

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

Sutrimo Budi Iryanto<sup>1</sup>, Hendar<sup>2</sup>

Program Studi Magister Manajemen, Universitas Islam Sultan Agung Semarang,  
20402400448@std.unissula.ac.id<sup>1\*</sup>, hendar@unissula.ac.id<sup>2</sup>

Received 16 Juni 2025 | Revised 26 Juni 2025 | Accepted 29 Juni 2025

\*Korespondensi Penulis

---

### 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 disebarluaskan 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

---

### PENDAHULUAN

Dana BOS merupakan sumber biaya operasional terbesar di Sekolah Dasar di Kabupaten Semarang. Dalam pelaksanaannya, bendahara memegang peranan penting untuk memastikan penggunaan dana dilakukan secara efisien dan transparan. Kinerja bendahara BOS yang baik sangat mendukung kelancaran kegiatan sekolah, meningkatkan kepercayaan

stakeholder, serta mencegah penyalahgunaan dana. Oleh sebab itu, upaya peningkatan kinerja bendahara BOS menjadi langkah krusial dalam memaksimalkan pemanfaatan dana sekolah.

Namun, kinerja bendahara BOS di SD Negeri Kab.Semarang tergolong belum optimal. Ini dibuktikan dari data yang diperoleh penulis melalui Disdikbudpora Kabupaten Semarang, baik dari dokumen tertulis maupun

wawancara dengan Tim BOS tingkat kabupaten. Beberapa masalah yang ditemukan antara lain: banyak sekolah yang harus mengembalikan dana BOS setelah pemeriksaan inspektorat akibat administrasi yang kurang rapi atau kesalahan lain, sisa anggaran di akhir tahun yang disebabkan perencanaan yang kurang tepat, perubahan anggaran yang berulang kali hingga pergeseran setelah revisi, keterlambatan pengurusan administrasi BOS, ketidaksesuaian pembayaran pajak dengan aturan yang berlaku, serta penggunaan dana BOS secara daring yang belum optimal.

Menurut Robbins & Judge (2017), kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh sejumlah aspek, seperti kepuasan kerja, kepemimpinan, persepsi peran, budaya organisasi dan stres. Penulis menduga kurang optimalnya kinerja bendahara BOS di SD Negeri Kabupaten Semarang disebabkan oleh gaya kepemimpinan transformasional yang kurang maksimal. Hal ini diperkuat oleh hasil wawancara dengan Tim BOS Kabupaten Semarang yang sering menerima keluhan bendahara terkait Kepala Sekolah yang menyerahkan sepenuhnya pengelolaan dana BOS kepada bendahara.

Berbagai penelitian empiris yang membahas hubungan antara kepemimpinan transformasional dan performa karyawan menunjukkan hasil yang tidak seragam. Menurut Lee et al. (2023), Jiatong et al. (2022), dan Nasir et al. (2022), kepemimpinan transformasional memberikan kontribusi signifikan dan positif terhadap kinerja. Namun, Sitorus (2021) dan Muhammad et al. (2023) melaporkan bahwa hubungan tersebut tidak menunjukkan signifikansi. Guna menjembatani perbedaan hasil temuan tersebut, diperlukan keterlibatan variabel komitmen organisasi sebagai perantara dalam relasi antara kepemimpinan transformasional dan kinerja bendahara. Artinya, kepemimpinan yang berhasil membangun komitmen organisasi karyawan akan mampu meningkatkan kinerja mereka.

Data dari Disdikbudpora juga memperlihatkan tingginya frekuensi pergantian bendahara BOS setiap tahun bahkan di tengah tahun anggaran, yang mengindikasikan adanya masalah terkait komitmen organisasi bendahara terhadap tim BOS sekolah. Atas dasar pertimbangan tersebut, penulis bermaksud meneliti kinerja bendahara BOS di Sekolah Dasar Negeri Kabupaten Semarang, dengan

menitikberatkan pada peran mediasi komitmen organisasi dalam kaitannya antara kepemimpinan transformasional dan kinerja bendahara.

