

**PERAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DALAM
MENINGKATKAN KOMITMEN ORGANISASI YANG
MENDORONG KINERJA BENDAHARA BOS SEKOLAH
DASAR NEGERI DI KABUPATEN SEMARANG**

Tesis

Untuk memenuhi sebagian persyaratan Mencapai Derajat Sarjana S2

Program Magister Manajemen



Disusun Oleh :

Sutrimo Budi Iryanto

NIM. 20402400448

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG 2025**

**PERAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DALAM
MENINGKATKAN KOMITMEN ORGANISASI YANG
MENDORONG KINERJA BENDAHARA BOS SEKOLAH
DASAR NEGERI DI KABUPATEN SEMARANG**

Tesis

Untuk memenuhi sebagian persyaratan Mencapai Derajat Sarjana S2

Program Magister Manajemen



Disusun Oleh :

Sutrimo Budi Iryanto

NIM. 20402400448

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG 2025**

HALAMAN PERSETUJUAN

**PERAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DALAM
MENINGKATKAN KOMITMEN ORGANISASI YANG
MENDORONG KINERJA BENDAHARA BOS SEKOLAH
DASAR NEGERI DI KABUPATEN SEMARANG**

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan dihadapan
sidang panitia ujian Tesis

Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi

Universitas Islam Sultan Agung

Semarang, ... Mei 2025

Pembimbing

Prof. Dr. Drs.
Hendar, M.Si
2025.07.17

09:37:56

+07'00'

Prof. Dr. Drs. Hendar, M.Si.
NIDN 0602016301



**PERAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DALAM
MENINGKATKAN KOMITMEN ORGANISASI YANG
MENDORONG KINERJA BENDAHARA BOS SEKOLAH
DASAR NEGERI DI KABUPATEN SEMARANG**

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan dihadapan
sidang panitia ujian Tesis

Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Sultan Agung

Disusun Oleh :

Sutrimo Budi Iryanto

NIM. 20402400448

Telah dipertahankan di depan penguji

Pada tanggal 1 Juli 2025

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing

Prof. Dr. Drs.

Hendar, M.Si

2025.07.17

09:49:48

Prof. Dr. Drs. Hendar, M.Si.

NIDN 0602016301

Penguji 1



Digitally signed
by Nurhidayati
Date: 2025.07.22
12:35:46 +07'00'

Prof. Nurhidayati, S.E., M.Si., Ph.D

NIDN 0630057201

Penguji 2



Dr. Hj. Siti Sumiati, SE., M.Si

NIDN 0619036801

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh Gelar
Magister Manajemen pada tanggal 1 Juli 2025

Ketua Program Studi Magister Manajemen



Prof. Dr. Ibnu Khajjar, SE., M.Si

NIDN 0628066301

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Nama : Sutrimo Budi Iryanto

NIM : 20402400448

Program Studi : Magister Manajemen


Fakultas : Ekonomi

Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Peran Kepemimpinan Transformasional dalam Meningkatkan Komitmen Organisasi yang Mendorong Kinerja Bendahara BOS Sekolah Dasar Negeri di Kabupaten Semarang” merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiasi atau duplikasi dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam penelitian ini.

Semarang, 23 Juli 2025

Yang membuat pernyataan,



Sutrimo Budi Iryanto

NIM. 20402400448

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Sutrimo Budi Iryanto

NIM : 20402400448

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tugas Tesis dengan judul :

Peran Kepemimpinan Transformasional dalam Meningkatkan Komitmen Organisasi yang Mendorong Kinerja Bendahara BOS Sekolah Dasar Negeri di Kabupaten Semarang

dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 19 Agustus 2025

Yang menyatakan,

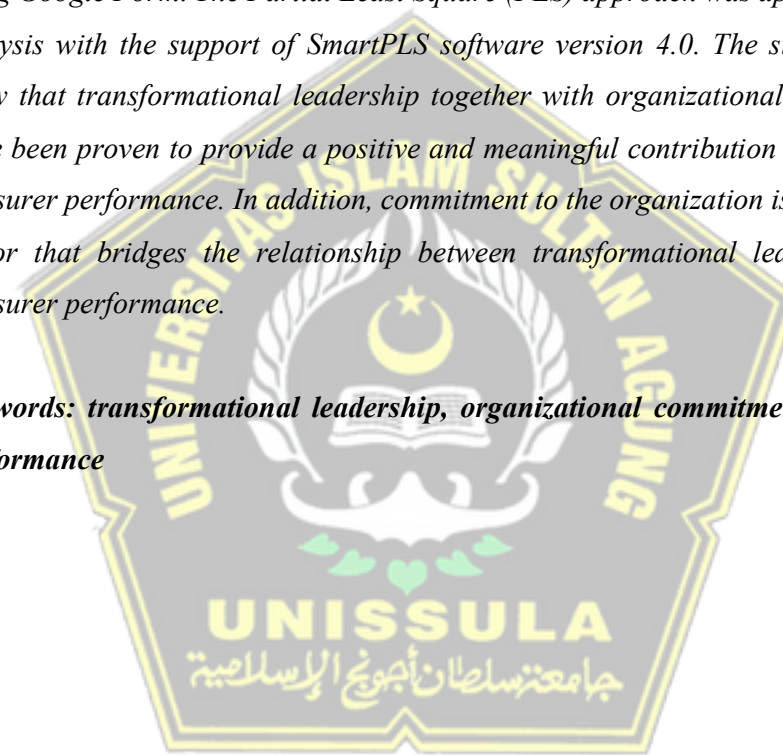


Sutrimo Budi Iryanto

ABSTRACT

This study is intended to evaluate the extent to which transformational leadership and organizational commitment contribute to improving the performance of BOS treasurers in Public Elementary Schools in Semarang Regency. A total of 212 BOS treasurers from 19 sub-districts in the region were used as respondents in this study. Data collection was carried out through an online questionnaire distributed using Google Form. The Partial Least Square (PLS) approach was applied in data analysis with the support of SmartPLS software version 4.0. The study findings show that transformational leadership together with organizational commitment have been proven to provide a positive and meaningful contribution to improving treasurer performance. In addition, commitment to the organization is a mediating factor that bridges the relationship between transformational leadership and treasurer performance.

Keywords: *transformational leadership, organizational commitment, treasurer performance*



ABSTRAK

Studi ini dimaksudkan untuk mengevaluasi sejauh mana kepemimpinan transformasional serta komitmen organisasi berkontribusi dalam mendorong peningkatan kinerja bendahara BOS di SD Negeri di Kabupaten Semarang. Sebanyak 212 bendahara BOS dari 19 kecamatan di wilayah tersebut dijadikan responden dalam studi ini. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner daring yang disebarakan menggunakan Google Form. Pendekatan Partial Least Square (PLS) diterapkan dalam analisis data dengan dukungan perangkat lunak SmartPLS versi 4.0. Temuan studi memperlihatkan jika kepemimpinan transformasional bersama dengan komitmen organisasi terbukti memberikan kontribusi yang positif dan bermakna terhadap peningkatan kinerja bendahara. Selain itu, komitmen terhadap organisasi menjadi faktor mediasi yang menjembatani hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja bendahara.

Kata kunci : kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, kinerja bendahara



KATA PENGANTAR

Dengan penuh rasa syukur, penulis mengucapkan terima kasih ke hadirat Allah SWT atas limpahan rahmat, karunia, dan bimbingan-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul ***“Peran Kepemimpinan Transformasional dalam Meningkatkan Komitmen Organisasi yang Mendorong Kinerja Bendahara BOS Sekolah Dasar Negeri di Kabupaten Semarang”*** ini dengan lancar. Tesis ini disusun sebagai bagian dari pemenuhan persyaratan untuk meraih gelar Magister pada Program Studi Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pentingnya peran kepemimpinan transformasional dalam membentuk budaya kerja dan meningkatkan komitmen organisasi di lingkungan sekolah, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap kinerja para bendahara Bantuan Operasional Sekolah (BOS). Kinerja bendahara memiliki peran strategis dalam pengelolaan keuangan di sekolah yang transparan, akuntabel, dan tepat sasaran, terutama dalam mendukung proses pendidikan dasar yang berkualitas.

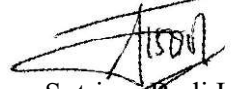
Penulis menyadari bahwa penyusunan tesis ini tidak terlepas dari dukungan, bimbingan, serta bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan penuh kerendahan hati, penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setulus-tulusnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Drs. Hendar, M.Si, selaku dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan, motivasi, dan arahan secara konsisten dalam proses penyusunan tesis ini.
2. Pimpinan dan staf Universitas Islam Sultan Agung Semarang, beserta seluruh dosen Program Studi Magister Manajemen yang telah membekali penulis dengan ilmu dan pengalaman akademik selama masa studi.
3. Dinas Pendidikan, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Semarang serta para kepala sekolah dan bendahara BOS di Sekolah Dasar Negeri yang telah berkenan menjadi responden dan memberikan data yang diperlukan.
4. Keluarga tercinta yang senantiasa memberikan doa, dorongan moral, serta semangat yang tiada henti.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih memiliki kekurangan dan belum sepenuhnya sempurna. Oleh sebab itu, penulis sangat mengharapkan masukan serta kritik yang membangun guna memperbaiki dan menyempurnakan karya ini. Semoga tesis ini dapat memberikan kontribusi yang bermanfaat, baik dari sisi akademik maupun praktis, terutama dalam mendukung peningkatan pengelolaan keuangan sekolah yang lebih efisien dan profesional.

Semarang, Juni 2025

Penulis



Sutrimo Budi Iryanto

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	iv
LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	v
ABSTRACT	vi
ABSTRAK	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Penelitian	1
1.2. Rumusan Masalah	11
1.3. Tujuan Penelitian.....	11
1.4. Manfaat Penelitian	12
Bab II KAJIAN PUSTAKA	
2.1. Kinerja Bendahara BOS	13
2.2. Kepemimpinan Transformasional	15
2.3. Komitmen Organisasi	18
2.4. Model Empirik Penelitian	23
Bab III METODE PENELITIAN	
3.1. Jenis Penelitian	24
3.2. Populasi dan Sampel	24
3.3. Sumber dan Jenis Data	27
3.4. Metode Pengumpulan Data	27
3.5. Variabel dan Indikator	27
3.6. Teknik Analisis	30

Bab IV	ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN HASIL	
4.1.	Karakteristik Responden	35
4.2.	Analisis Statistik Deskriptif	37
4.3.	Analisis Uji Instrumen	42
4.4.	Pembahasan dan Hasil Evaluasi Hipotesis	53
Bab V	PENUTUP	
4.5.	Kesimpulan Penelitian	59
4.6.	Implikasi Manajerial	60
4.7.	Keterbatasan Penelitian dan Agenda Penelitian Mendatang	61
DAFTAR PUSTAKA	62
LAMPIRAN	65



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Data Temuan Pemeriksa Tahun 2023	3
Tabel 1.2	Data Temuan Pemeriksa Tahun 2024	4
Tabel 1.3	Data Sisa Anggaran BOS Tahun 2023 dan 2024	5
Tabel 1.4	Data Proporsi Belanja BOS secara Daring Tahun 2023 dan 2024 ...	5
Tabel 1.5	Data Pergantian Bendahara BOS Tahun 2023 ke Tahun 2024	9
Tabel 3.1	Jumlah Sekolah Dasar Negeri per Kecamatan	25
Tabel 3.2	Tabel Persebaran Responden per Kecamatan	26
Tabel 3.3	Variabel dan Indikator	27
Tabel 4.1	Profil Responden (n=212)	35
Tabel 4.2	Analisis Deskriptif Variabel Kepemimpinan Transformasional	38
Tabel 4.3	Analisis Deskriptif Variabel Komitmen Organisasi	40
Tabel 4.4	Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Bendahara	41
Tabel 4.5	Hasil Uji Outer Model <i>Run 1</i>	43
Tabel 4.6	Kriteria <i>Fornell-Laccker Run 1</i>	44
Tabel 4.7	<i>Heterotrait-Monotrait Ratio Run 1</i>	45
Tabel 4.8	Hasil Uji Outer Model <i>Run 2</i>	46
Tabel 4.9	Kriteria <i>Fornell-Laccker Run 2</i>	47
Tabel 4.10	<i>Heterotrait-Monotrait Ratio Run 2</i>	47
Tabel 4.11	Nilai <i>R-Square</i>	48
Tabel 4.12	<i>Effect Size (f-Square)</i>	49
Tabel 4.13	Hasil <i>Path Coeffisients</i>	51
Tabel 4.14	Ringkasan Hasil Uji Hipotesis	52
Tabel 4.15	Hasil Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung	53

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Empirik Penelitian	23
Gambar 4.1 Hasil Pengujian Model	50



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Kuesioner Penelitian



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Pendidikan menjadi fondasi penting dalam upaya pengembangan kualitas sumber daya manusia di Indonesia. Sekolah Dasar memainkan peran yang sangat penting dalam proses pendidikan awal, yang menjadi fondasi bagi perkembangan akademis dan karakter anak. Kualitas pendidikan tentu tidak bisa terlepas dari pendanaan yang tersedia.

Di Indonesia sumber pendanaan operasional dari Sekolah Dasar Negeri menurut UU Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas dan PP Nomor 18 Tahun 2022 tentang Perubahan atas PP Nomor 48 Tahun 2008 tentang Pendanaan Pendidikan terdiri dari Bantuan Operasional Sekolah(BOS) dan Sumber Pendanaan Lainnya yang bersumber dari sumbangan Masyarakat maupun hibah pihak ketiga. Berdasarkan sampel yang telah dilakukan penulis pada 30 Sekolah Dasar Negeri di Kabupaten Semarang diperoleh bahwa Bantuan Operasional Sekolah (BOS) menempati anggaran operasional tertinggi di Sekolah Dasar Negeri. Oleh sebab itu pengelolaan dana BOS merupakan aspek krusial dalam mendukung keberlangsungan dan peningkatan mutu Pendidikan. BOS adalah dana yang sangat penting bagi sekolah dasar negeri di Indonesia untuk mendukung kegiatan operasional pendidikan, seperti pengadaan bahan ajar, perbaikan fasilitas, hingga kegiatan pembelajaran.

Dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) dikelola oleh Tim BOS Sekolah yang terdiri dari Kepala Sekolah, Bendahara, dan anggota, sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 63 Tahun 2022. Bendahara BOS memiliki peran sentral dalam memastikan penggunaan dana secara efisien dan akuntabel. Kinerja bendahara BOS yang baik akan mendukung kelancaran operasional sekolah, meningkatkan kepercayaan pihak terkait, dan mencegah terjadinya penyalahgunaan dana. Oleh karena itu, peningkatan kinerja bendahara BOS adalah langkah penting dalam mengoptimalkan penggunaan dana sekolah. Robbins (2016) menyatakan apabila kinerja adalah hasil evaluasi pekerjaan yang dilaksanakan dengan mengukur efektivitas dan efisiensi yang dicapai dalam menjalankan tugas atau pekerjaan tertentu. Efektivitas mengacu pada pencapaian target, sementara efisiensi merujuk pada penggunaan sumber daya yang minimal. Kinerja didefinisikan sebagai produk akhir dari suatu operasi Rivai (2004). Pandangannya adalah bahwa kinerja karyawan adalah cerminan dari hasil yang mereka dapatkan dari melakukan pekerjaan mereka dengan baik dan sesuai dengan yang diharapkan. Sedangkan menurut Mangkunegara (2020) Ketika seseorang berhasil menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya, kinerjanya diukur dari kualitas dan kuantitas hasil yang dicapainya. Sejauh mana seseorang berhasil menyelesaikan tugas yang diberikan sesuai dengan standar kerja yang telah ditetapkan ditunjukkan oleh kinerjanya.

.Kinerja adalah faktor kunci pada keberhasilan organisasi. Pegawai dengan tingkat kinerja yang tinggi tidak hanya memberikan kontribusi positif bagi organisasi, tetapi juga turut mendorong peningkatan kepuasan dan motivasi kerja

pribadi mereka. Dengan demikian, manajemen perlu memberikan fokus yang sungguh-sungguh terhadap upaya peningkatan kinerja dalam organisasi. Di Kabupaten Semarang kinerja bendahara BOS di SD Negeri masih kurang optimal. Hal ini didukung oleh data-data yang penulis dapatkan dari Disdikbudpora Kab.Semarang baik data tertulis maupun hasil wawancara dengan Tim BOS Tingkat Kabupaten Semarang diantaranya yaitu masih banyak sekolah yang harus mengembalikan dana BOS ketika diperiksa oleh inspektorat karena kurangnya administrasi ataupun kesalahan lainnya, banyak sekolah yang mempunyai sisa anggaran di akhir tahun dikarenakan perencanaan yang kurang tepat, beberapa sekolah melakukan perubahan anggaran berulang sampai pada tahap pergeseran setelah perubahan, banyak sekolah yang mengerjakan administrasi BOS tidak tepat waktu, banyak sekolah memungut dan membayarkan pajak belum sesuai dengan aturan yang berlaku dan proporsi pembelanjaan dana BOS secara daring yang masih kurang. Kondisi ini tentu tidak boleh dibiarkan dan kinerja harus ditingkatkan agar tujuan organisasi bisa tercapai dengan baik.

Tabel 1.1
Data Temuan Pemeriksa Tahun 2023

No	Kecamatan	Jumlah Sekolah	Jumlah Sekolah Yang Harus Mengembalikan	Jumlah Dana yang Harus Dikembalikan
1	Ambarawa	21	2	7,660,000
2	Bancak	12	4	14,849,601
3	Bandungan	20		
4	Banyubiru	22	2	1,100,000
5	Bawen	20	1	1,930,200
6	Bergas	28		
7	Bringin	26		
8	Getasan	24	2	3,765,000

No	Kecamatan	Jumlah Sekolah	Jumlah Sekolah Yang Harus Mengembalikan	Jumlah Dana yang Harus Dikembalikan
9	Jambu	18		
10	Kaliwungu	23		
11	Pabelan	21	2	2,875,000
12	Pringapus	25	2	6,046,800
13	Sumowono	25		
14	Suruh	34	1	250,000
15	Susukan	26		
16	Tengaran	31	3	1,370,000
17	Tuntang	27	3	2,126,000
18	Ungaran Barat	28		
19	Ungaran Timur	20		
TOTAL		451	22	41,972,601

Sumber : Disdikbudpora Kab. Semarang

Tabel 1.2
Data Temuan Pemeriksa Tahun 2024

No	Kecamatan	Jumlah Sekolah	Jumlah Sekolah Yang Harus Mengembalikan	Jumlah Dana yang Harus Dikembalikan
1	Ambarawa	21		
2	Bancak	12		
3	Bandungan	20	1	595,000
4	Banyubiru	22		
5	Bawen	20	5	12,721,200
6	Bergas	28		
7	Bringin	26	2	5,267,500
8	Getasan	24		
9	Jambu	18		
10	Kaliwungu	23		
11	Pabelan	21		
12	Pringapus	25		
13	Sumowono	25	3	1,100,000
14	Suruh	34		
15	Susukan	26		
16	Tengaran	31		
17	Tuntang	27		
18	Ungaran Barat	28	6	97,655,425
19	Ungaran Timur	20	6	45,822,234

No	Kecamatan	Jumlah Sekolah	Jumlah Sekolah Yang Harus Mengembalikan	Jumlah Dana yang Harus Dikembalikan
TOTAL		451	23	163,161,359

Sumber : Disdikbudpora Kab. Semarang

Tabel 1.3
Data Sisa Anggaran BOS Tahun 2023 dan 2024

No	Kecamatan	Saldo 2023		Saldo 2024	
		Sekolah	Rp.	Sekolah	Rp.
1	Ambarawa	3	7,791,000		
2	Bancak	4	14,849,602		
3	Bandungan			1	595,000
4	Banyubiru	2	1,100,000		
5	Bawen	1	1,930,200	6	12,774,100
6	Bergas				
7	Bringin			2	5,267,500
8	Getasan	2	3,765,000		
9	Jambu				
10	Kaliwungu				
11	Pabelan	2	2,875,000		
12	Pringapus	2	6,046,800	1	247,920
13	Sumowono			3	1,100,000
14	Suruh	1	250,000	1	2
15	Susukan			1	64
16	Tengaran	3	1,370,000		
17	Tuntang	4	2,126,480		
18	Ungaran Barat	3	8,036,865	7	97,655,457
19	Ungaran Timur			6	45,822,234
Total		27	50,140,947	28	163,462,277

Sumber : Disdikbudpora Kab. Semarang

Tabel 1.4
Data Proporsi Belanja BOS Secara Daring Tahun 2023 dan 2024

Uraian	Tahun	
	2023	2024
Data Proporsi Pembelanjaan		
Dana BOS Secara Daring	15,54	17,33
Jenjang SD Negeri		

Sumber : Rapor Pendidikan Kabupaten Semarang Tahun 2024 dari Kemdikbudristek

Menurut Robbins & Judge (2017), kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh sejumlah aspek, seperti kepuasan kerja, kepemimpinan, budaya organisasi, persepsi peran dan stres. Menyatukan tujuan individu dan kelompok ke dalam satu kesatuan membutuhkan kepemimpinan yang kuat. Pemimpin yang efektif mendorong tim mereka untuk bekerja di level tertinggi dengan memberikan contoh yang baik dan mengambil inisiatif. Menurut Hasibuan (2023) Kepemimpinan adalah proses di mana manajer tingkat atas memotivasi karyawan tingkat bawah untuk bekerja sama dan memberikan kontribusi yang berarti bagi pencapaian tujuan organisasi. Manajer dapat mencapai tujuan organisasi mereka dengan bantuan gaya kepemimpinan mereka, yang dapat memupuk persatuan dan meningkatkan semangat kerja di antara para pekerja. Menurut Wijaya & Rifa'i (2016) pada intinya, kepemimpinan adalah tentang membuat orang lain percaya pada visi bersama dan bekerja sama untuk mewujudkannya.

Burns (1978) mengklaim telah mengidentifikasi dua gaya utama kepemimpinan. Jenis pertama dikenal sebagai "Kepemimpinan Transaksional," dan ditandai dengan penekanan pada komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan. Di bawah paradigma ini, para pemimpin memberikan insentif kepada bawahan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Perjanjian, pemantauan, dan penegakan aturan adalah alat yang digunakan para pemimpin transaksional untuk menyelesaikan sesuatu. Mereka memberikan tujuan yang jelas, mengawasi tugas, dan memberikan konsekuensi berdasarkan kinerja. Pemimpin dan pengikut dalam gaya kepemimpinan transaksional terlibat dalam hubungan yang sebagian besar bersifat instrumental dan berumur pendek. Hasil yang dapat diukur, bukannya

memengaruhi visi pengikut atau pertumbuhan pribadi, adalah perhatian utama para pemimpin. Jenis kepemimpinan yang kedua dikenal sebagai kepemimpinan transformasional, dan kepemimpinan ini melibatkan upaya meyakinkan dan memberdayakan bawahan untuk mewujudkan potensi penuh mereka. Pemimpin transformasional berusaha untuk membawa perubahan besar dalam organisasi dengan cara memengaruhi nilai, kepercayaan, dan aspirasi pengikutnya. Pemimpin transformasional memotivasi pengikut untuk mencapai tujuan yang lebih besar daripada sekadar keuntungan pribadi dan mendorong mereka untuk berkembang secara pribadi dan profesional. Burns berpendapat bahwa pemimpin transformasional tidak hanya mengarahkan atau mengawasi, tetapi juga menjadi inspirasi dan model bagi pengikut, menciptakan visi bersama yang membuat pengikut terdorong untuk mewujudkannya.

Northouse (2018) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai gaya kepemimpinan yang menginspirasi dan memotivasi bawahan untuk mencapai tingkat usaha yang lebih tinggi. Alih-alih berfokus untuk membawa perubahan, para pemimpin transformasional mengadvokasi nilai-nilai dan cita-cita moral organisasi. Menurut Robbins & Judge (2017) untuk memajukan tujuan organisasi, para pemimpin transformasional mendorong para pengikutnya untuk mengesampingkan kepentingan mereka sendiri.

Dari pengertian dan jenis kepemimpinan itu penulis menduga bahwa kurang optimalnya kinerja bendahara BOS SD Negeri di Kab.Semarang dikarenakan kurang optimalnya gaya kepemimpinan transformasional. Hal ini diperkuat dengan hasil wawancara dengan Tim BOS Kabupaten Semarang yang

sering mendengar keluhan kesah para bendahara BOS SD Negeri bahwa banyak Kepala Sekolah yang menyerahkan sepenuhnya pengelolaan dana BOS kepada bendahara. Kepala Sekolah kurang memberikan teladan pada Tim BOS Sekolah dan juga masih kurang dalam memberikan motivasi bagi para anggota Tim BOS di sekolah.

Penelitian-penelitian yang dilakukan secara empiris terkait hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan memang masih kontroversi. Misalnya, hasil penelitian Lee et al. (2023), Jiatong et al. (2022) dan Nasir et al. (2022) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Sedangkan dari hasil penelitian Sitorus (2021) dan Muhammad et al. (2023) mengatakan kinerja tidak dipengaruhi oleh kepemimpinan transformatif. Untuk mengisi kekosongan dalam data, kita perlu menetapkan peran mediasi untuk komitmen organisasi dalam hubungan antara kepemimpinan transformatif dan kinerja karyawan. Kepemimpinan yang dapat mempengaruhi dedikasi karyawan terhadap perusahaan adalah kepemimpinan yang dapat meningkatkan produktivitas karyawan.

Komitmen organisasi didefinisikan sebagai keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi dan bekerja untuk mencapai tujuannya (Robbins & Judge, 2013). Sebagai bagian dari hal ini, Anda harus mengakui dan menerima nilai-nilai yang dipegang oleh organisasi. Komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen kontinuans adalah tiga aspek dari komitmen organisasi yang mereka kemukakan. Ada tiga jenis komitmen organisasi: afektif, normatif, dan kelanjutan. Komitmen afektif mengacu pada investasi emosional individu dalam organisasi,

komitmen normatif untuk tetap tinggal, dan komitmen kelanjutan untuk mengetahui biaya yang harus ditanggung jika berhenti.

Herrera & De Las Heras-Rosas (2021) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah faktor kunci dalam mencapai kinerja tinggi, yang didukung oleh pemenuhan kontrak psikologis antara karyawan dan organisasi. Mereka menekankan pentingnya keadilan dalam hubungan kerja dan bagaimana pelanggaran terhadap kontrak psikologis dapat memengaruhi komitmen karyawan. Yusuf & Syarif (2017) menyatakan bahwa komitmen organisasi mencerminkan loyalitas karyawan terhadap tempat mereka bekerja, yang ditunjukkan melalui kesediaan untuk tetap berada dalam organisasi, berkontribusi dalam pencapaian tujuan, serta tidak memiliki niat untuk keluar dalam kondisi apa pun.

Dari penjelasan tersebut penulis menduga jika komitmen organisasi pada bendahara BOS SD Negeri di Kabupaten Semarang mempunyai masalah. Hal ini terlihat dari Disdikbudpora yang mana setiap tahun anggaran bahkan setiap tengah tahun anggaran terdapat banyak pergantian bendahara BOS. Ini menunjukkan bahwa bendahara BOS SD Negeri tidak mempunyai komitmen untuk menjadi anggota TIM BOS di sekolahnya. Pergantian ini tentu saja akan menghambat kinerja dikarenakan bendahara baru harus menyesuaikan dan mempelajari administrasi keuangan BOS yang mana memang bukan bidangnya.

Tabel 1.5
Data Pergantian Bendahara BOS Tahun 2023 ke Tahun 2024

No	Kecamatan	Jumlah Sekolah	Sekolah Melakukan Pergantian Bendahara 2023-2024	%
1	Ambarawa	21	4	19%

No	Kecamatan	Jumlah Sekolah	Sekolah Melakukan Pergantian Bendahara 2023-2024	%
2	Bancak	12	10	83%
3	Bandungan	20	8	40%
4	Banyubiru	22	10	45%
5	Bawen	20	15	75%
6	Bergas	28	20	71%
7	Bringin	26	13	50%
8	Getasan	24	14	58%
9	Jambu	18	10	56%
10	Kaliwungu	23	7	30%
11	Pabelan	21	12	57%
12	Pringapus	25	10	40%
13	Sumowono	25	7	28%
14	Suruh	34	16	47%
15	Susukan	26	3	12%
16	Tengaran	31	12	39%
17	Tuntang	27	9	33%
18	Ungaran Barat	28	14	50%
19	Ungaran Timur	20	7	35%
Jumlah		451	201	45%

Sumber : Disdikbudpora Kab. Semarang

Berdasarkan penjelasan tersebut, penulis merasa termotivasi untuk melakukan penelitian terkait kinerja bendahara BOS Sekolah Dasar Negeri di Kabupaten Semarang yang berkaitan dengan peran mediasi komitmen organisasional dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan. Oleh karena itu, judul penelitian ini yaitu **“Peran Kepemimpinan Transformasional dalam Meningkatkan Komitmen Organisasi yang Mendorong Kinerja Bendahara BOS Sekolah Dasar Negeri di Kabupaten Semarang”**.

