

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
MELALUI MEDIASI BUDAYA ORGANISASI DAN
MODERASI ADAPTASI TEKNOLOGI TERHADAP KINERJA
ORGANISASI PADA KEMENTERIAN PEMUDA DAN
OLAHRAGA RI**



**SUBROTO
9917921009**

Disertasi Yang Ditulis Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Untuk Mendapatkan Gelar Doktor

**SEKOLAH PASCASARJANA
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA
2025**

**PERSETUJUAN DEWAN PENGUJI
DIPERSYARATKAN UNTUK UJIAN TERBUKA/PROMOTOR**

Promotor



Prof. Dr. Ari Saptono, M. Pd.

Tanggal:

Ko-promotor



Dr. Mohammad Sofwan Effendi, M.Ed.

Tanggal:

NAMA

TANDA-TANGAN

TANGGAL

Prof. Dr. Dedi Purwana E.S., M. Bus
(Ketua)¹



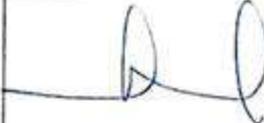
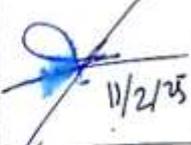
Prof. Dr. Umi Widyastuti, S.E., M.E.
(Sekretaris)²



Nama : Subroto
No. Registrasi : 9917921009
Angkatan : 2021
Program Studi : Ilmu Manajemen

**BUKTI PERSETUJUAN HASIL PERBAIKAN DISERTASI
SETELAH UJIAN TERTUTUP**

Nama : Subroto
 Nomor Registrasi : 9917921009
 Program Studi : Ilmu Manajemen

No.	Nama	Tanda-Tangan	Tanggal
1.	Prof. Dr. Dedi Purwana E.S., M. Bus (Ketua Penguji)		
2.	Prof. Dr. Umi Widyastuti, S.E., M.E. (Sekretaris Penguji)		11-2-25
3.	Prof. Dr. Ari Saptono, M. Pd. (Promotor)		11/2/25
4.	Dr. Mohammad Sofwan Effendi, M.Ed. (Ko-promotor)		
5.	Dr. Agus Wibowo, S. Pd.I, S. Pd., M.Pd, (Penguji)		11/2/25
6.	Prof. Agung Dharmawan Buchdadi, M.M, Ph.D. (Penguji)		11/2/25
7.	Dr. Raden Isnanta, M.Pd. (Penguji luar)		 11/2/25

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama Lengkap : Subroto
NIM : 9917921009
Jenjang : Doktor
Program Studi : Doktor Ilmu Manajemen
Angkatan : 2021
Semester : 121 (1 2024/2025)

Dengan ini menyatakan bahwa persetujuan perbaikan Disertasi untuk pemberkasan yudisium dan wisuda adalah benar tanda tangan dan sudah mendapat persetujuan oleh komisi penguji. Apabila saya melanggar pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi dari Sekolah Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan tanpa paksaan dari pihak manapun.

Jakarta, 12 Pebruari 2025

Yang membuat pernyataan,



Subroto

NIM; 9917921005





KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN
KEBUDAYAAN UNIVERSITAS NEGERI
JAKARTA UPT PERPUSTAKAAN

Jalan Rawamangun Muka Jakarta 13220
Telepon/Faksimili: 021-4894221
Laman: lib.unj.ac.id

**LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademika Universitas Negeri Jakarta, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : SUBROTO.
NIM : 9917921009
Fakultas/Prodi : Ilmu Manajemen
Alamat email : subrotokemenpora@gmail.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada UPT Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah:

Skripsi Tesis Disertasi Lain-lain (.....)

yang berjudul :

Pengaruh Kepemimpinan Transformatif Melalui Mediasi Budaya Organisasi dan

Moderasi Adaptasi Teknologi Terhadap kinerja Organisasi pada Kementerian Pemuda dan Olahraga RI

Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini UPT Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta berhak menyimpan, mengalihmediakan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (*database*), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di internet atau media lain secara *fulltext* untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Jakarta, 21 Pebruari 2025



(SUBROTO)

ABSTRAK

Pencapaian Kinerja Organisasi bagi pimpinan merupakan seni kepemimpinan dan strategi yang bergantung dari kapabilitas, intuisi, kreativitas dan pengalaman dalam mengoptimalkan sumber daya manusia dan sarana yang tersedia, sehingga dibutuhkan faktor pemicu dan penguat melalui agar tercapai kinerja organisasi yang efektif dan keberlanjutannya. Kementerian Pemuda dan Olahraga-RI memperoleh capaian kinerja terbaik organisasi justru saat terjadi dalam kondisi wabah pandemi Covid-19. Fenomena itulah yang menjadi perhatian Peneliti untuk menganalisis faktor-faktor penyebab terjadinya keberhasilan organisasi tersebut. Oleh karena itu, penelitian dilakukan untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional, melalui moderasi adaptasi teknologi dan mediasi budaya organisasi akan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi pemerintah. Hal tersebut juga merupakan kebaruan (novelty) karena jarang dilakukan pada organisasi pemerintah berdasarkan penelitian sebelumnya. Penelitian ini menggunakan pendekatan metode kuantitatif dengan teknik purposive sampling terhadap sampel sebanyak 200 pegawai Kemenpora dengan kriteria pejabat atau pegawai yang terlibat dalam kinerja organisasi dan diuji melalui metode pengujian SEM-PLS dengan menggunakan aplikasi smartPLS 4.0. Berdasarkan hasil penelitian, bahwa variable dependen yakni peran budaya organisasi, dan adaptasi teknologi berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi, termasuk peran mediasi budaya organisasi atas peran kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi. Sedangkan peran kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak langsung namun positif dan tidak signifikan terhadap kinerja organisasi, dan peran adaptasi teknologi tidak mampu memoderasi atau negatif atas peran budaya organisasi untuk meningkatkan kinerja organisasi pemerintah.

Keywords: kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, kinerja organisasi pemerintah, adaptasi teknologi.