## Kajian Pustaka

### Kinerja Bendahara

Kinerja didefinisikan sebagai hasil yang diperoleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya serta tingkat keberhasilan penyelesaian tugas tersebut (Robbins, 2016). Menurut Dessler (2015), kinerja adalah hasil kerja pegawai yang dinilai berdasarkan standar yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Pengukuran kinerja bendahara berkaitan dengan tugas dan tanggung jawab bendahara BOS di sekolah negeri sebagaimana diatur dalam Permendagri Nomor 3 Tahun 2023 tentang Pengelolaan Bantuan Operasional Satuan Pendidikan pada Pemerintah Daerah. Bendahara memiliki berbagai tanggung jawab, antara lain menerima dan mengelola dana BOS yang diterima, menyimpan dokumen bukti transaksi, mencatat pemasukan serta pengeluaran dana dalam buku kas umum dan buku pembantu, serta melakukan pembayaran menggunakan dana BOS. Selain itu, bendahara juga wajib menyimpan bukti pertanggungjawaban, menyerahkan laporan keuangan bulanan secara rutin, menyusun laporan realisasi penerimaan dan penggunaan dana setiap bulan, serta membuat rekapitulasi penggunaan dana di tingkat satuan pendidikan dasar negeri. Tugas lainnya meliputi penyusunan surat pertanggungjawaban mutlak, laporan pembelian serta inventarisasi barang milik daerah yang bersumber dari dana BOS, dan melaksanakan kewajiban perpajakan sesuai regulasi yang berlaku.

### Kepemimpinan Transformasional

Northouse (2018) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan tipe kepemimpinan yang mampu membangkitkan semangat, motivasi, serta kinerja para pengikutnya. Pemimpin transformasional menekankan nilai-nilai dan prinsip moral, serta berupaya menghadirkan perubahan positif bagi organisasi. Robbins and Judge (2017) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai gaya memimpin yang bertujuan untuk membangkitkan semangat, memotivasi, dan mendorong pengikut agar lebih mengutamakan kepentingan organisasi daripada kepentingan individu. Kepemimpinan ini lebih



dari sekadar memberikan instruksi; pemimpin transformasional berfokus pada mendorong perubahan positif dengan memengaruhi pola pikir dan nilai-nilai pengikutnya.

Menurut Callow et al. (2009), indikator kepemimpinan transformasional mencakup perhatian terhadap individu, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, harapan kinerja tinggi, teladan yang baik, dan penghargaan bersyarat. Indikator yang digunakan meliputi keyakinan pemimpin terhadap kemampuan anggotanya, sikap optimis dan antusias dalam berkomunikasi, kemampuan melihat tantangan dari perspektif baru, membantu dalam pemecahan masalah, menuntut kinerja terbaik, mengharapkan standar tinggi, menjadi contoh yang patut ditiru, sering memberikan pujian dan umpan balik positif, serta memberikan pengakuan khusus pada anggota yang berprestasi.

Beberapa studi sebelumnya mengungkapkan bahwa terdapat ketidaksesuaian hasil dalam menjelaskan keterkaitan kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai. Misalnya, Lee et al. (2023), Jiatong et al. (2022), dan Nasir et al. (2022) melaporkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan pada kinerja pegawai. Namun demikian, temuan berbeda diungkapkan oleh Sitorus (2021) dan Muhammad et al. (2023), yang menyimpulkan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja tidak terbukti signifikan. Penelitian ini bertujuan menguji hubungan antara kedua variabel tersebut khususnya pada bendahara BOS Sekolah Dasar Negeri di Kabupaten Semarang. Oleh karena itu, diajukan hipotesis:

**H1: Semakin baik kepemimpinan transformasional, maka semakin tinggi kinerja bendahara.**

### Komitmen Organisasi

Robbins and Judge (2017) mengemukakan bahwa komitmen organisasi menggambarkan sejauh mana seorang karyawan merasa terikat dan menyatu dengan tempat kerjanya. Bentuk komitmen ini menunjukkan tingkat kesetiaan serta dedikasi individu dalam mendukung organisasi, termasuk keinginan untuk tetap menjadi bagian darinya dan memberikan kontribusi dalam meraih visi dan misi yang telah ditetapkan. Komitmen terhadap organisasi tidak hanya mencerminkan keinginan untuk bertahan, tetapi

juga mencakup keterlibatan emosional dan semangat untuk berpartisipasi aktif dalam pencapaian tujuan bersama. Karyawan dengan komitmen tinggi cenderung bekerja dengan penuh dedikasi, berkolaborasi dengan tim, dan berupaya mencapai target organisasi.

