

**PENGARUH *JOB DESCRIPTION*, KEPEMIMPINAN TRANSFORMASI DAN
LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA PENGAWASAN PADA
KANTOR INSPEKTORAT PROVINSI PAPUA BARAT DAYA**

TESIS

Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Memperoleh Gelar Magister Ilmu Manajemen



EDIATOR BATTI

NIM: 146110124124

**PROGRAM PASCASARJANA
ILMU MANAJEMEN PROGRAM MAGISTER
UNIVERSITAS PENDIDIKAN MUHAMMADIYAH SORONG**

2026

HALAMAN PENGESAHAN

PENGARUH *JOB DESCRIPTION*, KEPEMIMPINAN TRANSFORMASI DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA PENGAWASAN PADA KANTOR INSPEKTORAT PROVINSI PAPUA BARAT DAYA

Oleh:

EDIATOR BATTI

NIM: 146110124124

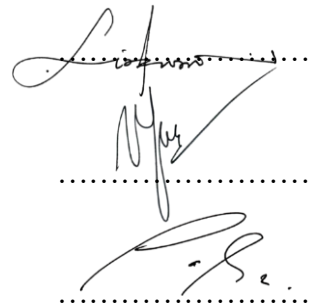
Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji
Pada Tanggal : 03 Maret 2026
Dinyatakan Telah Memenuhi Syarat

Menyetujui,

Ketua Penguji : Dr. Wa. Ode Likawati, M.M

Anggota Penguji I : Dr. Vebby Anwar, M.Si

Anggota Penguji II : Dr. Pahmi, M.Si



Mengetahui,
Direktur Pascasarjana

Universitas Pendidikan Muhammadiyah Sorong



Dr. Wa Ode Likewati, M.M

NIDK. 8952120021

HALAMAN PERSETUJUAN TESIS

PENGARUH *JOB DESCRIPTION*, KEPEMIMPINAN TRANSFORMASI DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA PENGAWASAN PADA KANTOR INSPEKTORAT PROVINSI PAPUA BARAT DAYA

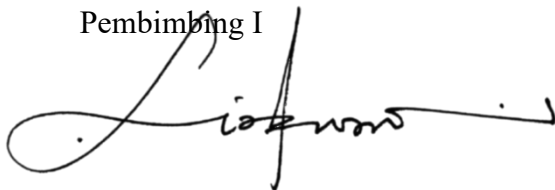
Diajukan oleh:

EDIATOR BATTI

NIM: 146110124124

Disetujui Oleh :

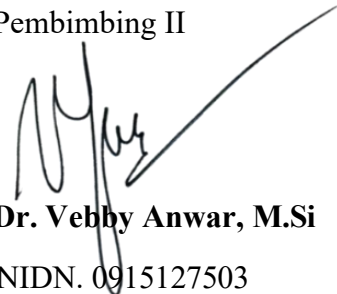
Pembimbing I



Dr. La Ode Likewati, M.M.

NIDK 8952120021

Pembimbing II



Dr. Vebby Anwar, M.Si

NIDN. 0915127503

PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya selama ini, bahwa di dalam naskah tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu perguruan tinggi dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia tesis ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (Magister Ilmu Manajemen) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003 pasal 25 ayat 2 dan pasal 70)

Sorong,April 2026

Materai 10.000

Ediator Batti

NIM. 146110124124

PERNYATAAN PERSETUJUAN AKSES

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Ediator Batti

NIM : 146110124124

Direktorat Pascasarjana : Program Studi Ilmu Manajemen

Judul tugas akhir :

Pengaruh *Job Description*, Kepemimpinan Transformasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pengawasan Pada Kantor Inspektorat Provinsi Papua Barat Daya

Dengan ini saya menyerahkan hak Sepenuhnya kepada Perpustakaan Universitas Pendidikan Muhammadiyah Sorong untuk menyimpan, mengatur akses serta melakukan pengelolaan terhadap karya saya ini dengan mengacu pada ketentuan akses tugas akhir elektronik sebagai berikut (beri tanda pada kota):

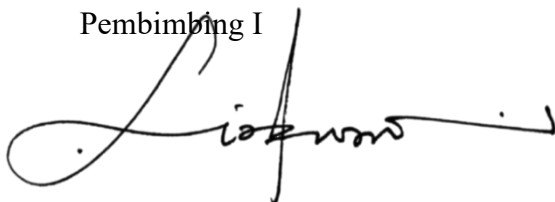
- ☒ Saya mengizinkan karya tersebut diunggah ke dalam aplikasi Repository Perpustakaan UNIMUDA. Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Sorong,..... 2026

Ediator Batti

Mengetahui

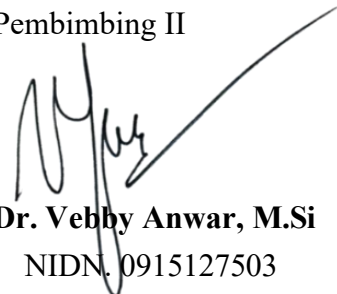
Pembimbing I



Dr. La Ode Likewati, M.M.