ABSTRACT

Organizational Performance Achievement for leaders is the art of leadership and strategy that depends on capability, intuition, creativity and experience in optimizing human resources and available facilities, so that trigger and strengthening factors are needed through to achieve effective organizational performance and sustainability. The Ministry of Youth and Sports-RI achieved the best performance of the organization precisely when it occurred during the Covid-19 pandemic outbreak. This phenomenon is what the researcher is concerned about to analyze the factors that cause the success of the organization. Therefore, research was conducted to examine the influence of transformational leadership, through the moderation of technological adaptation and the mediation of Mitrovic et.al organizational culture. will have a positive and significant effect on the performance of government organizations. It is also a novelty because it is rarely done in government organizations based on previous research. This study uses a quantitative method approach with a purposive sampling technique on a sample of 200 employees of the Ministry of Youth and Sports with the criteria of officials or employees involved in organizational performance and tested through the SEM-PLS testing method using the smartPLS 4.0 application. Based on the results of the study, the dependent variable is the role of organizational culture, and technology adaptation has a direct positive and significant effect on organizational performance, including the role of organizational culture mediation over the role of traditional leadership on organizational performance. Meanwhile, the transformational leadership role has no direct but positive and insignificant effect on organizational performance, and the role of technology adaptation is not able to moderate or negatively influence the role of organizational culture to improve the performance of government organizations.

Keywords: *transformational leadership, organizational culture, government organizational performance, technology adaptation*

RINGKASAN

Ketika dunia menghadapi wabah pandemik Corona Virus atau Covid-19, termasuk Indonesia, pada saat itu banyak menghancurkan kondisi perekonomian negara. Sebagian besar anggaran setiap negara diarahkan untuk menanggulangi dan penyebaran penyakit serta menangani kesehatan penduduknya, termasuk Indonesia sehingga berpengaruh buruk terhadap kinerja pemerintah dalam menjalankan program dan kegiatan pelayanan kepada masyarakat (publik). Akibat wabah pandemik tersebut, pemerintah Indonesia juga menetapkan kebijakan pengurangan aktivitas atau kehadiran pegawai di kantor antara 50% hingga 25%, agar tidak terjadi penularan penyakit atau menimbulkan kluster baru atas wabah pandemik. Pengurangan kehadiran pegawai juga mempengaruhi aktivitas kegiatan untuk melaksanakan tugas dan fungsi sesuai dengan program kerja yang ditetapkan.

Adanya pengurangan anggaran dan aktivitas pegawai di kantor akan memengaruhi kinerja yang dihasilkan oleh organisasi pemerintah dalam pelayanan publik. Sebagai tinjauan kasus, penulis mengambil fakta pada organisasi Kementerian Pemuda dan Olahraga (disingkat Kemenpora) yang memberikan pelayanan publik di bidang kepemudaan dan keolahragaan. Untuk melakukan pelayanan masyarakat, aktivitas organisasi justru lebih dominan berada di luar kantor untuk menyelenggarakan kejuaraan olahraga dan aktivitas kepemudaan baik berskala nasional atau internasional, selain itu membutuhkan anggaran dan SDM yang sangat signifikan.

Melihat kondisi wabah pandemi Covid-19 dan permasalahan yang dihadapi, fakta yang terjadi pada organisasi Kemenpora justru memperoleh hasil kinerja yang sebaliknya yakni hasil indikator atas kinerja mengalami peningkatan dari target yang ditetapkan. Berdasarkan data yang diperoleh dari Kemenpora, hasil kinerja yang diperoleh adalah Indeks Reformasi Birokrasi dari Kementerian PAN dan RB mengalami peningkatan yakni semula mendapat nilai 60,62 dari 100 poin (tahun 2018) menjadi 65,87 (tahun 2019). Demikian halnya, kinerja Evaluasi atas Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah dari Kemenpan-RB memperoleh “nilai

B” dengan perbaikan semula nilai 63,70 dari 100 poin (tahun 2018) menjadi 66,21 (Tahun 2019). Demikian pula hasil audit atas Laporan keuangan yang dilakukan oleh BPK-RI semula mendapat opini Qualified atau Wajar Dengan Pengecualian (WDP) tahun 2018 meningkat menjadi opini Unqualified atau Wajar Tanpa Pengecualian (WTP). Sedangkan hasil kinerja Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran (IKPA) yang dinilai oleh Kemenkeu RI menunjukkan perbaikan yang semula nilai 77,30 dari 100 poin (tahun 2020) menjadi 78,97 (Tahun 2021).

Peningkatan pencapaian Kemenpora atas kinerja terbaik organisasi baik kinerja keuangan maupun kinerja operasional justru terjadi dalam kondisi wabah pandemi Covid-19. Fenomena itulah yang menjadi perhatian Peneliti untuk melakukan kajian atau analisis faktor-faktor penyebab terjadinya keberhasilan organisasi tersebut. Dan yang lebih menarik justru pada kondisi sebelum wabah atau kondisi normal, organisasi Kemenpora belum memperoleh capaian prestasi kinerja yang baik. Berdasarkan fenomena tersebut dan pengamatan (observasi) peneliti, dalam kondisi normal sebelumnya (sebelum terjadi wabah pandemi) Kemenpora tidak menghasilkan kinerja yang baik karena pemimpin sebelumnya tidak melakukan perubahan signifikan atas struktur organisasi atau re-organisasi untuk menyesuaikan perubahan sesuai dengan kondisi yang terjadi.

Banyak literatur menjelaskan berbagai macam gaya kepemimpinan antara lain kepemimpinan transformasional, transaksional atau laissez faire. Dalam ilmu psikologi, gaya kepemimpinan yang banyak dikaji adalah gaya kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional pada organisasi kemenpora. Kepemimpinan transformasional memiliki kelebihan dibanding gaya kepemimpinan lain karena lebih banyak membangun hubungan untuk saling peduli antara pemimpin dan bawahan berdasarkan kepercayaan dan komitmen dibanding kontrak kesepakatan (transaksional). Pemimpin transformasional membantu bawahan untuk melihat pentingnya melampaui kepentingan diri mereka sendiri demi visi dan misi kelompok atau organisasi. (Bass and Avolio 1994b) menambahkan bahwa pemimpin transformasional mempunyai kemampuan untuk mengubah status quo dengan memberikan values dan keinginan bawahan guna mencapai tujuan yang lebih tinggi.

Adanya pemimpin baru tidak hanya berpengaruh terhadap pegawai sebagai pengikut, namun juga mempengaruhi tata kerja dan budaya organisasi serta lingkungannya. Hal tersebut sesuai penelitian oleh (Mitrović et al. 2021) menunjukkan bahwa ada korelasi positif yang kuat antara kepemimpinan dengan budaya organisasi. Berkaitan dengan gaya kepemimpinan, Slahanti and Setyowati (2022) menyebutkan bahwa gaya pemimpin tipe transformasional mampu menciptakan budaya kerja yang positif dalam organisasi. Karena, gaya kepemimpinan transformasional mampu mengarahkan perilaku anggota organisasi untuk menciptakan nilai yang sesuai dengan tujuan organisasi, sehingga mengabaikan visi pribadi anggota organisasi.