Indikator untuk mengukur komitmen organisasi menurut Kanning and Hill (2013) meliputi kesediaan bekerja keras, loyalitas, kesanggupan menerima tugas, kesamaan nilai, rasa bangga terhadap organisasi, kenyamanan memilih organisasi sebagai tempat bekerja, keinginan untuk bertahan di organisasi, persetujuan terhadap kebijakan organisasi, kepedulian terhadap masa depan organisasi, serta perasaan beruntung bekerja di organisasi tersebut.

Hubungan antara kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi telah banyak diteliti, meskipun hasilnya menunjukkan inkonsistensi. Iqbal (2020) menyimpulkan bahwa penerapan kepemimpinan transformasional berkontribusi secara signifikan dalam meningkatkan komitmen organisasi. Temuan serupa juga dikemukakan oleh Pratama et al. (2020). Di sisi lain, studi Nurrahmi et al. (2020) membuktikan bahwa hubungan tersebut tidak menunjukkan signifikansi. Berdasarkan tinjauan tersebut, maka diajukan hipotesis H2:

**H2: Semakin tinggi kepemimpinan transformasional, semakin tinggi komitmen organisasi.**

Dalam konteks keterkaitan komitmen organisasi dan kinerja, Sitio (2021) menemukan bahwa komitmen organisasi secara signifikan meningkatkan kinerja individu di tempat kerja. Karlinda et al. (2022) juga menemukan hasil yang sama. Namun, penelitian Suhardi et al. (2021) menyatakan sebaliknya. Oleh karena itu, hipotesis H3 diajukan:

**H3: Semakin tinggi komitmen organisasi, semakin tinggi kinerja bendahara.**

Gaya kepemimpinan transformasional yang memperhatikan kebutuhan, aspirasi, dan perkembangan individu dalam organisasi akan membuat karyawan merasa dihargai dan memiliki peran penting dalam mencapai tujuan bersama. Hal ini menciptakan keterikatan emosional yang kuat antara karyawan dan organisasi, sehingga terbangun loyalitas, rasa tanggung jawab, dan keinginan untuk terus berkontribusi, yang pada akhirnya me-



ningkatkan komitmen terhadap organisasi. Komitmen organisasi sendiri merupakan salah satu faktor motivasi utama yang mendorong kinerja karyawan. Karyawan dengan komitmen tinggi biasanya lebih produktif, antusias, dan berusaha memberikan kontribusi terbaik karena didasari oleh keterlibatan emosional dan kesetiaan pada organisasi. Dari penjelasan ini dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi berperan sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Oleh sebab itu, hipotesis H4 diajukan:

**H4: Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja bendahara melalui komitmen organisasi bendahara.**

## METODE

Riset ini merupakan bentuk riset yang bertujuan untuk mengidentifikasi dan menjelaskan keterhubungan antar variabel yang diteliti, sehingga termasuk dalam kategori explanatory research. Populasi yang menjadi fokus penelitian yaitu 451 bendahara BOS dari Sekolah Dasar Negeri di Kabupaten Semarang. Sampel sebanyak 212 orang dipilih berdasarkan rumus Slovin dengan margin of error 5%, kemudian sampel tersebut didistribusikan secara proporsional ke 19 kecamatan. Pengisian

kuesioner dilakukan secara langsung oleh responden melalui platform Google Form sebagai sarana pengumpulan data. Jumlah pertanyaan dalam kuesioner diluar identitas adalah 27 pertanyaan yang terdiri dari variabel kepemimpinan transformasional sebanyak 9 pertanyaan, variabel komitmen organisasi sebanyak 10 pertanyaan dan variabel kinerja sebanyak 8 pertanyaan.

