *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*,, ISSN 1648-715X.

Studi Kebijakan Penanggulangan Anak Jalanan di DKI Jakarta. Jakarta: P3KS Press. Unicef, Child Protection Task Force Workshop, 2 Juli 2013, Jakarta Indonesia, Better Governance for Indonesia's Child Protection System.

Sudamanto. (2009). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Sugiyono. (2013). *Metode penelitian pendidikan pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Edisi 2. Jakarta: PT. Gramedia.

Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Kombinasi (Mix Methods)*. Bandung: Alfabeta.

Suharto, N.J. (2018). The relationship among managerial capability, organizational citizenship behavior, and employee performance: mediation effects of organizational culture. *Journal of Community Service and Research*, Vol. 2 (1). DOI: <https://doi.org/10.24114/jcrs.v2i1.9890>

Surat Keputusan Menteri Kesehatan RI Nomor 1259/Menkes/SK/ XII/2009 tentang Program Jamkesmas bagi Penghuni Pantji Sosial, Korban Bencana dan Penghuni Lapas dan Rutan.

Suzabar, D.F., Soelton, M., Imaningsih, M.S., Hutagalung, I., and Suherman, A.D. (2020). Conceptualizing the role of self-esteem in the burnout process. *Management Science Letters*. Volume 10/14 (2020) 3325–3330 homepage: www.GrowingScience.com/msl

Syaiful, A.R.W. (2009). The Effect of Implementation Quality Assurance and Business Incubators on Entrepreneur Quality and its Impact on SMEs Performance in East Java. *Advances in Economics, Bussines and Management Research*, Vol 5 No.10.



Syaifullah, M. (2014). Influence organizational commitment on the quality of accounting information system. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 3(9), 299-305.

Taylor, S. E., Peplau, L. A., & Sears, D. O. (2009). *Psikologi Sosial*. Jakarta: Terbitan Kencana.

Thamrin, A., & Francis, T. (2012). *Manajemen Pemasaran*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Tharnpas, S., and Sakun, B. (2016). CEO transformational leadership and the new product development process: The mediating roles of organizational learning and innovation culture. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 37 Iss 6 pp. - Permanent link to this document: <http://dx.doi.org/10.1108/LODJ-10-2014-0197>

Tilaar, R., Mekel, P.A., and Tarore, R.N. (2014). Analisis Komitmen Organisasi, Pengembangan Karir dan Pemberdayaan Terhadap Kepuasan Kerja Pada Kantor Badan Pengelola Perbatasan Kepulauan Sangihe. *Jurnal EMBA*. 2(3), 991-1000.

Timothy, O., Okwu, A. T., & Akpa, V. O. (2011). Effects of Leadership Style on Organizational Performance: a Survey of Selected Small Scale Enterprises in Ikosi-Ketu Council Development Area of Lagos State, Nigeria. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(7), 100–111.

Trong, T.L. (2017). CSR and organizational citizenship behavior for the environment in hotel industry: the moderating roles of corporate entrepreneurship and employee attachment styles. *International Journal of Management*, Vol.8 No.6.

Turulja, L., and Bajgoric, N. (2018). Information Technology, Knowledge Management and Human Resource Management: Investigating Mutual Interactions towards Better Organizational Performance. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*. Vol. 3 Iss.3, pp. 152158.

Ubi, S.P., Effiom, L., and Okon, E. (2013). Poverty and its related theories: reassessing the relevance. *American Journal of Social Issue and Humanities*, Vol. 3 Iss.3, pp. 152-158.

Ucanok, B., and Karabatı, S. (2013). The Effects of Values, Work Centrality, and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behaviors: Evidence from Turkish SMEs. *Human Resource Development Quarterly*, 24(1), 89–129.

Uday, B.M. (2017). Exploring relationship between Learning Organizations Dimensions and Organizational Performance. *The International Journal of Business in Society*, Vol.11 No.8.

Undang Undang Nomor 21 Tahun 2007 tentang Perdagangan Manusia.

Undang Undang Nomor 23 Tahun 2002 tentang Perlindungan Anak.

Undang Undang Nomor 23 Tahun 2004 tentang Kekerasan Dalam Rumah Tangga.



Undang Undang Nomor 24 Tahun 2011 tentang Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS).

Undang Undang Nomor 4 Tahun 1979 Tentang Kesejahteraan Anak.

Undang Undang Nomor 4 Tahun 1979 tentang Penyandang Cacat.

Undang Undang Nomor 40 Tahun 2004 tentang Sistem Jaminan Sosial Nasional.

Undang Undang Republik Indonesia Nomor 13 tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan.

Undang Undang RI Nomor 4 Tahun 1979 tentang Kesejahteraan Anak. U Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2011 tentang Konvensi Mengenai Hak-Hak Penyandang Disabilitas.

Undang-Undang Republik Indonesia No. 11 tahun 2009

Vagias, W.M. (2006). *Likert-Type Scale Response Anchors*. USA: Clemson University.

Valentine, S., Godkin, L., and Lucero, M., (2002). Ethical Context, Organizational Commitment, and Person-Organization Fit. *Journal of Bussiness Ethics*, 41, 349-360

Vicente, R.P., Inmaculada, B.M., Ana B.E., Tena, J., and Carlos, BL. (2007). Organizational commitment to employees and organizational performance. *Personnel Review*, Vol. 36 Iss 6 pp. 867 – 886

Víctor, J.G.M., María, M.JB., and Leopoldo, G.G. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research* 65 (2012) 1040 1050

Wade, D., & Recardo, R. (2001). *Corporate Performance Management: How to build a better organization through measurement-driven, strategic alignment (Improving Human Performance)*. United State of America: ButterworthHeinemann.

Wahjudhy, I., and Lius, P. (2014). Analisis Pengaruh Person-Job Fit Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Pion Pring.

Walumbwa, F.O., Avolio, B.J., Gardner, W.L., Wernsing, T.S., and Peterson, S.J. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a theorybased measure. *Journal of Management*, 34, 89-126.

Wei, Z.M. (2014). Performance appraisal process and organizational citizenship behavior,. *Advances in Economics, Bussines and Management Research*, Vol. 27 Iss 7 pp. 732 - 752.

Wei, Y.C. (2012). Person-organization fit and organizational citizenship behavior: Time perspective. *Journal of Management & Organization*, 18(06),

Weiner, Y. (1982). Commitment in Organization: A Normative View. *Academy of Management Review*, 7:418-428.



Wikhamn, W., and Hall, A. (2012). Social exchange in a Swedish work environment. *International Journal of Business and Social Science*, 3, 56–64

Wollah, A. L., Bambang Nur Cahyaningrum, & Wijayanti, A. W. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Servant Leadership Dan Pembelajaran Organisasi Pada Kinerja Organisasi. *Journal of Business Finance and Economic*, 1(1), 45–58. <https://doi.org/https://doi.org/10.32585/v1i1.724>

Yang, Y. (2016). Bilateral inter-organizational learning in corporate venture capital activity: Governance characteristics, knowledge transfer, and performance,. *Advances in Economics, Bussines and Management Research*, Vol. 35 Iss 5 pp. 352 - 378.

Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*. Sixth Edition. New Jersey: Pearson Education Inc.

Yukl, G. A., & Van Fleet, D. D. (1982). Cross-situational, multimethod research on military leader effectiveness. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30(1), 87–108. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(82\)90235-5](https://doi.org/10.1016/0030-5073(82)90235-5)

Zafar, H., Hafeez, M.H., and Shariff, M.N.M. (2016). Relationship between market orientation, organizational learning, organizational culture and organizational performance: mediating impact of innovation. *South East Asia Journal of Contemporary Business. Economics and law*, 9(2), 40-56.

Zagorsek, H., Dimovski, V., and Skerlavaj, M. (2009). Transactional and transformational leadership impacts on organizational learning. *Journal for East European Management Studies*, ISSN 0949-6181, Rainer Hampp Verlag, Mering, Vol. 14, Iss. 2, pp. 144-165

Zazmi, M.A. (2018). Knowledge Management, the Role of Strategic Partners, Good Corporate Governance and Their Impact on Organizational Performance. *Advances in Economics, Bussines and Management Research*, Vol 3.

Zgrzywa-Ziemak, A. (2015). The Impact of Organisational Learning on Organisational Performance. *Management and Business Administration. Central Europe*, 23(4), 98–112. <https://doi.org/10.7206/mba.ce.20843356.159>

Zucker, L.G. (1986). Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure, 1840-1920. *Research in Organizational Behavior*, 8: 53-111.



LAMPIRAN

1. Lampiran Instrumen Penelitian

Permohonan Pengisian Kuesioner

Kepada Yth.

Bapak/Ibu Pimpinan
Lembaga Kesejahteraan Sosial Anak Ditempat.

Dengan hormat,

Berikut ini disampaikan satu (1) set kuesioner berkenaan dengan Disertasi Penelitian dengan judul: Pengaruh *transformational leadership* terhadap *organizational performance* dimediasi *Learning Organization*, *organizational commitment* dan *organizational culture*, dimoderasi Altruism pada Lembaga Kesejahteraan Sosial Anak Kementerian Sosial Republik Indonesia. Kuesioner ini untuk kepentingan akademis, maka tidak akan berdampak apapun pada kinerja Bapak/Ibu. Untuk itu, dimohon kesediaan Bapak/Ibu merespon setiap butir pernyataan dengan leluasa dan tanpa beban, dalam arti betul-betul sesuai dengan kondisi (pendapat, perasaan dan pengalaman) Bapak/ Ibu yang sebenarnya.

Terima kasih atas perhatian dan kerjasama Bapak Ibu pimpinan LKSA terhadap pengisian Kuesioner ini.

Hormat saya,

Mochamad Soelton

**DATA RESPONDEN (isi kolom dengan “√”)**

Jenis Kelamin ☐ : Laki-Laki ☒ Perempuan

Usia saat ini ☐ : < 20 tahun ☒ 21 - 30 tahun ☐ 31 - 40 tahun ☐ 41 - 50 tahun ☐ > 50 tahun

Pendidikan ☐ : SD ☐ SMA/Seederajat ☒ SMP ☐ S1 ☐ S2 ☐ S3

Lama Bekerja ☐ : < 1 tahun ☒ 1 - 3 tahun ☐ 3,1 - 6 tahun ☐ > 6 tahun

A. DAFTAR PERNYATAAN

Petunjuk Pengisian

Pilih salah satu jawaban yang menurut anda paling sesuai dengan memberikan tanda “√” pada kolom jawaban yang Anda pilih dengan keterangan sebagai berikut:

1. **STS** : Sangat Tidak Setuju
2. **TS** : Tidak Setuju
3. **CS** : Cukup Setuju
4. **S** : Setuju
5. **SS** : Sangat Setuju

Bagian A

Seorang pemimpin transformasional adalah seseorang yang Mendorong motivasi dan perkembangan positif pengikut. Menumbuhkan lingkungan kerja



yang etis dengan nilai, prioritas, dan standar yang jelas. Mencontohkan standar moral dalam organisasi dan mendorong orang lain untuk melakukan hal yang sama.

Transformational Leadership					
No.	Pernyataan	STS	TS	CS	S SS
Pengaruh Individu Kharismatik					
1	Pemimpin yang mampu meningkatkan optimisme untuk meraih masa depan				
2	Sosok pemimpin yang dapat menimbulkan simbol kesuksesan organisasi				
3	Pemimpin yang dapat menumbuhkan rasa percaya diri dalam mengerjakan tugas				
4	Pemimpin yang dapat menumbuhkan sikap yang baik dalam mencapai tujuan organisasi				
Kepemimpinan Inspirasional					
5	Pemimpin yang selalu memberikan semangat dalam mengerjakan tugas				
6	Pimpinan yang selalu memotivasi untuk terus belajar				
7	Pemimpin yang selalu memberikan inspirasi dalam menjalankan aktivitas sehari-hari				
Perhatian Individu					
8	Pemimpin yang memberikan penghargaan kepada pengasuh jika melaksanakan pekerjaan dengan baik				
9	Pemimpin yang memberikan perhatian yang lebih kepada pengasuh				
10	Pemimpin yang memberikan dukungan moral secara proposional				
Stimulasi Intelektual					
11	Pemimpin yang memberikan kesempatan secara bersama-sama untuk memecahkan permasalahan organisasi				
12	Ide dari pimpinan memberi dorongan atau inspirasi bawahan untuk memikirkan ide yang segar/baru				
Transformational Leadership					
No.	Pernyataan	STS	TS	CS	S SS
13	Pemimpin menjelaskan visi tentang apa yang harus dilakukan dalam memberikan pemahaman akan tujuan umum organisasi				



Bagian B

Organizational Performance						
No.	Pernyataan	STS	TS	CS	S	SS
Kebijakan (Policy)						
1	Pembuatan kebijakan telah sesuai dengan tujuan organisasi					
2	Organisasi telah mengimplementasikan kebijakan yang ada dengan baik					
3	Organisasi mempunyai siasat/strategi tertentu dalam membuat kebijakan organisasi					
Perencanaan dan Penganggaran						
4	Organisasi mengumpulkan data / informasi yang digunakan sebelum menyusun perencanaan					
5	Pendistribusian anggaran telah sesuai dengan rencana					
6	Perencanaan pelayanan telah dilaksanakan secara efektif					
7	Organisasi telah mengoptimalkan anggaran yang ada					
8	Organisasi telah memonitor perencanaan dari awal hingga akhir					
Kualitas (quality)						
9	Capaian organisasi dapat ditingkatkan setiap tahunnya					
10	Semua program-program telah tercapai setiap tahunnya					
11	Organisasi memiliki sistem pengukuran kinerja pelayanan yang telah baku					
Kehematan (Economy)						
12	Organisasi memiliki cara untuk memberdayakan sumber daya manusia (pengasuh)					
13	Organisasi memiliki cara untuk memberdayakan sumber daya manusia (pengasuh)					
14	Organisasi memiliki sistem untuk mereview pendistribusian sumber daya manusia (pengasuh)					
Organizational Performance						
No.	Pernyataan	STS	TS	CS	S	SS
Keadilan (Equity)						
15	Organisasi dapat mendistribusikan sumber daya secara adil					
16	Organisasi tidak mendiskriminasikan seluruh lapisan pengasuh					
17	Pemimpin adil dalam memberikan pelayanan keseluruh anak-anak					

Learning Organization						
No.	Pernyataan	STS	TS	CS	S	SS
Keahlian Pribadi (<i>Personal Mastery</i>)						
1	Pemimpin berusaha mencari solusi dalam menyelesaikan pekerjaan					
2	Pemimpin memiliki komitmen terhadap pekerjaan					
3	Merasa bahwa kegagalan merupakan sebuah kesempatan untuk belajar.					
Model Mental (<i>Mental Models</i>)						
4	Pemimpin bersedia menerima kritik dan saran.					
5	Selalu meminta pendapat orang lain ketika mengembangkan ide / gagasan					
6	Selalu menghargai pendapat orang lain					
Visi Bersama (<i>Shared Vision</i>)						
7	Menyadari visi organisasi merupakan rumusan yang harus dipahami					
8	Visi organisasi merupakan pedoman dalam menjalankan tugas					
9	Keterbukaan dan dorongan dalam mengemukakan ide baru					
Pembelajaran Tim (<i>Team Learning</i>)						

Normative Commitment



10	Merasakan memiliki kewajiban untuk tetap bertahan dalam lembaga ini.					
11	Mau berusaha untuk lebih baik untuk mensukseskan lembaga ini					
12	Memiliki kewajiban untuk membuat lembaga ini menjadi lebih baik.					
13	Mengabdikan kepada organisasi ini adalah tindakan yang tepat					

Bagian E

Organizational Culture						
No.	Pernyataan	STS	TS	CS	S	SS
Adhokrasi						
1	Berani mengambil risiko merupakan bagian yang penting di dalam lembaga ini					
2	Berusaha untuk selalu komitmen dalam mengembangkan SDM di dalam lembaga ini					
3	Menerapkan manajemen yang memiliki kemampuan untuk berinovasi					
4	Berusaha untuk menciptakan tantangan baru yang dapat memberikan kinerja yang lebih baik					
5	Berusaha untuk mendapatkan kemampuan dalam meningkatkan keunggulan yang dapat memberikan kesuksesan					
Clan						
6	Kekeluargaan dalam lembaga ini harus selalu dijaga agar menjadi lebih harmonis					
7	Berusaha menumbuhkan ikatan melalui loyalitas antara para pengasuh					
8	Berusaha untuk meningkatkan kerjasama tim dari para pengasuh					
9	Menciptakan kepercayaan yang tinggi antar para pimpinan					
10	Menerapkan komitmen yang tinggi dalam diri para pengasuh akan mendapatkan kesuksesan dalam lembaga ini					
Hirarki						
11	Lembaga ini memiliki prosedur yang formal dalam menjalankan kegiatannya					
12	Semua pelaksanaan dalam lembaga ini harus dijalankan sesuai aturan dan kebijakan yang formal					
13	Selalu berusaha menjaga kestabilan dalam hubungan para pengasuh					



14	Selalu menjaga kestabilan dan kelancaran operasional dari lembaga ini					
15	Menerapkan efisiensi untuk mencapai kesuksesan di dalam lembaga ini					
Pasar						
16	Memiliki peluang untuk pengembangan lembaga ini menjadi lebih baik					
17	Menerapkan ikatan di antara para pengasuh agar dapat mencapai prestasi yang lebih baik					
18	Memiliki kewajiban untuk meningkatkan prestasi dari lembaga ini karena tuntutan dalam pelayanan					
19	Selalu meningkatkan kemampuan kerja pengasuh					

Bagian F

Altruism						
No.	Pernyataan	STS	TS	CS	S	SS
Empati						
1	Apabila terdapat kolega yang tertimpa musibah, maka saya memiliki perasaan prihatin dengan kondisinya					
2	Saya akan menjenguk kolega yang sakit tersebut untuk menghiburnya agar cepat sembuh					
3	Jika ada kolega yang kecewa dengan kemampuan yang tidak tercapai, maka saya akan memberikan dorongan untuk tidak larut dalam kekecewaan.					
Keinginan Memberi						
4	Jika kolega saya bertanya tentang jadwal informasi, maka saya akan menjawab					
5	Saya akan menolong setiap kolega saya yang meminta bantuan saya					
6	Saya akan bersahabat dengan semua kolega saya yang ada di dalam lembaga ini tanpa membedakan-bedakannya					
7	Saya puas jika dapat membantu mengerjakan tugas kolega saya walaupun tanpa mendapatkan imbalan					
Sukarela						
8	Ketika ada kolega saya yang tertimpa musibah, maka saya akan membantu mencari solusi					



9	Saya selalu mengikuti kegiatan forum di lembaga ini yang diadakan oleh organisasi					
10	Menurut saya, dengan aktif berorganisasi dapat meningkatkan kemampuan saya dalam beradaptasi dengan masyarakat.					