Menurut (Sampath and Krishnamoorthy 2017) menyatakan bahwa organisasi yang bergerak untuk menjadi gesit secara strategis adalah tantangan besar karena baik budaya maupun pola pikir orang-orang tidak dapat diubah dengan mudah. Menurut (Kotter 2012), budaya organisasi memiliki potensi untuk meningkatkan kinerja institusi manapun dan rasa kepastian tentang pemecahan masalah. Organisasi yang secara strategis gesit memang mengakui dan memperhatikan pengaruh budaya organisasi tentang bagaimana orang menetapkan tujuan pribadi dan profesional, melakukan tugas dan mengelola sumber daya untuk mencapai tujuan tersebut (Sudiantini 2020) dan oleh karena itu mereka mencatat pentingnya proses partisipatif bersama yang melibatkan karyawan dan manajer dalam pengambilan keputusan strategis (Muktamar and Ramadani 2023).

Dalam kondisi wabah pandemi tersebut juga memaksa pegawai di semua lini organisasi Kemenpora untuk dapat beradaptasi dan memanfaatkan teknologi untuk melakukan kegiatan agar tetap bisa berjalan. Adanya kebijakan *work from home* (WFH), memaksa semua orang untuk memanfaatkan teknologi misalnya *gadget* seperti *handpone*, laptop dan komputer beserta internet, aplikasi dan *software* untuk menunjang interaksi dan komunikasi secara virtual. Pemanfaatan teknologi tersebut dilakukan agar bisa berhubungan dan berkomunikasi antara pimpinan dan pegawai dari rumah masing-masing maupun dimanapun mereka berada, tak terbatas oleh ruang dan tempat.

Masa pandemi Covid-19 dengan keterbatasan aktifitas karena pemberlakuan isolasi mandiri di rumah sehingga pegawai bekerja harus dari rumah (*work from*

home), namun adanya teknologi beserta budaya organisasi dapat menjadi motivasi untuk meningkatkan kinerja, terutama di masa pandemi (KSMNM, Muafi, and Setini 2021). Kurniawan, Maulana, and Iskandar (2023) menyatakan bahwa kelincahan untuk melakukan adaptasi teknologi dan praktik inovatif oleh organisasi secara signifikan mempengaruhi kinerja berkelanjutan selama pandemi Covid-19.

Dampak positif adanya wabah pandemi Covid-19, memaksa instansi pemerintah Indonesia untuk mempercepat pengaplikasian dan perbaikan aktivitas pemerintahan berbasis elektronik atau *e-government* guna meningkatkan kualitas pelayanan publik dan akuntabilitas penyelenggaraan pemerintah. Contoh dari penerapan *e-government* adalah instansi pemerintah membuat aplikasi tentang informasi yang dapat diakses masyarakat lewat gadget terutama telepon genggam. Dengan demikian, masyarakat tidak perlu datang ke kantor instansi tersebut sehingga efisien pengeluaran transportasi mereka, pelayanan lebih cepat karena tanpa antri, dan sebagainya. Selain itu, pemanfaatan aplikasi seperti *Zoom Meeting*, *Google Meet*, *Whatsapp*, dan sebagainya merupakan media komunikasi yang efisien karena pimpinan organisasi dapat melakukan rapat secara virtual atau tanpa hadir secara fisik, dapat dilakukan dimana saja tanpa dibatasi oleh jarak dan waktu, termasuk melakukan sosialisasi atau penyuluhan kepada masyarakat. Berdasarkan penjabaran di atas, peneliti bermaksud melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Melalui Mediasi Budaya Organisasi dan Moderasi Adaptasi Terknologi terhadap Kinerja Organisasi pada Kementerian Pemuda dan Olahraga RI.”

1.1. Simpulan

Simpulan hasil penelitian ini menyampaikan temuan teoritis dan empiris yang telah diteliti adalah sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dengan metode SEM-PLS menggunakan software Smart PLS 4.0, secara keseluruhan model kinerja organisasi memiliki nilai $R^2 = 0.753$, yang artinya variabel Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, serta Adaptasi Teknologi mampu menjelaskan sebesar 75,3 persen, sisanya dipengaruhi oleh variabel lain di luar model. Dan

menunjukkan model yang baik karena hasil uji koefisien determinasi melebihi nilai 0,67 masuk ke dalam kategori model baik (Latan and Ghozali 2012). Demikian halnya, budaya organisasi sebagai mediasi memiliki nilai $R^2=0.460$, yang artinya variabel Budaya Organisasi memiliki pengaruh mediasi terhadap kinerja organisasi sebesar 46 persen, sisanya dipengaruhi oleh variabel lain di luar model.

2. Berdasarkan hasil analisis pengujian jalur, walaupun Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh langsung dan tidak signifikan namun positif terhadap Kinerja Organisasi pemerintah. Ketidak-berpengaruh variable kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi disebabkan karakteristik organisasi pemerintah memiliki struktur birokrasi yang kaku, kebijakan publik yang stabil, atau resistensi terhadap perubahan dalam organisasi dapat mengurangi dampak positif kepemimpinan transformasional. Hal berikutnya, kepemimpinan transformasional tidak diimplementasikan dengan baik dan efektif dalam praktiknya pada organisasi Kemenpora. Meskipun ada retorika dan komitmen untuk mengadopsi gaya kepemimpinan tersebut, implementasinya mungkin tidak mencapai tingkat yang dibutuhkan untuk mempengaruhi kinerja secara signifikan.
3. Sedangkan berdasarkan hasil analisis pengujian jalur, peranan moderasi Adaptasi Teknologi antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi berpengaruh negatif namun signifikan. Seharusnya peranan moderasi adaptasi teknologi berdampak positif untuk memberikan pengaruh kuat atas hubungan antara variabel budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja organisasi. Hal ini terjadi karena adaptasi teknologi yang diharapkan dapat memperkuat budaya organisasi yang positif, namun dalam implementasi adaptasi teknologi mungkin tidak menciptakan perubahan yang signifikan dalam budaya organisasi. Salah satu faktor antara lain kurangnya komitmen pimpinan dalam memanfaatkan aplikasi teknologi, resistensi budaya organisasi terhadap perubahan, kurangnya integrasi sistem, atau kegagalan dalam mengadopsi teknologi secara menyeluruh.