## HASIL dan PEMBAHASAN

### Hasil

#### Uji Reliability dan Validity

Sebuah variabel dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai loading di atas 0,70 (Sarwono & Narimawati, 2015), nilai Average Variance Extracted (AVE) melebihi 0,5, serta nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability keduanya berada di atas ambang batas 0,7. Pada hasil perhitungan awal model penelitian menggunakan software SmartPLS 4.0, ditemukan sejumlah nilai outer loading yang belum memenuhi ambang batas yang disyaratkan, atau dibawah 0,70, pada indikator KT5, KT6, KO5, KO8, KB1, dan KB8. Oleh sebab itu, indikator-indikator tersebut perlu dihapus dan perhitungan dilakukan kembali dan hasil yang didapatkan dapat dijabarkan sebagai berikut:

**Tabel 1. Hasil Uji Outer Model Run 2**

<b>Variabel</b>	<b>Indikator</b>	<b>Convergent Validity</b>		<b>Internal Consistency Reliability</b>	
		<b>Loading</b> (> 0,7)	<b>AVE</b> (> 0,5)	<b>Composite Reability</b> (> 0,7)	<b>Cronbach's Alpha</b> (> 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			
	KO1	0.749			
	KO2	0.754			
Komitmen Organisasi	KO3	0.708			
	KO4	0.719			
	KO6	0.816	0.567	0.903	0.894
	KO7	0.729			
	KO9	0.759			
	KO10	0.783			
	KB2	0.815			
Kinerja Bendahara	KB3	0.851			
	KB4	0.887	0.733	0.929	0.927
	KB5	0.887			
	KB6	0.824			



Variabel	Indikator	Convergent Validity		Internal Consistency Reliability	
		Loading	AVE	Composite Reliability	Cronbach's Alpha
		(> 0,7)	(> 0,5)	(> 0,7)	(> 0,7)
KB7		0.871			

Sumber : Data Diolah 2025

Berdasar pada Tabel 1, seluruh indikator dari masing-masing variabel penelitian telah memenuhi syarat dengan nilai lebih dari 0,70. Selain itu, semua variabel mempunyai nilai AVE yang melebihi 0,50, maka menghasilkan nilai reliabilitas konsistensi internal pada Cronbach's alpha dan composite reliability yang juga sudah sesuai standar, yakni di atas 0,70.

**Tabel 2. Kriteria Fornell-Lacker Run 2**

Kriteria	K	KO	KT
K	0.856		
KO	0.575	0.753	
KT	0.592	0.653	0.834

Sumber : Data Diolah 2025

Berdasar pada Tabel 2, nilai akar kuadrat AVE dari variabel kinerja sebesar 0,856, yang lebih tinggi jika dibandingkan dengan nilai korelasinya terhadap komitmen organisasi (0,575) dan kepemimpinan transformasional (0,592). Selanjutnya, nilai akar kuadrat AVE untuk komitmen organisasi sebesar 0,753, juga lebih besar dari nilai korelasinya dengan kepemimpinan transformasional (0,653). Untuk variabel kepemimpinan transformasional, nilai akar kuadrat AVE adalah 0,834, yang melebihi nilai korelasinya sebesar 0,653. Dengan demikian, variabel laten dalam model riset ini menunjukkan validitas diskriminan yang baik.

**Tabel 3. Heterotrait -Monotrait Ratio Run 2**

	K	KO	KT
K			
KO	0.585		
KT	0.631	0.684	

Sumber : Data Diolah 2025

Berdasar pada Tabel 3, nilai Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) semua variabel berada di bawah 1. Menurut Franke & Sarstedt (2019), nilai Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) yang menunjukkan validitas diskriminan yang baik jika konstruk bersifat konseptual serupa adalah kurang dari 0,85. Oleh sebab itu, nilai HTMT tersebut mengindikasikan bahwa seluruh variabel telah memenuhi persyaratan yang ditetapkan.

### Koefisien Determinasi (R-Square)

Nilai koefisien determinasi menunjukkan tingkat kontribusi variabel bebas dalam

menjelaskan variabel terikat. Menurut Chin (1998), nilai R-Square dianggap kuat manakala lebih dari 0,67, sedang manakala berada di rentang 0,33 hingga 0,67, dan lemah manakala nilainya berada antara 0,19 hingga 0,33.