2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel

3. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel

4. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel

5. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel

6. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel

7. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel

Outer Loadings

[illegible]

SITAS
WILJA

UN	BF

[illegible]

[illegible]

[illegible]

AS
IJAYA
REPC

[illegible]

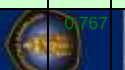
[illegible]

OP5																			0,820							
OP5																			0,706							
OP6																			0,856							
OP6																			0,802							
OP7																			0,843							
OP7																			0,828							
OP8																			0,881							
OP8																			0,758							
OP9																			0,757							
OP9																			0,628							

[illegible]

[illegible]

Outer Loadings

Outer Loadings					Repository Universitas Brawijaya										Repository Universitas Brawijaya										Repository Universitas Brawijaya					
					Repository Universitas Brawijaya										Repository Universitas Brawijaya										Repository Universitas Brawijaya					
					Repository Universitas Brawijaya										Repository Universitas Brawijaya										Repository Universitas Brawijaya					
	ALT	ALT.1	ALT.2	ALT.3	OC	OC.1	OC.2	OC.3	OCL	OCL.1	OCL.2	OCL.3	OCL.4	OL	OL.1	OL.2	OL.3	OL.4	OL.5	OP	OP.1	OP.2	OP.3	OP.4	OP.5	TL	TL.1	TL.2	TL.3	TL.4
ALT1		0,744			Repository Universitas Brawijaya										Repository Universitas Brawijaya										Repository Universitas Brawijaya					
ALT1	0,660				Repository Universitas Brawijaya										Repository Universitas Brawijaya										Repository Universitas Brawijaya					
ALT10				0,833	Repository Universitas Brawijaya										Repository Universitas Brawijaya										Repository Universitas Brawijaya					
ALT10	0,705				Repository Universitas Brawijaya										Repository Universitas Brawijaya										Repository Universitas Brawijaya					
ALT2		0,874			Repository Universitas Brawijaya										Repository Universitas Brawijaya										Repository Universitas Brawijaya					
ALT2	0,698				Repository Universitas Brawijaya										Repository Universitas Brawijaya										Repository Universitas Brawijaya					
ALT3					Repository Universitas Brawijaya										Repository Universitas Brawijaya										Repository Universitas Brawijaya					
ALT3	0,817				Repository Universitas Brawijaya										Repository Universitas Brawijaya										Repository Universitas Brawijaya					
ALT4				0,767	Repository Universitas Brawijaya										Repository Universitas Brawijaya										Repository Universitas Brawijaya					
ALT4	0,659				Repository Universitas Brawijaya										Repository Universitas Brawijaya										Repository Universitas Brawijaya					
ALT5				0,728	Repository Universitas Brawijaya										Repository Universitas Brawijaya										Repository Universitas Brawijaya					
ALT5	0,686				Repository Universitas Brawijaya										Repository Universitas Brawijaya										Repository Universitas Brawijaya					
ALT6				0,777	Repository Universitas Brawijaya										Repository Universitas Brawijaya										Repository Universitas Brawijaya					

[illegible]

[illegible]

[illegible]

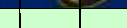
UNIVERSITAS
BRAWIJAYA

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

TL1			Repository Universitas Brawijaya	Repository Universitas Brawijaya	Repository Universitas Brawijaya	0,769		
TL1						0,602		
TL10			Repository Universitas Brawijaya	Repository Universitas Brawijaya	Repository Universitas Brawijaya	0,867		
TL10						0,743		
TL11			Repository Universitas Brawijaya	Repository Universitas Brawijaya	Repository Universitas Brawijaya	0,781		
TL11						0,693		
TL12			Repository Universitas Brawijaya	Repository Universitas Brawijaya	Repository Universitas Brawijaya	0,851		
TL12						0,696		
TL13			Repository Universitas Brawijaya	Repository Universitas Brawijaya	Repository Universitas Brawijaya	0,766		

[illegible]



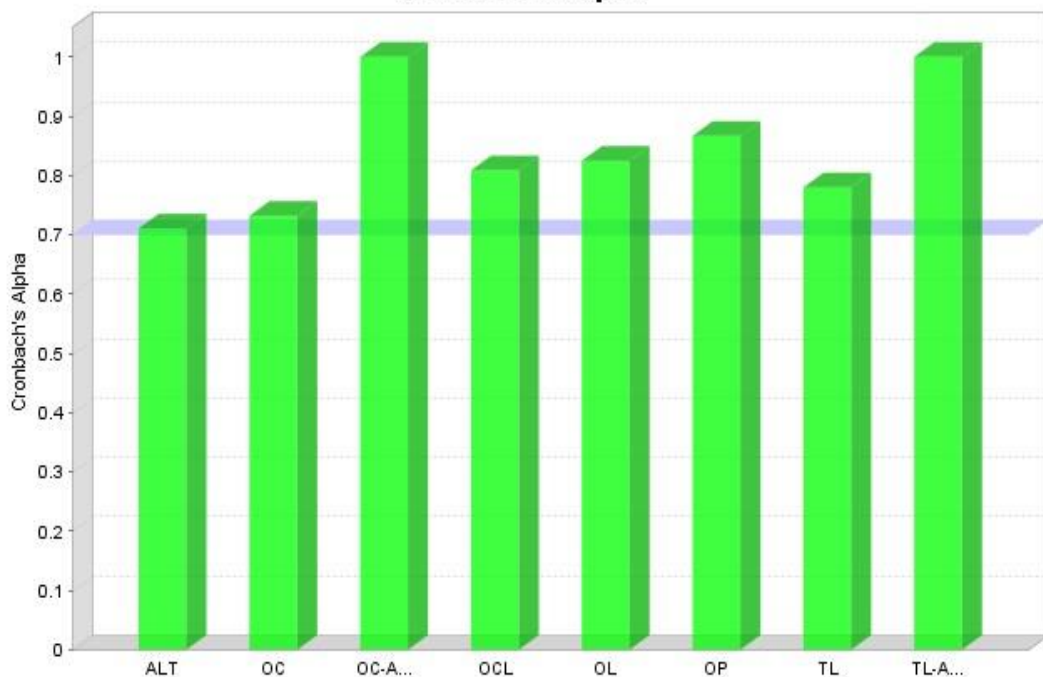
10. Validitas Dimensi

Outer Loadings

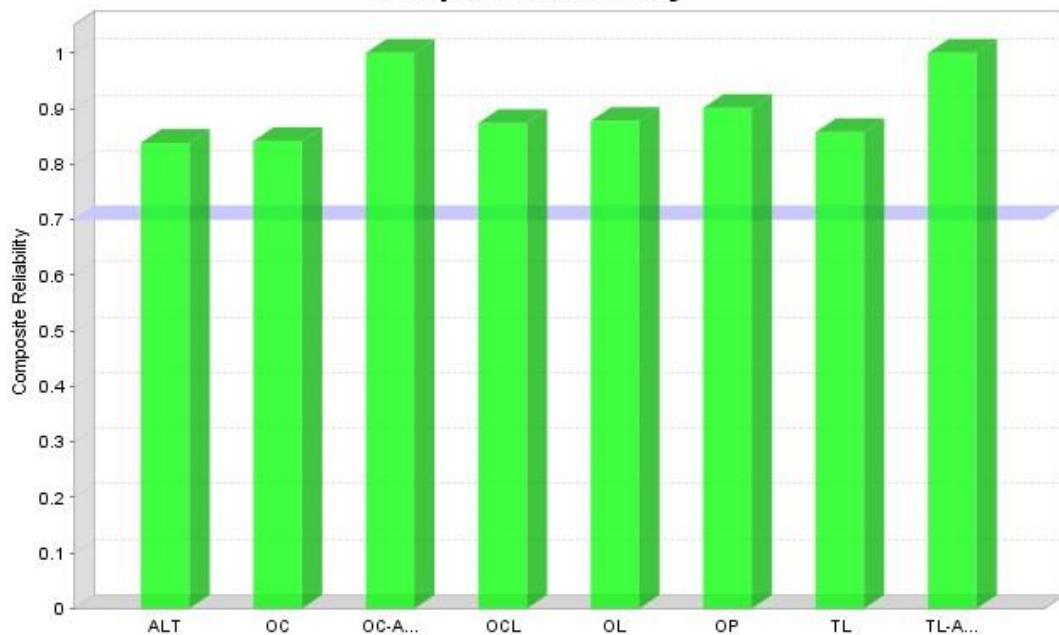
	ALT	OC	OCALT- OP	OCL	OL	OP	TL	TL- ALTOP
ALT1	0,823							
ALT2	0,810							
ALT3	0,753							
OC *			0,967					
ALT								
OC1		0,797						
OC2		0,714						
OC3		0,882						
OCL1				0,789				
OCL2				0,781				
OCL3				0,829				
OCL4				0,786				
OL1					0,787			
OL2					0,817			
OL3					0,768			
OL4					0,793			
OL5					0,667			
OP1						0,802		
OP2						0,848		
OP3						0,612		
OP4						0,827		
OP5						0,809		
OP6						0,742		
TL *								0,969
ALT								
TL1							0,759	
TL2							0,813	
TL3							0,701	
TL4							0,822	

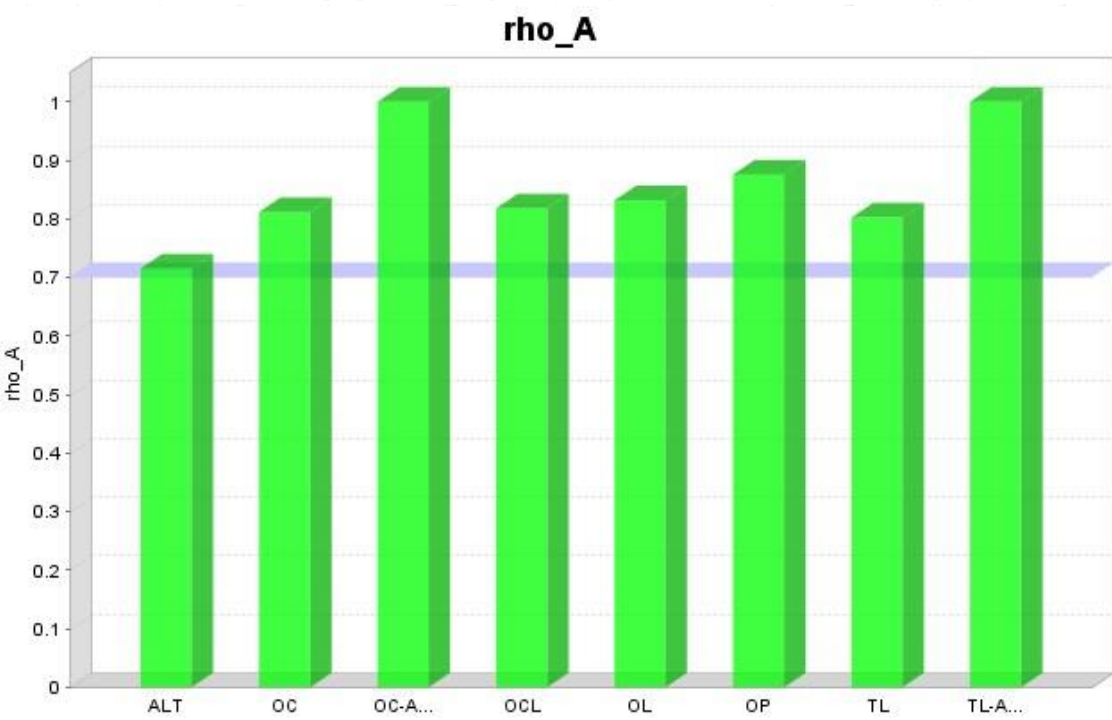
11. Hasil Uji Reliabilitas

Cronbach's Alpha



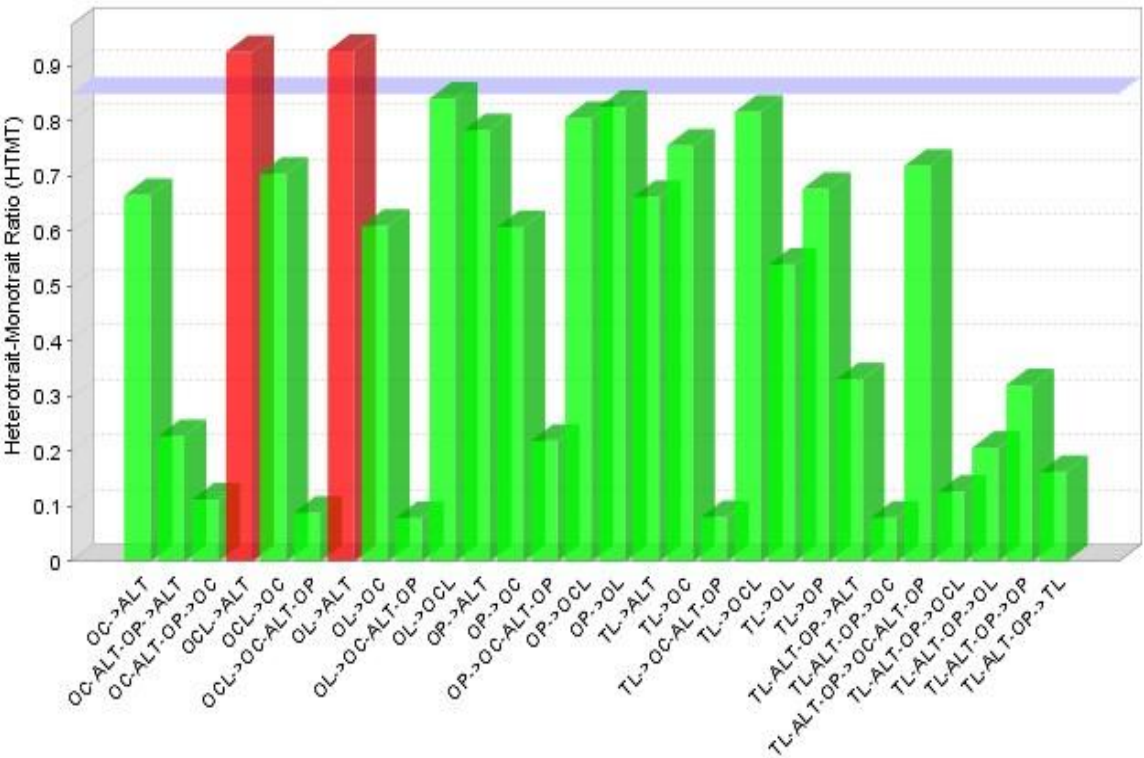
Composite Reliability





12. Hasil Uji Diskriminan

Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)



Fornell-Larcker Criterion

	ALT	OC	OC-ALT-OP	OCL	OL	OP	TL	TL-ALT-OP
ALT	0,796							



OC	0,520	0,801						
OC-ALT-OP	0,189	-0,049	1,000					
OCL	0,699	0,587	0,041	0,796				
OL	0,719	0,489	0,049	0,687	0,768			
OP	0,630	0,517	0,176	0,689	0,717	0,777		
TL	0,506	0,632	0,062	0,666	0,442	0,564	0,776	
TL-ALT-OP	0,273	0,062	0,719	0,122	0,187	0,302	0,097	1,000

Inner VIF Values

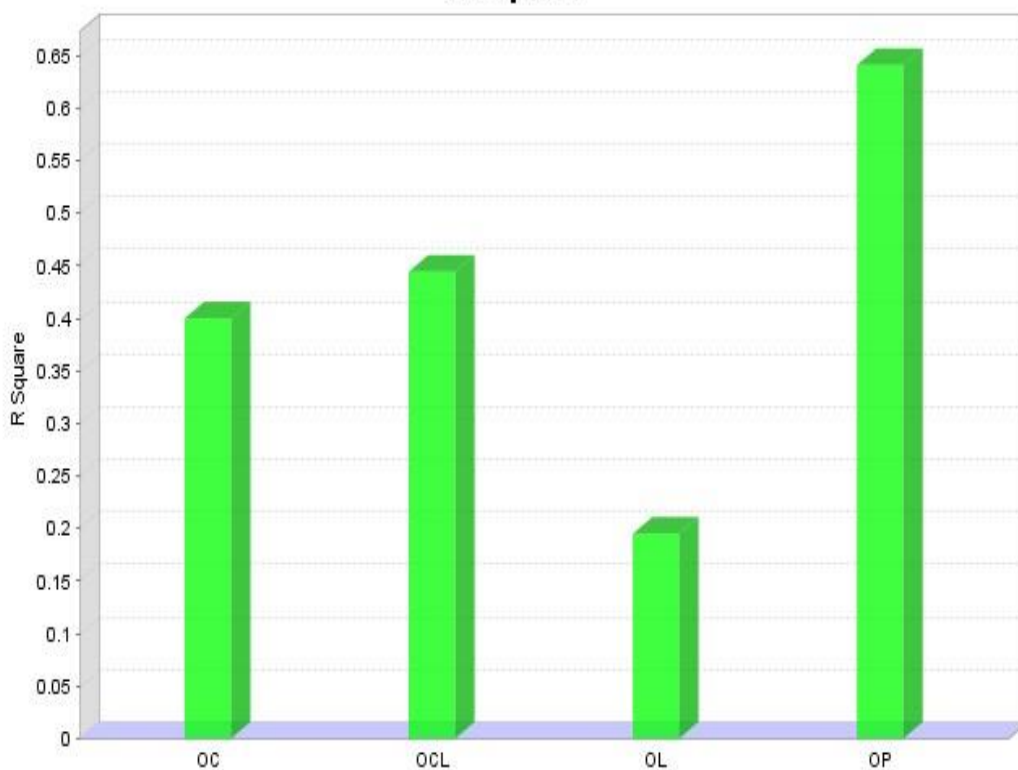
	ALT	OC	OC-ALT-OP	OCL	OL	OP	TL	TL-ALT-OP
ALT						2,723		
OC						1,947		
OC-ALT-OP						2,183		
OCL						3,068		
OL						2,484		
OP								
TL		1,000		1,000	1,000	2,185		
TL-ALT-OP						2,199		

13. Hasil uji analisis jalur

Path Coefficients

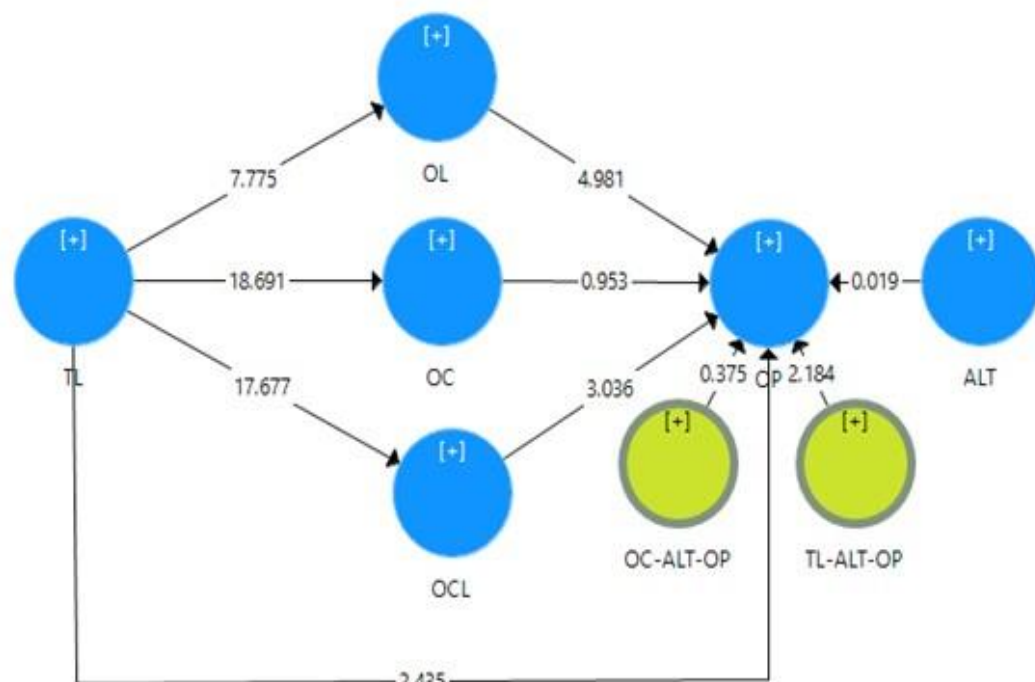
	ALT	OC	OC-ALT-OP	OCL	OL	OP	TL	TL-ALT-OP
ALT						-0,002		
OC						0,059		
OC-ALT-OP						0,027		
OCL						0,229		
OL						0,428		
OP								
TL		0,632		0,666	0,442	0,169		
TL-ALT-OP						0,160		

R Square



14. Hasil Uji Model Konseptual dengan PLS-SEM

15. Hasil Uji Model Bootstrapping T-statistic



Path Coefficients
Mean, STDEV, T-Values, P-Values



	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
OC -> OP	0,045	0,044	0,058	0,775	0,439
OCL -> OP	0,225	0,222	0,072	3,105	0,002
OL -> OP	0,460	0,466	0,071	6,517	0,000
TL -> OC	0,632	0,637	0,036	17,391	0,000
TL -> OCL	0,666	0,670	0,037	18,049	0,000
TL -> OL	0,442	0,447	0,056	7,933	0,000
TL -> OP	0,183	0,182	0,066	2,773	0,006

Path Coefficients

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
ALT -> OP	-0,002	0,007	0,101	0,019	0,985
OC -> OP	0,059	0,063	0,062	0,953	0,341
OC-ALT-OP -> OP	0,027	0,032	0,073	0,375	0,708
OCL -> OP	0,229	0,218	0,076	3,036	0,003
OL -> OP	0,428	0,425	0,086	4,981	0,000
TL -> OC	0,632	0,637	0,034	18,691	0,000
TL -> OCL	0,666	0,671	0,038	17,677	0,000
TL -> OL	0,442	0,447	0,057	7,775	0,000
TL -> OP	0,169	0,172	0,069	2,435	0,015
TL-ALT-OP -> OP	0,160	0,160	0,073	2,184	0,029

IMPROVING THE PERFORMANCE NON-PROFIT ORGANIZATIONS?