1.2. Rumusan Masalah

Untuk mengembangkan identifikasi masalah berikut, penulis mengacu pada latar belakang yang telah diberikan sebelumnya dan membatasi masalah:

1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja bendahara BOS Sekolah Dasar Negeri di Kabupaten Semarang?
2. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi bendahara BOS Sekolah Dasar Negeri di Kabupaten Semarang?
3. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja bendahara BOS Sekolah Dasar Negeri di Kabupaten Semarang?
4. Bagaimana peran mediasi komitmen organisasi dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja bendahara BOS Sekolah Dasar Negeri di Kabupaten Semarang?

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk :

1. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja bendahara BOS Sekolah Dasar Negeri di Kabupaten Semarang.
2. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi bendahara BOS Sekolah Dasar Negeri di Kabupaten Semarang.
3. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja bendahara BOS Sekolah Dasar Negeri di Kabupaten Semarang.

4. Untuk mengetahui peran mediasi komitmen organisasi dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja Bendahara BOS Sekolah Dasar Negeri di Kabupaten Semarang.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagi Instansi

Dengan penelitian ini diharapkan dapat membantu Tim BOS Kabupaten Semarang pada Dinas Pendidikan, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Semarang untuk memberikan masukan dalam meningkatkan kinerja Bendahara BOS Sekolah Dasar Negeri di Kabupaten Semarang

2. Bagi Ilmu Pengetahuan

Penelitian ini dapat memberikan kontribusi akademis terhadap perkembangan ilmu sumberdaya manusia dan dibatasi materi tentang kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi dan kinerja bendahara.

3. Bagi Peneliti

Sebagai media untuk melatih penerapan teori ke dalam praktik nyata di bidang manajemen serta memperluas wawasan dan pengalaman terkait dampak kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi dan kinerja bendahara BOS pada Sekolah Dasar Negeri di Kabupaten Semarang.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1.Kinerja Bendahara BOS

Hasil dari upaya individu dalam melaksanakan tanggung jawab mereka dan kualitas pekerjaan mereka diukur dengan kinerja mereka (Robbins, 2016). Kinerja karyawan atau tim ditentukan oleh jumlah, kualitas, dan efisiensi pekerjaan mereka untuk perusahaan. Produktivitas, efisiensi, dan kualitas hasil kerja merupakan indikator kinerja karyawan dalam pekerjaannya. Dessler (2015) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai oleh pegawai dalam menjalankan tugasnya, yang dievaluasi berdasarkan standar yang telah ditetapkan oleh organisasi. Kinerja penting dalam menentukan efektivitas pegawai dan kontribusinya terhadap tujuan organisasi. Kinerja bukan hanya tentang pencapaian tugas, tetapi juga kualitas, ketepatan waktu, dan upaya yang diberikan oleh pegawai. Evaluasi kinerja diperlukan secara berkala dan obyektif untuk memastikan setiap karyawan memenuhi standar organisasi dan memberikan kontribusi positif terhadap pencapaian tujuan organisasi. Kinerja didefinisikan sebagai produk akhir dari suatu operasi (Rivai, 2004). Pandangannya adalah bahwa kinerja karyawan adalah cerminan dari hasil yang mereka dapatkan dari melakukan pekerjaan mereka dengan baik dan sesuai dengan yang diharapkan. Ketika para pekerja melaksanakan tugas yang diberikan sesuai dengan surat tugas dan memberikan hasil yang memuaskan dalam hal jumlah dan kualitas, kami mengatakan bahwa mereka telah bekerja dengan baik (Mangkunegara, 2020).

Berdasarkan kriteria tersebut, jelas bahwa kinerja bendahara BOS merupakan hasil akhir dari pekerjaannya dalam jabatan tersebut.

Tanggung jawab dan wewenang berikut ini diberikan kepada bendahara sekolah negeri berdasarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 3 Tahun 2023 tentang Pengelolaan Bantuan Operasional Satuan Pendidikan pada Pemerintah Daerah:

1. “menerima dan menyimpan uang penyaluran dana BOS
2. menerima dan menyimpan bukti penyaluran dana BOS
3. mencatat penerimaan dan belanja dana BOS pada buku kas umum dan buku pembantu;
4. membayar belanja dari dana BOS
5. menerima dan menyimpan bukti pertanggungjawaban dana BOS
6. menyampaikan buku kas umum dan buku pembantu dana BOS setiap bulan;
7. menyusun dan menyiapkan laporan realisasi penerimaan dan belanja dana BOS setiap bulan;
8. menyusun dan menyiapkan laporan realisasi penggunaan dana BOS
9. menyusun dan menyiapkan laporan rekapitulasi realisasi penggunaan dana BOS pada Satdikdas negeri, setiap tahap penyaluran
10. menyiapkan surat pertanggungjawaban mutlak dana BOS
11. menyusun laporan bahan rekapitulasi pembelian barang milik daerah dari dana BOS
12. menyiapkan laporan barang milik daerah dari dana BOS, dan

13. memungut dan menyetorkan pajak sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.”

Mulai tahun 2022, sesuai dengan Surat Edaran Bersama Menteri Dalam Negeri dan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi (No. 907/6479/SJ No. 7 Tahun 2021) tentang Integrasi Sistem Informasi Pengelolaan Dana Bantuan Operasional Sekolah, bendahara BOS akan memiliki pekerjaan yang jauh lebih mudah karena semua satuan pendidikan yang menerima dana BOS diwajibkan untuk menggunakan sistem Aplikasi Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (ARKAS). Oleh karena itu, penginputan yang benar ke dalam aplikasi ARKAS merupakan satu-satunya cara untuk melaksanakan tugas sebagai bendahara BOS dengan baik.

2.2. Kepemimpinan Transformasional

Menurut Gomes (2003) variabel tempat kerja, kepemimpinan, gaji dan insentif, dinamika interpersonal, dan ruang fisik, semuanya memiliki peran dalam seberapa baik seseorang melakukan pekerjaannya. Kepemimpinan merupakan hal yang sangat penting dalam menyatukan tujuan pribadi dan tujuan organisasi menjadi searah. Pemimpin yang baik mampu memotivasi anggotanya untuk mencapai potensi terbaik mereka dan menjadi inspirasi melalui tindakan yang positif dan proaktif. Hasibuan (2023) menegaskan bahwa kepemimpinan adalah proses di mana seseorang yang memiliki posisi otoritas memotivasi orang lain di bawahnya untuk bekerja sama dan memberikan kontribusi positif terhadap pencapaian tujuan kelompok. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh manajer dalam sebuah organisasi mampu membangun keselarasan dan meningkatkan

semangat kerja karyawan untuk meraih hasil yang optimal. Wijaya & Rifa'i (2016) menekankan bahwa memimpin adalah tentang membuat orang lain percaya pada visi Anda dan bekerja sama untuk mewujudkannya.

Burns (1978) menegaskan bahwa ada dua bentuk utama kepemimpinan. Yang pertama adalah kepemimpinan transaksional, yang ditandai dengan penekanan pada komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan. Pemimpin dalam paradigma ini memberikan insentif kepada bawahan ketika mereka memenuhi target atau menyelesaikan tugas. Perjanjian, pemantauan, dan penegakan aturan adalah alat yang digunakan pemimpin transaksional. Mereka memberikan tujuan yang spesifik, mengawasi tugas, dan memberikan konsekuensi berdasarkan kinerja. Kepemimpinan dalam model transaksional ditandai dengan pertukaran singkat dan fungsional antara atasan dan bawahan. Hasil yang dapat diukur, daripada mempengaruhi visi pengikut atau pertumbuhan pribadi, adalah perhatian utama para pemimpin. Pendekatan kedua adalah kepemimpinan transformasional, di mana pemimpin mendorong dan menginspirasi bawahan untuk mewujudkan potensi penuh mereka. Tujuan dari pemimpin transformasional adalah untuk memengaruhi nilai-nilai, keyakinan, dan ambisi pengikutnya untuk membawa perubahan yang signifikan dalam perusahaan. Pemimpin transformasional memotivasi pengikut untuk mencapai tujuan yang lebih besar daripada sekadar keuntungan pribadi dan mendorong mereka untuk berkembang secara pribadi dan profesional. Burns berpendapat bahwa pemimpin transformasional tidak hanya mengarahkan atau mengawasi, tetapi juga menjadi inspirasi dan model bagi

pengikut, menciptakan visi bersama yang membuat pengikut terdorong untuk mewujudkannya.

Northouse (2018) menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional ditandai dengan menginspirasi orang-orang yang dipimpinnya untuk mencapai tingkat keterlibatan, motivasi, dan hasil yang lebih tinggi. Pemimpin transformasional mengedepankan nilai-nilai dan prinsip-prinsip moral, serta berusaha menciptakan perubahan yang bermanfaat bagi organisasi. Robbins & Judge (2017) mendeskripsikan kepemimpinan transformasional sebagai sebuah pendekatan dalam manajemen di mana pemimpin berusaha untuk membuat bawahannya mengutamakan kebutuhan organisasi daripada kebutuhan mereka sendiri. Kepemimpinan transformasional melibatkan lebih dari sekadar pemberian instruksi atau arahan; pemimpin transformasional bertujuan untuk mendorong perubahan yang positif dalam organisasi dengan mempengaruhi cara berpikir dan nilai-nilai pengikutnya.

Callow et al. (2009) dalam jurnalnya *"Measurement of Transformational Leadership and its Relationship with Team Cohesion and Performance Level"* telah meneliti kepemimpinan transformasional dalam enam dimensi yaitu pertimbangan individu, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, harapan kinerja tinggi, model peran yang tepat dan penghargaan bersyarat. Sedangkan indicator- indicator yang digunakan adalah keyakinan pemimpin pada kekuatan dan kemampuan anggotanya, pemimpin berbicara dengan optimis, Pemimpin berbicara dengan antusias, pemimpin menunjukkan cara melihat kesulitan dari sudut pandang baru, pemimpin membantu mencari cara untuk memecahkan

masalah, pemimpin bersikeras hanya pada kinerja terbaik, pemimpin mengharapkan anggotanya untuk mencapai standar yang tinggi, pemimpin selalu mengharapkan anggotanya untuk melakukan yang terbaik, pemimpin menjadi model peran yang baik untuk diikuti, pemimpin memberi contoh yang baik bagi anggotanya, pemimpin sering memuji anggotanya yang sukses, pemimpin senang memberi umpan balik positif, dan pemimpin memberi pengakuan khusus saat anggotanya yang melakukan pekerjaan dengan sangat baik.

Hasil penelitian mengenai hubungan antara kepemimpinan transformatif dan kinerja karyawan telah terbukti bervariasi dalam beberapa penelitian sebelumnya. Sebagai contoh, hasil penelitian Lee et al. (2023), Jiatong et al. (2022) dan Nasir et al. (2022) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan hasil penelitian Sitorus (2021) dan Muhammad et al. (2023) menyatakan bahwa efektivitas operasional tidak dipengaruhi oleh kepemimpinan transformatif. Bendahara BOS sekolah dasar negeri di Kabupaten Semarang merupakan populasi sasaran dalam penelitian ini. Oleh karena itu, kami mengajukan hipotesis H1 sebagai berikut:

H1 : Semakin baik kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi kinerja bendahara

2.3.Komitmen Organisasi

Keputusan seseorang untuk tetap bekerja di perusahaannya saat ini dibentuk oleh tingkat komitmen organisasionalnya, sebuah kondisi psikologis yang mendefinisikan hubungan mereka dengan perusahaan (N. Allen & J. Meyer, 1990).

Komitmen afektif, komitmen kontinuans, dan komitmen normatif adalah tiga pilar yang mendasari model komitmen organisasi. Komitmen afektif mengacu pada investasi sentimental yang dimiliki pekerja dalam pekerjaan mereka dan perusahaan tempat mereka bekerja. Ketika pekerja tetap bertahan karena mereka tahu bahwa akan sangat mahal untuk mencari pekerjaan di tempat lain, mereka menunjukkan komitmen kontinuans. Sementara itu, komitmen normatif mengacu pada keyakinan pekerja bahwa mereka berhutang pada perusahaan untuk tetap berada di sana.

Menurut Robbins & Judge (2017), tingkat komitmen organisasi seorang karyawan menunjukkan seberapa dekat mereka mengidentifikasi diri mereka dengan tempat kerja mereka. Komitmen ini mencerminkan dedikasi dan loyalitas karyawan terhadap organisasi, serta keinginan untuk tetap bertahan dan berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi. Komitmen organisasi bukan hanya tentang keinginan karyawan untuk bertahan di organisasi, tetapi juga tentang perasaan keterikatan emosional dan motivasi untuk berkontribusi terhadap tujuan organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi lebih cenderung bekerja dengan dedikasi, berkolaborasi dengan tim, dan berusaha mencapai tujuan. Robbins dan Judge mengemukakan bahwa komitmen organisasi memiliki dua komponen utama yang saling berhubungan yaitu keterikatan emosional dan keinginan untuk berpartisipasi. Keterikatan Emosional (Emotional Attachment) ini mencakup sejauh mana karyawan merasa terhubung secara emosional dengan organisasi dan ingin tetap tinggal karena mereka merasa bagian dari organisasi tersebut. Keinginan untuk Berpartisipasi (Willingness to Participate) yaitu karyawan yang memiliki komitmen tinggi cenderung lebih berusaha keras

untuk mencapai tujuan organisasi dan menunjukkan kesediaan untuk berkontribusi secara aktif. Komitmen organisasi memiliki beberapa indikator yaitu penerimaan nilai dan tujuan organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan, kesetiaan terhadap organisasi dan keinginan untuk bertahan.

Gaya kepemimpinan transformasional yang tidak hanya berfokus pada pencapaian target, tetapi juga memperhatikan kebutuhan, aspirasi, dan perkembangan individu dalam organisasi. Selain itu pemimpin transformasional juga membangun kepercayaan dalam pekerjaan, sehingga akan membuat karyawan merasa lebih dihargai dan memiliki kontribusi penting terhadap tujuan bersama. Ketika pemimpin mampu membangkitkan semangat kerja, karyawan akan lebih termotivasi dan merasa menjadi bagian dari organisasi tidak hanya sekadar rutinitas pekerjaan. Hal ini akan membentuk keterikatan emosional yang kuat antara karyawan dan organisasi. Ketika individu merasa diperhatikan secara personal dan memiliki kesempatan berkembang, mereka akan menunjukkan loyalitas, tanggung jawab, dan keinginan untuk terus berkontribusi, yang pada akhirnya meningkatkan tingkat komitmen terhadap organisasi secara keseluruhan.