**Tabel 4. Heterotrait -Monotrait Ratio Run 2**

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

Sumber : Data Diolah 2025

Berdasar pada Tabel 4, dapat disimpulkan variabel dependen kinerja bendahara menunjukkan kemampuan prediksi yang tergolong moderat sebesar 0,412, sementara komitmen organisasi juga memiliki kemampuan prediksi moderat sebesar 0,427. Berdasarkan temuan tersebut, dapat diambil kesimpulan bahwa variabel independen kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi bersama-sama memberikan pengaruh sebesar 41,2% terhadap kinerja bendahara, adapun bagian sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor eksternal yang tidak dianalisis dalam studi ini. Selain itu, kepemimpinan transformasional berkontribusi sebesar 42,7% terhadap variabel dependen komitmen organisasi, adapun bagian sisanya dipengaruhi oleh variabel yang tidak dianalisis dalam studi ini.

### Effect Size (f-Square)

Effect size mengindikasikan bahwa variabel independen memiliki pengaruh terhadap variabel dependen, dengan kriteria 0,02 (lemah), 0,15 (moderat), dan 0,35 (kuat) (Cohen, 1988).

**Tabel 5. Effect Size (f-Square)**

	KB	KO
KB		
KO	0.105	
KT	0.139	0.744

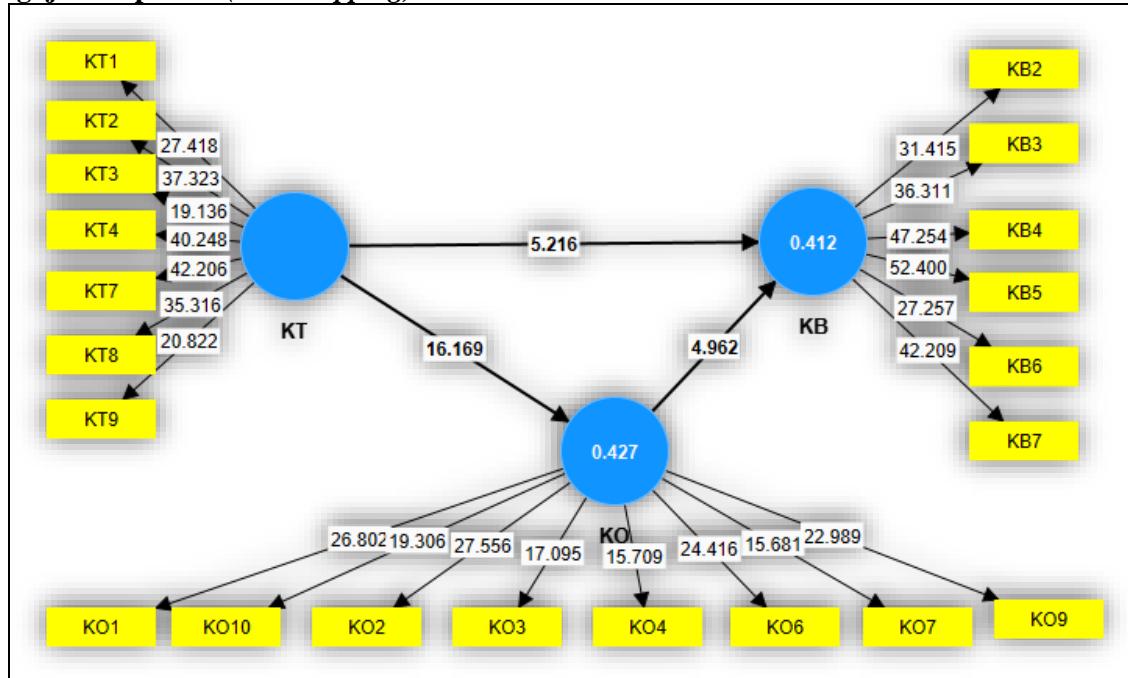
Sumber : Data Diolah 2025

Berdasarkan Tabel 5, variabel independen kinerja menunjukkan pengaruh sebesar 0,105 yang tergolong lemah terhadap komitmen organisasi, serta pengaruh sebesar 0,139 yang juga lemah terhadap kepemimpinan transformasional. Sementara itu, variabel komitmen organisasi memberikan pengaruh yang kuat



sebesar 0,744 terhadap kepemimpinan transformasional.