Mochamad Soelton, Brawijaya University
Noermijati Noermijati, Brawijaya University
Fatchur Rohman, Brawijaya University
Mugiono Mugiono, Brawijaya University

ABSTRACT

This paper aims to evaluate the impact and analyze the effect of transformational leadership on organizational performance which is mediated by organizational commitment, and organizational culture. This research was conducted using descriptive methods in Child Welfare Institutions throughout Indonesia (LKSA) under the auspices of the Ministry of Social Affairs of the Republic of Indonesia with a total sample of 185 respondents, the respondents are the top leaders of each institution. The finding showed that the role of the leadership as a whole is able to improve organizational performance effectively and efficiently for the sustainability of the institution for which it is responsible. This includes that organizational commitment can be consistently applied by leaders in this institution. This means that the higher the leadership in this institution, the stronger the norms will be embedded in the culture for the real actions of all its employees, which of course can ultimately strengthen the organization's performance stably. However, the organization has not been able to install a sense of ownership, especially employee loyalty to the institution, to its members on a permanent basis.

Keywords: Transformational Leadership, Organizational Performance, Organizational Commitment, Organizational Culture.

INTRODUCTION

Organizations to improve their performance, they need to focus on leadership and the continuous use of knowledge, which can serve as an essential key to success in facilitating individual, team and leadership transformation. Regarding transformational practices that can contribute to organizational performance (Abas et al., 2013; Alrowwad et al., 2016; Andrew & Cazares, 2015; Aragón-Correa et al., 2007; Arif, 2018; Khan & Ismail, 2017; Ojokuku et al., 2013; Wollah et al., 2020), and transformational leadership is studied from the point of view of non-profit organizations (Birasnav, 2014; Harris & Ogbonna, 2011; Mutahar et al., 2015) will pay attention to the importance of leadership in every organization, so that researchers provide another model for studying the relationship between transformational leadership and organizational performance. Thus, this research will provide sufficient new opportunities for organizational leadership to improve relationships by maximizing the profitability of the organization so that they adapt a leadership style that polishes their abilities and helps them achieve maximum profit (Ramli et al., 2020; Soelton et al., 2020; Aslam et al., 2016; Nugrahati et al., 2019; Soelton & Nugrahati, 2018).

Based on the background description above, testing of the problems in this study can be carried out. According to Alrowwad et al. (2016); Darmawan et al. (2019); Ojokuku et al.

(2013); Soelton & Nugrahati, (2018); Soelton et al. (2020) identified every problem in this study, namely that the leadership of child social welfare institutions in Indonesia is governed by various policies and programs, including from the 1945 Constitution, where neglected and poor children are cared for by the community. Country. Law of the Republic of Indonesia Number 4 of 1979 concerning Child Welfare has assisted children's rights, namely *"the child has the right to welfare, care, care and guidance based on affection both within the family and in special care to grow and develop well"*, and responsibility, namely that *"responsibility is responsible for the welfare of the child"* (Lee et al., 2012).

There have been many previous studies which stated that commitment has an effect on individual performance (Lee et al., 2012; Batilmurik & Noermijati, 2019; Syauta et al., 2012; De Cuyper et al., 2009; Suliman & Kathairi, 2013; Badu et al., 2019; De Baerdemaeker & Bruggeman, 2015; Dunk, 1990; Sanders, 2008; Kawiana, 2018; Al Zefeiti & Mohamad, 2017; Ogiedu & Odia, 2013). The results of research by (Ramli, 2019) found that there is a high level of employee pride, followed by a level of service to goals and interactions; (Soelton et al., 2020) stated that satisfaction, superior support, group cohesiveness and promotion opportunities are predictors of organizational commitment. Organizational commitment has a significant relationship with Organizational Performance, as summarized in previous studies, including: (Dick & Metcalfe, 2001; 2007) which specifically discusses organizational commitment to employees. Meanwhile, different research is shown by Osibanjo et al. (2014); De Cuyper et al. (2009); Kawiana (2018); Lee et al. (2012); Li et al. (2010); Ramli et al. (2020); Singh et al. (2019); Soelton et al. (2021); Suzabar et al. (2020); van Gelderen & Bik (2016); Wirmipin et al. (2015); Zincirkiran et al. (2015); Hafiz (2017); Sintyaningsih et al. (2020); Sitepu (2010).

Some of the main findings of this study are: non-standardized and undocumented management of the development of children in care. The function of the Child Orphanage is more of an institution that provides access to education for children at school as an alternative institution for caring for children who cannot be cared for by their parents or their families. e). Children who live in institutions generally (90%) still have both parents and are sent to orphanages with the main reason to continue their education. f). Based on the educational goals of the orphanage, children must stay at home for a long time until they graduate from high school and must attend the coaching or care they are supposed to receive.

LITERATURE REVIEW

Transformational Leadership

Analysis of leadership dating from the 1900s to the 1940s has focused on the differences between leaders and followers. In Derue et al. (2011) research on the different heritable attributes of a leader who is not a leader and describes someone as an effective leader. Research on leadership begins by looking for inherited attributes that differentiate leaders from non-leaders and explaining individual obligations as leaders, in Derue et al. (2011). The theory of leadership traits (theory of leadership traits) explains that it is because leaders The strong can be described by their characteristics, based on personal qualities and characteristics The search for personality, physical, or intellectual characteristics that distinguish a leader from a leader who is not a leader. In transformational leadership (Bass, 1999) there are indicators of inspirational motivation, transformational leaders behave with the aim of motivating by inspiring those around them (Avolio et al., 2004; Luthans, 2015).

Organizational Performance

According to Luthans (2015), the performance of the quantity and quality of work produced or services provided by someone who does work in the organization, provides a definition of performance as the results obtained by the organization over a certain period. Therefore, organizational performance reflects the level of achievement and achievement of targets that have been set as well as the manager's or organizational leadership's trust in the organization. According to Soelton et al. (2021) organizational performance is an organization, team or organization in realizing the target strategy that has been set with the expected behavior. According to Suzabar et al. (2020) is an application for organizational task performance by using effective and efficient resources. Resources include human resources, all assets, capabilities, organizational processes, company attributes, information and knowledge controlled by the company. Performance is defined as a description of the level of implementation of activities, programs and policies by using a number of resources to achieve predetermined goals (Sembiring, 2012).

Organizational Commitment

Luthans (2015) suggests several new things specifically for the application of management systems to help solve problems and increase organizational commitment to employees:

- Committing to the main human values, making written rules, making good and appropriate managers, and maintaining communication.
- Clarifying and communicating mission, clarifying mission and ideology, charismatic, using value-based recruitment practices, forming traditions.
- Ensures organizational fairness, has a complete complaints system, provides extensive two-way communication.
- Creating a sense of togetherness, building homogeneity based on values, justice, togetherness, and promoting cooperation, mutual support and teamwork.
- Support employee development, perform actuation, provide challenging work, propose and empower, support from within, provide development activities, provide security to employees without guarantees.

Organizational Culture

The Cultural Dimension according to Cameron & Quinn (1999) divides culture based on the Competing Value Framework which explains the complex nature of organizational culture and provides cultural values that reflect the characteristics that enter into every organization. The dimensions that most domains and often appear in literature consist of:

- Culture in terms of cultural strength or excellence,
- Culture seen from the fit between cultures in one part of the organization is the same and in accordance with cultural reviews from other parts of the organization, and
- In terms of a specific type of culture of an organization.

Furthermore, Cameron & Quinn (1999) found that organizations are more closely related to the type of culture than the suitability or strength of culture.

Hypothesis

Relationship between transformational leadership and organizational performance

Transformational leadership theory is very helpful by Burns (1978), who compared transformational leadership with transactional leadership. Transformational leadership draws on the moral value of followers to raise their awareness of ethical issues and mobilize their energy and resources for reform. Therefore, the following hypotheses are established in this study:

H₁ Transformational Leadership has a positive effect on Organizational Performance

Relationship between transformational leadership and organizational commitment

The quality of Transformational Leadership is a factor of the organization, where Transformational Leadership is a combination of competencies and insights to invite members to step together to achieve goals (Hatta et al., 2018). If a leader can clearly explain the vision and mission of the organization, then subordinates will give higher positive reactions to various problems, such as job satisfaction, commitment, loyalty, motivation, and organizational productivity (Hussein et al., 2014). Thus, the following hypotheses are established in this study:

H₂ Transformational Leadership has a positive effect on Organizational Commitment

Relationship between organizational commitment and organizational performance

According to research conducted by Cameron & Quinn (1999) that organizational commitment has a significant effect, there is a positive and insignificant influence. Commitment to Organization Organizational performance is carried out by Organizational Commitment by implementing budgeting. Organizational culture factors and organizational commitment are conditional factors that must be considered to increase the organizational level of budgetary participation. These factors are important in the globalization era, which is full of environmental uncertainty. The level of conformity of factors influencing Organizational Performance is rejected. Thus, the following hypotheses are established in this study:

H₃ Organizational Commitment has a positive effect on Organizational Performance

Relationship between Transformational Leadership and Organizational Culture

According to (Soelton & Nugrahati, 2018) that the quality of Transformational Leadership is a factor of the organization, where Transformational Leadership is a combination of competencies and insights to invite members to step together to achieve goals (Ramli et al., 2020). Thus, the following hypotheses are established in this study:

H₄ Transformational Leadership has a positive effect on Organizational Culture

Relationship between organizational culture and organizational performance

(Herminingsih, 2011) define organizational culture as what employees perceive and how these perceptions shape patterns of beliefs, values, and expectations. Whereas Luthans (2015) explains that organizational culture is a basic assumption pattern that is instilled in new members as something that is considered right to be accepted, used as the basis for thinking patterns and

daily activities (Ramli et al., 2020; Shahzad, 2012). Thus, the following hypotheses are established in this study:

H₃ Organizational Culture has a positive effect on Organizational Performance

The role of organizational commitment in mediating the influence of transformational leadership on organizational performance

In Wirmipin's research Nugrahati et al. (2019), the results showed that the test results with descriptive statistics resulted in the presentation of the SPSSs output. That the influence of Organizational Commitment has a positive and significant effect on organizational performance is accepted. This shows that the organization that is owned by each employee makes a high contribution to organizational performance. The better organizational commitment, the resulting organization will also increase. Thus, the following hypotheses are established in this study:

H₄ Organizational Commitment can mediate the Influence of Transformational Leadership on Organizational Performance

The role of organizational culture in mediating the influence of transformational leadership on organizational performance

Organizational culture has a role in mediating the influence of leadership style and ethics on organizational performance. Thus, organizational culture has an important role in producing performance in the organization. According to research by Risianto et al. (2018) organizational culture can mediate the influence of leadership style on organizational performance. The role of organizational culture is because it can build the values carried by each individual in the organization and of course the leader as the most influential individual can form order in the organizational culture system, the organization's capable culture mediates the influence of ethics on organizational performance. Thus, the following hypotheses are established in this study:

H₅ Organizational Culture can mediate the Influence of Transformational Leadership on Organizational Performance

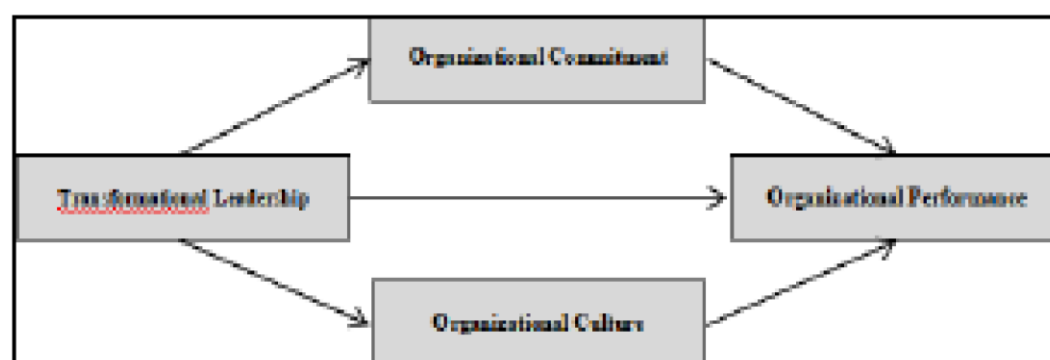


**FIGURE 1
RESEARCH FRAMEWORK**

METHODOLOGY

Measurement Scales

The indicators that measure the applied variables are adjusted accordingly with the sample characteristics from previous studies. The variable "*transformational leadership*" using a scale according to Bass (1999); Yukl & Van Fleet (1982) includes 4 observations. "*Organizational Performance*" using John Miner in (Sudamanto, 2009) consists of 6 observations. "*Organizational commitment*" using (Allen & Meyer, 1990) consists of 3 observations. "*Organizational culture*" uses scales (Cameron & Quinn, 1999) consists of 4 observations.

Data Collection and Method of Analysis

This research design is based on the research method. Researchers collected data from Child Welfare Institutions throughout Indonesia that have been accredited by the Ministry of Social Affairs of the Republic of Indonesia and which have obtained state certificates, namely A with a total sample of 185 respondents. The design used in this study is a causal design. The causal research design is useful for analyzing the relationship between one variable and another. Causal design examines "*causal*" relationships (Sugiyono, 2013). Analysis of the data used in this research was inferential statistical analysis, namely Structural Equation Model, referred to as SEM. This SEM was operated through the "*Partial Least Square*" (PLS) software, namely version 3.2.9 of Smart-PLS.

Validity and Reliability Tests

Test of validity

Testing using the convergent validity of the measurement model with a reflective indicator is assessed based on the correlation between the item score/component score with the construct score calculated by SEM-PLS. Ghazali (2014) argues that an indicator can be said to have good validity if the loading factor value is greater than 0.70, while the loading factor of 0.50 to 0.60 can be considered sufficient. The validity test calculations that researchers had done can be seen in the following Table 1.

Based on Table 1, all variables have a communality value of >0.5 and $AVE > 0.5$. The result has met the criteria of convergent validity so that all indicators are valid and can be used to further analysis. To ensure validity, the researcher conducted the next test, which was to evaluate the discriminant validity of the research variables. The outcome of the reliability review on Table 2.

The results of the calculations show that the square root of the mean extract of variance ($\sqrt{AVE}$) for each construct is greater to know between one construct and another in the model, so that means that all research variables are guaranteed to have differentiation (Hair et al., 2014; Hair et al., 2013; Henseler et al., 2015). Furthermore, evaluating the measurement value of research models such as R-square.

Table 1

SUMMARY OF VALIDITY TEST RESULT		
Item	Loading Factor	AVE
<i>"Organizational Commitment"</i>		
OC1. Affective Commitment	0.796	0.641
OC2. Continuance Commitment	0.713	
OC3. Normative Commitment	0.882	
<i>"Organizational Culture"</i>		
OCL1. Adhocracy	0.788	0.634
OCL2. Clan	0.781	
OCL3. Hierarchy	0.829	
OCL4. Market	0.787	
<i>"Organizational Performance"</i>		
OP1. Policy	0.801	0.605
OP2. Planning and Budgeting	0.848	
OP3. Quality	0.632	
OP4. Economy	0.836	
OP5. Equity	0.796	
OP6. Accountability	0.733	
<i>"Transformational Leadership"</i>		
TL1. Idealized influences	0.759	0.602
TL2. Inspirational motivation	0.813	
TL3. Individual considerations	0.703	
TL4. Intellectual stimulation	0.821	

Table 2 SUMMARY OF DISCRIMINANT VALIDITY TEST RESULT				
	Organizational Commitment	Organizational Culture	Organizational Performance	Transformational Leadership
Organizational Commitment	0.801			
Organizational Culture	0.587	0.796		
Organizational Performance	0.517	0.689	0.778	
Transformational Leadership	0.632	0.666	0.565	0.776

Test of Reliability

In PLS, reliability testing can use two approaches, namely the Cronbach alpha and Composite reliability. The Cronbach alpha or Composite Reliability rule of thumb must be greater than 0.7, even though 0.6 is appropriate (Hair et al., 2014). Table 3 can be used as the outcome of the reliability review.

Table 3 SUMMARY TABLE OF RELIABILITY TEST RESULT		
	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Organizational Commitment	0.732	0.842
Organizational Culture	0.809	0.874
Organizational Performance	0.867	0.901
Transformational Leadership	0.78	0.837

Table 3 shows that the Cronbach Alpha and the Composite reliability values are above 0.7 for each component. So, it can be concluded that the instruments used are reliable.

Data Analysis Results

Data from the test of validity and reliability was then processed to determine the hypothesis testing results through the Structural Equation Model, which was operated through the "Partial Least Square" (PLS) software, namely version 3.2.8 of Smart-PLS. The results of calculated Smart-PLS can be seen in Figure 2 (Tables 4 & 5).

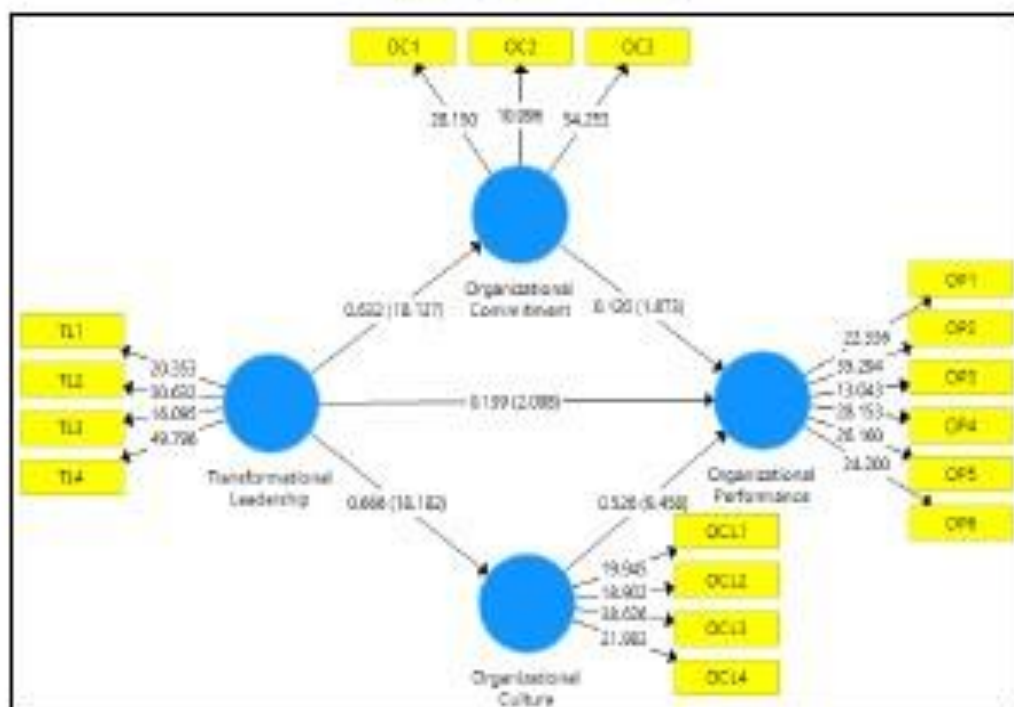


FIGURE 2
STRUCTURAL MODEL OUTPUT

Table 4
THE RESULT OF DIRECT EFFECT TESTING

H	Relationships Between Variables		Path Coefficient	T-Statistics	Description
	Independent Variables	Dependent Variables			
H1	Transformational Leadership	Organizational Performance	0.139	2.098	Positive Significant
H2	Transformational Leadership	Organizational Commitment	0.632	18.137	Positive Significant
H3	Organizational Commitment	Organizational Performance	0.120	1.873	Positive Not Significant
H4	Transformational Leadership	Organizational Culture	0.666	18.182	Positive Significant
H5	Organizational Culture	Organizational Performance	0.526	9.458	Positive Significant

Table 5
THE RESULT OF INDIRECT EFFECT/MEDIATION TESTING

Variable	Inter-Variable	Path	Z-Values	Description

	Relationship	Coefficient		
Transformational Leadership → Organizational Performance	Direct effect	0.426		Significant
Transformational Leadership → Organizational Commitment Transformational Leadership → Organizational Performance	Indirect effect	0.076	1.854	Not Significant
Transformational Leadership → Organizational Culture Transformational Leadership → Organizational Performance		0.35	8.989	Significant

DISCUSSION

Hypothesis 1

Transformational leadership has a positive effect on organizational performance. Beta coefficient value of 0.139 and t-value of 2,098 were obtained in the results. The t-value of >1.98 (two-sided hypothesis) indicates that *"transformational leadership is positively influenced by organizational performance"*. This means that transformative leadership style in LKSA will strongly promote Organizational performance. The leader explains the vision and provides an understanding of the general goals of the organization so that the LKSA is able to provide good service.

Hypothesis 2

Transformational leadership has a positive effect on organizational commitment. Beta coefficient value of 0.632 and t-value of 18,137 were obtained in the results. The t-value of >1.98 (two-sided hypothesis) indicates that *"transformational leadership is positively influenced by organizational commitment"*. The leader explains the vision of what must be done in providing an understanding of the general goals of the organization because the leader has a responsibility to make LKSA's better.