1.2. Implikasi

Peningkatan kinerja organisasi pada Kementerian pemuda dan olahraga mempunyai implikasi dan dapat dilakukan dengan usaha-usaha sebagaimana penjelasan berikut:

1. Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh langsung dan tidak signifikan namun positif terhadap Kinerja Organisasi pemerintah, perlu upaya penguatan kepemimpinan transformasional untuk diimplementasikan pada organisasi Kemenpora, terutama pada sub indikator pemimpin agar menyerahkan rekan tim untuk mengembangkan skill mereka dan menghargai pendapat yang berbeda ketika berdiskusi untuk menyelesaikan masalah. Untuk mengatasi permasalahan tersebut, maka perlu diberikan pelatihan strategik kepada pimpinan satuan kerja pada organisasi kemenpora yakni: 1) Pengembangan Visi dan Strategi; 2) Keterampilan Komunikasi; 3) Kepemimpinan Berbasis Nilai; 4) Pemberdayaan dan Delegasi; 5) Manajemen Konflik dan Perubahan; 6) Inovasi dan Kreativitas; 7) Pengembangan Kepribadian dan Etika; 8) Evaluasi dan Umpan Balik; 9) Studi Kasus dan Praktek; dan 10) Mentoring dan Coaching.
2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi adalah positif dan signifikan. Indikator Budaya Organisasi yakni Bekerja sama dengan berbagai divisi atau tim untuk mengintegrasikan ide-ide dan upaya guna mencapai tujuan bersama secara efisien memiliki kontribusi terbesar dibandingkan dengan indikator lainnya. Peranan budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan untuk meningkatkan kinerja organisasi karena mampu meningkatkan motivasi karyawan, meningkatkan kepuasan kerja, mempromosikan inovasi dan kreativitas, serta meningkatkan efisiensi operasional dan efektivitas pelayanan publik. Selain itu, aspek-aspek budaya organisasi seperti komunikasi terbuka, kepemimpinan yang mendukung, dan penghargaan terhadap pencapaian dapat mendorong kinerja organisasi yang lebih baik.
3. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Budaya Organisasi adalah positif dan signifikan. Indikator Kepemimpinan Transformasional pada berusaha memahami kekuatan, kelemahan, dan kebutuhan individu

untuk memberikan dukungan yang sesuai memiliki kontribusi terbesar dibandingkan dengan indikator lainnya. Selain itu, kemampuan pemimpin membuka ruang bagi beragam ide dan solusi, menghargai perbedaan dan kemampuan pemimpin memahami kekuatan, kelemahan, dan kebutuhan individu untuk memberikan dukungan dapat berperan dalam mengubah budaya organisasi yang mungkin kaku atau resisten terhadap perubahan yakni dengan mengubah persepsi dan perilaku anggota organisasi sehingga dapat menciptakan budaya yang lebih adaptif dan responsif.

4. Pengaruh Adaptasi Teknologi terhadap Kinerja Organisasi adalah positif dan signifikan. Indikator Adaptasi Teknologi yakni setiap pegawai menggunakan berbagai pendekatan dan strategi untuk menyelesaikan masalah yang kompleks memiliki kontribusi terbesar dibandingkan dengan indikator lainnya. Peranan Adaptasi Teknologi akan meningkatkan Kinerja Organisasi bergantung pada kemampuan organisasi pemerintah untuk mengadopsi, menerapkan, dan menggunakan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) dalam berbagai aspek operasional dan manajerial, termasuk penggunaan sistem informasi, aplikasi berbasis web, e-government, dan teknologi lainnya untuk meningkatkan cara kerja dan layanan kepada masyarakat.
5. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Organisasi melalui mediasi Budaya Organisasi adalah positif dan signifikan. Indikator Kepemimpinan Transformasional yakni pemimpin berusaha memahami kekuatan, kelemahan, dan kebutuhan individu untuk memberikan dukungan yang sesuai memiliki kontribusi terbesar dibandingkan dengan indikator lainnya.
6. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi melalui Moderasi Adaptasi Teknologi adalah negatif namun signifikan. Indikator Budaya Organisasi yakni setiap pegawai bekerja sama dengan berbagai divisi atau tim untuk mengintegrasikan ide-ide dan upaya guna mencapai tujuan bersama secara efisien dan indikator adaptasi teknologi yakni setiap pegawai menggunakan berbagai pendekatan dan strategi untuk menyelesaikan masalah yang kompleks walau sebagai loading faktor terbesar namun tidak cukup memberikan kontribusi untuk meningkatkan kinerja organisasi. Ada

dua faktor untuk mengatasi permasalahan tersebut yakni perlunya strategi agar adaptasi teknologi berhasil diterapkan pada organisasi pemerintah dan budaya organisasi dapat menerima adaptasi teknologi untuk meningkatkan kinerja organisasi.

1.3. SARAN

Di bawah ini beberapa saran dapat diberikan berdasarkan hasil penelitian mengenai peranan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi pemerintah melalui mediasi budaya organisasi dan moderasi adaptasi teknologi:

1. Bagi Akademisi

Perlunya penelitian lanjutan untuk menganalisis faktor-faktor keberhasilan peningkatan kinerja organisasi pemerintah pada Kemendagri yakni mencari variabel independen lain yang berpengaruh pada kinerja organisasi pemerintah termasuk variabel independen sebagai moderasi atau mediasi, dan mengukur dimensi lain dari kepemimpinan transformasional berdasarkan Bass dan Riggio yakni dimensi *idealized influence* dan *inspirational motivation* sebagai berikut:

- a) Dimensi *idealized influence* (pemimpin yang memiliki visi dan moral yang kuat) meliputi: a) menanamkan rasa bangga dan hormat kepada anggota untuk saling menghargai, b) menunjukkan kekuatan atau kekuasaan dan kompetensi, c) bersikap untuk meningkatkan rasa hormat orang lain, d) mengorbankan kepentingan pribadi demi kepentingan orang lain; dan
- b) Dimensi *inspirational motivation* (mendorong dan menginspirasi bawahan) meliputi indikator: a) Pemeriksaan yang cermat atas penawaran untuk memastikan kesesuaian, b) mempertimbangkan perspektif yang berbeda ketika memecahkan masalah, c) mencari cara baru untuk melakukan sesuatu.