### Pengujian Hipotesis (Bootstrapping)



Gambar 1. Hasil Pengujian Model

Uji signifikansi hipotesis dilakukan melalui fitur bootstrapping pada SmartPLS dengan mengacu pada tabel Path Coefficients, khususnya pada kolom t-statistik dan nilai p-value. Pengujian ini menggunakan kriteria signifikansi dengan batas nilai p-value kurang dari 0,05 dan tingkat signifikansi 5%. Suatu Path Coefficient dikategorikan signifikan

apabila nilai t-statistik melebihi 1,96. Dalam rangka menilai sejauh mana dampak keterkaitan antar variabel, dapat diamati dari koefisien jalur, di mana nilai kurang dari 0,30 menunjukkan dampak yang moderat, antara 0,30 sampai 0,60 menunjukkan dampak yang kuat, dan nilai di atas 0,60 menunjukkan dampak sangat kuat.

Tabel 6. Hasil Path Coefficients

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O/STDEV )	P values	Keterangan
<b>KT -&gt; KB</b>	0.377	0.379	0.072	5.216	0.000	Diterima
<b>KT -&gt; KO</b>	0.653	0.656	0.040	16.169	0.000	Diterima
<b>KO -&gt; KB</b>	0.328	0.333	0.066	4.962	0.000	Diterima
<b>KT -&gt; KO -&gt; KB</b>	0.214	0.218	0.046	4.656	0.000	Diterima

Sumber : Data Diolah 2025

Dari analisis yang dilakukan, terlihat bahwa terdapat pengaruh positif KT terhadap KB ( $\beta = 0.377$ ,  $p\text{-value} < 0.05$ ), KT terhadap KO ( $\beta = 0.653$ ,  $p\text{-value} < 0.05$ ), dan KO terhadap KB ( $\beta = 0.328$ ,  $p\text{-value} < 0.05$ ). Selain itu KO berperan penting dalam hubungan antara KT dengan KB ( $\beta = 0.214$ ,  $p\text{-value} < 0.05$ ). Hasil tersebut menunjukkan bahwa H1, H2, H3 dan H4 diterima.

### Pembahasan

Berdasarkan hasil pengujian terbukti bahwa peran kepala sekolah dalam menerapkan kepemimpinan transformasional merupakan bagian penting yang dapat meningkatkan kinerja bendahara BOS. Hasil tersebut sejalan dengan hasil riset terdahulu yang dilaksanakan Lee et al. (2023), Jiatong et al. (2022) dan Nasir et al. (2022) yang memperlihatkan bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan memberikan dampak positif pada kinerja pegawai. Kepala sekolah yang mengadopsi

gaya kepemimpinan transformasional akan dapat menginspirasi dan memotivasi bendahara BOS untuk bekerja secara lebih efektif, transparan, dan akuntabel. Melalui visi yang jelas, komunikasi yang terbuka, serta dukungan moral dan profesional yang konsisten, kepala sekolah akan mampu mewujudkan suasana kerja yang kondusif, sebagai hasilnya bendahara merasa dihargai dan terdorong untuk melaksanakan tugas pengelolaan dana BOS dengan penuh tanggung jawab.

Berdasarkan pengujian peneliti menemukan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah akan mampu mendorong komitmen organisasi bendahara. Hasil tersebut sesuai dengan penelitian dari Iqbal (2020) dan Pratama et al. (2020) yang memperlihatkan kepemimpinan transformasional berdampak positif dan signifikan pada komitmen organisasi. Gaya kepemimpinan transformasional yang ditandai oleh kemampuan kepala sekolah dalam menginspirasi, memberi teladan, dan membangun hubungan yang penuh kepercayaan dengan seluruh staf, termasuk bendahara BOS. 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.