Hypothesis 3

Organizational commitment has no effect on organizational performance. Beta coefficient value of 0.120 and t-value of 1,873 were obtained in the results. The t-value of <1.98 (two-sided hypothesis) indicates that *"organizational commitment is not influenced by organizational performance"*. Although LKSA employees have a sense of responsibility to make this institution better, the organization has a way to empower human resources.

Hypothesis 4

The impact of transformational leadership over organizational performance through organizational commitment as mediating variable. According to hypothesis in this research, it was found that mediating organizational commitment on relationship between transformational leadership and organizational performance has not mediating variable.

Hypothesis 5

Transformational leadership has a positive effect on organizational culture. Beta coefficient value of 0.666 and t-value of 18.182 were obtained in the results. The t-value of > 1.98 (two-sided hypothesis) indicates that *"transformational leadership is positively influenced by organizational culture"*. The leader provides an understanding of the vision and general goals of the LKSA so that this institution has a formal procedure for carrying out its activities.

Hypothesis 6

Organizational culture has a positive effect on organizational performance. Beta coefficient value of 0.120 and t-value of 1.873 were obtained in the results. The t-value of > 1.98 (two-sided hypothesis) indicates that *"organizational culture is positively influenced by organizational performance"*. Institutions collect data and information used before planning so that this institution has clear procedures in conducting its operational activities.

Hypothesis 7

The impact of transformational leadership over organizational performance through organizational culture as mediating variable. According to hypothesis in this research, it was found that mediating organizational culture on relationship between transformational leadership and organizational performance has partial mediating variable.

CONCLUSION

Based on the data analysis and the discussion that has been stated, several research conclusions can be stated as follows:

1. The role of the leadership as a whole is able to improve organizational performance effectively and efficiently for the sustainability of the institution for which it is responsible. This includes that organizational commitment can be consistently applied by leaders in this institution. This means that the higher the leadership in this institution, the stronger the norms will be embedded in the culture for the real actions of all its employees, which of course can ultimately strengthen the organization's performance stably. However, the organization has not been able to instill a sense of ownership, especially employee loyalty to the institution, to its members on a permanent basis.
2. A stronger culture is consistently formed, including norms in applying organizational culture to all managers and employees, the better it will be to improve organizational performance. Organizational commitment which tends to look bad, becomes a big job for the management in the decision-making section, the opposite results in the level of performance in an organization that will also decrease or worsen. Organizational learning activities such as the process of creating, maintaining or transferring knowledge to an organization are good, so that the level of performance in an organization will also follow well.

Implication

The study of this research has generated several theoretical and practical implications such as:

1. The organization should be able to provide more structured, clear and direct training on the types of work for caregivers so that they acquire applicable skills upgrades and gain more knowledge or insight than ever before.
2. The organization is more protective of the commitment felt by each caregiver, such as the provision of adequate work facilities for employees in the workplace, which is currently considered very minimal

so that it does not support their success in their activities. The organization must pay attention to the level of workload done by each carer or the organization can act fairly towards all carers.

Limitation

Some limitations faced in the implementation of research include the object of research is still limited to child welfare institutions accredited A, and only involves the highest leadership of each institution, limiting the generalizability of research results to 1 type of institution. In the future, research can be carried out on types of institutions such as welfare institutions for the elderly, welfare institutions for persons with disabilities and other institutions under the auspices of the Ministry of Social Affairs of the Republic of Indonesia.

REFERENCES

- Abas, M., Ostrovich, N.V., Prince, M., Gorceag, V.I., Trigu, C., & Oram, S. (2013). Risk factors for mental disorders in women survivors of human trafficking: A historical cohort study. *BMC Psychiatry*, 13.
- Al Zefaiti, S.M., & Mohamed, N.A. (2017). The influence of organizational commitment on omni public employees' work performance. *International Review of Management and Marketing*, 7(2), 151-160.
- Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Alrowwad, A., Obaidat, B.Y., Tashini, A., & Aggad, N. (2016). The impact of transformational leadership on organizational performance via the mediating role of corporate social responsibility: A structural equation modeling approach. *International Business Research*, 10(1), 199.
- Andrew, S.A., & Cazares, F.L. (2015). Behavior on organizational performance: Empirical analysis of public employees in *Mediating Effects of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: Empirical Analysis of Public Employees in Guadalajara, Mexico*, 12, 71-93.
- Aragón-Correa, J.A., García-Morales, V.J., & Cordon-Pozo, E. (2007). Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: Lessons from Spain. *Industrial Marketing Management*, 36(3), 349-359.
- Arif, S. (2018). Transformational leadership and organizational performance the mediating role of organizational innovation. *SEISENSE Journal of Management*, 1(3), 201-219.
- Aslam, U., Ilyas, M., Inam, M.K., & Ur Rahman, U. (2016). Intelligence and its impact on managerial effectiveness and career success (evidence from insurance sector of Pakistan). *Journal of Management Development*, 35(4), 505-516.
- Avolio, B.J., Gardner, W.L., Walumbwa, F.O., Luthans, F., & May, D.R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823.
- Badri, I., Awaluddin, I., & Mas'ud, A. (2019). The influence of budgeting participation, organizational commitment, professionalism, leadership style and organizational structure on managerial performance. *Journal of Development Economic Progress*, 4(1), 1-15.
- Bass, B.M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Burnsaw, M. (2014). Knowledge management and organizational performance in the service industry: The role of transformational leadership beyond the effects of transactional leadership. *Journal of Business Research*, 67(8), 1622-1629.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. HarpersCollins.
- Cameron, K.S., & Quinn, R.E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Addison Wesley.
- Darmawan, I.P.E., Sutrisno, T., & Mardiani, E. (2019). Accrual earnings management and real earnings management: increase or destroy firm value? *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 6(2), 8-19.
- De Boeremakers, J., & Bruggeman, W. (2015). The impact of participation in strategic planning on managers' creation of budgetary slack: The mediating role of autonomous motivation and affective organizational commitment. *Management Accounting Research*, 29, 1-12.

- De Cuyper, N., Notelaers, G., & De Witte, H. (2009). Job insecurity and employability in fixed-term contractors, agency workers, and permanent workers: associations with job satisfaction and affective organizational commitment. *Journal of Occupational Health Psychology, 14*(2), 193-205.
- Derry, D.S., Nahrgang, J.D., Wellman, N., & Humphrey, S.E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology, 64*(1), 7-52.
- Dick, G., & Metcalfe, B. (2001). Managerial factors and organizational commitment. *International Journal of Public Sector Management, 14*(2), 111-128.
- Dick, G., & Metcalfe, B. (2007). The progress of female police officers? An empirical analysis of organisational commitment and tenure explanations in two UK police forces. *International Journal of Public Sector Management, 20*(2), 81-100.
- Dunk, A.S. (1990). Budgetary participation, agreement on evaluation criteria and managerial performance: A research note. *Accounting, Organizations and Society, 15*(3), 171-178.
- Ghozali (2014). *Aplikasi analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Badan Penerbit UNDIP.
- Hafiz, A. (2017). Relationship between organizational commitment and employee's performance evidence from banking sector of Lahore. *Journal of Business and Management Review, 7*(2), 2-7.
- Hair, Joe F., Ringle, C.M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed, a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice, 19*(2), 139-152.
- Hair, Joe F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V.G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review, 26*(2), 106-121.
- Hair, Joseph F., Ringle, C.M., & Sarstedt, M. (2013). Partial least squares structural equation modeling: Rigorous applications, better results and higher acceptance. *Long Range Planning, 46*(1-2), 1-12.
- Harris, L.C., & Ogbourne, E. (2011). Antecedents and consequences of management-sponsored organizational cultural control. *Journal of Business Research, 64*(5), 437-445.
- Hatta, I.H., Rachbini, W., Riskarini, D., & Mandagie, Y.R.O. (2018). OCB analysis, transformational leadership style, work ethic, work satisfaction, and good governance. *Jurnal Manajemen, 22*(3), 395.
- Henseler, J., Ringle, C.M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science, 43*(1), 115-135.
- Herminingsih, A. (2011). The effect of transformational leadership on organizational culture. *Scientific Journal of Management Economics and Entrepreneurship, 5*(1).
- Hussein, N., Mohamed, A., Noordin, F., & Ishak, N.A. (2014). Learning organization and its effect on organizational performance and organizational innovativeness: A proposed framework for Malaysian public institutions of higher education. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 130*(September 2015), 299-304.
- Kawiana, I.G.P. (2018). The influence of organizational culture, employee satisfaction, personality, and organizational commitment towards employee performance. *International Research Journal of Management, IT and Social Sciences, 5*(3), 35-45.
- Khan, S.A., & Ismail, W.K.W. (2017). To evaluate the impact of transformational leadership on organizational learning. *International Journal of Research in Commerce & Management, 8*(9), 1-7.
- Lee, C.C., Huang, S.H., & Zhao, C.Y. (2012). A study on factors affecting turnover intention of hotel employees. *Asian Economic and Financial Review, 2*(7), 866.
- Li, W., Nan, X., & Mo, Z. (2010). Effect of budgetary goal characteristics on managerial attitude and performance. *International Conference on Management and Service Science*.
- Luthans, F. (2015). *Organizational Behavior - An Evidence-Based Approach - 12th Edition*. In J. Back (Ed.), *Hospital Administration* (12th Edn.). McGraw-Hill/Irwin.
- Mutahar, A.Y., Rasli, A.M., & Al-Ghazali, B.M. (2015). Relationship of transformational leadership, organizational learning and organizational performance. *International Journal of Economics and Financial Issues, 5*(15).
- Nugrahati, T., Soelton, M., Ramli, Y., Syah, T.Y.R., Saratian, E.T.P., Arief, H., & Fauzi, F.N. (2019). Building framework of work engagement social welfare institution in Gayo Lues Atjeh. *INOBIS: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia, 3*(1), 65-81.
- Ogieda, K.O., & Odia, J. (2013). Relationship between budget participation, budget procedural fairness, organisational commitment and managerial performance. *Review of Public Administration and Management, 2*(3), 234-250.
- Ojokuku, R.M., Odutayo, T.A., & Sajuyigbe, A.S. (2013). Impact of leadership style on organizational performance: a case study of Nigerian banks. *American Journal of Business and Management, 2*(1), 202.

- Osibanjo, A.O., Salami, O.P., & Falola, H.O. (2014). Modeling the relationship between motivating factors; Employee retention; and job satisfaction in the Nigerian banking industry. *Journal of Management Policies and Practices*, 2(2), 63-83.
- Ramli, A.H. (2019). Work environment, job satisfaction and employee performance in health services. *Business and Entrepreneurial Review*, 19(1), 29.
- Ramli, Y., Soelton, M., Suprpto, Ali, A.J., Buana, U.M., Ramli, Y., Soelton, M., Environment, W., Commitment, O., Leadership, T., & Satisfaction, J. (2020). Implementing transformational leadership to cope with. *Implementing Transformational Leadership to Cope with the Implication of Millennial Workforce*, 17(3), 52-68.
- Risianto, D., Irawanto, D.W., & Mugiono, M. (2018). The role of organizational culture in mediating the effect of leadership style and ethics on company performance. *Mix: Scientific Journal of Management*, 8(1), 151.
- Sanders, B.A. (2008). Using personality traits to predict police officer performance. *Policing*, 31(1), 129-147.
- Sambiring, M. (2012). *Organization culture and performance: A government organization perspective*. Fokus Media.
- Shahzad, F. (2012). Impact of organizational culture on organizational performance: An overview. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(3), 975-985.
- Singh, P., Patil, Y., & Rale, V. (2019). Biosurfactant production: emerging trends and promising strategies. *Journal of Applied Microbiology*, 126(1), 2-13.
- Sintyamingih, P., Puspaningrum, A., Yuniarinto, A., & Jumaedi, J. (2020). Ethical leadership insight factor: does it matters ethical climate and organizational commitments to step behavior towards maximum goals?
- Sitopu, B.P. (2010). Publishing scientific journals to improve the quality of human resources. *Av*, 5(2), 216-220.
- Soelton, M., & Nugrahati, T. (2018). How complaining behaviors effect on coping stress and anxiety. *International Journal of Saudi Journal of Business and Management Studies*, 3(6), 623-628.
- Soelton, M., Noerwijati, N., Rohman, F., Mugiono, M., Aulia, I.N., & Siregar, R.E. (2020). Resawakening perceived person organization fit and perceived person job fit: Removing obstacles organizational commitment. *Management Science Letters*, 10(13), 2993-3002.
- Soelton, M., Ramli, Y., Wahyono, T., Saritan, E.T.P., Oktovian, C., & Mujadid, M. (2021). The impact of impulse buying on retail markets in Indonesia. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(3), 575-584.
- Sudarmanto. (2009). *Performance and competency development of human resources*. Student Library.
- Sugiyono. (2013). *Educational research methods approach quantitative, qualitative, and R&D*. Alfabeta.
- Suliman, A., & Al Kathairi, M. (2013). Organizational justice, commitment and performance in developing countries: The case of the UAE. *Employee Relations*, 35(1), 98-115.
- Suzabar, D.F., Soelton, M., Umar, M., & Triwulan, J. (2020). Recognizing how the time demands of work influences the turnover intention in banking industry. *120(Icmeb 2019)*, 40-45.
- Syanta, J.H., Troena, E.A., & Margono Setiawan, S. (2012). The influence of organizational culture, organizational commitment to job satisfaction and employee performance (study at municipal waterworks of Jayapura, Papua Indonesia). *International Journal of Business and Management Invention*, 1(1), 69-76.
- van Gelderen, B.R., & Bik, L.W. (2016). Affective organizational commitment, work engagement and service performance among police officers. *Policing*, 39(1), 206-221.
- Wimipin, S.K., Adiputra, I.M.P., & Yuniarta, G.A. (2015). The effect of organizational commitment, organizational culture, and public accountability on the performance of public organizations at the buleleng regency general hospital. *E-Journal Si Ak Ganesha University of Education*, 3(1), 1-12.
- Wollah, A.L., Bambang Nur Cahyaningrum, & Wijayanti, A.W. (2020). The effect of transformational leadership, servant leadership and organizational learning on organizational performance. *Journal of Business, Finance, and Economics*, 1(1).
- Yukl, G.A., & Van Fleet, D.D. (1982). Cross-situational, multimethod research on military leader effectiveness. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30(1), 87-108.
- Zincirkiran, M., Emhan, A., & Fatih Yasar, M. (2015). Analysis of teamwork, organizational commitment and organizational performance: A study of health sector in Turkey. *Asian Journal of Business and Management*, 3(2), 2321-2802.

17. Letter of Acceptance Journal of Asian Finance, Economics and Business



Journal of Asian Finance, Economics and Business

Letter of Acceptance

AUTHORS AND TITLE:

Author(s): Mochamad SOELTON, Noermijati NOERMIJATI,
Fatchur ROHMAN, Mugiono MUGIONO

Article Title: "Conceptualizing the Role of Organizational Performance in Indonesia"

Corresponding Author: Mochamad SOELTON

Corresponding Email: soelton@mercubuana.ac.id

Date of Issue: May 10, 2021, Seoul, South Korea

Dear Author(s),

Thank you for submitting a signed Journal Publishing Agreement Form and having completed proofreading of the copy edited proof meeting an acceptable standard for publication in the *Journal of Asian Finance, Economics and Business* (JAFEB). We have now received the votes and recommendations on the final version of corrected manuscript from the Journal's Editorial Executive Board.

Congratulations! The Editorial Executive Board voted on your copy edited and proofread manuscript in favor of publication and the article has been "Accepted" in its current form for publication in the *Journal of Asian Finance, Economics and Business* (JAFEB). We hereby confirm that your article will be published and printed in **JAFEB Volume 8 Issue 6 Archive** on the date of June 30, 2021 at the latest with DOI information and printed in hard copy [Electronic ISSN: 2288-4645 Print ISSN: 2288-4637].

Elsevier's Scopus 2021 Status: JAFEB has been indexed in Elsevier's Scopus for coverage 2018-2021 onward in Scopus in Elsevier Products. The CiteScore2019 (0.50) and SJR2019 (0.192: Q3) on Scimago Journal Rankings Metrics has been obtained based on Scopus® data as of April 2020 (FYI, CiteScore Tracker2020 indicates 2.6 as of April 6, 2021 updated). We hope to achieve SJR 3.0+, mapping to Q1 or Q2 in Scopus and Scimago, in Business and Management categories, in coming years.

Clarivate Analytics' Web of Science Core Collection 2021 Status: JAFEB has been indexed in Emerging Sources Citation Index(ESCI) for coverage 2014-2021 onward in Web of Science Master Journal List [—Our strategy is to only re-evaluate ESCI journals that map to Q1 or Q2 of the relevant flagship category. —] All articles published on JAFEB shall be used for continued re-evaluation of the journal for possible inclusion in Web of Science - Social Sciences Citation Index® (SSCI) and Journal Citation Reports® (JCR) Impact Factor. We all hope to achieve JCR IF 5.0+, mapping to Q1 or Q2 in SSCI, Web of Science Core Collection, Business categories, in coming years.

If you require any additional information, please do not hesitate to contact the Editor-in-Chief/ the Publisher Professor LEE, Jung Wan at Email: jwlee119@yahoo.com
Sincerely,

Jung Wan LEE, Ph.D.
Editor-in-Chief

Journal of Asian Finance, Economics and Business <http://www.jafeb.org>

Korea Distribution Science Association (KODISA) [Tax Registration Number 129-82-07896]
Hanshin Officetel Suite 1030, 2463-4 Shinheung-Dong Sajeong-Gu, Seongnam-City, Gyeonggi-Do, KOREA
(Zip Code 461-720) Tel: +82-31-740-7292 Fax: +82-31-740-7361

E-mail: kodisajournals@naver.com; kodisajournals@gmail.com

(사단법인) 한국유통과학회 (고유번호 129-82-07896)

경기도 성남시 신촌동 한신오피스텔 1030호 ☎(031)740-7292 Fax (031)740-7361 <http://www.kodisajournals.org>

18. Article Journal of Asian Finance, Economics and Business

Mochamad SOELTON¹, Noermijati NOERMLIATI², Fatchur ROHMAN³, Mugiono MUGIONO⁴
Journal of Asian Finance, Economics and Business Vol 8 No 6 (2021) 1151-1160

1151

Print ISSN: 2288-4837 / Online ISSN 2288-4845
doi:10.13108/jafeb.2021.vol8.no6.1151

Conceptualizing the Role of Organizational Performance in Indonesia

Mochamad SOELTON¹, Noermijati NOERMLIATI², Fatchur ROHMAN³, Mugiono MUGIONO⁴

Received: March 10, 2021 Revised: May 08, 2021 Accepted: May 15, 2021

Abstract

Increasing competition that is becoming more competitive in the non-profit industry, especially increasing organizational pressure to develop, such as lowering costs, making workers more optimal, and doing things better with cost efficiency. Organizational demands include searching and recruiting resources which are capable of directing, maintaining, and developing organizations in various target communities and current developments. This paper aims to evaluate and analyse the effect of transformational leadership on organizational performance mediated by organizational learning and organizational commitment. This research was conducted with the help of descriptive methods at A-certified Child Welfare Institutions (LKSA) in Indonesia. The total sample size used in this research consisted of 185 respondents. The approach used in this research is the Structural Equation Model (SEM) with Partial Least Square (PLS) 3.0 analysis tools. The results showed that Transformational Leadership which has a positive and significant effect on Organizational Performance, Organizational Learning and Organizational Commitment. Organizational Learning has a positive and significant effect on Organizational Performance, Organizational Commitment has no significant effect on Organizational Performance, Organizational Learning is able to mediate the effect of Transformational Leadership on Organizational Performance, and Organizational Commitment is unable to mediate Transformational Leadership on Organizational Performance.

Keywords: Transformational Leadership, Organizational Performance, Organizational Learning, Organizational Commitment

JEL Classification Code: I18, I38, J13, M14

1. Introduction

Consistency of organizational performance with how the process can be carried out, the organization cannot be separated from factors that can affect performance, including: technology, input quality, physical environment quality,

organizational culture, human resource management, which includes aspects of compensation, imbalance, promotion and others (Ruky, 2011). Psychological Ability or Ability Factors, and Motivation Factors (Mangilmegara, 2017; Ramli et al., 2020). Several factors are responsible for the below-par performance of non-profit organizations, one of which is the functioning of the LKSA (Nugrahati et al., 2019; Soelton et al., 2020).