2. Bagi Praktisi dan Operasional

- a. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi pemerintah

Berdasarkan penelitian model kinerja organisasi, dimana pengaruh kepemimpinan transformasional tidak signifikan terhadap kinerja organisasi pemerintah, maka perlu dilakukan strategi atau langkah-langkah untuk penguatan yakni memberikan pelatihan kepada pimpinan satuan kerja pada organisasi kemempora berkaitan hal-hal sebagai berikut:

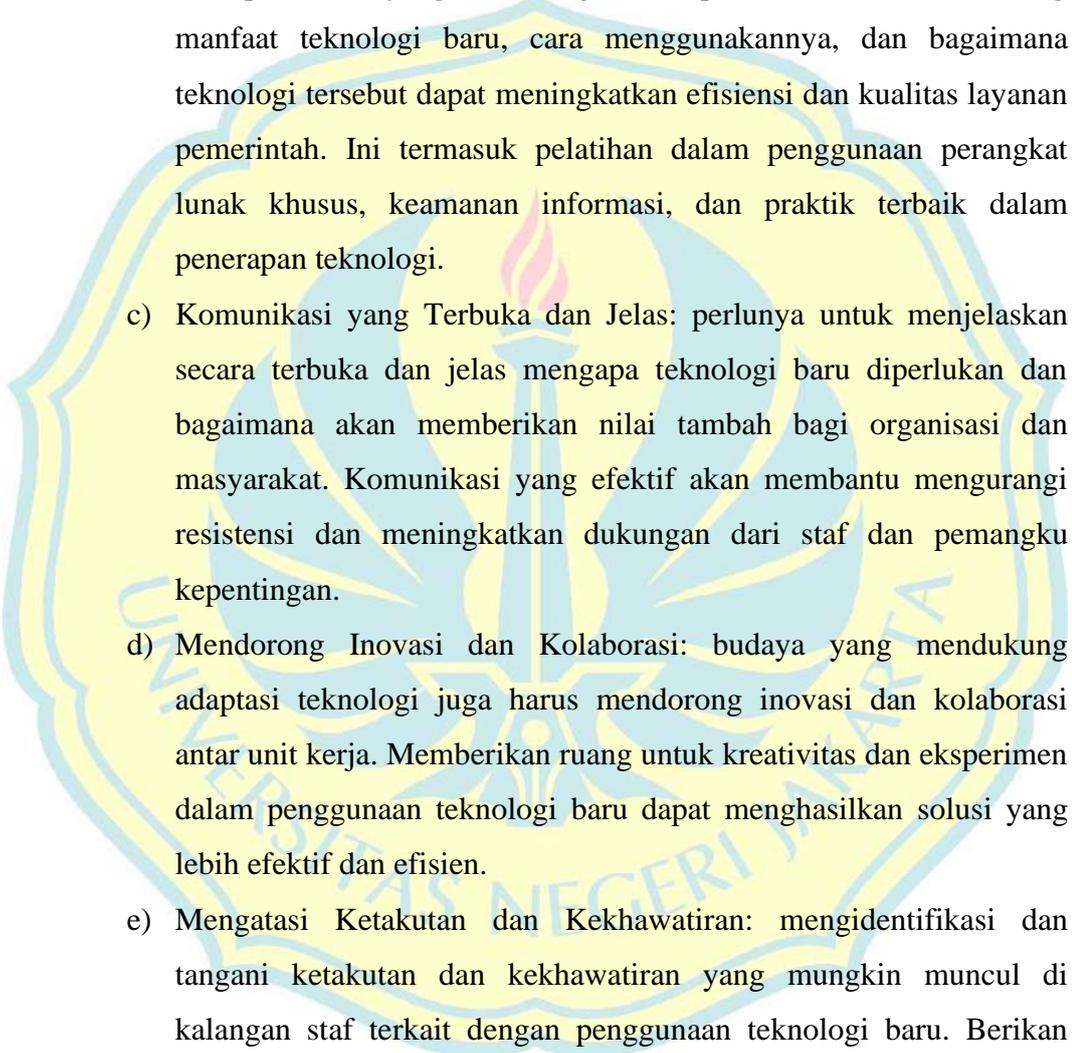
- a) Pengembangan Visi dan Strategi: Pelatihan dapat fokus pada cara merumuskan visi yang jelas dan menginspirasi, serta strategi untuk mewujudkannya. Ini mencakup mengidentifikasi tantangan dan peluang dalam organisasi pemerintahan dan mengarahkan visi transformasional sesuai dengan konteks yang ada.
- b) Keterampilan Komunikasi: Penting untuk membangun keterampilan komunikasi yang efektif, termasuk kemampuan untuk menginspirasi, memotivasi, dan mengarahkan orang lain dengan cara yang jelas dan membunji.
- c) Kepemimpinan Berbasis Nilai: Pelatihan dapat membantu pemimpin untuk mengidentifikasi nilai-nilai inti yang akan membentuk dasar dari kepemimpinan mereka, serta bagaimana menerjemahkan nilai-nilai ini ke dalam tindakan sehari-hari yang konsisten.
- d) Pemberdayaan dan Delegasi: Pelatihan ini fokus pada pentingnya memberdayakan anggota tim dan mengembangkan keterampilan delegasi yang efektif. Ini melibatkan memberikan otonomi yang tepat kepada bawahan untuk membuat keputusan yang relevan dengan tanggung jawab mereka.
- e) Manajemen Konflik dan Perubahan: Memahami bagaimana mengelola konflik dan perubahan dengan bijaksana adalah keterampilan kunci dalam kepemimpinan transformasional. Pelatihan dapat menyediakan strategi untuk mengidentifikasi, mengelola, dan mengurangi konflik serta cara untuk mengelola perubahan organisasional dengan efektif.
- f) Inovasi dan Kreativitas: Memfasilitasi sesi pelatihan yang mendorong pemikiran inovatif dan kreatif dapat membantu pemimpin

pemerintahan untuk mengembangkan solusi baru untuk tantangan yang dihadapi organisasi mereka.