NIDK 8952120021

Pembimbing II



Dr. Vebby Anwar, M.Si

NIDN. 0915127503

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa, karena atas rahmat, karunia, kesehatan, kekuatan, serta penyertaan-Nya, penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan judul **“Pengaruh Job Description, Kepemimpinan Transformasional, dan Lingkungan Kerja Terhadap Pengawasan Pada Kantor Inspektorat Provinsi Papua Barat Daya”**. Penyusunan tesis ini merupakan salah satu persyaratan akademik yang harus dipenuhi untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Muhammadiyah Sorong.

Penulis menyadari bahwa keberhasilan penyusunan tesis ini tidak dapat dicapai secara mandiri tanpa adanya pertolongan Tuhan Yang Maha Esa, serta dukungan, bimbingan, arahan, motivasi, dan bantuan dari berbagai pihak. Proses penyusunan tesis ini telah melalui berbagai tahapan, mulai dari penyusunan proposal, pengumpulan data, pengolahan data, hingga penyusunan laporan akhir. Pada setiap tahapan tersebut, penulis memperoleh banyak pembelajaran yang sangat berharga, baik dalam aspek akademik maupun dalam hal penguatan pemahaman terhadap implementasi pengelolaan sumber daya manusia pada organisasi sektor publik. Oleh karena itu, penulis menyampaikan penghargaan dan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah memberikan kontribusi dalam penyelesaian tesis ini.

Secara khusus, penulis menyampaikan ucapan terima kasih dan penghormatan yang setinggi-tingginya kepada:

1. Rektor Universitas Pendidikan Muhammadiyah Sorong (UNIMUDA) beserta seluruh jajaran, yang telah memberikan dukungan dan fasilitas dalam menunjang kelancaran

proses pendidikan penulis selama mengikuti perkuliahan di Program Pascasarjana.

2. Direktur Pascasarjana Program Studi Magister Ilmu Manajemen, yang telah memberikan kebijakan, arahan, dan layanan akademik secara optimal sehingga penulis dapat menyelesaikan studi tepat pada waktunya.
3. Bapak Pembimbing I Ibu Dr. Wa Ode Likewati, M.Si yang telah dengan sabar meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran dalam memberikan bimbingan, arahan, koreksi, serta masukan yang konstruktif kepada penulis sejak tahap awal hingga tesis ini dapat diselesaikan.
4. Bapak Pembimbing II Bapak Dr. Vebby Anwar, M.Si, yang telah memberikan perhatian, dukungan, saran, dan penguatan akademik sehingga penulis mampu menyempurnakan tesis ini secara lebih sistematis sesuai kaidah ilmiah.
5. Bapak dan Ibu Dosen Penguji, yang telah memberikan pertanyaan, kritik, dan masukan secara objektif serta membangun, sehingga tesis ini dapat disempurnakan dan memiliki kualitas akademik yang lebih baik.
6. Bapak Pimpinan Dinas Inspektorat Provinsi Papua Barat Daya, beserta seluruh jajaran dan pegawai Dinas Inspektorat Provinsi Papua Barat Daya, yang telah memberikan izin serta dukungan penuh kepada penulis untuk melaksanakan penelitian.
7. Seluruh responden penelitian, yaitu pegawai Dinas Inspektorat Provinsi Papua Barat Daya yang telah bersedia meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner dan memberikan informasi yang dibutuhkan, sehingga proses pengumpulan data dapat berjalan dengan lancar.
8. Orang tua, keluarga, Istri dan Anak-Anak saya dan orang-orang terdekat penulis, yang senantiasa memberikan doa, kasih sayang, motivasi, dukungan moral maupun materi, serta menjadi sumber semangat penulis dalam menyelesaikan studi ini hingga

tahap akhir.

9. Rekan-rekan mahasiswa Program Magister Ilmu Manajemen, yang telah memberikan kebersamaan, dukungan, serta semangat selama proses perkuliahan dan penyusunan tesis, sehingga penulis dapat menjalani proses akademik dengan baik.