Transformational practices that can contribute to organizational performance (Abas et al., 2013; Alrowwad et al., 2016; Andrew & Cazares, 2015; Aragón-Correa et al., 2007; Arif & Akram, 2018; Khan & Iqbal, 2017; Ojokuku et al., 2013; Sani & Maharam, 2013; Thamrin & Francis, 2012; Wollah et al., 2020), and leadership transformation from a non-profit organization perspective (Bismah, 2014; Harris & Ogburn, 2011; Mutahar et al., 2015; Timothy et al., 2011) will pay attention to the importance of leadership in every organization, so that researchers provide another model for establishing a relationship between transformational leadership and organizational performance. Thus, this research will provide sufficient new opportunities

¹First Author and Corresponding Author. Faculty of Economics and Business, Mercu Buana University, Jakarta, Indonesia (Postal Address: Jalan Meruya Selatan No. 1, Kel. Meruya Selatan, Kembangan, Jakarta Barat, Jakarta, 11650, Indonesia)
Email: soelton@mercubuana.ac.id; ibrahim.soelton@gmail.com
²Faculty of Economics and Business, Brawijaya University, Malang, Indonesia.
³Faculty of Economics and Business, Brawijaya University, Malang, Indonesia.
⁴Faculty of Economics and Business, Brawijaya University, Malang, Indonesia.

© Copyright: The Authors
This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>) which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

to benefit organizational leadership to improve relationships by maximizing organizational profitability so that they adapt a leadership style that polishes their abilities and helps them reach their full potential.

Based on the background description above, it is necessary to have a problem in this study. According to (Alrowwad et al., 2016; Damawan, 2019; Lieberman & Connor, 1972; Ojokuku et al., 2013; Soelton & Nuhagwati, 2018; Soelton et al., 2020; Timothy et al., 2011). Identification of the problem in this study is that the leadership of every child social welfare institution in Indonesia has been regulated by various policies and programs, which is in line with the Constitution drafted in 1945 which said that neglected and poor children are cared for by the state. Law of the Republic of Indonesia Number 4 of 1979 concerning Child Welfare concerning the development of children's rights, namely "children have the right to welfare, care, and guidance based on affection both within the family and in special care to grow and develop naturally. And it is the responsibility of the parents, namely that "the parents are responsible for the welfare of the child. Based on the accredited LKSA number in more detail, the LKSA data that obtained Accreditation A was only 185 units out of a total of 2,735 LKSA units that had received an accreditation score. Apart from the results of accreditation, it was concluded that there were still many well accredited institutions. Research on the Quality of Childcare in Child Care Social Institutions conducted by "Save the Children" and the Ministry of Social Affairs (Kemensos) in 2006 and 2007 also identified that LKSA administrators are those who do not have sufficient knowledge about the situation of children who need to be cared for in LKSA, and care that should ideally be received by the child (Regulation of the Minister of Social Affairs of the Republic of Indonesia of 2011 concerning LKSA National Child Care Standards). There are several factors that trigger inadequate human resources, one of which is the stagnating functioning of the LKSA (Nuhagwati et al., 2019; Mochamad Soelton et al., 2020). As far as organizational performance is concerned in relation to the processes that must be carried out to ensure optimal performance, it is concluded that the performance of an organization cannot be separated from the factors that can affect performance including:

1. Technology which includes equipment required to work and work methods used to produce products or services by an organization. The higher the quality of the technology used, the higher the level of performance of the organization will be.
2. The quality of the inputs or raw materials used by an organization.
3. The quality of the physical environment, which includes work safety, room management, and environmental cleanliness.
4. Organizational culture as a pattern of behavior and work patterns that exist within the organization concerned.

5. Leadership as an effort to control each member of the organization so that they can work in accordance with the standards and goals set by the organization.
6. Managing human resources including aspects of compensation, imbalance, promotion and others (Rusky, 2011).
7. Ability / psychological ability, and Motivation Factors (Manglunegara, 2017; Mappaniring et al., 2020).

Based on several points of factors affecting the performance of the organization, improving performance in an organization or government agency is a goal or target to be achieved by government organizations and agencies in order to maximize an activity that has been set previously. However, an organization cannot survive without efforts to improve and keep itself updated with the new knowledge and skill sets in order to cope with the ever dynamic conditions in which an organization operates.

2. Literature Review

2.1. Transformational Leadership

Transformational leadership is a leadership style that is intrinsic, charismatic, and transforms the organization to achieve common goals. Bass (1999) and Avolio et al. (1999) stated that the characteristics of transformational leadership consists of idealized influences, motivational inspiration, intellectual stimulation and individual considerations. According to (Howell & Avolio, 1993), transactional and transformational leadership have different effects on subordinates. Transactional leadership motivates followers by capturing their self-interest as well as the benefits their work brings. Transactional (contingent reward) is based on the level of performance achieved by subordinates, in this condition superiors and subordinates reach an agreement to pay attention to compensation for the results achieved and do not encourage employees to produce better performance. Management by exception is the level of attention of the leader to guide the problem solving of new and better methods. This results in a lack of leader's attention to their subordinates which results in low satisfaction and commitment of subordinates to the leader.

2.2. Organizational Performance

According to (Pavolung, 2010), employee performance and organizational performance are closely related. Organizational goals cannot be separated from the resources owned by the organization which are managed by employees who play an active role as actors in achieving organizational goals. Organizational performance in reality is the responsibility of all the individuals who work for the organization. If individuals working in an

organization give their best and perform optimally then the overall performance of the organization will be enhanced. Thus, organizational performance is a reflection of individual performance. According to (Sinambela, 2012), organizational performance is the cumulative performance of employees, the higher the employee's performance, the higher will be the organizational performance. Meanwhile, according to Nasucha in (Sinambela, 2012), an organization is also defined as a comprehensive organization to meet the needs set by each group concerned through systemic efforts and continue to improve the organization's ability to achieve its needs effectively. Based on some of the opinions above, it can be argued that the nature of the organization is a description of the work of collaborative activities within the organization to achieve the stated organizational goals.

2.3. Organizational Learning

According to Pedler et al. (1989) and (Besterfield, 2003), a learning organization is an organization that meets the following criteria: a) has an atmosphere in which individual members are encouraged to learn and develop their potential; b) Extend this learning culture to customers, suppliers and other significant stakeholders; c) make human resource development strategies the center of business policy; d) is in a continuous process of organizational transformation. To make an organization sustainable, there are 5 dimensions that are needed to exist, because these dimensions allow organizations to learn, develop, and innovate. The five dimensions of learning organizations based on the book *The Fifth Discipline* (Senge, 2006) are as follows: a) Mental Model, b) Shared Vision, c) System Thinking, d) Personal Mastery, and e) Team Learning.

2.4. Organizational Commitment

According to Becker, commitment is achieved because individuals make a bet (side bet). Organizational members are committed because they have a side-batch of investments that they have deposited in a particular organization. It is important to measure the accumulated investment that an individual would lose if he or she leaves the organization. Becker claims that a person invests something in his organization or work (placing a side bet) by risking something of value. The bigger the side bet at stake, the greater will be the commitment of an employee to the organization or work. Becker explains that people have no other choice but to be willing to share some of the benefits they have reaped. In fact, this person does not necessarily have the same opportunity in other places. Commitment develops as a result of organizational member satisfaction with the rewards that must be sacrificed if he leaves the organization. This flow is supported by research that operationalizes Becker's theory (Ahutto et al., 1973; Ritzer & Trice, 1969).

2.5. Hypothesis

Relationship Between Transformational Leadership and Organizational Performance

Transformational leadership theory is very helpful by (Burns, 1978), who compared transformational leadership with transactional leadership. Transformational leadership draws on the moral value of followers to raise their awareness of ethical issues and mobilize their energy and resources for reform. Therefore, the following hypotheses are established in this study:

H1: Transformational Leadership has a positive effect on Organizational Performance.

Relationship between Transformational Leadership and Organizational Learning

The quality of Transformational Leadership is one of the organizational factors, where Transformational Leadership is a combination of competencies and insights that invite members to step together to achieve goals (Akhter et al., 2011; Islam et al., 2016; Alipour et al., 2011). If a leader can clearly explain the vision and mission of the organization, then subordinates will give higher positive reactions to various problems, such as job satisfaction, commitment, loyalty, motivation, and organizational productivity (Joo & Lim, 2009; Zgrywa-Zismak, 2015). Thus, the following hypotheses are established in this study:

H1: Transformational Leadership has a positive effect on Organizational Learning.

The Relationship between Organizational Learning and Organizational Performance

According to research conducted by (Santoso et al., 2019), it is stated that learning organizations have a positive and significant influence on Organizational Performance. Research conducted by (Hussein et al., 2014) states that there is a positive and significant influence between learning organizations and organizational performance. Thus, the following hypotheses are established in this study:

H2: Organizational Learning has a positive effect on Organizational Performance.

Relationship between Transformational Leadership and Organizational Commitment

The quality of Transformational Leadership is a factor of the organization, where Transformational Leadership is a combination of competencies and insights to invite members to step together to achieve goals (Hatta et al., 2018). If a leader can clearly explain the vision and mission of the organization, then subordinates will give higher positive reactions to various problems, such as job satisfaction, commitment, loyalty, motivation, and organizational

productivity (Hussein et al., 2014). Thus, the following hypotheses are established in this study:

H4: Transformational Leadership has a positive effect on Organizational Commitment.

Relationship between Organizational Commitment and Organizational Performance

According to research conducted by (Cameron & Quinn, 1999) that organizational commitment has a significant effect, and there is a positive and significant effect due to this factor. Organizational performance can be enhanced or optimized by Organizational Commitment and it can be achieved by implementing budgeting. Organizational culture factors and organizational commitment are conditional factors that must be considered to increase the organizational level of budgetary participation. These factors are important in the globalization era, which is full of environmental uncertainty. The level of conformity of factors influencing Organizational Performance is rejected. Thus, the following hypotheses are established in this study:

H5: Organizational Commitment has a positive effect on Organizational Performance.

The Role of Organizational Learning in Mediating the Influence of Transformational Leadership on Organizational Performance

(Pedler et al. 1989) defined a learning organization as an organization that facilitates gaining new knowledge by all the members of the organization. According to (Juran & Gryna, 1988) quality assurance is an activity to provide evidence to build confidence that quality can function effectively. Thus, the following hypotheses are established in this study:

H6: Organizational Learning can mediate the Influence of Transformational Leadership on Organizational Performance.

The Role of Organizational Commitment in Mediating the Influence of Transformational Leadership on Organizational Performance

In Wimpin's research (Nugrahati et al., 2019), the results showed that the test results with descriptive statistics resulted in the presentation of the SPSS output. That the influence of Organizational Commitment has a positive and significant effect on organizational performance is accepted. This shows that the organization that is owned by each employee makes a high contribution to organizational performance. The better is the organizational commitment, the better will be the results for the organization. Thus, the following hypotheses are established in this study (Figure 1):

H7: Organizational Commitment can mediate the Influence of Transformational Leadership on Organizational Performance.

3. Research Methods

3.1. Measurement Scales

The indicators that measure the applied variables are adjusted accordingly with the sample characteristics from previous studies. The variable "transformational leadership" using a scale according to (Bass, 1999; Yeldi & Van Fleet, 1982) includes 4 observations. "Organizational Performance" using Mahsun (2006), John Miner (Sudamanto, 2009) consists of 6 observations. "Organizational learning" using (Senge, 2006) and (Calantone et al., 2002) includes 5 observations. Organizational commitment using (Allen & Meyer 1990) consists of 3 observations.



Figure 1: Research Framework

3.2. Data Collection and Sampling

This research design is based on research methods. Researchers collected data from Child Welfare Institutions throughout Indonesia that have been accredited by the Ministry of Social Affairs of the Republic of Indonesia and have obtained a state certificate, namely A with a total sample of 185 respondents. The design used in this study is a causal design. According to (Sugiyono, 2013) the causal method is to see the relationship between the variables and the object under study is more causal so that in his research there are independent variables (variables that affect) and the dependant variable (variables that are affected).

3.3. Method of Analysis

Analysis of the data used in this research was inferential statistical analysis, namely Structural Equation Model, referred to as SEM. This SEM was operated through the "Partial Least Square" (PLS) software, namely version 3.2.8 of Smart-PLS.

4. Results and Discussion

4.1. Results

4.1.1. Test of Validity

Testing using the convergent validity of the measurement model with a reflective indicator is assessed based on the correlation between the item score / component score with the construct score calculated by SEM-PLS. (Ghozali, 2014) argues that an indicator can be said to have good validity if the loading factor value is greater than 0.70, while the loading factor of 0.50 to 0.60 can be considered sufficient. The validity test calculations that researchers had done can be seen in the following Table 1.

Based on Table 1, all variables have a communality value of >0.5 and $AVE > 0.5$. The result has met the criteria of convergent validity so that all indicators are valid and can be used for further analysis. To ensure validity, the researcher conducted the next test, which was to evaluate the discriminant validity of the research variables. the outcome of the reliability review has been displayed in Table 2.

The results of the calculations show that the square root of the mean extract of variance ($\sqrt{AVE}$) for each construct is greater to know between one construct and another in the model, so that means that all research variables are guaranteed to have differentiation (Hair et al., 2011, 2014, 2006, 2017; Henseler et al., 2015, 2009).

4.1.2. Test of Reliability

In PLS, reliability testing can use two approaches, namely the Cronbach alpha and Composite reliability.

Table 1: Summary of Validity Test Result

Items	Loading Factor	AVE
Organizational Commitment		
OC1. Affective Commitment	0.797	0.641
OC2. Continuance Commitment	0.714	
OC3. Normative Commitment	0.882	
Organizational Learning		
OL1. Personal Mastery	0.787	0.590
OL2. Mental Models	0.817	
OL3. Shared Vision	0.769	
OL4. Team Learning	0.793	
OL5. System Thinking	0.667	
Organizational Performance		
OP1. Policy	0.802	0.604
OP2. Planning and Budgeting	0.847	
OP3. Quality	0.611	
OP4. Economy	0.824	
OP5. Equity	0.808	
OP6. Accountability	0.747	
Transformational Leadership		
TL1. Idealized Influences	0.752	0.601
TL2. Inspirational motivation	0.815	
TL3. Individual considerations	0.708	
TL4. Intellectual stimulation	0.821	

The Cronbach alpha or Composite Reliability rule of thumb must be greater than 0.7, even though 0.6 is appropriate (Hair et al., 2010). Table 3 can be used as the outcome of the reliability review.

Table 3 shows that the Cronbach Alpha and the Composite reliability values are above 0.7 for each component. So, it can be concluded that the instruments used are reliable.

4.1.3. Data Analysis Results: Direct Effect Testing and Indirect/Mediation Effects Testing

Data from the test of validity and reliability was then processed to determine the hypothesis testing results through the Structural Equation Model, which was operated through the "Partial Least Square" (PLS) software, namely version 3.2.8 of Smart-PLS. The results of calculated Smart-PLS can be seen in Figure 2, Table 4, and Table 5.

Table 2: Summary of Discriminant Validity Test Result

	Organizational Commitment	Organizational Learning	Organizational Performance	Transformational Leadership
Organizational Commitment	0.801			
Organizational Learning	0.489	0.768		
Organizational Performance	0.519	0.719	0.777	
Transformational Leadership	0.633	0.442	0.568	0.775

Table 3: Summary Table of Reliability Test Result

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Organizational Commitment	0.732	0.842
Organizational Learning	0.825	0.878
Organizational Performance	0.867	0.901
Transformational Leadership	0.780	0.857

4.2. Discussion

The impact of transformational leadership on organizational performance: Based on hypothesis test (Tables 4 and 5), it was found that beta coefficient value of 0.274 and *t*-value of 4.740. The *t*-value of > 1.98 (two-sided hypothesis) indicates that "transformational leadership is positively influenced by organizational performance". This means that transformative leadership style in LKSA will strongly promote Organizational performance. The leader explains the vision and provides an understanding of the general goals of the organization so that the LKSA is able to provide good service.

The impact of transformational leadership on organizational learning: Beta coefficient value of 0.442 and *t*-value of 8.397 were obtained in the results. The *t*-value of > 1.98 (two-sided hypothesis) indicates that "transformational leadership is positively influenced by organizational learning". This means that LKSA leaders encourage or inspire subordinates to think of new ideas and are willing to accept criticism and suggestions, so as to create good organizational learning in LKSA.

The impact of organizational learning on organizational performance: Based on hypothesis test, it was found beta coefficient value of 0.563 and *t*-value of 11.753 were obtained in the results. The *t*-value of > 1.98 (two-sided hypothesis) indicates that "organizational learning is positively influenced by organizational performance". Leaders try to find solutions in completing work so that can be the positive impact on the efficiency and effectiveness of the organization performance.

The impact of transformational leadership over organizational performance through organizational learning: According to hypothesis in this research, it was found that mediating organizational learning on relationship between transformational leadership and organizational performance has a partial mediating variable.

The Impact of transformational leadership on organizational commitment: Beta coefficient value of 0.633 and *t*-value of 18.890 were obtained in the results. The *t*-value of > 1.98 (two-sided hypothesis) indicates that "transformational leadership is positively influenced by organizational commitment". The leader explains the vision of what must be done in providing an understanding of the general goals of the organization because the leader has the responsibility to make LKSA's better.

The Impact of organizational commitment on organizational performance: Beta coefficient value of 0.071 and *t*-value of 1.134 were obtained in the results. The *t*-value of < 1.98 (two-sided hypothesis) indicates that "organizational culture it has no effect on organizational performance". Although LKSA employees have a sense of responsibility to make this institution better, the organization has a way to empower human resources. According to (Baron & Kenny, 1986), the role was found to have only partial mediation.

The impact of transformational leadership over organizational performance through organizational commitment: According to hypothesis in this research, it was found that mediating organizational learning on relationship between transformational leadership and organizational performance has no mediating variable. According to (Baron & Kenny, 1986), the role was found to have only partial mediation.

5. Conclusion, Implication and Limitation

5.1. Conclusion

Based on data analysis and the discussion that has been stated, several research conclusions can be stated as follows:

1. Transformational leadership has a positive and significant effect on the Organizational Performance of Child Welfare Institutions (LKSA) in Indonesia.

Mochamad SHELTON, Noermijati NJOENALATI, Fachar RUMMAN, Anglono MUKJINGO /
Journal of Asian Finance, Economics and Business Vol 8 No 6 (2021) 1151-1160

1157

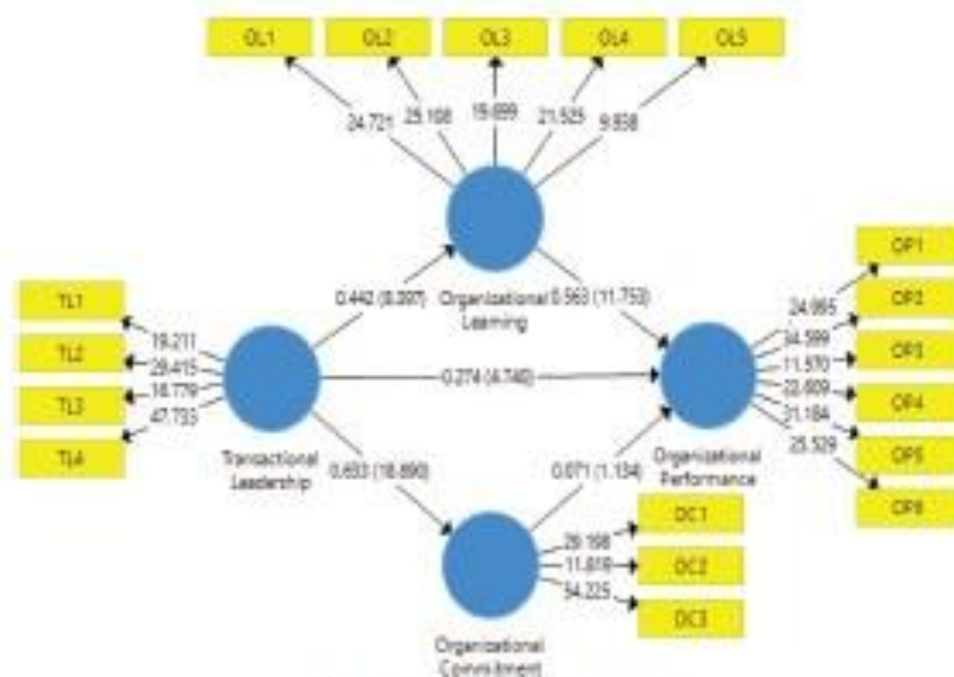


Figure 2: Structural Model Output

Table 4: The Result of Direct Effect Testing

Hypothesis	Relationships Between Variables		Path Coefficient	T-statistic	Description
	Independent Variables	Dependent Variables			
H1	Organizational Performance		0.274	4.740	Positive-Significant
H2	Organizational Learning		0.666	18.182	Positive-Significant
H3	Organizational Learning	Organizational Performance	0.526	9.458	Positive-Significant
H4	Transformational Leadership	Organizational Commitment	0.633	18.890	Negative-Significant
H5	Organizational Commitment	Organizational Performance	0.071	1.134	Positive-Not Significant

Table 5: The Result of Indirect Effect/Mediation Testing

Variables	Inter-Variable Relationship	Path Coefficient	Z-values	Description
Transformational Leadership → Organizational Performance	Direct effect	0.294		Significant
Transformational Leadership → Organizational Learning → Organizational Performance	Indirect effect	0.249	7.53	Significant
Transformational Leadership → Organizational Commitment → Organizational Performance		0.045	1.133	Not Significant

This means that the leadership has a crucial role to play in improving the organizational performance. Good leaders effectively and efficiently help the organization to sustain as well as grow. The leadership of the institution consistently pursues various

strategies for developing human resources for which it is responsible.