Pengujian membuktikan komitmen organisasi bendahara akan meningkatkan kinerja bendahara. Ini sesuai dengan hasil penelitian terdahulu oleh Sitio (2021) dan Karlinda et al. (2022) yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi berkontribusi secara signifikan dan positif dalam meningkatkan kinerja. Bendahara yang mempunyai komitmen tinggi pada organisasi akan memperlihatkan loyalitas, tanggung jawab, dan kepedulian pada pencapaian tujuan organisasi. Mereka tidak sekadar 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 sekadar formalitas jabatan, komitmen organisasi membentuk sikap dan perilaku kerja yang berorientasi pada kinerja optimal. Bendahara BOS yang merasa terikat secara

emosional dengan organisasi akan terdorong untuk berkontribusi secara maksimal, bahkan dalam situasi yang penuh tekanan atau keterbatasan sumber daya. Dengan demikian, komitmen organisasi menjadi salah satu faktor kunci yang mempengaruhi efektivitas dan profesionalisme bendahara BOS dalam menjalankan tugasnya.

Hasil pengujian menemukan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah yang baik akan meningkatkan komitmen organisasi bendahara yang akan mendorong kinerja bendahara. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang inspiratif, supportif, serta visioner dari kepala sekolah memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kualitas kerja bendahara BOS. Ketika bendahara merasa dihargai, dipercaya, dan didukung oleh pimpinan, mereka cenderung menunjukkan loyalitas dan kepedulian yang tinggi terhadap institusi tempat mereka bertugas. 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 hanya menjalankan tugas karena kewajiban, tetapi juga terdorong oleh rasa memiliki terhadap organisasi tim BOS. Peran kepala sekolah sebagai pemimpin transformasional menjadi sangat berpengaruh untuk menciptakan lingkungan kerja kondusif dan penuh kepercayaan. Dengan demikian, kepemimpinan yang transformatif tidak hanya membentuk budaya kerja yang positif, tetapi juga secara nyata berdampak pada peningkatan kinerja bendahara.

## SIMPULAN

Penerapan kepemimpinan transformasional oleh kepala sekolah terbukti berdampak signifikan terhadap kinerja bendahara. Hal ini memperlihatkan kepemimpinan transformasional akan menginspirasi dan memotivasi bendahara BOS untuk bekerja secara lebih efektif, transparan, dan akuntabel sehingga akan memperbaiki mutu laporan keuangan dan memastikan penyampaiannya tepat waktu, serta kepatuhan terhadap regulasi yang berlaku.

Gaya kepemimpinan transformasional yang dijalankan oleh kepala sekolah memiliki pengaruh signifikan terhadap tingkat komitmen organisasi bendahara dalam 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.

Komitmen organisasi bendahara berpengaruh signifikan terhadap kinerja bendahara. Bendahara yang mempunyai komitmen tinggi pada organisasi akan memperlihatkan loyalitas, tanggung jawab, dan kepedulian terhadap pencapaian tujuan organisasi dan akhirnya akan mendorong kinerja bendahara menjadi lebih baik.

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.

### Implikasi Manajerial

Hasil penelitian ini memberikan 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.

### Keterbatasan Penelitian dan Agenda penelitian Mendatang

Besaran R Square mengindikasikan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi berada pada kategori sedang, dengan nilai sebesar 0,427. Sementara itu, pengaruh gabungan kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi pada kinerja bendahara juga berada di kategori sedang yang tercatat sebesar 0,412. Riset lanjutan dapat mengembangkan model penelitian dengan menyertakan variabel lain yang relevan contohnya beban kerja, motivasi, pelatihan maupun pengawasan.

### DAFTAR PUSTAKA

- 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). 1998 The Partial Least Squares Approach to SEM chapter. In *Modern Methods for Business Research* (pp. 295–336).
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2nd Edition).
- Dessler, G. (2015). *Human Resource Management* (Edisi 16). Pearson.
- Franke, G., & Sarstedt, M. (2019). Heuristics versus statistics in discriminant validity testing: a comparison of four procedures. *Internet Research*, 29(3), 430–447. <https://doi.org/10.1108/IntR-12-2017-0515>
- Iqbal, K. (2020). *Dampak Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasi Perawat: Model Mediasi Ganda*. 262–275. <https://doi.org/10.3390/ejihpe10010021>
- 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>
- 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.
- 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.2022.77210>
- 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).
- Robbins, S. P. (2016). *Perilaku Organisasi* (Edisi Kese). PT.Indeks, Kelompok Gramedia.
- 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>
- 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>