- g) Pengembangan Kepribadian dan Etika: Aspek kepemimpinan transformasional sering kali melibatkan pengembangan kepribadian yang kuat dan etika yang baik. Pelatihan ini dapat membantu pemimpin untuk memahami dampak kepribadian mereka terhadap orang lain dan mengenali keputusan etis dalam konteks pemerintahan.
 - h) Evaluasi dan Umpan Balik: Penting untuk melatih pemimpin untuk menerima umpan balik secara konstruktif dan menggunakan evaluasi untuk terus mengembangkan kemampuan kepemimpinan mereka.
 - i) Studi Kasus dan Praktek: Melibatkan studi kasus nyata dan simulasi situasional dapat membantu pemimpin untuk mengaplikasikan konsep dan keterampilan yang mereka pelajari dalam konteks yang realistis.
 - j) Mentoring dan Coaching: Menyediakan program mentoring atau coaching bagi pemimpin yang sedang berkembang dapat memberikan dukungan tambahan dalam pengembangan kepemimpinan transformasional mereka.
- b. Pengaruh adaptasi teknologi sebagai moderasi pada budaya organisasi terhadap kinerja organisasi pemerintah
- Untuk meningkatkan pengaruh adaptasi teknologi sebagai moderasi terhadap kinerja organisasi pemerintah, maka hal-hal yang dilakukan adalah:
- a) Visi dan Komitmen Pemimpin Tertinggi: perlunya dukungan penuh dari pemimpin tertinggi dalam organisasi pemerintah untuk mengadopsi dan menerapkan teknologi baru. Ini mencakup alokasi sumber daya yang cukup dan komitmen untuk mengatasi tantangan yang mungkin timbul.
 - b) Penilaian Kebutuhan dan Tantangan: melakukan analisis menyeluruh tentang kebutuhan teknologi yang spesifik dan tantangan apa yang harus diatasi dalam konteks pemerintahan. Ini dapat melibatkan konsultasi dengan ahli teknologi dan pemangku kepentingan internal.

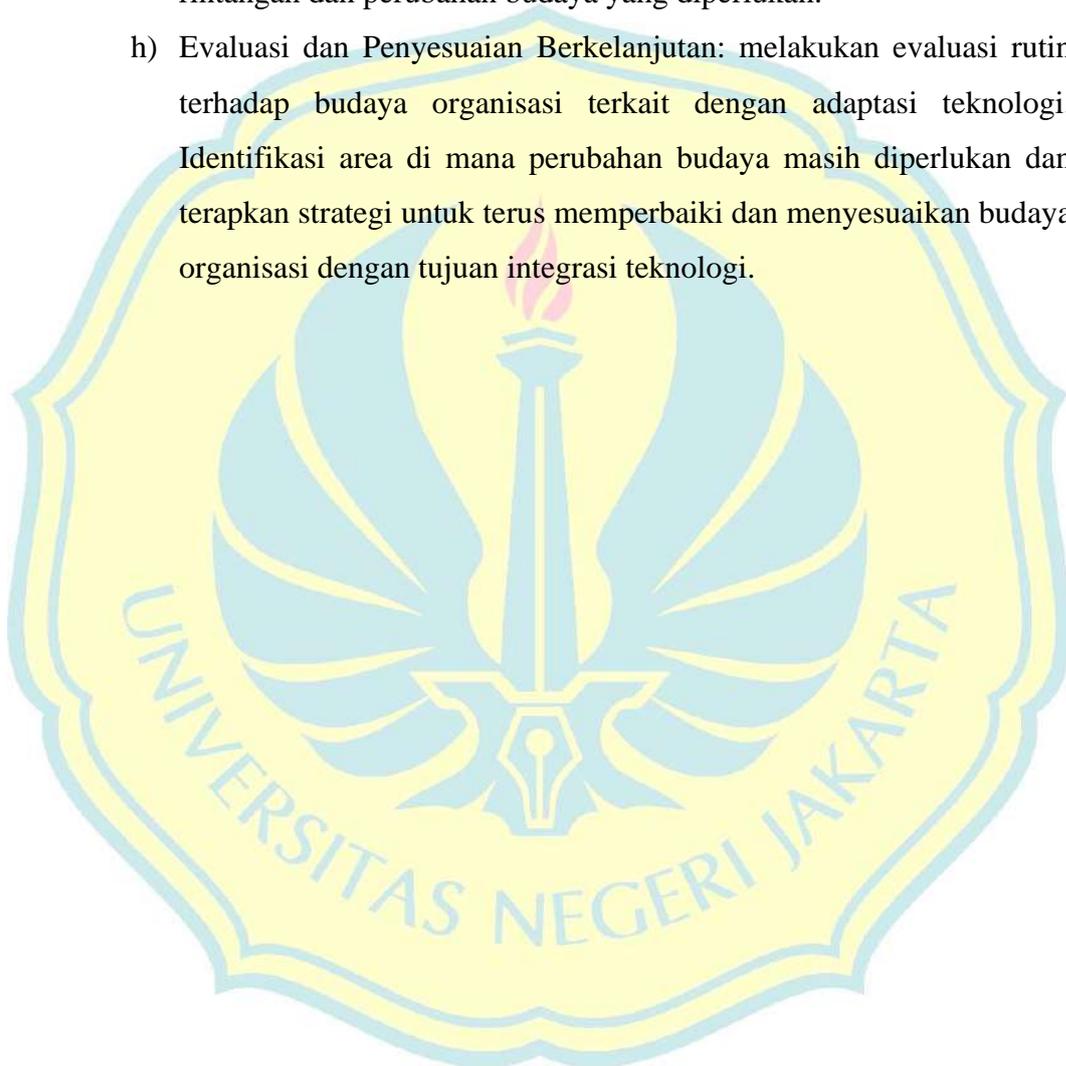
- c) **Perencanaan Strategis:** membuat rencana strategis yang jelas untuk implementasi teknologi, termasuk tujuan jangka pendek dan jangka panjang, serta langkah-langkah konkret untuk mencapainya. Rencana ini harus mencakup anggaran, sumber daya manusia, dan jadwal waktu yang realistis.
 - d) **Partisipasi Pemangku Kepentingan:** melibatkan pemangku kepentingan kunci dari berbagai departemen dan unit dalam proses perencanaan dan implementasi. Ini akan membantu memastikan bahwa solusi yang diadopsi memenuhi kebutuhan seluruh organisasi.
 - e) **Pengelolaan Perubahan:** menyiapkan strategi pengelolaan perubahan yang efektif, termasuk komunikasi yang jelas tentang alasan di balik perubahan, pelatihan yang diperlukan untuk staf, dan dukungan untuk mengatasi resistensi atau kekhawatiran.
 - f) **Keamanan dan Kepatuhan:** memastikan bahwa solusi teknologi yang diadopsi mematuhi standar keamanan yang ketat dan persyaratan regulasi pemerintah. Ini termasuk perlindungan data pribadi dan kepatuhan terhadap peraturan privasi.
 - g) **Evaluasi dan Penyesuaian Berkelanjutan:** melakukan evaluasi rutin terhadap implementasi teknologi untuk mengidentifikasi keberhasilan dan area yang memerlukan peningkatan. Perubahan kecil dan penyesuaian perlu dilakukan sesuai dengan umpan balik dari pengguna dan pengalaman yang terkumpul.
 - h) **Kolaborasi dan Kemitraan:** menjalin kolaborasi dengan sektor swasta, lembaga akademis, dan organisasi non-profit yang memiliki keahlian dalam teknologi terkini. Kemitraan ini dapat membantu dalam pengembangan solusi inovatif dan berkelanjutan.
- c. Dukungan budaya organisasi dapat mendukung penerapan adaptasi teknologi