2. Transformational leadership has a positive and significant effect on the Learning Institution for Child Welfare Institutions (LKSA) in Indonesia. This means

that leaders are able to encourage maximum learning for their members, it is not easy, but leaders will fully encourage and control the development of learning patterns in the institutions they lead.

3. Transformational leadership has a positive and significant effect on the Organizational Commitment of Child Welfare Institutions (LKSA) in Indonesia. This means that organizational commitment can be applied consistently by the leadership in the institution.
4. Organizational Learning has a positive and significant effect on the Organizational Performance of Child Welfare Institutions (LKSA) in Indonesia. This means that continuous learning is able to take the organization to a much better stage.
5. Organizational Commitment has no significant effect on the Organizational Performance of Child Welfare Institutions (LKSA) in Indonesia. This means that the organization has not been able to instill a sense of ownership of the institution in its members.
6. Organizational Learning is able to mediate the influence of Transformational Leadership on the Organizational Performance of Child Welfare Institutions (LKSA) in Indonesia. This means that the organization will develop faster if the leadership is able to maintain the consistency of its members in learning about the efforts to increase the competence of all human resources.
7. Organizational commitment has not been able to mediate Transformational Leadership on the Organizational Performance of Child Welfare Institutions (LKSA) in Indonesia. This means that low commitment makes it difficult for the organization to achieve maximum performance, even though the leadership is trying to improve it.

5.2. Implication

The study of this research has generated several theoretical and practical implications such as:

1. Institutional leaders can pay attention to the skills of their employees at work such as holding regular and scheduled training, this is by providing team training to support maximum performance.
2. Institutional leaders to be better able to share work and workload fairly with their employees, so that employees do not feel excessive burden and can commit properly to the company, employees feel as if the current organizational problems are individual problems.
3. Institutional leaders can pay more attention to the performance experienced by their employees because

if there is no fairness at work, employees will experience pressure at work.

4. In order for the institution to maintain or become better in terms of justice provided to its employees, the leadership applies the principle of fairness to all team members.

5.3. Limitation

Some limitations faced in the implementation of research include the following:

1. The object of research is still limited to child welfare institutions with A accreditation, namely by limiting the generalization of research findings to one type of institution nationally.
2. In the future, research can be carried out on other types of institutions under the auspices of the Ministry of Social Affairs of the Republic of Indonesia.

References

- Aliso, M., Ostrovski, N. V., Prince, M., Gorozag, V. I., Triguh, C., & Oram, S. (2013). Risk Factors For Mental Disorders in Women Survivors of Human Trafficking: A Historical Cohort Study. *BMC Psychiatry*, 13. <https://doi.org/10.1186/1471-244X-13-204>
- Akhtar, S., Arif, A., Rubi, E., & Naveed, S. (2011). Impact of Organizational Learning on Organizational Performance: Study of Higher Education Institutes. *International Journal of Academic Research*, 3(5), 327-331.
- Alipour, F., Miris, K., Ismail, I. A., Uli, J. A., & Karimi, R. (2011). Learning Organization and Organizational Performance: Mediation Role of Intrapreneurship. *European Journal of Social Sciences*, 27(4), 547-555.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18. <https://doi.org/10.4324/9781351121149-6>
- Almrowad, A., Obeidat, B. Y., Tachini, A., & Aqqad, N. (2016). The Impact of Transformational Leadership on Organizational Performance via the Mediating Role of Corporate Social Responsibility: A Structural Equation Modeling Approach. *International Business Research*, 10(1), 199. <https://doi.org/10.5539/ibr.v10n1p199>
- Alutto, J. A., Hrehniak, L. G., & Akers, R. C. (1973). On Operationalizing the Concept of Commitment. *Social Forces*, 51(4), 448-454. <https://doi.org/10.1093/sf/51.4.448>
- Andrew, S. A., & Cazaures, F. L. (2015). Mediating Effects of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: Empirical Analysis of Public Employees in Guadalajara, Mexico. *EconoQuantum*, 12, 71-93.

- Aragón-Correa, J. A., García-Morales, V. J., & Cerdón-Pozo, E. (2007). Leadership and Organizational Learning's Role on Innovation and Performance: Lessons From Spain. *Industrial Marketing Management*, 36(3), 349-359. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.09.006>
- Arief, S., & Akron, A. (2018). Transformational Leadership and Organizational Performance - The Mediating Role of Organizational Innovation. *Journal of Management*, 3(1). <https://doi.org/10.5281/zenodo.1306335>
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining The Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441-462. <https://doi.org/10.1348/096317999166789>
- Baron, Reuben. M., & Kenny, D. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32. <https://doi.org/10.1080/135943299398430>
- Besterfield, D. H. (2003). *Total Quality Management*. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Biswas, M. (2014). Knowledge Management and Organizational Performance in The Service Industry: The Role of Transformational Leadership Beyond The Effects of Transactional Leadership. *Journal of Business Research*, 67(8), 1622-1629. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.09.006>
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harpercollins.
- Calantone, R. J., Turner, C. S., & Yushan, Z. (2002). Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance. *Industrial Marketing Management*, 31, 515-524.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Massachusetts: Addison Wesley.
- Demaswan, D. (2019). *Introduction of Management*. Surabaya: Revika Prima Media.
- Ghozali. (2014). *Multivariate Analysis Application With SPSS Program*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Hair, Joe F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-152. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>
- Hair, Joe F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM): An Emerging Tool in Business Research. *European Business Review*, 26(2), 106-121. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>
- Hair, Joseph F., Black, W. C., Babin, W. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate Data Analysis*. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Hair, Joseph F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., & Thiele, K. O. (2017). Mirror, Mirror on The Wall: a Comparative Evaluation of Composite-Based Structural Equation Modeling Methods. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(5), 616-632. <https://doi.org/10.1007/s11747-017-0517-a>
- Harris, L. C., & Ogborn, E. (2011). Antecedents and Consequences of Management-Exposed Organizational Cultural Control. *Journal of Business Research*, 64(5), 437-445. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.03.002>
- Hatta, I. H., Rachbini, W., Riskarini, D., & Mandagie, Yuna Rizky, O. (2018). OCB Analysis, Transformational Leadership Style, Work Ethic, Work Satisfaction, And Good Governance. *Jurnal Manajemen*, 22(3), 395. <https://doi.org/10.24912/jm.v22i3.429>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A New Criterion for Assessing Discriminant Validity In Variance-Based Structural Equation Modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The Use of Partial Least Squares Path Modeling In International Marketing. *Advances in International Marketing*, 20(2009), 277-319. [https://doi.org/10.1108/S1474-7979\(2009\)0000200014](https://doi.org/10.1108/S1474-7979(2009)0000200014)
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891-902. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.6.891>
- Hussein, N., Mohamed, A., Noordin, F., & Ishak, N. A. (2014). Learning Organization and its Effect On Organizational Performance and Organizational Innovativeness: A Proposed Framework for Malaysian Public Institutions of Higher Education. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 130 (September 2015), 299-304. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.035>
- Islam, Z. ul, Bangish, S. B., Muhammad, H., & Jehan, A. S. (2016). The Impact of HR Practices on Job Satisfaction: A Case Study of Hotel Industry in Pakistan. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 3(1), 43-48. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2016.vol3.no1.43>
- Joo, B. K., & Lim, T. (2009). The Effects of Organizational Learning Culture, Perceived Job Complexity, and Proactive Personality On Organizational Commitment and Intrinsic Motivation. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 16(1), 48-60. <https://doi.org/10.1177/1548051809334195>
- Juran, J. M., & Gryna, F. M. (1988). *Juran's Quality Control Handbook (4th Ed.)*. New York: McGraw-Hill.
- Khan, S. A., & Ismail, W. K. W. (2017). To Evaluate The Impact of Transformational Leadership On Organizational Learning. *International Journal of Research in Commerce & Management*, 8(9), 1-7.
- Licherson, S., & Connor, J. F. O. (1972). Leadership and Organizational Performance: A Study of Large Corporations. *American Sociological Review*, 37(2), 117-130.

- Mangkitenegara, A. P. (2017). *Human Resource Management of the Company*. Bandung: Rouda.
- Meppaniring, M., Akoh, M., & Putra, A. H. P. K. (2020). What Millennial Workers Want? Turnover or Intention to Stay In Company. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(5), 237-248. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no5.237>
- Mutahar, A. Y., Rauli, A. M., & Al-Ghazali, B. M. (2015). Relationship of Transformational Leadership, Organizational Learning and Organizational Performance. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 5, 406-411.
- Nugraha, T., Soelton, M., Ramli, Y., Syah, T. Y. R., Saritani, E. T. P., Arief, H., & Fauzi, F. N. (2019). Building Framework of Work Engagement Social Welfare Institution in Gayo Lues Atjeh. *INDOSIS: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia*, 3(1), 65-81. <https://doi.org/10.31842/jurnal-inohia.v3i1.121>
- Ojokuku, R. M., Odetayo, T. A., & Sajuyigbe, A. S. (2013). Impact of Leadership Style on Organizational Performance: A Case Study of Nigerian Banks. *American Journal of Business and Management*, 2(1), 202. <https://doi.org/10.11634/216796061706212>
- Pasolong, H. (2010). *Bureaucratic Leadership*. Bandung: Alfabeta.
- Pedler, M., Boydell, T., & Burgoyne, J. (1989). The Learning Company. *Studies in Continuing Education*, 11(2), 91-101. <https://doi.org/10.1080/0158037890110201>
- Ramli, Y., Soelton, M., Supripto, Ali, A. J., Buena, U. M., Rianli, Y. (2020). Implementing Transformational Leadership To Cope With the Implication of Millennial Workforce. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt*, 17(5), 52-68.
- Ritzer, G., & Trice, H. M. (1969). An Empirical Study of Howard Becker's Side Bet Theory. *Social Forces*, 47(4), 475-478. <https://doi.org/10.2307/2574537>
- Ruky, A. S. (2011). *Work Management System*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sani, A., & Maharani, V. (2013). *Human Resource Management Research Methodology (Theory, Questionnaire, and Data Analysis)*. Malang: UIN Ma'eki.
- Santoso, Christianista, B., & Ellitan, L. (2019). the Effect of Strategic Leadership, Organizational Culture, and Learning Organization on Good Corporate Governance and Organizational Performance in Agency Office of Pt Aia Financial East Indonesia Area. *International Journal of Advanced Research*, 7(8), 359-370. <https://doi.org/10.21474/ijar01/9513>
- Senge, P. M. (2006). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.
- Sinambela, L. P. (2012). *Employee Performance: Theory of Measurement and Implications*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Soelton, M., & Nuhastrati, T. (2018). How Complaining Behaviors Effect on Coping Stress and Anxiety. *International Journal of Saudi Journal of Business and Management Studies*, 3(6), 623-628.
- Soelton, Mochamad, Noermijati, N., Rohman, F., Muglono, M., Audia, I. N., & Siregar, R. E. (2020). Resawakening Perceived Person Organization Fit And Perceived Person Job Fit: Removing Obstacles Organizational Commitment. *Management Science Letters*, 10(13), 2993-3002. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.5.026>
- Sudamarto. (2009). *Performance and Development of Human Resource Competencies*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. (2013). *Educational Research Methods With Quantitative, Qualitative Approaches, and R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Thamrin, A., & Francis, T. (2012). *Marketing Management*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Timothy, O., Okwu, A. T., & Akpa, V. O. (2011). Effects of Leadership Style on Organizational Performance: a Survey of Selected Small Scale Enterprises in Ikosi-Ketu Council Development Area of Lagos State, Nigeria. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(7), 100-111.
- Wollah, A. L., Benbung Nur Cadyaningrum, & Wijayanti, A. W. (2020). The Influence of Transformational Leadership, Servant Leadership and Organizational Learning on Organizational Performance. *Journal of Business Finance and Economic*, 1(1), 45-58. <https://doi.org/10.32585/v1i1.724>
- Yukl, G. A., & Van Fleet, D. D. (1982). Cross-situational, Multimethod Research on Military Leader Effectiveness. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30(1), 87-108. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(82\)90235-5](https://doi.org/10.1016/0030-5073(82)90235-5)
- Zgrzywa-Zimlak, A. (2015). The Impact of Organisational Learning on Organisational Performance. *Management and Business Administration, Central Europe*, 23(4), 98-112. <https://doi.org/10.7206/mba.ce.2084-3356.159>

A Global Community Dedicated to Research
and Teaching



**ALLIED BUSINESS
ACADEMIES**

Letter of Acceptance

14th November 2021

Dear, Mochamad Soelton, Noermijati Noermijati, Fatchur Rohman, Mugiono Mugiono
University of Brawijaya, Indonesia,

Your manuscript entitled: "To improve the quality management of children welfare institutions and provide better services" has been selected for publication in: Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues (Print ISSN: 1544-0036; Online ISSN: 1544-0044) under volume 25 Issue 1

In order for your manuscript to be published, you must accomplish the following:

- 1) As a small change towards payment, there is no membership fees applicable. However, you need to pay the amount raised and sent as an attachment with this E-mail towards article processing charges.
- 2) Each author must read and agree to the terms mentioned above to publish their articles.
- 3) Article will only be published once the payment is completed.

Should you have any questions about the membership, new deals, new projects, article related issues, please E-mail the [Executive Director](#). We look forward to receiving your further manuscripts and we congratulate you on your work!

Sincerely,
Eliza Jane
Managing Editor
Editorial Office
Allied Business Academies
40 Bloomsbury Way Lower Ground Floor
London, United Kingdom
WC1A 2SE

To improve the quality management of children welfare institutions and provide better services

^aMochamad Soelton*, ^bNoermijati Noermijati, ^cFatchur Rohman, ^dMugiono Mugiono

^aPh.D Student in Management Department, Faculty of Economic and Business, Brawijaya University, Indonesia

^{bcd}Management Department, Faculty of Economic and Business, Brawijaya University, Indonesia

*Corresponding author:

e-mail address ibrahem.soelton@gmail.com (Mochamad Soelton)

ABSTRACT

The Ministry of Social Affairs of the Republic of Indonesia has a very heavy responsibility in ensuring that the Child Welfare Institution (LKSA) can carry out the mandate of the Law in implementing the process of caring for neglected children. This paper aims to evaluate the impact and analyze the influence of transformational leadership against organizational performance which was mediated by the organizational learning, organizational commitment and organizational culture, altruism as the moderator. This study was conducted using the Partial Least Square method in analyzing the behavior of the highest leadership of the Child Welfare Institution (LKSA) of the Ministry of Social Affairs of the Republic of Indonesia, with a sample of 185 Accredited institutions throughout Indonesia. The results of the study indicate that several factors affect the process of evaluating organizational performance. LKSAs need to improve the quality of their organizational performance in accordance with the requirements of the Ministry of Social Affairs in a consistent and sustainable manner in carrying out the fulfillment of service quality standards. The contribution of novelty in this study is the variable organizational commitment is not able to improve organizational performance. This means that the consistency of the implementation of organizational commitment has no effect, when the highest leadership is not able to carry out the sustainability of the standards that have been prepared with difficulty. but on the other hand, transformational leadership can maximize organizational performance.

Keywords: Transformational leadership, organizational performance, organizational learning, organizational commitment, organizational culture, altruism

1. Introduction

Several factors have triggered the inadequate performance of non-profit organizations, one of which is the functioning of the Children Welfare Institutions (LKSA) (Nugrahati *et al.*, 2019; Soelton *et al.*, 2020). The relational organizational performance of how the performance process can be implemented, that is why organizational performance cannot be separated from factors that can affect performance including technology, quality of input, quality of the physical environment, organizational culture, human resource management, which includes aspects of compensation, imbalance, promotions, and others (Soelton *et al.*, 2020). Ability/ability factors psychologically, and motivation factors (Mangkunegara., 2017; Ramli *et al.*, 2020).

Based on several points of factors that can affect the performance of the organization, improving performance in an organization or government agency is the goal or target need to be achieved by the government organizations and agencies in order to

maximize an activity that has been previously set. However, an organization cannot survive without efforts to improve and learn new knowledge and strive to cope with dynamic conditions. Referring to this leadership, Transformational Leadership can be considered as a key aspect of the organizational performance (Roca Puig *et al.*, 2007; Noruzy *et al.*, 2013; Braun *et al.*, 2013; García-Morales *et al.*, 2008; Alipour *et al.*, 2011; Steyrer *et al.*, 2008). Besides, for organizations that need to improve their performance, need to focus on leadership and the ongoing use of knowledge, which can serve as an essential key to success in facilitating individual, team, and leadership transformation.

Regarding the transformational practices that can contribute to organizational performance (Khan dan Ismail, 2017; Wollah *et al.*, 2020; Alrowwad *et al.*, 2016; Andrew and Cazares, 2015; Ojokuku *et al.*, 2013; Arif and Akram, 2018; Sani and Maharani, 2013; Abas *et al.*, 2013; Aragón-Correa *et al.*, 2007; Thamrin and Francis, 2012), and transformational leadership is studied from the point of view of non-profit organizations (Birasnav, 2014; Harris and Ogbonna, 2011; Mutahar *et al.*, 2015; Timothy *et al.*, 2011) will pay attention to the importance of leadership in any organization, so researchers provide another model for studying the relationship between transformational leadership and organizational performance. Thus, this research will provide sufficient new opportunities for leading organizations to improve relationships by maximizing organizational profitability so that they can adopt the leadership style that polishes their abilities and helps them achieve maximum profit.

Based on the background description stated above, an examination of the problems in this study can be carried out. According to (Soelton *et al.*, 2020; Soelton and Nuhagrati, 2018; Darmawan *et al.*, 2019; Alrowwad *et al.*, 2016; Ojokuku *et al.*, 2013; Timothy *et al.*, 2011; Ramli *et al.*, 2019; Lieberman and Connor, 1972) identify that each problem in this study, namely the leadership of child social welfare institutions in Indonesia is regulated by various policies and programs, including from the 1945 Constitution, where neglected and poor children are cared for by the State. Law of the Republic of Indonesia 4 by the year of 1979 on Child Welfare has helped with children's rights, namely "children have the right to welfare, care and guidance based on affection for both within the family and in special care to grow and develop naturally", and the responsibilities. Responsibility means that "responsibility is responsible for the welfare of the child".

Some of the key findings from the study are, a). The management of the orphanage is based on family management which is full of feudalistic interference, b). The orphanage control system is based on hereditary habit patterns, and is not based on the Ministry of Social Affairs standard as the management measure, c). Employees are unable to provide good service quality and are far from below the standard service standards, d). Management is not standardized and is not documented in fostering the children who are under their supervision. The Child Orphanage functions are more as an institution that provides access to education for children in schools, this will provide as an alternative institution for childcare that cannot be taken care of by their parents or family, e). The children who live in the institutions approximately of 90% still have both of their parents and they were sent to the orphanages with the main reason of continuing their education, f). Based on the reason of the orphanage towards education, children must stay in the institution for a long time until they graduate from high school and must attend the coaching or care they are supposed to receive, g). The caretaker of the orphanage does not have adequate knowledge concerning the situation of the children who should be taken care of in the orphanage, and the standard of care should ideally be accepted by the children.

This study has a different value and originality from previous research related to the concept of organizational learning, organizational commitment, and organizational culture, and this is what differentiates it from the previous research findings. Therefore, this



research is appropriate to undertake the comprehensively fill the responsibility for the performance of Child Welfare Institutions. The non-profit institutional research using the concept of Organizational Learning, Organizational Commitment, and Organizational Culture in social welfare institutions has not been widely practiced by the previous researchers, even there is no standard concept (Alrowwad et al., 2016; Andrew and Cazares, 2015; Arif and Akram, 2018; Braun et al., 2013; García-Morales et al., 2008; Khan and Ismail, 2017; Mutahar et al., 2015; Noruzy et al., 2013; Timothy et al., 2011; Wollah et al., 2020). This study develops a new concept of Organizational Learning, Organizational Commitment, and Organizational Culture in social welfare institutions by linking and comparing them with the theory of Organizational Learning, Organizational Commitment, and Organizational Culture which has become standard.