Hubungan antara kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi telah dilakukan penelitian sebelumnya dengan hasil yang berbeda-beda, Penelitian dari Iqbal (2020) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Penelitian Pratama et al. (2020) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Sedangkan penelitian Nurrahmi et al. (2020) menunjukkan bahwa kepemimpinan

transformatifional berpengaruh tidak signifikan terhadap komitmen organisasi. Dari uraian tersebut maka diajukan hipotesis H2 yaitu:

H2 : Semakin tinggi kepemimpinan transformatifional maka semakin tinggi komitmen organisasi

Tingkat dedikasi karyawan terhadap organisasi mereka adalah motivator utama yang memengaruhi produktivitas mereka. Ketika para pekerja benar-benar berinvestasi pada apa yang mereka lakukan, mereka akan bekerja lebih keras untuk mencapai tujuan, menunjukkan antusiasme terhadap pekerjaan mereka, dan berusaha untuk meningkatkan perusahaan secara keseluruhan. Biasanya, tingkat investasi emosional dan pengabdian seseorang terhadap perusahaannya merupakan dasar korelasi antara komitmen dan kinerja.

Beberapa penelitian terdahulu telah menjelaskan pengaruh yang jelas antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Sebagai contoh, Kanning & Hill (2013) telah melakukan penelitian tentang komitmen organisasi yang sangat berkorelasi positif terhadap kinerja dengan indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian adalah kesediaan untuk bekerja keras, loyalitas karyawan, kesediaan menerima tugas, persamaan nilai, kebanggaan terhadap organisasi, kesenangan memilih organisasi tempat kerja, kesediaan bertahan di organisasi, persetujuan terhadap kebijakan organisasi, kepedulian pada nasib organisasi dan tingkat keberuntungan bekerja. Penelitian yang dilakukan oleh Meutia & Husada (2019) mengungkapkan bahwa budaya organisasi serta komitmen organisasi berperan sebagai faktor krusial dalam menjelaskan variasi kinerja karyawan. Komitmen sendiri mencerminkan kombinasi antara rasa loyalitas dan kecintaan yang tinggi dari seorang karyawan terhadap pekerjaannya maupun perusahaannya.

Karyawan dengan tingkat komitmen yang tinggi akan memiliki keterikatan emosional (afektif), pertimbangan rasional berdasarkan norma (normatif), serta aspirasi untuk mempertahankan karir jangka panjang (kontinuan). Faktor-faktor tersebut berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan secara maksimal. Oleh karena itu, perusahaan perlu menjaga dan meningkatkan komitmen karyawan melalui program pelatihan berkala, yang bertujuan untuk memperkuat rasa keterikatan dan kepedulian mereka terhadap perusahaan. Sitio (2021) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Karlinda et al. (2022) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Namun demikian menurut penelitian Suhardi et al. (2021) menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, hipotesis H3 diajukan sebagai berikut:

H3 : Semakin tinggi komitmen organisasi maka semakin tinggi kinerja bendahara

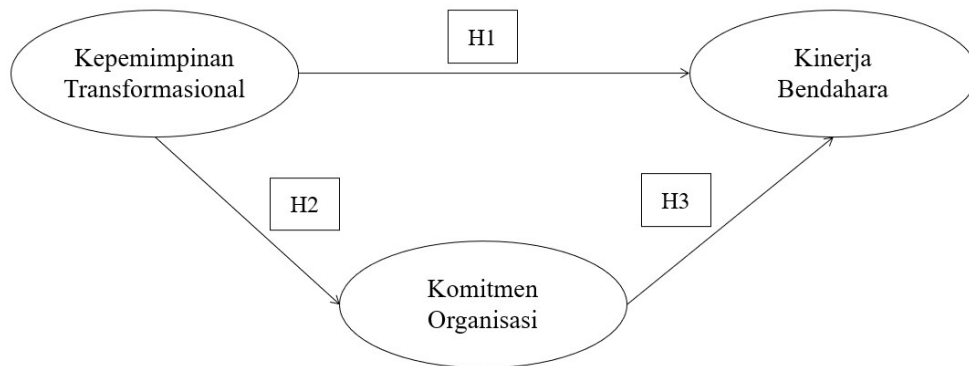
Karyawan akan merasa lebih dihargai dan bahwa mereka memberikan kontribusi yang signifikan terhadap tujuan perusahaan secara keseluruhan ketika para pemimpin mengadopsi pendekatan transformasional yang memprioritaskan kebutuhan, tujuan, dan pertumbuhan pribadi mereka. Sebagai hasilnya, para pekerja akan mengembangkan perasaan yang mendalam terhadap perusahaan, yang akan menumbuhkan loyalitas, tanggung jawab, dan keinginan untuk terus membuat perbedaan. Sebagai elemen yang memotivasi, komitmen organisasi adalah pendorong utama kesuksesan karyawan. Anggota staf yang memiliki komitmen tinggi terhadap pekerjaan mereka cenderung untuk bekerja lebih keras,

menunjukkan semangat yang lebih besar terhadap apa yang mereka kerjakan, dan berusaha untuk memberikan dampak positif bagi perusahaan. Analisis ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi berperan sebagai perantara dalam hubungan antara kepemimpinan transformatif dan kinerja di tempat kerja. Oleh karena itu, kami mengajukan hipotesis H4:

H4 : Terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja bendahara melalui komitmen organisasi bendahara

2.4. Model Empirik Penelitian

Dari kajian pustaka yang telah dipaparkan diperoleh kesimpulan bahwa untuk meningkatkan kinerja dipicu oleh komitmen organisasi. Dan komitmen organisasi didorong oleh kepemimpinan transformasional. Berdasarkan uraian tersebut dapat tergambar sebagai berikut:



Gambar 2.1 Model Empirik Penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Contoh penelitian eksplanatori adalah penelitian ini. Sugiyono, (2017) mengatakan bahwa penelitian eksplanatori melibatkan pengujian hipotesis untuk memberikan penjelasan mengenai sifat dari variabel-variabel yang diteliti dan keterkaitannya. Karakteristik kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi dan kinerja, serta beban kerja merupakan variabel penelitian operasional dalam penelitian ini.

3.2. Populasi dan Sample

3.2.1. Populasi

Peneliti menyelidiki hal atau subjek dengan jumlah dan kualitas tertentu untuk memperoleh kesimpulan dari wilayah generalisasi disebut populasi menurut Sugiyono (2015). Bendahara sekolah dasar negeri dari 451 sekolah penerima BOS di Kabupaten Semarang merupakan populasi dalam penelitian ini. Bulan Mei Tahun 2025 adalah waktu yang direncanakan untuk penelitian ini.

3.2.2. Sample

Menurut Sugiyono (2015), sebagian dari ukuran dan komposisi populasi membentuk sampel. Anda dapat menarik kesimpulan tentang seluruh populasi berdasarkan sampel ini karena sampel ini dimaksudkan untuk mewakili populasi. Sampel Acak Stratifikasi Proporsional adalah strategi sampel yang digunakan dalam investigasi ini. Menurut Sugiyono (2015), distribusi yang sama ketika sebuah populasi dikelompokkan menurut berbagai variabel, seperti usia, tingkat

pendidikan, pekerjaan, dan lainnya, pengambilan sampel secara acak adalah alat yang berguna untuk mengumpulkan sampel yang representatif. Teknik ini melibatkan pemilihan sampel secara acak dari setiap strata, dengan jumlah sampel dari setiap strata sebanding dengan proporsi populasinya. Sebanyak sembilan belas kecamatan digunakan untuk mengelompokkan bendahara BOS SD negeri..

Tabel 3.1
Jumlah Sekolah Dasar Negeri per Kecamatan

No	Kecamatan	Jumlah Sekolah
1	Ambarawa	21
2	Bancak	12
3	Bandungan	20
4	Banyubiru	22
5	Bawen	20
6	Bergas	28
7	Bringin	26
8	Getasan	24
9	Jambu	18
10	Kaliwungu	23
11	Pabelan	21
12	Pringapus	25
13	Sumowono	25
14	Suruh	34
15	Susukan	26
16	Tengaran	31
17	Tuntang	27
18	Ungaran Barat	28
19	Ungaran Timur	20
Total		451

Sumber : “Dinas Pendidikan, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Semarang”

Jumlah sampel yang dikumpulkan dengan menghitung sebagai berikut dengan menggunakan rumus Slovin:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

dimana :

- ✓ n = ukuran sampel yang diinginkan,
- ✓ N = jumlah populasi,
- ✓ e = margin of error (tingkat kesalahan) yang diinginkan.

Dengan mengambil tingkat kesalahan 5% maka diperoleh angka sample sebesar 212 sekolah. Jumlah tersebut akan dibagi ke dalam 19 kecamatan secara proporsional menurut jumlah sekolah per kecamatan dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 3.2
Tabel Persebaran Responden per Kecamatan

No	Kecamatan	Jumlah Sekolah	Responden yang dipilih	Prosentase (%)
1	Ambarawa	21	10	48%
2	Bancak	12	6	50%
3	Bandungan	20	9	45%
4	Banyubiru	22	10	45%
5	Bawen	20	9	45%
6	Bergas	28	13	46%
7	Bringin	26	12	46%
8	Getasan	24	11	46%
9	Jambu	18	9	50%
10	Kaliwungu	23	11	48%
11	Pabelan	21	10	48%
12	Pringapus	25	12	48%
13	Sumowono	25	12	48%
14	Suruh	34	16	47%
15	Susukan	26	12	46%
16	Tengaran	31	15	48%
17	Tuntang	27	13	48%
18	Ungaran Barat	28	13	46%

No	Kecamatan	Jumlah Sekolah	Responden yang dipilih	Prosentase (%)
19	Ungaran Timur	20	9	45%
	Jumlah	451	212	47%

3.3.Sumber dan Jenis Data

Sumber informasi primer dan sekunder digunakan dalam penelitian ini. Tiga variabel utama dari penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, dan kinerja bendahara diuji dengan kuesioner penelitian untuk mengumpulkan data primer. Jurnal ilmiah, buku, dan data yang berkaitan dengan penelitian merupakan contoh data sekunder yang disertakan dalam penelitian ini. Jenis data ini telah ditangani oleh pihak ketiga

3.4.Metode Pengumpulan Data

Dalam rangka mengumpulkan informasi untuk penelitian ini, kuesioner dikirimkan kepada para calon partisipan. Instrumen survei yang digunakan adalah survei *Google Form* yang diberikan secara langsung.

3.5.Variabel dan Indikator

Kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, dan kinerja bendahara adalah karakteristik yang sedang dipelajari dalam penelitian ini. Berikut adalah indikator-indikatornya:

Tabel 3.3
Variabel dan Indikator

No	Variabel	Indikator	Sumber
1	Kepemimpinan Transformasional adalah gaya kepemimpinan di	1. Keyakinan pemimpin (Kepala Sekolah) pada kekuatan dan kemampuan anggotanya	Robbins dan Judge (2017); Callow N (2009)

No	Variabel	Indikator	Sumber
	mana pemimpin (Kepala Sekolah) bekerja untuk menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan pengikut agar melampaui kepentingan pribadi demi kepentingan organisasi	2. Pemimpin (Kepala Sekolah) berbicara dengan optimis dan antusias. 3. Pemimpin (Kepala Sekolah) menunjukkan cara melihat kesulitan dari sudut pandang baru 4. Pemimpin (Kepala Sekolah) membantu mencari cara untuk memecahkan masalah 5. Pemimpin (Kepala Sekolah) bersikeras hanya pada kinerja terbaik 6. Pemimpin (Kepala Sekolah) selalu mengharapkan anggotanya untuk melakukan yang terbaik 7. Pemimpin (Kepala Sekolah) menjadi model peran dan contoh yang baik untuk diikuti 8. Pemimpin (Kepala Sekolah) senang memberi umpan balik positif 9. Pemimpin (Kepala Sekolah) memberi pujian dan pengakuan khusus saat anggotanya yang melakukan pekerjaan dengan sangat baik.	
2	Komitmen Organisasi adalah sejauh mana seorang karyawan (bendahara BOS) merasa terikat dan berintegrasi dengan organisasi tempat mereka bekerja (Tim BOS Sekolah).	1. Kesiediaan untuk bekerja keras 2. Loyalitas karyawan (Bendahara) 3. Kesiediaan menerima tugas 4. Persamaan nilai 5. Kebanggaan terhadap organisasi 6. Kesenangan memilih organisasi tempat kerja 7. Kesiediaan bertahan di organisasi	Robbins dan Judge (2017); Kanning & Hill (2013).

No	Variabel	Indikator	Sumber
		8. Persetujuan terhadap kebijakan organisasi 9. Kepedulial pada nasib organisasi 10. Tingkat keberuntungan bekerja	
3	Kinerja adalah hasil yang dicapai oleh karyawan (bendahara BO) dalam menjalankan tugasnya, yang dievaluasi berdasarkan standar yang telah ditetapkan oleh organisasi.	1. Transparansi dalam pengadministrasian BOS. 2. Kerapihan dalam dokumentasi penerimaan dana BOS. 3. Ketepatan dalam pencatatan penerimaan dan belanja BOS pada aplikasi ARKAS. 4. Ketepatan dalam pembayaran belanja dari dana BOS 5. Kerapihan dalam penyimpanan dan penyusunan dokumen bukti transaksi BOS (pembuatan SPJ dana BOS) 6. Penyampaian Buku Kas Umum dan Buku Pembantu dana BOS setiap bulan. 7. Ketepatan waktu dalam mencatatkan penerimaan dan belanja dana BOS pada aplikasi ARKAS setiap bulan. 8. Ketepatan dalam administrasi perpajakan BOS.	Dessler (2015); Permendagri Nomor 3 Tahun 2023

Tanggapan-tanggapan tersebut dievaluasi dalam penelitian ini melalui pengukuran yang berkaitan dengan skala Likert. Menurut Sugiyono (2017) pemikiran, pandangan, dan sikap individu atau kelompok terhadap fenomena sosial dapat diukur dengan menggunakan skala Likert.

3.6. Teknik Analisis

3.6.1. *Partial Least Square (PLS)*

Pada tahun 1960, Herman O.A. Wold pertama kali menyarankan penggunaan PLS, sebuah metode berbasis regresi, untuk menyusun dan membangun model dan metodologi yang berorientasi pada prediksi dalam ilmu-ilmu sosial. Data dalam penelitian ini tidak harus mengikuti distribusi tertentu (seperti data yang terdistribusi secara teratur) agar PLS dapat bekerja, namun diasumsikan bahwa data terdistribusi secara bebas.