Sedangkan strategi atau langkah-langkah yang harus dilakukan agar budaya organisasi dapat mendukung penerapan adaptasi teknologi adalah sebagai berikut:

- 
- a) Pemimpin Tertinggi sebagai Penggerak Utama: pemimpin tertinggi dalam organisasi pemerintah harus memperlihatkan komitmen pribadi mereka terhadap penggunaan dan adaptasi teknologi. Mereka harus menjadi contoh dan memimpin perubahan budaya menuju penerimaan teknologi baru.
 - b) Edukasi dan Pelatihan yang Berkelanjutan: memberikan pendidikan dan pelatihan yang berkelanjutan kepada seluruh staf tentang manfaat teknologi baru, cara menggunakannya, dan bagaimana teknologi tersebut dapat meningkatkan efisiensi dan kualitas layanan pemerintah. Ini termasuk pelatihan dalam penggunaan perangkat lunak khusus, keamanan informasi, dan praktik terbaik dalam penerapan teknologi.
 - c) Komunikasi yang Terbuka dan Jelas: perlunya untuk menjelaskan secara terbuka dan jelas mengapa teknologi baru diperlukan dan bagaimana akan memberikan nilai tambah bagi organisasi dan masyarakat. Komunikasi yang efektif akan membantu mengurangi resistensi dan meningkatkan dukungan dari staf dan pemangku kepentingan.
 - d) Mendorong Inovasi dan Kolaborasi: budaya yang mendukung adaptasi teknologi juga harus mendorong inovasi dan kolaborasi antar unit kerja. Memberikan ruang untuk kreativitas dan eksperimen dalam penggunaan teknologi baru dapat menghasilkan solusi yang lebih efektif dan efisien.
 - e) Mengatasi Ketakutan dan Kekhawatiran: mengidentifikasi dan tangani ketakutan dan kekhawatiran yang mungkin muncul di kalangan staf terkait dengan penggunaan teknologi baru. Berikan forum untuk berdiskusi dan memberikan jawaban yang jelas tentang bagaimana teknologi tersebut akan diimplementasikan dan manfaat apa yang akan diperoleh.
 - f) Penghargaan dan Pengakuan: memberikan penghargaan dan pengakuan kepada individu atau tim yang berhasil mengadopsi teknologi baru dengan sukses dan memberikan kontribusi positif

terhadap perubahan tersebut. Ini dapat meningkatkan motivasi dan memberikan contoh bagi yang lain.

- g) **Pengelolaan Perubahan yang Efektif:** menggunakan pendekatan yang terstruktur untuk mengelola perubahan, termasuk identifikasi pemimpin perubahan, komunikasi yang jelas tentang visi dan tujuan perubahan, serta dukungan yang berkelanjutan untuk mengatasi rintangan dan perubahan budaya yang diperlukan.
- h) **Evaluasi dan Penyesuaian Berkelanjutan:** melakukan evaluasi rutin terhadap budaya organisasi terkait dengan adaptasi teknologi. Identifikasi area di mana perubahan budaya masih diperlukan dan terapkan strategi untuk terus memperbaiki dan menyesuaikan budaya organisasi dengan tujuan integrasi teknologi.