2. Theoretical framework and Hypothesis

2.1. Transformational leadership

Transformational leadership theory is strongly influenced by Bums (1978), who compared transformational leadership with transactional leadership. Transformational leadership appeals to the moral value of followers to raise their awareness of ethical issues and mobilize their energy and resources to reform institutions. Transformational leadership is leadership that is intrinsic, charismatic and transforms the organization to achieve common goals. Bass (1999) and Avolio et al. (1999) state that the characteristics of transformational leadership is consisted of the idealized influences, motivational inspiration, intellectual stimulation, and the individual considerations. In the transformational leadership according to Bass (1999) there are indicators of inspirational motivation, transformational leaders behave to motivate and inspire those around them. Likewise, in charismatic leadership, there are inspirational and visionary indicators (Avolio et al., 2004).

2.2. Organizational performance

Performance is the result achieved from the behaviour of organizational members (E. J. Gibson, 1988). The results an organization wants from the behavior of the people involved are known as organizational performance. Organizational performance is a concept that has undergone various developments in measurement and definition. Understanding and definitions of organizational performance in academia and some management research are very diverse so that it remains an issue and continues to develop (Barney, 2001). Concept-related developments include effectiveness, efficiency, economy, quality, consistency of behavior, and normative action (Wade and Recardo, 2001). According to Gavrea et al. (2011) there is no universally accepted definition of organization. Paying attention to some thoughts to describe the concept of organizational performance, namely: 1) performance is a financial and non-financial tool that provides information on the achievement of goals and results, 2) performance is dynamic, consideration and interpretation, 3) performance is illustrated using a quality model that explains how to provide information Actions can affect future results, 4) performance is carried out differently depending on the people involved in the organizational performance report, 5) work concepts required elemental knowledge for each area of responsibility, 6) for organizational-level reporting the ability to quantify results is needed.

2.3. Organizational learning

Learning organizations or so-called organizational learning, this term is part of the "In Search of Excellence" movement and is subsequently used by Garrat (Besterfield, 2003). Geoffrey Holland (Besterfield, 2003) states that "if we are to survive individually or as a company, or as a nation, we must create a learning organization." According to Senge



(2006) learning organizations are organizations that continue to develop their abilities and continue to learn. Whereas Pedler et al. (1989) define a learning organization as an organization that facilitates learners from all its members and continuously transforms itself. According to Besterfield (2003) a learning organization is an organization that meets the following criteria: a) has an atmosphere in which individual members are encouraged to learn and develop their potential; b) Extend this learning culture to customers, suppliers and other significant stakeholders; c) make human resource development strategies the center of business policy; d) is in a continuous process of organizational transformation.

2.4. Organizational commitment

Meyer et al. (1993) that organizational commitment is defined as a psychological construct that is the relationship between organizational members and their organization and has implications for individual decisions to continue their membership in organizations. According to Soekidjan (2009) commitment is the ability and willingness to align personal behavior with organizational needs, priorities, and goals. This includes how to develop goals or meet organizational needs which essentially put the mission of the organization from self-interest. Whereas Luthans (2015) stated that organizational commitment is an attitude that shows employee loyalty and is an ongoing process of an organization member expressing their feelings for success and the organization. Loyalty This attitude is indicated by three things, namely: (1) a strong desire for a person to remain a member of the organization; (2) willingness to exert effort for the organization; (3) strong belief and acceptance of the values and goals of the organization. Organizational commitment will help workers tend to be happy to help and be able to enter, be more work-oriented, and give the best to the organization where they work.

2.5. Organizational Culture

Robbins (2003) states that the notion of organizational culture is a shared perception held by organizational members. Schein (2010) defines organizational culture as a pattern of basic assumptions that are found and developed in a particular group in a learning process regarding the problems of internal integration and external integration, which have worked quite well and accurately as something that is true and is taught to members of the organization. Gibson et al. (2006) define organizational culture as what employees perceive and how these perceptions shape patterns of beliefs, values, and expectations. Meanwhile, Luthans (2015) explains that organizational culture is a pattern of assumptions that are instilled in new members as something that is accepted, used as the basis for thinking patterns and daily activities.

2.6. Altruism

Altruism is a relocation to help others selflessly, or just wanting to do good deeds (Schroeder et al., 1995). Based on this definition, whether an action can be said to be altruistic will give the helper the intention. The stranger who risked his life to pull the victim out of the danger of fire and then walked away without saying goodbye is a real altruistic act (Taylor et al., 2009). According to Auguste Comte altruism comes from French, altruistic which means other people. Comte believes that individuals have a moral obligation to serve the benefit of others or the greater human. According to Baron et al. (2008), altruism is a special form of behavior that is aimed at the benefit of others, it is usually self-defeating and is usually motivated primarily by a desire to improve the welfare of others so that it is better without expecting appreciation. Meanwhile, according to Myers (2012); Soelton et al. (2020) altruism can be defined as a desire to help others without self-interest.



2.7. Hypothesis

Relationship between Transformational Leadership and Organizational Performance

Transformational leadership theory is very helpful by Bums (1978), who compared transformational leadership with transactional leadership. Transformational leadership draws on the moral value of followers to raise their awareness of ethical issues and mobilize their energy and resources for reform. Therefore, the following hypotheses are established in this study:

H2: Transformational Leadership has a positive effect on Organizational Performance

Relationship between Transformational Leadership and Organizational Learning

The quality of Transformational Leadership is one of the organizational factors, where Transformational Leadership is a combination of competencies and insights that invite members to step together to achieve goals (Akhtar et al., 2011; Alipour et al., 2011). If a leader can clearly explain the vision and mission of the organization, then subordinates will give higher positive reactions to various problems, such as job satisfaction, commitment, loyalty, motivation, and organizational productivity (Joo and Lim, 2009; Zgrzywa-Ziemak, 2015). Thus, the following hypotheses are established in this study:

H2: Transformational Leadership has a positive effect on Organizational Learning

The Relationship between Organizational Learning and Organizational Performance

According to research conducted by Santoso et al. (2019), it is stated that learning organizations have a positive and significant influence on Organizational Performance. Research conducted by Hussein et al. (2014) states that there is a positive and significant influence between learning organizations and organizational performance. Thus, the following hypotheses are established in this study:

H3: Organizational Learning has a positive effect on Organizational Performance

Relationship between Transformational Leadership and Organizational Commitment

The quality of Transformational Leadership is a factor of the organization, where Transformational Leadership is a combination of competencies and insights to invite members to step together to achieve goals (Hatta et al., 2018). If a leader can clearly explain the vision and mission of the organization, then subordinates will give higher positive reactions to various problems, such as job satisfaction, commitment, loyalty, motivation, and organizational productivity (Hussein et al., 2014). Thus, the following hypotheses are established in this study:

H4: Transformational Leadership has a positive effect on Organizational Commitment

Relationship between Organizational Commitment and Organizational Performance

According to research conducted by Cameron and Quinn (1999) that organizational commitment has a significant effect, there is a positive and insignificant influence. Commitment to Organization Organizational performance is carried out by Organizational Commitment by implementing budgeting. Organizational culture factors



and organizational commitment are conditional factors that must be considered to increase the organizational level of budgetary participation. These factors are important in the globalization era, which is full of environmental uncertainty. The level of conformity of factors influencing Organizational Performance is rejected. Thus, the following hypotheses are established in this study:

H5: Organizational Commitment has a positive effect on Organizational Performance

Relationship between Transformational Leadership and Organizational Culture

According to Soelton and Nuhagrati (2018) that the quality of Transformational Leadership is a factor of the organization, where Transformational Leadership is a combination of competencies and insights to invite members to step together to achieve goals (Ramli et al., 2020). Thus, the following hypotheses are established in this study: **H6:**

Transformational Leadership has a positive effect on Organizational Culture

Relationship between Organizational Culture and Organizational Performance

Herminingsih (2011) define organizational culture as what employees perceive and how these perceptions shape patterns of beliefs, values, and expectations. Whereas Luthans (2015) explains that organizational culture is a basic assumption pattern that is instilled in new members as something that is considered right to be accepted, used as the basis for thinking patterns and daily activities (Ahmed and Shafiq, 2014; Ramli et al., 2020). Thus, the following hypotheses are established in this study:

H7: Organizational Culture has a positive effect on Organizational Performance

The Role of Organizational Learning in Mediating the Influence of Transformational Leadership on Organizational Performance

Pedler et al. (1989) define a learning organization as an organization that facilitates learners from all its members and continuously transforms itself. According to Juran and Gryna (1988) quality assurance is an activity to provide evidence to build confidence that quality can function effectively. Thus, the following hypotheses are established in this study:

H8: Organizational Learning can mediate the Influence of Transformational Leadership on Organizational Performance

The Role of Organizational Commitment in Mediating the Influence of Transformational Leadership on Organizational Performance

In Wurnipin's research Nugrahati et al. (2019), the results showed that the test results with descriptive statistics resulted in the presentation of the SPSS output. That the influence of Organizational Commitment has a positive and significant effect on organizational performance is accepted. This shows that the organization that is owned by each employee makes a high contribution to organizational performance. The better organizational commitment, the resulting organization will also increase. Thus, the following hypotheses are established in this study:

H9: Organizational Commitment can mediate the Influence of Transformational Leadership on Organizational Performance

The Role of Organizational Culture in Mediating the Influence of Transformational Leadership on Organizational Performance

Organizational culture has a role in mediating the influence of leadership style and ethics on organizational performance. Thus, organizational culture has an important role in producing performance in the organization. According to research by Risianto et al. (2018) organizational culture can mediate the influence of leadership style on organizational performance. The role of organizational culture is because it can build the values carried by each individual in the organization and of course the leader as the most influential individual can form order in the organizational culture system, the organization's capable culture mediates the influence of ethics on organizational performance. Thus, the following hypotheses are established in this study:

H10: *Organizational Culture can mediate the Influence of Transformational Leadership on Organizational Performance*

The Role of Altruism in Moderating the Effect of Organizational Commitment on Organizational Performance

According to Dovidio Manstead (1996); Baron et al. (2008), true altruism is a selfless concern, but to understand others. Another opinion was expressed by Schroeder, Penner, Divido, and Piliavin Taylor et al. (2009) which stated that altruism is the act of acting to help others without strings attached or just wanting to do good deeds. According to Myers (2012) altruism is a motive to improve the welfare of others without realizing it for one's interests. Altruistic people care and are willing to help even if there is no profit to be offered or there is no hope of getting it back. Thus, the following hypotheses are established in this study:

H11: *Altruism can moderate the influence of Organizational Commitment on Organizational Performance*

The Role of Altruism in Moderating the Influence of Transformational Leadership on Organizational Performance

Self-sacrifice can be a good starting point in this series of events (Krishnan and Singh, 2010). This is the case by the research of Andrew and Cazares (2015): It is hypothesized that when employees feel that a public organization is practicing a transformational leadership style (TLS), they tend to have a good view of their organizational performance, but the effect is indirect and mediated by OCB. At the same time, if employees have a strong desire to serve and improve the welfare of others, they tend to overwork their job requirements and thus, tend to express a positive view of organizational performance. Thus, the following hypotheses are established in this study:

H12: *Altruism is able to moderate the Influence of Transformational Leadership on Organizational Performance:*

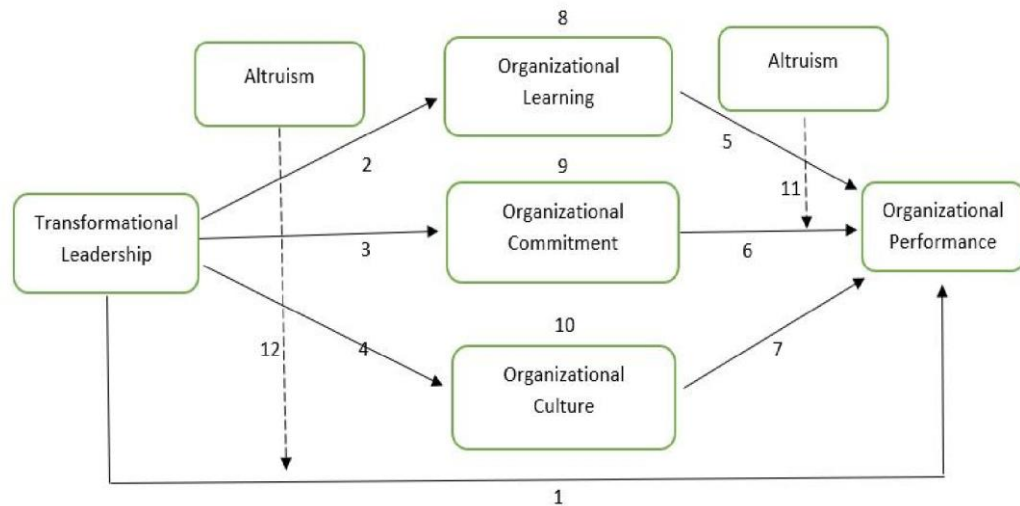


Figure 1. Research Model

3. Research methodology

3.1. Measurement scales

The indicators that measure the applied variables are adjusted accordingly with the sample characteristics from previous studies. The variable "transformational leadership" using a scale according to Bass, (1999); Yukl and Van Fleet (1982) includes 4 observations. "Organizational Performance" using Mahsun, 2006 John Miner (in Sudamanto, 2009) consists of 6 observations. "Organizational learning" using Senge, (2006); Calantone et al. (2002) includes 5 observations. Organizational commitment using Allen and Meyer (1990) consists of 3 observations. Organizational culture uses scales Cameron and Quinn (1999) consists of 4 observations and Altruism using the Cohen scale Sampson and Watkins (1976) consisting of 3 observations.

3.2. Data collection and sampling

This research design is based on the research method. Researchers collected data from Child Welfare Institutions throughout Indonesia that have been accredited by the Ministry of Social Affairs of the Republic of Indonesia and which have obtained state certificates, namely A with a total sample of 185 respondents. The design used in this study is a causal design. The causal research design is useful for analyzing the relationship between one variable and another. Causal design examines "causal" relationships. According to Sugiyono (2013), the causal method is to see the relationship between variables and the object under study is more causal so that in his research there are independent variables (variables that affect) and dependent variables (variables that are affected).

3.3. Data analysis method

The method used in this research is Structural Equation Modeling (SEM). Structural Equation Modelling (SEM) is an analytical technique that allows testing a series of simultaneous relationships (Noor et al., 2011). This relationship is built between one or more independent variables with one or more dependent variables. The data analysis method in this study uses components or Variance Based Structural Equation Modeling (SEM) where data processing uses the Smart-Partial Least Square (Smart-PLS) version 3.0 program.



4. Results and discussion

Regarding the gender, the majority of the members are men at 58%, while women only represented 42%. The average dominant age of 30% that range from 41 to 50, 30% are those over 50 years old, 40% are the remaining age that range from 20 to 40 years old. The demographic characteristics of work experience are scattered as follows: most of the respondents have sufficient work experience, with 61% that have working experience of more than 6 years, while 39% of employees that have working experience of less than 6 years. Meanwhile, the highest level of education is 51% with Bachelor's degree, 35% are graduated from senior high school, and 15% with Master's degree.

4.1. Discriminant validity

Another method used by researchers in assessing discriminant validity is by looking at the mean value of extracted variance (AVE) on each construct, with the AVE value being placed above 0.5 (Ghozali and Latan, 2017). Then the square root of the extracted mean-variance ($\sqrt{\text{AVE}}$) for each larger construct exists between one construct and the other constructs in the model. The AVE value of, based on the above statement, the construct in the estimated model meets the criteria for discriminant validity. So, based on the test results, the square root value of the average variance extracted ($\sqrt{\text{AVE}}$) and AVE is obtained.

Table 1 Discriminant validity

	ALT	OC	OCL	OL	OP	TL	AVE
<i>Altruisme</i>	0,796						0,633
<i>Organizational Commitment</i>	0,520	0,801					0,641
<i>Organizational Culture</i>	0,699	0,587	0,796				0,634
<i>Organizational Learning</i>	0,719	0,489	0,687	0,768			0,590
<i>Organizational Performance</i>	0,630	0,517	0,689	0,717	0,777		0,604
<i>Transformational Leadership</i>	0,506	0,632	0,666	0,442	0,564	0,776	0,601

From the table above, it can be noticed that the square root of the extracted meanvariance ($\sqrt{\text{AVE}}$) for each construct is greater than one construct and the other constructs in the model. The AVE value for each variable (Transformational Leadership 0,601, Organizational Learning 0,590, Organizational Commitment 0,641, Organizational Commitment 0,634, Organizational Performance 0,604, Altruism 0,633) from the calculation results have a value above 0.5, based on the explanation above, constructs in the model are estimated to meet the criteria for discriminant validity.

4.2. Reliability Test (Composite Reliability)

Composite reliability testing aims to test the reliability of the instruments in the research model. Or measure internal consistency and the value should be above 0.60. If the value variable has a composite reliability value $\geq$ of 0.7, it means that the construct has good reliability or the questionnaire used as a tool in this study is reliable or consistent.

Table 2 Reliability testing

	<i>Cronbach Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>
<i>Altruisme</i>	0,711	0,838
<i>Organizational Commitment</i>	0,732	0,842
<i>Organizational Culture</i>	0,809	0,874
<i>Organizational Learning</i>	0,825	0,878

<i>Organizational Performance</i>	0,867	0,901
<i>Transformational Leadership</i>	0,780	0,857

Based on the table above, it can be noticed that the results of the Cronbach alpha testing and the reliability of the composite indicates a high value (satisfactory) because all latent variable values have alpha Cronbach values and composite reliability ≥ 0.7 .

4.3. R-square value

This test can be seen from the R-square results for the latest endogenous variables of 0.70, 0.45, and 0.25 in the structural model which shows that the model is "good", "moderate", and "weak" (Ghozali and Latan, 2017).

Table 3 R-square

	<i>Organizational Commitment</i>	<i>Organizational Culture</i>	<i>Organizational Learning</i>	<i>Organizational Performance</i>
<i>R-square</i>	0,400	0,444	0,195	0,613

The structural model indicates that the model on the Organizational Commitment, Organizational Culture, and Organizational Performance variables can be classified as moderate. While the model on the Organizational Learning variable is weak. The influence model of the Transformational Leadership variable on Organizational Learning is interpreted that the variability of Organizational Learning which can be explained by the variability of Transformational Leadership is 19.5% while 80.5% is explained by other variables outside the study. Then the model of the influence of the Transformational Leadership variable on Organizational Commitment can be interpreted that the variability of the Organizational Commitment which can be explained by the variability of Transformational Leadership is 40%, while 60% is explained by other variables outside the study. Furthermore, the model of the influence of the Transformational Leadership variable on Organizational Culture can be interpreted that the variability of Organizational Culture which can be explained by the variability of Transformational Leadership is 44.4% while 55.6% is explained by other variables outside the one under study. And for the influence model of Transformational Leadership, Organizational Learning, Organizational Commitment, Organizational Culture on Organizational Performance it is interpreted that the variability of Organizational Performance which can be explained by the variability of Transformational Leadership, Organizational Learning, Organizational Commitment, Organizational Culture is 61.3% while 38.7% explained by other variables outside the one under study.