Salah satu kegunaan PLS adalah untuk mengetahui seberapa rumit hubungan sebuah variabel laten, baik dengan variabel laten lainnya maupun dengan indikatornya. Inner model dan outer model adalah dua persamaan yang mendefinisikan PLS. Menentukan spesifikasi hubungan antara variabel laten dengan indikatornya merupakan fungsi dari inner model, yang juga dikenal sebagai model struktural. Model luar, juga disebut model pengukuran, bertanggung jawab untuk memutuskan bagaimana mengukur variabel laten.

3.6.2. *Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)*

Cara mengukur variabel laten ditentukan dengan mengevaluasi model pengukuran atau outer model. Untuk menilai model pengukuran, kami menggunakan validitas konvergen (reliabilitas indikator dan AVE), validitas diskriminan (Fornell-Lacker Criterion dan HTMT), dan reliabilitas konsistensi internal (Cronbach's Alpha dan Composite Reliability). Nilai loading factor menunjukkan seberapa kuat indikator-indikator (item-item pengukuran) berkorelasi satu sama lain.

3.6.3. *Convergent Validity*

Sejauh mana konstruk dan variabel laten berkorelasi dapat diukur dengan validitas konvergen. Faktor pemuatan memberikan wawasan tentang uji validitas konvergen item reliabilitas. Uji validitas yang relevan melibatkan pemeriksaan indikator-indikator dalam variabel untuk memastikan indikator-indikator tersebut dapat ditafsirkan dengan benar oleh responden. Hal ini akan mencegah kesalahpahaman tentang indikator yang digunakan dalam penelitian.

Memverifikasi validitas konvergen membutuhkan pemeriksaan menyeluruh terhadap hasil uji reliabilitas, yang ditunjukkan oleh nilai pada outer loadings, sebagai indikator validitas. Outer loadings adalah angka yang menunjukkan seberapa kuat korelasi antara indikator-indikator suatu variabel dengan nilai item pertanyaan. Jika nilai outer loadings lebih dari 0.7, maka dianggap asli (Sarwono & Narimawati, 2015). Namun menurut Hair (1998) dalam banyak kasus, beban di luar 0,5 dianggap signifikan secara statistik.

3.6.2.1. *Internal Consistency*

Memeriksa reliabilitas komposit dan nilai alpha Cronbach untuk reliabilitas konsistensi internal adalah tahap selanjutnya. Salah satu cara untuk mengukur seberapa tepercaya sebuah perangkat pengukuran adalah dengan melihat reliabilitas kompositnya. Alat pengukur dianggap dapat diandalkan jika alat tersebut menghasilkan pembacaan yang hampir sama ketika diuji dua kali. Keteguhan alat pengukur dalam mendeteksi gejala yang sama ditunjukkan oleh ketergantungannya. Jika nilai reliabilitas komposit lebih dari 0,7, maka variabel laten dapat dianggap reliabel. Reliabilitas komposit dipahami dengan cara yang

sama seperti alpha Cronbach. Nilai di atas 0,7 dianggap dapat diterima, sementara nilai di atas 0,8 dianggap sangat memuaskan..

3.6.2.2. *Discriminant Validity*

Tujuan dari validitas diskriminan adalah untuk mengukur seberapa berbeda satu konstruk dengan konstruk lainnya. Konstruk yang berbeda yang mencakup fenomena yang tidak diwakili oleh konstruk lain dalam model ditetapkan ketika validitas diskriminan terpenuhi. Kriteria Fornell-Lacker dan rasio korelasi heterotrait-monotrait (HTMT) digunakan untuk menentukan validitas diskriminan (Henseler et al., 2014). Validitas diskriminan yang baik didefinisikan sebagai nilai AVE yang lebih besar dari kuadrat korelasi antar konstruk dan nilai HTMT yang lebih rendah dari 1 dalam model penelitian.

3.6.4. *Evaluasi Model Struktural (Inner Model)*

Tujuan dari pengujian model struktural adalah untuk meramalkan bagaimana variabel laten akan berinteraksi satu sama lain. Dengan menentukan hubungan antara variabel laten, inner model (model struktural) menggambarkan hubungan ini dalam hal teori substantif studi (Jaya & Sumertajaya, 2008). Memeriksa nilai R-squared konstruk dependen memungkinkan seseorang untuk menguji pentingnya koefisien parameter jalur struktural, yang pada gilirannya menguji model struktural.

3.6.3.1 *Coefficient of Determination (R-Square)*

Menentukan nilai R-kuadrat adalah tahap awal. Baik angka R-kuadrat maupun regresi liniernya menunjukkan sejauh mana variabel independen menjelaskan variasi yang diamati dalam variabel dependen. Hair et al. (2012)

menyarankan nilai R-squared sebesar 0,75, 0,50, dan 0,25 sebagai indikator kekuatan, moderat, dan kelemahan model dalam membuat prediksi, masing-masing. Anda dapat mengetahui apakah pengaruh variabel laten independen terhadap variabel laten dependen signifikan dengan melihat bagaimana nilai R-squared berubah.

3.6.3.2 Effect Size (F-Square)

Pada langkah kedua, kita menilai Effect Size (*f-square*). Kita tidak hanya melihat nilai R-square dari semua konstruk dependen, tetapi kita juga dapat melihat bagaimana nilai R-square berubah ketika kita menghapus konstruk independen tertentu dari model. Hal ini memungkinkan kita untuk melihat apakah konstruk yang dihilangkan secara signifikan mempengaruhi konstruk dependen; besarnya dampak ini disebut *f-square effect size*. Nilai 0.02 (efek kecil), 0.15 (efek sedang), dan 0.35 (efek besar) dari variabel laten independen adalah standar untuk mengevaluasi *f-square* (Cohen, 1988). Ini tidak efektif, seperti yang ditunjukkan oleh ukuran efek kurang dari 0,02.

3.6.3.3 Pengujian Hipotesis

Tabel Path Coefficients menampilkan hasil dari pengujian hipotesis, yang dapat diakses melalui menu bootstrapping dan berguna untuk nilai p dan t -statistik. Koefisien jalur dianggap signifikan jika nilai signifikansi p value lebih kecil dari 0.05, nilai signifikansi 5%, dan nilai t -statistik lebih besar dari 1.96 (Hair et al., 2012). Pada saat yang sama, koefisien jalur dapat digunakan untuk mengetahui seberapa besar dampak dari hubungan tersebut. Diamantopoulos & Siguaw (2000) menyatakan bahwa koefisien jalur yang berkisar antara 0,30 hingga 0,60 dianggap

kuat, nilai yang lebih besar dari 0,60 dianggap sangat kuat, dan nilai yang lebih rendah dari 0,30 dianggap moderat/sedang.



BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN HASIL

Pembahasan temuan studi dan analisis data yang dikumpulkan dari kuisioner daring yang didistribusikan pada bulan Mei 2025 dirangkum dalam bab ini. Penulis akan memulai dengan menguraikan struktur pembahasan, yang meliputi mendeskripsikan karakteristik responden, statistik deskriptif, analisis data dengan model dalam dan luar untuk pengujian model struktural dan pengukuran, serta pengujian hipotesis.

4.1. Karakteristik Responden

Peneliti mendistribusi survei online Bendahara BOS SD Negeri kepada warga Kabupaten Semarang. Ada 363 survei lengkap dari survei yang dikirim; Namun, 13 identitas siswa tidak jelas dan 4 duplikat. Dari data tersebut akan diambil sampel sebanyak 212 responden secara acak dengan proporsi per kecamatan sesuai pada table 3.1 untuk dilakukan penelitian. Berdasar jumlah sampel, karakteristik responden disajikan di tabel.

Tabel 4.1
Profil Responden (n = 212)

Keterangan	Kriteria	Jumlah	Prosentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	55	26%
	Perempuan	157	74%
Usia	< 30 Tahun	20	9%
	30 - 40 Tahun	124	58%
	41 - 50 Tahun	40	19%
	> 50 Tahun	28	13%

Keterangan	Kriteria	Jumlah	Prosentase (%)
Status Kepegawaian	PNS	123	58%
	PPPK	89	42%
Masa Kerja Pegawai	0 - 10 Tahun	125	59%
	11 - 20 Tahun	60	28%
	> 20 Tahun	27	13%
Masa Kerja Bendahara	0 - 5 Tahun	182	86%
	6 - 10 Tahun	20	9%
	> 10 Tahun	10	5%
Golongan	IX	89	42%
	2	2	1%
	3	113	53%
	4	8	4%
Pendidikan	D2	1	0%
	S1	202	95%
	S2	9	4%

Sumber : Data Responden Terkumpul 2025

Berdasarkan Tabel didapati informasi umum terkait responden misal: gender, usia, status kepegawaian, masa kerja pegawai, masa kerja bendahara, golongan kepegawaian, dan pendidikan terakhir. Dari gender, banyak responden ialah perempuan prosentase sebesar 74%. Ini menunjukkan bahwa sebagian besar pengelola keuangan di Sekolah Dasar di Kabupaten Semarang adalah Perempuan.

Dilihat dari usia responden, 59% diusia 30-40 tahun, ini menunjukkan bahwa pada usia itu seorang guru mampu mendapatkan tugas tambahan sebagai bendahara. Berdasarkan status kepegawaian, responden terdiri dari 58% PNS dan 42% PPPK. Hal ini sudah sesuai dengan aturan bahwa bendahara BOS SD Negeri harus berstatus sebagai ASN.

Terlihat dari tabel 4.1 mayoritas responden tidak bekerja selama satu dekade. Sebagian besar bendahara tampaknya adalah pendidik tahun pertama,

berdasarkan hal ini. Dengan 86% dari total responden, mayoritas adalah bendahara yang tidak berpengalaman dengan pengalaman kurang dari lima tahun dalam peran tersebut. Departemen Pendidikan, Kebudayaan, Pemuda dan Olahraga Distrik Semarang melaporkan tingkat pergantian yang tinggi di antara bendahara setiap tahun, yang sejalan dengan temuan.

Disimpulkan banyaknya responden merupakan PPPK golongan IX dan PNS golongan III. Data pendidikan terakhir bisa dilihat bahwa hanya ada 1 responden yang belum sarjana. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas bendahara sudah memenuhi kualifikasi sebagai guru.

4.2. Analisis Statistik Deskriptif

Hasil survei yang diberikan kepada bendahara BOS SD Negeri Kabupaten Semarang dirangkum dalam Lampiran 1 dengan menggunakan statistik deskriptif. Variabel kepemimpinan transformatif, komitmen organisasi, dan kinerja bendahara menjadi fokus kuesioner penelitian ini, yang bertujuan untuk mengumpulkan gambaran menyeluruh dari semua variabel.

Untuk membantu memahami pendapat keseluruhan dari mereka yang mengisi survei, deskripsi statistik dari hasil memberikan sinopsis data yang diperoleh dari semua pertanyaan. Dengan rumus ::

$$\begin{aligned} I &= R / K \\ &= (5-1) / 3 \\ &= 1,3 \end{aligned}$$

Keterangan:

I = Interval

R = Skor maksimal – skor minimal

K = Jumlah kategori

Interval kriteria rata-rata, sesuai hasil rumus di atas, ditunjukkan berikut.:

Rendah : 1,00 - 2,30

Sedang : 2,31 - 3,61

Tinggi : 3,62 - 5,00

Statistik deskriptif mengenai persepsi responden, dari repeating ideas dan tema konseptual, disajikan berikut ini.

4.2.1. Kepemimpinan Transformatif

Tabel 4.2
Analisis Deskriptif Variable Kepemimpinan Transformatif

Kode	Indikator	Mean	Standar Deviasi	Kriteria
KT1	Keyakinan pemimpin (Kepala Sekolah) pada kekuatan dan kemampuan anggotanya	4.509	0.633	Tinggi
KT2	Pemimpin (Kepala Sekolah) berbicara dengan optimis dan antusias.	4.495	0.633	Tinggi
KT3	Pemimpin (Kepala Sekolah) menunjukkan cara melihat kesulitan dari sudut pandang baru	4.226	0.717	Tinggi
KT4	Pemimpin (Kepala Sekolah) membantu mencari cara untuk memecahkan masalah	4.519	0.648	Tinggi
KT5	Pemimpin (Kepala Sekolah) bersikeras hanya pada kinerja terbaik	3.764	1.047	Tinggi
KT6	Pemimpin (Kepala Sekolah) selalu mengharapkan anggotanya untuk melakukan yang terbaik	4.689	0.483	Tinggi
KT7	Pemimpin (Kepala Sekolah) menjadi model peran dan contoh yang baik untuk diikuti	4.505	0.61	Tinggi
KT8	Pemimpin (Kepala Sekolah) senang memberi umpan balik positif	4.509	0.618	Tinggi
KT9	Pemimpin (Kepala Sekolah) memberi pujian dan pengakuan khusus saat anggotanya yang melakukan pekerjaan dengan sangat baik.	4.387	0.608	Tinggi

Sumber : Hasil Data Diolah 2025

Variabel kepemimpinan transformasional dalam konteks kepala sekolah diukur melalui sembilan indikator. Analisis secara menyeluruh memaparkan seluruh indikator masuk dalam kategori tinggi, dengan kisaran nilai rata-rata 3,764 - 4,689.

Indikator KT6, yang menyatakan pemimpin selalu mengharapkan performa terbaik dari anggotanya, memperoleh nilai rata-rata tertinggi sebesar 4,689 dengan standar deviasi 0,483, mencerminkan persepsi responden yang sangat tinggi dan seragam terhadap ekspektasi kepala sekolah. Diikuti oleh indikator KT4 (membantu mencari cara untuk memecahkan masalah) dengan mean 4,519 dan KT8 (senang memberi umpan balik positif) dengan mean 4,509, yang keduanya juga menunjukkan tingkat penerapan kepemimpinan yang kuat dalam bentuk dukungan dan penguatan perilaku positif.

Adapun, indikator dengan rata-rata terendah ialah KT5 (bersikeras hanya pada kinerja terbaik), dengan mean sebesar 3,764 dan SD 1,047. Nilai SD yang tinggi pada indikator ini menandakan adanya keragaman persepsi yang cukup besar dari responden, yang mungkin disebabkan oleh perbedaan ekspektasi atau pengalaman dalam penekanan kepala sekolah terhadap standar kerja.