DAFTAR ISI

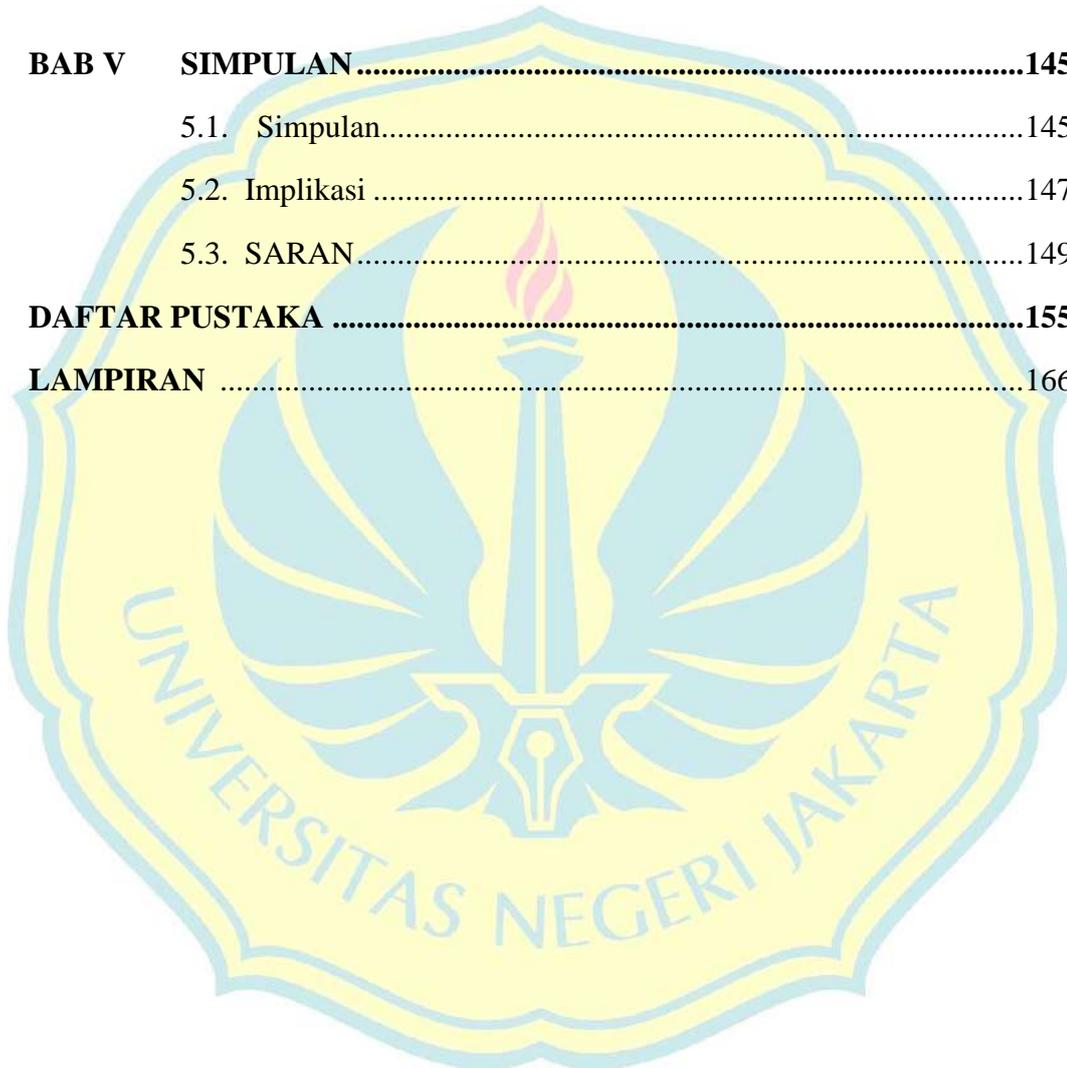
HALAMAN JUDUL

PERSETUJUAN KOMISI PROMOTOR UJIAN TERBUKA	i
BUKTI PERBAIKAN DISERTASI	ii
LEMBAR PERNYATAAN	iii
ABSTRAK.....	v
ABSTRACT	vii
RINGKASAN	viii
DAFTAR ISI.....	xxi
DAFTAR TABEL	xxiv
DAFTAR GAMBAR.....	xxvi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Pembatasan Penelitian.....	8
1.3. Perumusan Masalah.....	8
1.4. Tujuan Penelitian.....	9
1.5. Signifikansi Penelitian.....	9
1.6. Kebaruan Penelitian (<i>State of The Art</i>)	10
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	13
2.1. Latar Belakang Teori.....	13
2.1.1. Kepemimpinan.....	13
2.1.2. Budaya Organisasi	23
2.1.3. Adaptasi Teknologi.....	31
2.1.4. Kinerja Organisasi	37
2.2. Penelitian yang Relevan	47

2.3.	Kerangka Teoritik, Kerangka Konsep dan Hipotesis Penelitian	60
2.3.1.	Kerangka Teoritik	60
2.3.2.	Kerangka Konsep (Alur Pikir) Penelitian	72
2.3.3.	Hipotesis Penelitian	73
BAB III	METODE PENELITIAN	74
3.1.	Jenis Penelitian	74
3.2.	Waktu dan Tempat Penelitian	74
3.3.	Desain Penelitian	74
3.4.	Sampel Penelitian	75
3.5.	Teknik Pengumpulan Sampel	78
3.6.	Jenis dan Sumber Data	94
3.7.	Rancangan Uji Instrumen Penelitian	94
3.8.	Metode Analisis Data	95
3.9.	Teknik Analisis data	97
3.10.	Hipotesis Statistik	100
BAB IV	HASIL DAN PEMBAHASAN	102
4.1.	Data Penelitian	102
4.2.	Profil responden	102
4.3.	Hasil Uji Model Penelitian	106
4.4.	Pembahasan	125
4.4.1.	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Organisasi	126
4.4.2.	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi	132
4.4.3.	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Budaya Organisasi	134
4.4.4.	Pengaruh Adaptasi Teknologi terhadap Kinerja Organisasi	136

4.4.5. Pengaruh Mediasi Budaya Organisasi antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Organisasi	137
4.4.6. Pengaruh Moderasi Adaptasi Teknologi antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi	139
4.5. Kebaruan dalam penelitian (Novelty)	142

BAB V SIMPULAN	145
5.1. Simpulan.....	145
5.2. Implikasi	147
5.3. SARAN.....	149
DAFTAR PUSTAKA	155
LAMPIRAN	166



DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Dimensi dan Indikator Kepemimpinan Transformasional.....	22
Tabel 2.2	Dimensi Budaya Organisasi dari Berbagai Instrumen.....	28
Tabel 2.3	Hasil Opini Audit BPK-RI.....	44
Tabel 2.4	Perkembangan IKPA Satker Tahun 2019-2021.....	45
Tabel 2.6	Hasil review jurnal penelitian yang relevan.....	48
Tabel 2.7.	Hubungan Keterkaitan antara Variabel Penelitian Terdahulu (Variable Bebas dan Variabel Terikat)	58
Tabel 2.8.	Hubungan Keterkaitan antara Variabel Penelitian Terdahulu (Variable Bebas, Variabel Terikat dan Variabel Moderasi)	59
Tabel 3. 1 -	Unit Kerja Kemenpora RI.....	76
Tabel 3.2 -	Jumlah Pegawai Kemenpora RI.....	77
Tabel 3.3.	Kisi-kisi Instrumen Variabel Kepemimpinan transformasional	81
Tabel 3.4.	Kisi-kisi Instrumen Variabel Budaya Organisasi	86
Tabel 3.5	Kisi-kisi Instrumen Variabel Kinerja organisasi.....	89
Tabel 3.4.	Kisi-kisi Instrumen Variabel Adaptabilitas Teknologi	92
Tabel 3.5	Interpretasi Nilai R.....	100
Tabel 4. 1.	Karakteristik Responden Berdasarkan Unit Kerja.....	103
Tabel 4.2.	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	103
Tabel 4.3.	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	104
Tabel 4.4.	Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan	104
Tabel 4.5.	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	106
Tabel 4.6.	Nilai Loading factor Item Indikator	108
Tabel 4. 7.	Nilai Reliabilitas dan Validitas Indikator	114
Tabel 4. 8.	Nilai Koefisien Determinasi Indikator (R Square)	116
Tabel 4. 9 -	Q-square test (Predictive Relevance).....	117
Tabel 4. 10 -	Model Fit Summary	118

Tabel 4. 11 - Nilai Hasil Kolineraitas Indikator (VIF Values)119
Tabel 4. 12 - Nilai Pengaruh Signifikasi Pengujian Hipotesis.....120
Tabel 4. 13 - Nilai Interval Pengaruh Signifikasi Hipotesis122



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Hubungan langsung kata kunci transformasional leadership, organizational performance dan organizational culture.....	11
Gambar 1.2.	Hubungan langsung kata kunci adaptasi dengan kata kunci lainnya	12
Gambar 2.1.	Formulasi Indikator Gaya Kepemimpinan.....	15
Gambar 2.2.	Gaya Kepemimpinan.....	18
Gambar 2.3	Diagram Alur Reviu Jurnal	48
Gambar 2.4	Kerangka Konsep (Alur Pikir) Penelitian	73
Gambar 3.1.	Model Konstalasi Penelitian Hubungan Langsung dan tidak langsung Antar Variabel.....	97
Gambar 4. 1.	Hasil penelitian konstelasi Penelitian.....	124
Gambar 4. 2 .	Hasil Uji Penelitian	125