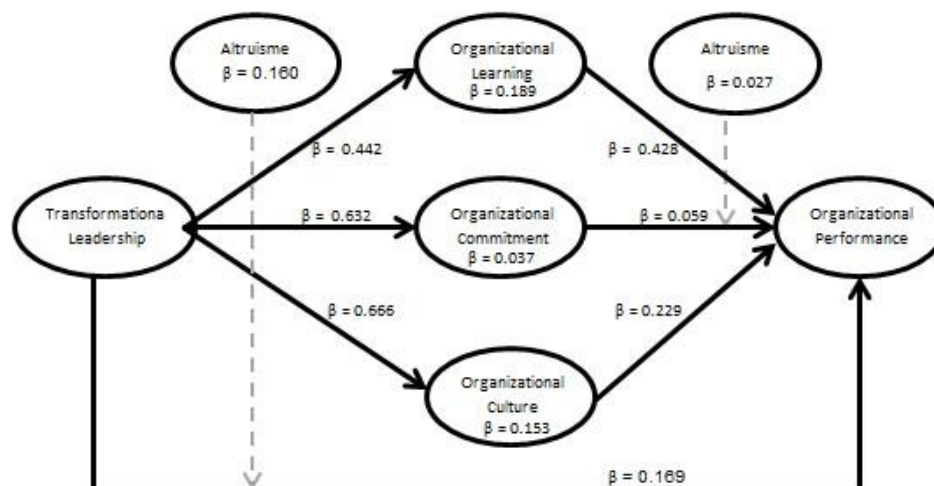


Fig. 2. The results of testing research hypotheses

The moderating influence variable of this study, the researcher used the Altruism construct, which aims to prove the scientific effect of the moderating variable as a variable that assesses or weakens the relationship between the explanatory variable (independent) and the response variable (dependent). When analyzing, analyzing the theory of Solimun and Nurjanah (2017) in analyzing moderation variables, namely: a) Absolute Moderation, b) Pure Moderation, c) Quasi Moderation, d) Potential Moderation (Homologous Moderation), e) Explanatory Moderation / Predictors (Predictors Moderation)

Table 4 The summary of testing the hypothesis

	Original Sample	T Statistics	P Values	Remarks
Transformational Leadership -> Organizational Performance	0,183	2,858	0,004	positive significant
Transformational Leadership -> Organizational Learning	0,442	8,503	0,000	positive significant
Organizational Learning -> Organizational Performance	0,460	7,338	0,000	positive significant
Transformational Leadership -> Organizational Commitment	0,632	18,286	0,000	positive significant
Organizational Commitment -> Organizational Performance	0,045	0,723	0,470	negative significant
Transformational Leadership -> Organizational Culture	0,666	19,338	0,000	positive significant
Organizational Culture -> Organizational Performance	0,225	3,220	0,001	positive significant
Altruisme -> Organizational Performance	-0,002	0,019	0,985	negative significant



Moderating Effect	Organizational				
Commitment * Altruisme -> Organizational	0.027	0,366	0,714	negative significant	
Performance					
Moderating Effect	Transformational				
Leadership * Altruisme -> Organizational	0.16	2,291	0,022	positive significant	
Performance					
Transformational Leadership-> Organizational	0,581	13,584	0,000	Accepted	
Performance					

4.4. Descriptive statistical analysis

Based on the calculation results shown in table 4.4, Figure 4.2 and Figure 4.2 show that:

Transformational Leadership has a partially positive and significant effect on Organizational Performance, Organizational Learning, Organizational Commitment, Organizational Culture. Organizational Learning has a positive and significant effect on Organizational Performance. Organizational Commitment has no effect on Organizational Performance. Organizational Culture has a positive and significant effect on Organizational Performance.

The results of the Transformational Leadership test have a positive and significant effect directly on Organizational Learning, Organizational Learning directly has a positive and significant effect on Organizational Performance, the effect of Transformational Leadership on Organizational Performance through Organizational Learning gets significant results, while the direct influence of Transformational Leadership on Organizational Performance get significant results, with a larger path coefficient value. That is, the nature of the mediation of Organizational Learning on the relationship between Transformational Leadership and Organizational Performance is a partial mediating variable.

The results of the Transformational Leadership test have a positive and significant effect on Organizational Commitment, Organizational Commitment has no influence on Organizational Performance, the direct effect of Transformational Leadership on Organizational Performance through the Organizational Commitment variable gets significant results, while the direct effect of Transformational Leadership on Organizational Performance without involving Organizational variables Commitment gets significant results, with a larger path coefficient value. This means that the mediating nature of Organizational Commitment on the relationship between Transformational Leadership and Organizational Performance is not a mediating variable.

The results of testing the Transformational Leadership hypothesis have a positive and significant effect on Organizational Culture, Organizational Learning has a positive and significant effect on Organizational Performance, the direct effect of Transformational Leadership on Organizational Performance through Organizational Culture variables gets significant results, while the direct influence of Transformational Leadership on Organizational Performance without involving Organizational Culture variables get significant results, with a larger path coefficient value. That is, the nature of the mediation of Organizational Learning on the relationship between Transformational Leadership and Organizational Performance is a partial mediating variable.

The result of testing the variable role of Altruism in moderating the effect of Organizational Commitment on Organizational Performance is the potential for moderation

(Homological Moderation). The results showed that it was not significant, the variable so the role of Altruism (moderation) did not function as a moderating variable nor did it act as an explanatory variable. Altruism variable is only due to theoretical reasons or research results, as moderation. So it can be said that the Altruism variable is said to be a potential moderating variable.

The result of testing the variable role of Altruism in moderating the effect of Transformational Leadership on Organizational Performance is pure moderation. The results of the hypothesis show that it is significant, the variable so the role of Altruism (moderation) is purely only as a moderating variable and does not act as an explanatory variable. So it can be said that the Altruism variable is said to be a pure moderating variable.

5. Conclusion and implication

5.1. Conclusion

The results showed that the Transformational Leadership has a positive and significant effect on Organizational Performance, Organizational Learning, Organizational Commitment and Organizational Culture. Organizational Learning has a positive and significant effect on Organizational Performance, Organizational Commitment has no significant effect on Organizational Performance, Organizational Culture has a positive and significant effect on Organizational Performance.

Organizational Learning is able to mediate the relationship between Transformational Leadership and Organizational Performance which shows that this is in accordance with research (Mansoori et al., 2019; Raymond & Indrawan, 2019; Iftikhar et al., 2013; García-Morales et al., 2008; Alipour et al., 2011; Steyrer et al., 2008)) where organizational learning strengthens transformational leadership, the relationship will improve performance. organization. Meanwhile, Organizational Commitment is unable to mediate the relationship between Transformational Leadership and Organizational Performance, where the findings show that organizational commitment does not mediate the effect of transformational leadership on organizational performance. This study warns about the generalizability of findings obtained from large organizations to expanding to small organizations. (Abdullah et al., 2015; Soliman, 2010; Fajrin et al., 2018; GarcíaMorales et al., 2008). Lastly, Organizational Culture is able to mediate the relationship between Transformational Leadership and Organizational Performance, which suggests that better transformational leadership can improve organizational performance through strengthening organizational culture. Likewise, a stronger organizational culture is also able to improve organizational performance through strengthening the organizational culture itself (Marthania et al., 2019; Musadiek, 2018).

On the other hand, Altruism is unable to moderate the relationship between Organizational Commitment and Organizational Performance. These findings indicate that altruism towards organizational commitment is not able to improve organizational performance even though altruism has been included as a counterweight, meaning that it increases the welfare of others without realizing it for one's benefit. It should be expected that altruistic individuals care and want to help even though there are no benefits offered or there is no hope of getting them back (Komalasari, 2011; Mallen et al, 2015). In addition, Altruism is able to moderate the influence of Transformational Leadership on Organizational Performance in LKSAs in Indonesia. . These findings suggest that benefit more from being altruistic when transformational leadership exhibits high levels of altruism. Apparently, altruistic behavior is assessed relative to the norms and potential for much better organizational performance (Abdullah et al., 2015; Ortqvist, 2019).



5.2. Implication

Many factors influence the process of evaluating the success of the organization's performance of the Child Welfare Institution of the Ministry of Social Affairs of the Republic of Indonesia (LKSA). LKSAs need to improve their organizational performance that complies with the requirements of the Ministry of Social Affairs. In this regard, LKSAs should be able to manage their human resources accordingly to the national parenting standards (SNPA). HR has an important influence in the LKSA sustainability process. SOPs that have been adjusted to the vision and mission of the institution will run as expected if there are human resources that comply with parenting competency standards in their respective fields in each agency. LKSAs with grade A ratings are usually own the facilities and infrastructures that enable them to earn such rating. Therefore, each organizer should able to carry out their leadership skills and manage their activities in accordance with the national childcare standards (SNPA). As a result, LKSAs in Indonesia have the potential to earn the grade A rating as required by the National Standard for Child Care (SNPA) as formulated by the Ministry of Social Affairs. Organizations should not rely solely on the old-fashioned coaching patterns. Instead, they should look into the updated methods of organizational learning system, although cultural aspects are quite challenging on organizational sustainability processes.

References

- Abas, M., Ostrovski, N. V., Prince, M., Gorceag, V. I., Trigub, C., & Oram, S. (2013). Risk factors for mental disorders in women survivors of human trafficking: A historical cohort study. *BMC Psychiatry*, 13. <https://doi.org/10.1186/1471-244X-13204>
- Ahmed, M., & Shafiq, S. (2014). Impact of Organizational Culture on Organizational Performance : An Overview. *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management*, 14(3), 21–30.
- Akhtar, S., Arif, A., Rubi, E., & Naveed, S. (2011). Impact of Organizational Learning on Organizational Performance: Study of Higher Education Institutes. *International Journal of Academic Research*, 3(5), 327–331. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=69735486&site=ehost-live>
- Alipour, F., Idris, K., Ismail, I. A., Uli, J. A., & Karimi, R. (2011). Learning organization and organizational performance: Mediation role of intrapreneurship. *European Journal of Social Sciences*, 21(4), 547–555.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1–18. <https://doi.org/10.4324/9781351121149-6>
- Alrowwad, A., Obeidat, B. Y., Tarhini, A., & Aqqad, N. (2016). The Impact of Transformational Leadership on Organizational Performance via the Mediating Role of Corporate Social Responsibility: A Structural Equation Modeling Approach. *International Business Research*, 10(1), 199. <https://doi.org/10.5539/ibr.v10n1p199>
- Andrew, S. A., & Cazares, F. L. (2015a). Behavior on Organizational Performance : Empirical Analysis of Public Employees in. *Mediating Effects of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: Empirical Analysis of Public Employees in Guadalajara, Mexico*, 12, 71–93.
- Andrew, S. A., & Cazares, F. L. (2015b). Mediating Effects of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: Empirical Analysis of Public Employees in Guadalajara, Mexico. *EconoQuantum*, 12, 71–93.
- Aragón-Correa, J. A., García-Morales, V. J., & Cordon-Pozo, E. (2007). Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: Lessons from Spain.



- Industrial Marketing Management*, 36(3), 349–359. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.09.006>
- Arif, S., & Akram, A. (2018). Transformational Leadership and Organizational Performance - The Mediating Role of Organizational Innovation. *Journal of Management*, 3(1). <https://doi.org/10.5281/zenodo.1306335>
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441–462. <https://doi.org/10.1348/096317999166789>
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *Leadership Quarterly*, 15(6), 801–823. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.003>
- Barney, J. A. Y. B. (2001). Resource-Based "View" a Useful Is the Resource-Based Perspective for Strategic Perspective for Management Management Research? Yes. *Review Literature And Arts Of The Americas*, 26(1), 41–56.
- Baron, R. A., Branscombe, N. R., & Byrne, D. (2008). *Social Psychology (12th Ed.)*. Boston: Pearson Education, Inc.
- Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9–32. <https://doi.org/10.1080/135943299398410>
- Besterfield, D. H. (2003). *Total Quality Management*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Birasnav, M. (2014). Knowledge management and organizational performance in the service industry: The role of transformational leadership beyond the effects of transactional leadership. *Journal of Business Research*, 67(8), 1622–1629. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.09.006>
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., & Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *Leadership Quarterly*, 24(1), 270–283. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.11.006>
- Burns, J. . (1978). *Leadership*. New York: Harpercollins.
- Calantone, R. J., Tamer, C. S., & Yushan, Z. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31, 515–524.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Massachusetts: Addison Wesley.
- Darmawan, I. P. E., Sutrisno, T., & Mardiaty, E. (2019). Accrual Earnings Management and Real Earnings Management: Increase or Destroy Firm Value? *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 6(2), 8–19.
- García-Morales, V. J., Lloréns-Montes, F. J., & Verdú-Jover, A. J. (2008). The effects of transformational leadership on organizational performance through knowledge and innovation. *British Journal of Management*, 19(4), 299–319. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00547.x>
- Gayrea, C., Ilies, L., & Stegorean, R. (2011). Determinants of Organizational Performance: the Case of Romania. *Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society*, 6(2), 285–300.
- Ghozali, I dan Latan, H. (2012). *Partial Least Square: Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program Smart PLS 2.0 M3*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Gibson, E. J. (1988). Development of Perceiving. *Annual Review of Psychology*, 39, 1–41.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly Jr., J. H., & Konopaske, R. (2006). *Organizations (Behavior, Structure, Processes) (14th Ed.)*. United State of America: McGraw-Hill/Irwin.



- Harris, L. C., & Ogbonna, E. (2011). Antecedents and consequences of managementespoused organizational cultural control. *Journal of Business Research*, 64(5), 437–445. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.03.002>
- Hatta, I. H., Rachbini, W., Riskarini, D., & Mandagie, Yuana Rizky, O. (2018). OCB Analysis, Transformational Leadership Style, Work Ethic, Work Satisfaction, And Good Governance. *Jurnal Manajemen*, 22(3), 395. <https://doi.org/10.24912/jm.v22i3.429>
- Herminingsih, A. (2011). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Budaya Organisasi. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Manajemen Dan Kewirausahaan*, 5(1).
- Hussein, N., Mohamad, A., Noordin, F., & Ishak, N. A. (2014). Learning Organization and its Effect On Organizational Performance and Organizational Innovativeness: A Proposed Framework for Malaysian Public Institutions of Higher Education. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 130(September 2015), 299–304. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.035>
- Joo, B. K., & Lim, T. (2009). The effects of organizational learning culture, perceived job complexity, and proactive personality on organizational commitment and intrinsic motivation. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 16(1), 48–60. <https://doi.org/10.1177/1548051809334195>
- Juran, J. M., & Gryna, F. M. (1988). *Juran's Quality Control Handbook (4th Ed.)*. New York: McGraw-Hill.
- Khan, S. A., & Ismail, W. K. W. (2017). To evaluate the impact of transformational leadership on organizational learning. *International Journal of Research in Commerce & Management*, 8(9), 1–7.
- Krishnan, S. K., & Singh, M. (2010). Outcomes of Intention to Quit of Indian IT Professionals. *Human Resource Management*, 49(3), 421–437. <https://doi.org/10.1002/hrm>
- Liebertson, S., & Connor, J. F. O. (1972). Leadership and Organizational Performance: A Study of Large Corporations. *American Sociological Review*, 37(2), 117–130.
- Luthans, F. (2015). Organizational Behavior - An Evidence-Based Approach - 12th Edition. In J. Back (Ed.), *Hospital Administration* (12th Editi). https://doi.org/10.5005/jp/books/10358_23
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Rosda.
- Manstead, A. S. R. (1996). *Attitudes and Behaviour* - In G. R. Semin & K. Fiedler (Eds.). <https://doi.org/https://doi.org/10.4135/9781446250556.n1>
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>
- Mutahar, A. Y., Rasli, A. M., & Al-Ghazali, B. M. (2015). Relationship of transformational leadership, organizational learning and organizational performance. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 5, 406–411.
- Myers, D. G. (2012). *Social Psychology (11th Edition)*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Noor, M., Bhatti, A. M., Khan, M. A. A., & Khan, M. Y. (2011). The impact of employees perception of organizational climate on organizational citizenship behavior. Mediating role of organizational commitment and moderating impact of social network ties in Pakistani context. *European Journal of Social Sciences*, 22(1), 81–96.
- Noruzi, A., Dalfard, V. M., Azhdari, B., Nazari-Shirkouhi, S., & Rezazadeh, A. (2013). Relations between transformational leadership, organizational learning, knowledge management, organizational innovation, and organizational performance: An empirical investigation of manufacturing firms. *International Journal of Advanced*



- Manufacturing Technology*, 64(5–8), 1073–1085. <https://doi.org/10.1007/s00170012-4038-y>
- Nugrahati, T., Soelton, M., Ramli, Y., Syah, T. Y. R., Saratian, E. T. P., Arief, H., & Fauzi, F. N. (2019). Building Framework of Work Engagement Social Welfare Institution in Gayo Lues Atjeh. *INOBIIS: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia*, 3(1), 65–81. <https://doi.org/10.31842/jurnal-inobis.v3i1.121>
- Ojokuku, R. M., Odetayo, T. A., & Sajuyigbe, A. S. (2013). Impact of Leadership Style on Organizational Performance: A Case Study of Nigerian Banks. *American Journal of Business and Management*, 2(1), 202. <https://doi.org/10.11634/216796061706212>
- Pedler, M., Boydell, T., & Burgoyne, J. (1989). The Learning Company. *Studies in Continuing Education*, 11(2), 91–101. <https://doi.org/10.1080/0158037890110201>
- Ramli, Y., Soelton, M., Suprpto, Ali, A. J., Buana, U. M., Ramli, Y., ... Satisfaction, J. (2020). Implementing Transformational Leadership To Cope With. *Implementing Transformational Leadership To Cope With the Implication of Millennial Workforce*, 17(5), 52–68.
- Risianto, D., Irawanto, D. W., & Mugiono, M. (2018). Peran Budaya Organisasi Dalam Memediasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Etika Terhadap Kinerja Perusahaan. *Mix: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 8(1), 151. <https://doi.org/10.22441/mix.2018.v8i1.009>
- Robbins, R. (2003). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Roca-Puig, V., Beltrán-Martín, I., Escrig-Tena, A. B., & Carlos Bou-Llusar, J. (2007). Organizational commitment to employees and organizational performance. *Personnel Review*, 36(6), 867–886. <https://doi.org/10.1108/00483480710822409>
- Sampson, J., & Watkins, D. (1976). An Investigation of Adolescents' Attitudes to Aspects of Their School Life. *Australian Journal of Social Issues*, 11(3), 213–221. <https://doi.org/10.1002/j.1839-4655.1976.tb00573.x>
- Sani, A., & Maharani, V. (2013). *Metodologi Penelitian Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Kuisisioner dan Analisis Data)*. Malang: UIN Maliki.
- Santoso, Christiananta, B., & Ellitan, L. (2019). the Effect of Strategic Leadership, Organizational Culture, and Learning Organization on Good Corporate Governance and Organizational Performance in Agency Office of Pt Aia Financial East Indonesia Area. *International Journal of Advanced Research*, 7(8), 359–370. <https://doi.org/10.21474/ijar01/9513>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schroeder, D. A., Penner, L., Dovidio, J. F., & Piliavin, J. A. (1995). *The Psychology of Helping and Altruism: Problems and Puzzles*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Senge, P. M. (2006). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.
- Soekidjan. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Soelton, M., & Nuhagrati, T. (2018). How Complaining Behaviors Effect on Coping Stress and Anxiety. *International Journal of Saudi Journal of Business and Management Studies*, 3(6), 623–628.
- Soelton, Mochamad, Noermijati, N., Rohman, F., Mugiono, M., Aulia, I. N., & Siregar, R. E. (2020). Reawakening perceived person organization fit and perceived person job fit: Removing obstacles organizational commitment. *Management Science Letters*, 10(13), 2993–3002. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.5.026>
- Solimun, F. A. A. R., & Nurjanah. (2017). *Metode Statiska Multivariat Permodalan Persamaan Struktural (SEM) Pendekatan Warp PLS*. Malang: UB Press.
- Steyrer, J., Schiffinger, M., & Lang, R. (2008). Organizational commitment-A missing link between leadership behavior and organizational performance? *Scandinavian Journal of Management*, 24(4), 364–374.



<https://doi.org/10.1016/j.scaman.2008.04.002>

Sudamanto. (2009). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Sugiyono. (2013). *Metode penelitian pendidikan pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Taylor, S. E., Peplau, L. A., & Sears, D. O. (2009). *Psikologi Sosial*. Jakarta: Terbitan Kencana.

Thamrin, A., & Francis, T. (2012). *Manajemen Pemasaran*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Timothy, O., Okwu, A. T., & Akpa, V. O. (2011). Effects of Leadership Style on Organizational Performance: a Survey of Selected Small Scale Enterprises in IkosiKetu Council Development Area of Lagos State, Nigeria. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(7), 100–111.

Wade, D., & Recardo, R. (2001). *Corporate Performance Management: How to build a better organization through measurement-driven, strategic alignment (Improving Human Performance)*. United State of America: Butterworth-Heinemann.

Wollah, A. L., Bambang Nur Cahyaningrum, & Wijayanti, A. W. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Servant Leadership Dan Pembelajaran Organisasi Pada Kinerja Organisasi. *Journal of Business Finance and Economic*, 1(1), 45–58. <https://doi.org/https://doi.org/10.32585/v1i1.724>

Yukl, G. A., & Van Fleet, D. D. (1982). Cross-situational, multimethod research on military leader effectiveness. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30(1), 87–108. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(82\)90235-5](https://doi.org/10.1016/0030-5073(82)90235-5)

Zgrzywa-Ziemak, A. (2015). The Impact of Organisational Learning on Organisational Performance. *Management and Business Administration. Central Europe*, 23(4), 98–112. <https://doi.org/10.7206/mba.ce.2084-3356.159>