Rata-rata mean keseluruhan dari kesembilan indikator berada pada rentang tinggi, yaitu berkisar antara 4,2 hingga 4,6, dengan standar deviasi umumnya berada di bawah 0,7, menunjukkan konsistensi penilaian dari responden. Hal ini mengindikasikan kepala sekolah dinilai telah implementasikan praktik kepemimpinan transformasional efektif, seperti memberikan inspirasi, dukungan individual, dan menjadi teladan dalam organisasi.

Data deskriptif menunjukkan kepemimpinan transformasional kepala sekolah dinilai baik. Nilai mean yang tinggi pada hampir seluruh indikator mencerminkan implementasi yang kuat terhadap prinsip-prinsip kepemimpinan transformasional, seperti memberikan motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan efek ideal. Indikator dengan nilai SD tinggi perlu mendapatkan perhatian lebih lanjut karena menunjukkan adanya variasi persepsi besar diantara responden..

4.2.2. Komitmen Organisasi

Tabel 4.3
Analisis Deskriptif Variable Komitmen Organisasi

Kode	Indikator	Mean	Standar Deviasi	Kriteria
KO1	Kesediaan untuk bekerja keras	4.410	0.698	Tinggi
KO2	Loyalitas karyawan (Bendahara)	4.311	0.712	Tinggi
KO3	Kesediaan menerima tugas	3.354	1.108	Sedang
KO4	Persamaan nilai	3.774	0.798	Tinggi
KO5	Kebanggaan terhadap organisasi	3.203	1.158	Sedang
KO6	Kesenangan memilih organisasi tempat kerja	3.274	1.033	Sedang
KO7	Kesediaan bertahan di organisasi	3.189	1.056	Sedang
KO8	Persetujuan terhadap kebijakan organisasi	3.962	0.764	Tinggi
KO9	Kepedulial pada nasib organisasi	4.132	0.747	Tinggi
KO10	Tingkat keberuntungan bekerja	4.132	1.006	Tinggi

Sumber : Hasil Data Diolah 2025

Dari analisa statistik deskriptif pada variabel komitmen organisasi yang diukur dari peran Bendahara BOS SD Negeri dalam Tim BOS Sekolah, diketahui bahwa tingkat komitmen berada dalam kategori cukup tinggi. Hal ini tercermin dari enam indikator dengan rata-rata (mean) tinggi dan empat indikator sedang. Indikator tertinggi ialah kesediaan untuk bekerja keras (mean = 4,410) dan loyalitas karyawan (bendahara) (mean = 4,311), yang menunjukkan bahwa bendahara berdedikasi dan loyalitas kuat pada tugasnya di sekolah. Selain itu, indikator kepedulian terhadap nasib organisasi dan tingkat keberuntungan bekerja juga mencerminkan sikap positif bendahara terhadap pekerjaannya.

Namun, masih terdapat indikator yang menunjukkan tingkat komitmen sedang, seperti kesediaan menerima tugas, kebanggaan terhadap organisasi, kesenangan memilih organisasi tempat kerja, dan kesediaan bertahan di organisasi. Nilai rata-rata keempat indikator tersebut berada di bawah 3,5, dengan standar deviasi relatif tinggi, menandakan adanya keragaman pandangan atau ketidakseragaman pengalaman antar responden. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun bendahara

memiliki semangat kerja dan tanggung jawab yang baik, terdapat kelemahan dalam hal keterikatan emosional terhadap organisasi.

Sehingga, simpulanya komitmen organisasi bendahara BOS secara umum sudah cukup baik, terutama dalam aspek kerja dan loyalitas. Namun, sekolah perlu memperkuat faktor-faktor afektif seperti kebanggaan, kenyamanan, dan keinginan terus bagian organisasi agar tercipta komitmen menyeluruh dan berkelanjutan.

4.2.3. Kinerja Bendahara

Tabel 4.4
Analisis Deskriptif Variable Kinerja Bendahara

Kode	Indikator	Mean	Standar Deviasi	Kriteria
KB1	Transparansi dalam pengadministrasian BOS.	4.731	0.474	Tinggi
KB2	Kerapihan dalam dokumentasi penerimaan dana BOS.	4.387	0.592	Tinggi
KB3	Ketepatan dalam pencatatan penerimaan dan belanja BOS pada aplikasi ARKAS.	4.401	0.625	Tinggi
KB4	Ketepatan dalam pembayaran belanja dari dana BOS	4.330	0.633	Tinggi
KB5	Kerapihan dalam penyimpanan dan penyusunan dokumen bukti transaksi BOS (pembuatan SPJ dana BOS)	4.377	0.614	Tinggi
KB6	Penyampaian Buku Kas Umum dan Buku Pembantu dana BOS setiap bulan.	4.472	0.617	Tinggi
KB7	Ketepatan waktu dalam mencatatkan penerimaan dan belanja dana BOS pada aplikasi ARKAS setiap bulan.	4.368	0.642	Tinggi
KB8	Ketepatan dalam administrasi perpajakan BOS.	3.882	0.819	Tinggi

Sumber : Hasil Data Diolah 2025

Pada variabel kinerja bendahara BOS SD Negeri dalam Tim BOS Sekolah, seluruh indikator menunjukkan kategori tinggi, yang mencerminkan kinerja yang sangat baik dalam pengelolaan dana BOS. Indikator mean tertinggi ialah transparansi dalam pengadministrasian BOS (mean = 4,731; SD = 0,474), yang menandakan bahwa bendahara memiliki komitmen yang kuat terhadap keterbukaan dan akuntabilitas dalam pengelolaan dana publik. Diikuti oleh penyampaian Buku

Kas Umum dan Buku Pembantu dana BOS tiap bulan (mean = 4,472) dan ketepatan dalam pencatatan pada aplikasi ARKAS (mean = 4,401–4,368), menunjukkan bahwa aspek ketepatan waktu dan akurasi pelaporan juga dijalankan secara konsisten.

Meskipun demikian, indikator mean terendah ialah ketepatan dalam administrasi perpajakan BOS (mean = 3,882; SD = 0,819), meski tinggi, mencerminkan perlu naiknya ketelitian dan kompetensi bendahara dalam aspek perpajakan. Secara keseluruhan, standar deviasi pada semua indikator berada pada kisaran rendah hingga sedang, mengindikasikan persepsi yang relatif konsisten di antara responden pada kinerja bendahara.

Sehingga, simpulan umumnya bendahara BOS di SD Negeri memaparkan kinerja sangat baik dan profesional pengelolaan administrasi dan keuangan dana BOS, khususnya dalam hal transparansi, ketepatan pencatatan, dan penyusunan dokumen. Namun, aspek administrasi perpajakan tetap perlu mendapatkan perhatian lebih untuk menjamin kepatuhan terhadap aturan yang berlaku.

4.3. Analisis Uji Instrumen

4.3.1. Pengujian Model Pengukuran (*Outer Model*)

Model studi akan diperiksa dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS, dengan *partial Least Square* (PLS). Ketika data tidak harus mengikuti distribusi normal, seseorang masih dapat menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan PLS sebagai alternatifnya. Metode ini sering disebut sebagai SEM-PLS. (Sarwono & Narimawati, 2015).

4.3.1.1. Convergent Validity

Nilai pada pemuatan luar digunakan untuk melakukan validitas konvergen. Pemuatan luar item pertanyaan menunjukkan sejauh mana nilainya berkorelasi dengan indikator variabel. Nilai beban luar dianggap sah jika $> 0,7$ (Sarwono &

Narimawati, 2015). Akibatnya, model tidak boleh menyertakan faktor pemuatan dengan nilai $< 0,7$, dan $AVE > 0,5$ artinya $> 50\%$ konstruksi indikator benar. Faktor pembebanan terendah dari variabel harus dihilangkan dari model jika nilai Ave kurang dari 5.

4.3.1.2. *Internal Consistency*

Dua langkah diambil untuk menentukan reliabilitas konsistensi internal indikator refleksi: pemeriksaan Realibilitas Komposit Alpha dan Cronbach. Jika Alfa Cronbach dan reliabilitas komposit dari variabel tertentu $> 0,7$, dapat dikatakan bahwa variabel itu bisa diandalkan.

4.3.1.3. *Discriminant Validity*

Validitas diskriminan yang baik didefinisikan sebagai keuntungan dalam pemuatan model penelitian untuk batasan yang dimaksud dibandingkan batasan lainnya. Fornell-Lacker dapat digunakan mengukur validitas diskriminan.

4.3.1.4. *Pengujian Model Run 1*

Tabel 4.5
Hasil Uji Outer Model Run 1

<i>Variabel</i>	<i>Indikator</i>	<i>Convergent Validity</i>		<i>Internal Consistency Reliability</i>	
		<i>Loading</i>	<i>AVE</i>	<i>Composite Reability</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>
		<i>(> 0,7)</i>	<i>(> 0,5)</i>	<i>(> 0,7)</i>	<i>(> 0,7)</i>
Kepemimpinan Transformasional	KT1	0.811	0.596	0.926	0.908
	KT2	0.869			
	KT3	0.760			
	KT4	0.875			
	KT5	0.353			
	KT6	0.693			
	KT7	0.858			
	KT8	0.852			
	KT9	0.736			
	KO1	0.717	0.541	0.914	0.908

Variabel	Indikator	Convergent Validity		Internal Consistency Reliability	
		Loading	AVE	Composite Reability	Cronbach's Alpha
		(> 0,7)	(> 0,5)	(> 0,7)	(> 0,7)
Komitmen Organisasi	KO2	0.718			
	KO3	0.711			
	KO4	0.711			
	KO5	0.687			
	KO6	0.833			
	KO7	0.736			
	KO8	0.682			
	KO9	0.765			
	KO10	0.785			
Kinerja Bendahara	KB1	0.636			
	KB2	0.814			
	KB3	0.853			
	KB4	0.883	0.652	0.929	0.922
	KB5	0.872			
	KB6	0.802			
	KB7	0.866			
	KB8	0.698			

Sumber : Hasil Data Diolah 2025

Validitas kontingen dan reliabilitas konsistensi internal diukur dengan hasil Algoritma model pemrosesan data PLS Run 1, dilihat pada Tabel menampilkan hasil uji validitas konvergen iterasi pertama, yang mengungkapkan dari 27 indikator oleh semua variabel, enam (KT5, KT6, KO5, KO8, KB1, dan KB8) tidak memiliki nilai beban luar $< 0,70$. AVE untuk semua variabel $> 0,50$, dan semuanya juga memenuhi reliabilitas komposit dan persyaratan alfa cronbach, yang keduanya $> 0,70$.

Tabel 4.6
Kriteria Fornell-Lacker Run 1

	KB	KO	KT
KB	0.808		
KO	0.588	0.736	

KT	0.628	0.668	0.772
----	-------	-------	-------

Sumber : Hasil Data Diolah 2025

Dari Tabel 4.6, hasil uji vaaliditas diskriminan dengan kriteria Fornell-Larcker terlihat akar kuadrat AVE variabel kinerja 0,808, lebih tinggi dibanding korelasi komitmen organisasi (0,588) dan kepemimpinan transformasional (0,628). Selain itu, akar kuadrat AVE pada komitmen organisasi 0,736 melebihi korelasi kepemimpinan transformasional (0,668). Demikian, korelasi komitmen organisasi dibawah akar kuadrat AVE kepemimpinan transformasional 0,772. Dengan itu, seluruh variabel laten dalam model memaparkan validitas diskriminan memadai.

Tabel 4.7
Heterotrait-Monotrait Ratio Run 1

	KB	KO	KT
KB			
KO	0.591		
KT	0.679	0.704	

Sumber : Hasil Data Diolah 2025

Dari Tabel terlihat semua variabel bernilai Rasio Heterotrait-Monotrait (HTMT) < 1. Menurut Henseler et al. (2014) merekomendasikan berdasar simulasi dan penelitian terdahulu, nilai HTMT tidak boleh >0,90 jika model jalur mengandung konstruk konseptual. HTMT menyatakan semua variabel memenuhi syarat.

Dari hasil uji model run 1, dadapati beberapa indikator, khususnya KT5, KT6, KO5, KO8, KB1, dan KB8, dengan nilai beban luar < 0,7, masih tidak memenuhi kriteria dan oleh karena itu dianggap tidak valid. Akibatnya, kita harus menghilangkan indikator itu.

4.3.1.5. Pengujian Model Run 2

Tabel 4.8
Hasil Uji Outer Model Run 2

Variabel	Indikator	Convergent Validity		Internal Consistency Reliability	
		Loading	AVE	Composite Reability	Cronbach's Alpha
		(> 0,7)	(> 0,5)	(> 0,7)	(> 0,7)
Kepemimpinan Transformasional	KT1	0.808			
	KT2	0.865			
	KT3	0.779			
	KT4	0.885	0.696	0.930	0.926
	KT7	0.878			
	KT8	0.868			
	KT9	0.746			
Komitmen Organisasi	KO1	0.749			
	KO2	0.754			
	KO3	0.708			
	KO4	0.719	0.567	0.903	0.894
	KO6	0.816			
	KO7	0.729			
	KO9	0.759			
Kinerja Bendahara	KO10	0.783			
	KB2	0.815			
	KB3	0.851			
	KB4	0.887	0.733	0.929	0.927
	KB5	0.887			
	KB6	0.824			
	KB7	0.871			

Sumber : Hasil Data Diolah 2025

Tabel 4.8 menampilkan hasil Algoritma PLS run 2 model test, yang mengkaji reliabilitas dan validitas konvergen dari hasil tersebut. Semua indikator variabel penelitian telah melampaui kriteria run 2 validitas konvergen 0,70, dan semua variabel memiliki AVE > 0,50. Ini menyebabkan reliabilitas konsistensi internal berdasarkan alpha Cronbach, dan reliabilitas komposit untuk semua variabel juga telah melampaui kriteria 0,70.

Tabel 4.9
Kriteria *Fornell-Lacker Run 2*

	KB	KO	KT
KB	0.856		
KO	0.575	0.753	
KT	0.592	0.653	0.834

Sumber : Hasil Data Diolah 2025

Hasil kriteria Fornell-Lacker seperti Tabel 4.9 yakni akar kuadrat Ave terhadap kinerja 0,856, lebih tinggi dari nilai korelasi komitmen organisasi (0,575) dan kepemimpinan transformasional (0,592). Akar kuadrat dari 0,753 untuk komitmen organisasi lebih tinggi dari nilai korelasi 0,653 untuk kepemimpinan transformasional. Selain itu, nilai korelasinya lebih kecil dari akar kuadrat Ave dalam kepemimpinan transformasional, yaitu 0,834. Dengan demikian, kita dapat mengatakan bahwa variabel laten model memiliki validitas diskriminan yang adil.

Tabel 4.10
Heterotrait-Monotrait Ratio Run 2

	KB	KO	KT
KB			
KO	0.585		
KT	0.631	0.684	

Sumber : Hasil Data Diolah 2025

Nilai Rasio Heterotrait-Monotrait (HTMT) untuk semua variabel kurang dari 1, seperti yang ditunjukkan pada Tabel 4.10. dari hasil simulasi dan penelitian terdahulu, Henseler et al. (2014) merekomendasikan menjaga nilai HTMT di bawah 0,90 untuk konstruksi model dengan konsep serupa. Oleh karena itu, nilai HTMT yang tercantum dalam Tabel 4.10 mengindikasikan terpenuhi variabel dengan batas kriteria yang ditetapkan.

Dari hasil pengujian model run 2, semua indikator dan variabel telah memenuhi kriteria yang ditetapkan, yang menunjukkan indikator serta variabel telah valid dan reliabel, akibatnya tidak diperlukan proses eliminasi lebih lanjut.

4.3.2. Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Langkah selanjutnya adalah pengujian struktural, yang mengikuti kualifikasi model pengukuran (model luar). Untuk mengevaluasi model bagian dalam, kami melihat nilai r-kuadrat, yang merupakan indikator reliabilitas, untuk Ukuran Efek variabel dependen laten (f-kuadrat), dan kami memeriksa apakah koefisien parameter jalur struktural signifikan secara statistik.

4.3.2.1. Koefisien Determinasi (*R-Square*)

Untuk mengetahui seberapa baik satu variabel bisa menjelaskan variabel lainnya, ahli statistik menggunakan koefisien determinasi. Menurut Hair et al. (2012) kuadrat-R 0,75 untuk variabel endogen menunjukkan kemampuan yang kuat untuk memprediksi model, sedangkan kuadrat-R 0,50 menunjukkan kemampuan sedang, dan kuadrat-R 0,25 artinya kemampuan lemah. Juga, Kuadrat-R dianggap kuat jika $> 0,67$, sedang jika $>0,33 < 0,67$, dan lemah jika $>0,19$ tapi $<0,33$, (Chin, 1998).

Tabel 4.11
Nilai *R-Square*

	R-square	R-square adjusted
KB	0.412	0.406
KO	0.427	0.424

Sumber : Hasil Data Diolah 2025

Tabel 4.11 menunjukkan bahwa komitmen organisasi (dengan nilai 0,427) dan kinerja bendahara (sebagai variabel dependen) memiliki kemampuan moderat dalam memprediksi model. Kinerja bendahara dipengaruhi oleh variabel independen kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi 41,2%, dengan variasi yang tersisa disebabkan oleh faktor-faktor di luar ruang lingkup

penelitian ini. Demikian pula, pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap variabel dependen komitmen organisasi 42,7%, dengan variasi yang tersisa disebabkan oleh faktor-faktor di luar ruang lingkup penelitian ini.

4.3.2.2. *Effect Size (f-Square)*

Ukuran efek lemah, 02, ukuran efek sedang, 15, dan ukuran efek kuat 0, 35, yang semuanya memaparkan variabel bebas mempengaruhi variabel dependen (Cohen, 1988).

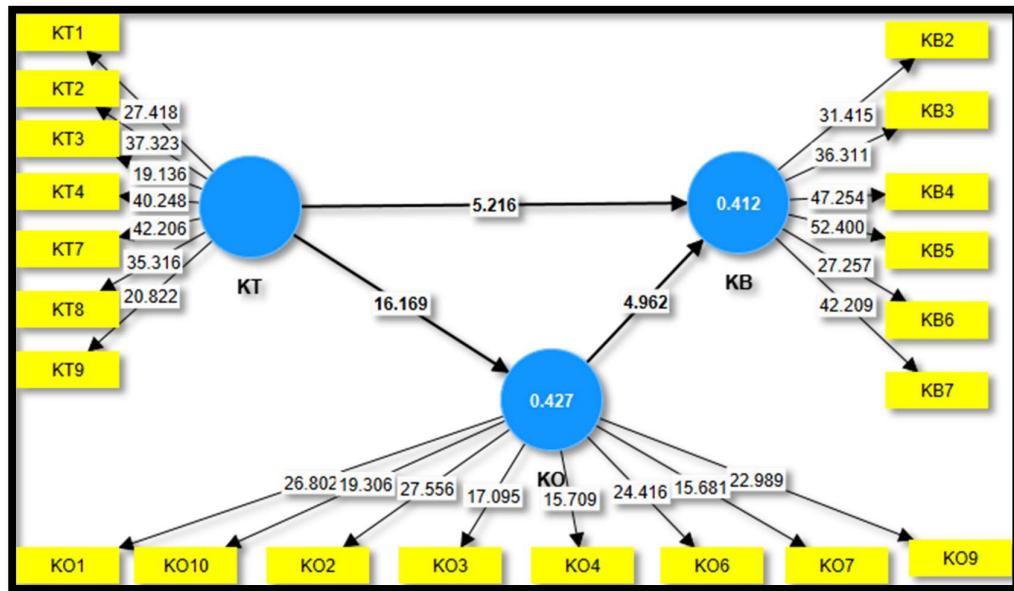
Tabel 4.12
Effect Size (f-Square)

	KB	KO
KB		
KO	0.105	
KT	0.139	0.744

Sumber : Hasil Data Diolah 2025

Dari table variabel kepemimpinan transformasional memaparkan pengaruh sebesar 0,139 yang tergolong lemah terhadap kinerja, akan tetapi memberikan pengaruh yang kuat sebesar 0,744 pada komitmen organisasi. Adapun, variabel komitmen organisasi memberi efek lemah sebesar 0,105 terhadap kinerja bendahara.

4.3.2.3. Pengujian Hipotesis (*Bootstrapping*)



Gambar 4.1
Hasil Pengujian Model

Menu bootstrap pada SmartPLS memungkinkan seseorang untuk melakukan uji signifikansi hipotesis dengan memeriksa tabel Koefisien Jalur di kolom statistik-T dan nilai-nilai. Hipotesis diuji dengan tingkat signifik 5% dan nilai p Koefisien jalur yang signifikan didefinisikan sebagai koefisien dengan statistik-T $> 1,96$. Jika koefisien jalur $< 0,30$, pengaruh hubungan sedang; jika $0,30-0,60$, pengaruhnya kuat; dan $> 0,60$, pengaruhnya sangat kuat. Penelitian ini mencakup, antara lain, tiga hipotesis yang berhubungan langsung dengan model:

- 1) H_0 : Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja bendahara.
- H_1 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja bendahara.

- 2) H0 : Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.
- H1 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.
- 3) H0 : Komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja bendahara.
- H1 : Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja bendahara.

Tabel 4.13
Hasil Path Coefficients

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
KT -> KB	0.377	0.379	0.072	5.216	0.000
KT -> KO	0.653	0.656	0.040	16.169	0.000
KO -> KB	0.328	0.333	0.066	4.962	0.000

Sumber : Hasil Data Diolah 2025

Dari Tabel hasil olah data terlihat:

1. Hasil Pengujian Hipotesis Pertama

Hipotesis pertama melihat besarnya dampak kepemimpinan transformasional pada efisiensi dan efektivitas bendahara. H0 ditolak dan H1 diterima karena adanya pengaruh kuat ($O = 0,377$) dan statistik-T $5,216 > 1,96$ dengan nilai $0,000 < 0,05$. Untuk menyimpulkan, ada hubungan yang kuat, positif, dan signifikan secara statistik antara kepemimpinan transformasional dan kinerja bendahara. Hal ini mendukung hipotesis pertama, peningkatan kepemimpinan transformasional kepala sekolah akan mengarah pada peningkatan kinerja bendahara.

2. Hasil Pengujian Hipotesis Kedua

Dampak kepemimpinan transformasional pada dedikasi karyawan ke perusahaan menjadi subjek hipotesis kedua. Dengan $p\text{-values } 0,000 < 0,05$ dan statistik-T $16,169 > 1,96$, hasilnya pengaruh sangat kuat ($O = 0,653$), sehingga menolak H_0 dan menerima H_1 . Kami menerima hipotesis kedua, terkait peningkatan kepemimpinan transformasional kepala sekolah akan menghasilkan peningkatan komitmen organisasi bendahara, karena kami menemukan kepemimpinan transformasional berpengaruh hubungan sangat kuat, positif, dan signifikan secara statistik pada komitmen organisasi.

3. Hasil Pengujian Hipotesis Ketiga

Pada hipotesis ketiga, kami menguji hipotesis bahwa kinerja bendahara dipengaruhi secara signifikan oleh komitmen organisasi. H_0 ditolak dan H_1 diterima karena pengujian ini menunjukkan pengaruh kuat ($O = 0,328$) dan statistik-T $4,962 > 1,96$ dengan $p\text{-value } 0,000 < 0,05$. Maka, kinerja bendahara sangat berkorelasi dengan tingkat komitmen organisasinya; diterima hipotesis ketiga, terkait peningkatan tingkat komitmen organisasi bendahara akan mengarah pada peningkatan kinerja mereka.

Tabel 4.14
Ringkasan Hasil Uji Hipotesis

	Hipotesis	Hasil	Keterangan
H1	Bila kepemimpinan transformasional kepala sekolah meningkat maka kinerja bendahara akan meningkat	$O = 0,377$ $t\text{-Statistik} = 5,216$ $p\text{ Value} = 0,000$	Diterima
H2	Bila kepemimpinan transformasional kepala sekolah meningkat maka komitmen organisasi bendahara akan meningkat	$O = 0,653$ $t\text{-Statistik} = 16,169$ $p\text{ Value} = 0,000$	Diterima

H3	Bila komitmen organisasi bendahara meningkat maka kinerja bendahara akan meningkat	O = 0,328 t-Statistik =4,962 p Value = 0,000	Diterima
----	--	--	----------

Sumber : Hasil Data Diolah 2025

4.3.2.4. Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

Pengaruh tidak langsung dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi dianalisis menggunakan SmartPLS, dan hasilnya ditampilkan pada Tabel 4.15:

Tabel 4.15
Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
KT -> KO -> KB	0.214	0.218	0.046	4.656	0.000

Sumber : Hasil Data Diolah 2025

Dari Tabel 4.15, diketahui kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja bendahara melalui komitmen organisasi sebagai variabel mediasi, dengan nilai koefisien jalur (O) 0,214. Nilai t-statistik 4,656 ($> 1,96$) dan nilai p 0,000 ($< 0,05$) mengindikasikan bahwa pengaruh tersebut signifikan. Temuan ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan antar kepemimpinan transformasional dan kinerja bendahara. Oleh karena itu, hipotesis keempat dinyatakan diterima.

4.4. Pembahasan dan Hasil Evaluasi Hipotesis

Bagian ini akan menguraikan temuan dari penelitian tersebut. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi unsur-unsur yang berdampak paling besar terhadap efisiensi dan efektivitas kerja bendahara sekolah dasar negeri Kabupaten Semarang. Studi saat ini mempertimbangkan literatur yang ada dan menggunakan

variabel kepemimpinan transformasional untuk menilai kinerja bendahara dalam dua cara: secara langsung dan tidak langsung. Variabel yang mengintervensi evaluasi ini adalah komitmen organisasi. Dengan *Structural Equation Modeling* (SEM) dan perangkat lunak SmartPLS, penelitian menguji tiga hipotesis dan ditemukan:

4.4.1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Bendahara

Temuan memaparkan kinerja bendahara BOS dapat ditingkatkan dengan kepemimpinan transformasional kepala sekolah, di antara faktor-faktor lainnya. Temuan ini menguatkan studi sebelumnya memaparkan gaya kepemimpinan transformasional secara signifikan dan berdampak positif terhadap kinerja karyawan (Lee et al., 2023; Jiatong dkk., 2022; Nasir dkk., 2022)

Bendahara BOS dapat terinspirasi dan termotivasi untuk bekerja secara lebih efektif, transparan, dan akuntabel oleh kepala sekolah yang menganut gaya kepemimpinan transformasional. Prinsip ini akan menumbuhkan lingkungan kerja yang ideal dengan menguraikan visi yang jelas, menjaga jalur komunikasi tetap terbuka, dan memberikan dukungan profesional dan moral yang konstan. Hal ini akan membuat bendahara merasa dihargai dan memotivasi mereka untuk mengelola dana BOS secara bertanggung jawab. Kepala sekolah yang mampu menjadi teladan dan sumber inspirasi bagi bawahannya turut berperan signifikan dalam meningkatkan kinerja bendahara BOS.

Selain itu, kepemimpinan transformasional juga menekankan pentingnya pemberdayaan dan pengembangan kapasitas individu. Kepala sekolah yang

bersikap proaktif sering memberikan pembinaan, dan ruang untuk inovasi bagi bendahara BOS tidak hanya meningkatkan keterampilan teknis bendahara dalam mengelola administrasi keuangan, tetapi juga memperkuat komitmen terhadap transparansi dan efisiensi penggunaan dana. Dampaknya terlihat dari meningkatnya kualitas pelaporan keuangan, ketepatan waktu pelaporan, serta kepatuhan terhadap regulasi yang berlaku. Maka, kepemimpinan transformasional ialah kunci mendorong kinerja bendahara.

4.4.2. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasi

Bukti ilmiah gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah dapat menginspirasi loyalitas dari staf bendahara. Konsisten dengan penelitian sebelumnya, temuan adanya kepemimpinan transformasional signifk dan positif berefek ke komitmen organisasi (Iqbal, 2020; Pratama et al., 2020).

Kemampuan untuk memotivasi, mendemonstrasikan, dan menjalin hubungan baik dengan semua anggota staf, termasuk bendahara BOS, merupakan ciri khas gaya kepemimpinan transformasional ini. Melalui pendekatan visioner dan motivasi yang tinggi, kepala sekolah akan mampu menanamkan nilai-nilai kerja yang sejalan dengan tujuan organisasi, sehingga bendahara BOS tidak hanya bekerja secara administratif, tetapi juga memiliki rasa tanggung jawab moral dan emosional terhadap kemajuan tim BOS sekolah.

Kepemimpinan transformasional kepala sekolah juga akan mendorong keterlibatan aktif bendahara BOS dalam pengambilan keputusan serta menciptakan rasa memiliki terhadap setiap program sekolah. Kepala sekolah yang mampu

memberdayakan dan mengakui kontribusi bendahara akan menumbuhkan rasa loyalitas dan keterikatan yang kuat pada organisasi. Ini akan meningkatnya kesadaran bendahara BOS dalam menjaga integritas, transparansi, serta kesesuaian penggunaan dana dengan perencanaan yang telah disepakati. Sehingga, kepemimpinan transformasional bukan sekedar berpengaruh peningkatan kinerja individu, tapi memperkuat komitmen organisasi bendahara sebagai pendorong dalam pengelolaan keuangan yang efektif dan berkelanjutan di sekolah.

4.4.3. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Bendahara

Hasil memaparkan kinerja bendahara akan ditingkatkan dengan komitmen organisasi. Konsisten dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi berdampak positif terhadap kinerja, temuan ini sejalan dengan penelitian Sitio (2021) dan Karlinda dkk. (2022).

Bendahara yang sangat peduli dengan organisasi akan setia, bertanggung jawab, dan berinvestasi untuk mewujudkan tujuannya. Mereka tidak sekedar menjalankan tugas administratif, tetapi juga berperan aktif dalam memastikan pengelolaan dana BOS berlangsung transparan, akuntabel, dan tepat sasaran. Komitmen ini tercermin dalam ketepatan waktu pelaporan, kepatuhan terhadap prosedur, serta inisiatif untuk meningkatkan efisiensi pengelolaan keuangan sekolah. Lebih dari sekedar formalitas jabatan, komitmen organisasi membentuk sikap dan perilaku kerja yang berorientasi pada kinerja optimal. Bendahara BOS rasanya terikat emosional ke organisasi akan terdorong berkontribusi secara maksimal, bahkan dalam situasi yang penuh tekanan atau keterbatasan sumber

daya. Sehingga, komitmen organisasi menjadi kunci mempengaruhi efektivitas dan profesionalisme bendahara BOS dalam menjalankan tugasnya.

4.4.4. Pengaruh tidak langsung Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Bendahara melalui Komitmen Organisasi

Menurut hasil , kinerja bendahara didorong oleh tingkat komitmen organisasinya, yang pada gilirannya ditingkatkan oleh kepemimpinan transformasional prinsipal yang baik. Terlihat kemampuan kepala sekolah untuk memotivasi, mendorong, dan membayangkan masa depan berdampak tidak langsung terhadap kinerja bendahara BOS. Bendahara lebih cenderung menunjukkan kesetiaan dan kepedulian yang besar terhadap organisasi tempat mereka bekerja ketika mereka merasa dihormati, dipercaya, dan didukung oleh kepemimpinan. Komitmen organisasi ini membuat mereka lebih bertanggung jawab dalam menjalankan tugas pengelolaan dana secara akurat, tertib, dan sesuai regulasi.

Tingginya komitmen organisasi memperkuat motivasi internal bendahara untuk memberikan kinerja terbaik, meskipun menghadapi keterbatasan atau tantangan administratif. Mereka tidak sekedar bertugas karena kewajiban, tapi terdorong oleh rasa memiliki terhadap organisasi tim BOS. Peran kepala sekolah sebagai pemimpin transformasional menjadi sangat penting membangun lingkungan kerja kondusif dan penuh kepercayaan. Dengan demikian, kepemimpinan yang transformatif tidak sekedar membentuk budaya kerja positif, tapi secara nyata berefek ke peningkatan kinerja bendahara.

Studi ini menyimpulkan kinerja bendahara BOS lebih dipengaruhi oleh faktor eksternal, seperti kepemimpinan transformasional, daripada faktor internal, seperti komitmen organisasi. Menurut hasil ini, kinerja bendahara dapat ditingkatkan dengan lebih baik melalui gaya kepemimpinan yang memberikan contoh yang baik, menginspirasi orang lain, memotivasi mereka, dan memberi mereka visi yang jelas untuk masa depan organisasi, daripada melalui motivasi intrinsik seperti kesetiaan dan keterikatan. Hal ini menandakan peran pemimpin mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendorong, komunikatif, dan penuh kepercayaan dapat menjadi kunci utama dalam mendorong peningkatan kinerja bendahara.



BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan Penelitian

Penelitian ini dilakukan guna menganalisis kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan komitmen organisasi bendahara yang akan mendorong kinerja bendahara. Mengacu pada perumusan masalah dalam studi ini, dapat disimpulkan bahwa:

1. Kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap kinerja bendahara. Fakta tersebut merefleksikan bahwa pendekatan kepemimpinan transformasional akan menginspirasi dan memotivasi bendahara BOS untuk bekerja secara lebih efektif, transparan, dan akuntabel sehingga akan meningkatkan kualitas pelaporan keuangan, ketepatan waktu pelaporan, serta kepatuhan terhadap regulasi yang berlaku.
2. Kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi bendahara pada tim BOS. Gaya kepemimpinan transformasional yang ditandai oleh kemampuan kepala sekolah dalam menginspirasi, memberi teladan, dan membangun hubungan yang penuh kepercayaan dengan seluruh staf akan mendorong meningkatkan komitmen organisasi bendahara pada tim BOS.
3. Komitmen organisasi bendahara berpengaruh signifikan terhadap kinerja bendahara. Bendahara yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi akan menunjukkan loyalitas, tanggung jawab, dan kepedulian terhadap pencapaian

tujuan organisasi dan akhirnya akan mendorong kinerja bendahara menjadi lebih baik.

4. Komitmen organisasi dapat digunakan untuk memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja bendahara. Hasil ini mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional akan mampu untuk meningkatkan komitmen organisasi bendahara dan kemudian akan meningkatkan kinerja bendahara.

5.2. Implikasi Manajerial

Studi ini memberikan kontribusi berupa rekomendasi kepada para pengelola dana BOS baik dari tingkat sekolah maupun tingkat dinas pendidikan dalam upaya meningkatkan kinerja bendahara. Saran atau implikasi manajerial yang bisa diusulkan berdasarkan penelitian ini yaitu untuk meningkatkan kinerja bendahara BOS dan komitmen organisasi masing-masing kepala sekolah perlu meningkatkan kualitas kepemimpinan transformasional, termasuk di dalamnya pemberian teladan, komunikasi yang efektif, dan pemberdayaan staf secara menyeluruh. Kepala sekolah harus mampu menjadi panutan melalui sikap profesional, integritas tinggi, dan komitmen terhadap nilai-nilai transparansi dan akuntabilitas. Selain itu, membangun hubungan yang suportif dengan bendahara melalui komunikasi terbuka, mendengarkan kebutuhan mereka, serta memberikan umpan balik yang konstruktif akan meningkatkan rasa percaya dan motivasi kerja. Kepala sekolah juga perlu melibatkan bendahara dalam pengambilan keputusan strategis terkait pengelolaan dana BOS serta mendorong mereka untuk berinovasi dan berkontribusi secara aktif. Dengan mengarahkan bendahara pada visi dan tujuan sekolah yang lebih besar, kepemimpinan transformasional dapat membentuk budaya kerja yang

positif, meningkatkan komitmen organisasi, dan pada akhirnya mendorong kinerja keuangan sekolah yang lebih efektif.

Temuan bahwa kinerja bendahara lebih dipengaruhi oleh faktor eksternal yaitu kepemimpinan transformasional dibandingkan dengan faktor internal yaitu komitmen organisasi memberikan rekomendasi bahwa strategi peningkatan kinerja bendahara sebaiknya lebih difokuskan pada penguatan kapasitas kepemimpinan transformasional di lingkungan sekolah.

5.3.Keterbatasan Penelitian dan Agenda penelitian Mendatang

Besaran R Square mengindikasikan tingkat pengaruh yang sedang, di mana kepemimpinan transformasional berkontribusi terhadap komitmen organisasi sebesar 0,427. Sementara itu, pengaruh gabungan antara kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi terhadap kinerja bendahara tercatat sebesar 0,412. Penelitian selanjutnya dapat menambahkan beberapa variable seperti beban kerja, motivasi, pelatihan maupun pengawasan.

DAFTAR PUSTAKA

- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Callow, N., Smith, M. J., Hardy, L., Arthur, C. A., & Hardy, J. (2009). Measurement of transformational leadership and its relationship with team cohesion and performance level. *Journal of Applied Sport Psychology*, 21(4), 395–412. <https://doi.org/10.1080/10413200903204754>
- Chin. (1998). 1998ThePartialLeastSquaresApproachtoSEMchapter. In *Modern Methods for Business Research* (pp. 295–336).
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2nd Editio).
- Dessler, G. (2015). *Human Resource Management* (Edisi 16). Pearson.
- Diamantopoulos, A., & Siguaw, & J. A. (2000). *Introducing LISREL*. SAGE Publications, Ltd. <https://doi.org/https://doi.org/10.4135/9781849209359>
- Gomes.Faustino.C. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Kedu). Andi Offset.
- Hair, J. F. (1998). *Multivariate data analysis*. Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2012). Partial Least Squares: The Better Approach to Structural Equation Modeling? *Long Range Planning*, 45(5–6), 312–319. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2012.09.011>
- Hasibuan, M. S. P. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Cetakan ke). PT Bumi Aksara.
- Henseler, J., Dijkstra, T. K., Sarstedt, M., Ringle, C. M., Diamantopoulos, A., Straub, D. W., Ketchen, D. J., Hair, J. F., Hult, G. T. M., & Calantone, R. J. (2014). Common Beliefs and Reality About PLS: Comments on Rönkkö and Evermann (2013). *Organizational Research Methods*, 17(2), 182–209. <https://doi.org/10.1177/1094428114526928>
- Herrera, J., & De Las Heras-Rosas, C. (2021). The Organizational Commitment in the Company and Its Relationship With the Psychological Contract. *Frontiers in Psychology*, 11(January), 1–17. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.609211>
- Iqbal, K. (2020). *Dampak Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasi Perawat : Model Mediasi Ganda*. 262–275. <https://doi.org/10.3390/ejihpe10010021>
- Jaya, I. G. N. M., & Sumertajaya, I. M. (2008). Semnas Matematika dan Pendidikan Matematika. *Semnas Matematika Dan Pendidikan Matematika*, 2, 229–235. https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/61579377/konsep_matematis20191221-53493-1p7iulq-libre.pdf?1576991123=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DKonsep_matematis.pdf&Expires=1675518487&Signature=UrNaw8353cLh4fAzfF1yaIcRpa7tzHIEY5GmG7BnsjNViQg
- Jiatong, W., Wang, Z., Alam, M., Murad, M., Gul, F., & Gill, S. A. (2022). The Impact of Transformational Leadership on Affective Organizational Commitment and Job Performance: The Mediating Role of Employee Engagement. *Frontiers in Psychology*, 13(April), 1–12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.831060>
- Kanning, U. P., & Hill, A. (2013). Validation of the Organizational Commitment

- Questionnaire (OCQ) in six languages. *Journal of Business and Media Psychology*, 4(2), 1–12.
- Karlinda, A. E., Nadilla, N., & Sopali, M. F. (2022). Dukungan Organisasi, Keadilan Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Batanghari Barisan Padang. *Jurnal Ekobistek*, 11, 73–78. <https://doi.org/10.35134/ekobistek.v11i2.318>
- Lee, C. C., Yeh, W. C., Yu, Z., & Lin, X. C. (2023). The relationships between leader emotional intelligence, transformational leadership, and transactional leadership and job performance: A mediator model of trust. *Heliyon*, 9(8), e18007. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e18007>
- Mangkunegara, A. A. P. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Meutia, K. I., & Husada, C. (2019). pengaruh Budaya Organisasi, Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja. *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis (JRMB)*, 4(1), 8. [https://download.garuda.kemdikbud.go.id/article.php?article=915072&val=10544&title=PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN](https://download.garuda.kemdikbud.go.id/article.php?article=915072&val=10544&title=PENGARUH%20BUDAYA%20ORGANISASI%20DAN%20KOMITMEN%20ORGANISASI%20TERHADAP%20KINERJA%20KARYAWAN)
- Muhammad, F., Edward, & Wilian, R. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Pt. Enseval Putera Megatrading, Tbk Cabang Jambi. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 11(1), 1–13.
- N. Allen, & J. Meyer. (1990). The measurement and antecedents of Affective, Continuance and Normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1–18. <https://sci-hub.ru/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Nasir, J., Ibrahim, R. M., Sarwar, M. A., Sarwar, B., Al-Rahmi, W. M., Alturise, F., Samed Al-Adwan, A., & Uddin, M. (2022). The Effects of Transformational Leadership, Organizational Innovation, Work Stressors, and Creativity on Employee Performance in SMEs. *Frontiers in Psychology*, 13(April). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.772104>
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice*. Sage Publications.
- Nurrahmi, A., Hairudinor, & Utomo, S. (2020). Pengaruh Motivasi Kerja, Budaya Organisasi, Dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasi Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada PT.Bank Pembangunan Daerah Kalsel Cabang Rantau). *Jurnal Bisnis Dan Pembangunan*, 9(1), 20–35.
- Pratama, I Gede Agus Ari Eka Budi Surtha, I. W., & Mahayasa, I. G. A. (2020). *PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA GRAHA KAORI GROUP DI GIANYAR*. 10(1).
- Rivai, V. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan : Dari Teori Ke Praktek* (Edisi I). PT.RajaGrafindo Persada.
- Robbins, S. P. (2016). *Perilaku Organisasi* (Edisi Kese). PT.Indeks, Kelompok Gramedia.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior* (T. R. S. dan F.

- Sirait (ed.); Edition 16). Salemba Empat.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Perilaku Organisasi* (Cetakan Ke). Salemba Empat.
- Sarwono, J., & Narimawati, U. (2015). *Membuat Skripsi, Tesis, dan Disertasi dengan Partial Least Square SEM (PLS-SEM)*. Andi Offset.
- Sitio, V. S. S. (2021). Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening Pada Pt . Emerio Indonesia. *Jurnal Ilmiah M-Progress*, 11(1), 22–37. <https://doi.org/10.35968/m-pu.v11i1.599>
- Sitorus, D. O. (2021). The Relationship Between Transformational Leadership, Training, And Employee Involvement As An Intervention Variable On Employee Performance. *The Management Journal of Binaniaga*, 6(2), 151–164. <https://doi.org/10.33062/mjb.v6i2.462>
- Sugiyono. (2015). *Statistika Untuk Penelitian*. ALFABETA.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. CV. Alfabeta.
- Suhardi, A., Ismilasari, I., & Jasman, J. (2021). Analisis Pengaruh Loyalitas dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 4(2), 1117–1124. <https://doi.org/10.36778/jesya.v4i2.421>
- Wijaya, C., & Rifa'i, M. (2016). *Dasar-dasar Manajemen*. Perdana Publishing.
- Yusuf, R. Ma., & Syarif, D. (2017). *Komitmen Organisasi : Definisi Dipengaruhi & Mempengaruhi*. Nas Media Pustaka.