Penulis juga menyadari sepenuhnya bahwa tesis ini masih memiliki keterbatasan, baik dari aspek ruang lingkup penelitian, variabel penelitian, maupun metode analisis yang digunakan. Oleh karena itu, penulis sangat terbuka terhadap berbagai kritik dan saran yang bersifat membangun demi penyempurnaan karya ilmiah ini di masa yang akan datang. Meskipun demikian, penulis berharap tesis ini dapat memberikan kontribusi nyata bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia, serta dapat menjadi bahan masukan dan pertimbangan bagi instansi pemerintah daerah, terutama Sekretariat Daerah Kabupaten Sorong, dalam merumuskan strategi peningkatan kinerja pegawai melalui penguatan pelatihan, kompetensi, dan motivasi kerja secara lebih efektif dan terarah.

Sorong,April 2026

Penulis,

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	
HALAMAN PENGESAHAN	i
HALAMAN PERSETUJUAN TESIS	ii
PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS	iii
PERNYATAAN PERSETUJUAN AKSES	iv
KATA PENGANTAR.....	v
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
ABSTRAK.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Masalah Penelitian.....	7
1.3. Pertanyaan Penelitian.....	8
1.4. Tujuan Penelitian	9
1.5. Manfaat Penelitian	9
1.6. Batasan Masalah	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	12
2.1. Literatur Umum	12
2.2. Perkembangan Historis Topik.....	14
2.3. Job description.....	15

2.4. Kepemimpinan Transformasional	20
2.5. Lingkungan Kerja	24
2.6. Kinerja Pengawasan.....	31
2.7. Hubungan Antar Variabel	36
2.8. Kerangka Konseptual.....	38
2.9. Hipotesis.....	39
BAB III METODE PENELITIAN	41
3.1. Jenis dan Rancangan Penelitian	41
3.2. Objek Penelitian	41
3.3. Populasi dan Sampel.....	42
3.4. Metode Pengumpulan Data.....	42
3.5. Skala Pengukuran	43
3.6. Definisi Operasional Variabel Penelitian	43
3.7. Uji Validitas dan Reliabilitas	45
3.8. Metode Analisis Data.....	46
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	48
4.1. Deskripsi Responden	48
4.2. Uji Validitas dan Reliabilitas	49
4.3. Deskripsi Variabel Penelitian.....	57
4.4. Uji Hipotesis.....	67
4.5. Pembahasan	71
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	81

5.1 Kesimpulan	93
5.2. Saran.....	84
DAFTAR PUSTAKAN.....	89
LAMPIRAN	97

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Reskripsi responden.....	48
Tabel 4.2 Uji validitas Kinerja pengawasan.....	50
Tabel 4.3 Uji validitas Job Description	52
Tabel 4.4 Uji validitas Kepemimpinan Transformasional.....	54
Tabel 4.5 Uji validitas lingkungan kerja	56
Tabel 4.6 Kategori nilai rerata variabel penelitian	58
Tabel 4.7 Deskripsi variabel kinerja pengawasan	58
Tabel 4.8 Deskripsi variabel Job Description.....	60
Tabel 4.9 Deskripsi variabel Kepemimpinan Transformasional	62
Tabel 4.10 Deskripsi variabel lingkungan kerja.....	65
Tabel 4.11 Uji reliabiliats	66
Tabel 4.12 Model summary.....	67
Tabel 4.13 Uji ANOVA	68
Tabel 4.14 Uji t koefisien pengaruh variabel penelitian.....	69

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka konseptual penelitian.....	38
--	----

DAFTAR LAMPIRAN

1. Kuesioner	97
2. Validitas dan Reliabilitas	102
3. Deskripsi responden dan variabel penelitian	110
4. Dokumentasi	129
5. Surat Keterangan Penelitian	130

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh job description, kepemimpinan transformasional, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pengawasan pada Kantor Inspektorat Provinsi Papua Barat Daya. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Kantor Inspektorat Provinsi Papua Barat Daya sebanyak 48 orang, dengan teknik pengambilan sampel menggunakan sampel jenuh sehingga seluruh populasi dijadikan responden penelitian. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner, wawancara, dan dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen baik secara simultan maupun parsial

Variabel independen dalam penelitian ini meliputi job description, kepemimpinan transformasional, dan lingkungan kerja, sedangkan variabel dependen adalah kinerja pengawasan. Indikator job description mencakup kejelasan deskripsi tugas, tujuan pekerjaan, hubungan kerja, wewenang, dan standar kinerja. Kepemimpinan transformasional diukur melalui pengaruh ideal, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, perhatian individual, dan pemberian teladan. Lingkungan kerja diukur berdasarkan kondisi fisik, hubungan antarpegawai, hubungan dengan atasan, kebebasan berekspresi, serta penghargaan dan dukungan. Adapun kinerja pengawasan diukur melalui ketepatan deteksi masalah, kecepatan tindakan korektif, objektivitas evaluasi, keberlanjutan pengawasan, dan peningkatan akuntabilitas organisasi.

Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dan praktis dalam meningkatkan efektivitas pengawasan pada sektor publik, khususnya di lingkungan Kantor Inspektorat Provinsi Papua Barat Daya.

Kata Kunci: Job Description, Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja, Kinerja Pengawasan.

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of job description, transformational leadership, and work environment on supervisory performance at the Inspectorate Office of Southwest Papua Province. The study employed a quantitative approach using a survey method. The population consisted of all 48 employees of the Inspectorate Office of Southwest Papua Province. A saturated sampling technique was used, in which all members of the population were selected as research respondents. Data were collected through questionnaires, interviews, and documentation. The data analysis technique used was multiple linear regression analysis to determine the simultaneous and partial effects of the independent variables on the dependent variable.

The independent variables in this study include job description, transformational leadership, and work environment, while the dependent variable is supervisory performance. The indicators of job description include clarity of task descriptions, job objectives, work relationships, authority, and performance standards. Transformational leadership was measured through idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized consideration, and exemplary behavior. The work environment was measured based on physical conditions, relationships among employees, relationships with supervisors, freedom of expression, and rewards and support. Supervisory performance was measured through accuracy in problem detection, speed of corrective actions, objectivity in evaluation, continuity of supervision, and improvement of organizational accountability.

The results of this study are expected to provide theoretical and practical contributions in improving the effectiveness of supervision in the public sector, particularly within the Inspectorate Office of Southwest Papua Province.

Keywords: Job Description, Transformational Leadership, Work Environment, Supervisory Performance.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Pengawasan merupakan salah satu fungsi esensial dalam sistem tata kelola pemerintahan, khususnya di sektor publik, untuk memastikan pelaksanaan program dan kebijakan sesuai dengan peraturan serta tujuan yang telah ditetapkan. Dalam konteks pemerintahan daerah, pengawasan yang efektif menjadi pilar utama untuk mendorong akuntabilitas, transparansi, dan efisiensi pengelolaan sumber daya. Mardiasmo (2018), —Pengawasan yang efektif berperan penting dalam meningkatkan akuntabilitas dan mencegah penyimpangan dalam pengelolaan keuangan dan program publikl (hlm. 45). Di Provinsi Papua Barat Daya, Kantor Inspektorat memiliki tanggung jawab strategis sebagai aparatur pengawasan intern pemerintah (APIP) untuk menjamin kualitas tata kelola daerah.

Efektivitas pengawasan tidak terjadi secara otomatis, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berkaitan. Faktor-faktor seperti Job description, kepemimpinan, dan lingkungan kerja menjadi elemen kunci yang menentukan keberhasilan pengawasan. Ketiga faktor ini membentuk fondasi yang memungkinkan pengawas menjalankan tugasnya dengan baik, terutama di wilayah dengan karakteristik unik seperti Papua Barat Daya, yang memiliki tantangan geografis dan budaya yang kompleks.

Job description adalah dokumen yang menguraikan tanggung jawab,

wewenang, dan tugas spesifik seorang pegawai dalam suatu organisasi. Job description yang jelas dan terstruktur membantu mengurangi ambiguitas peran, sehingga meningkatkan kinerja pegawai. Robbins dan Judge (2018) menyatakan, —Job description yang dirancang dengan baik memungkinkan karyawan memahami ekspektasi organisasi dan meningkatkan produktivitas kerja (hlm. 112). Dalam konteks Inspektorat Provinsi Papua Barat Daya, Job description menjadi pedoman bagi auditor dalam melaksanakan pengawasan, mulai dari pemeriksaan laporan keuangan hingga evaluasi pelaksanaan program.

Namun, tantangan sering muncul ketika Job description tidak dirumuskan dengan baik. Ketidakjelasan atau tumpang tindih tanggung jawab dapat menyebabkan kebingungan dalam pelaksanaan tugas, yang pada akhirnya mengurangi kualitas hasil pengawasan. Di Inspektorat Papua Barat Daya, ketepatan Job description menjadi krusial untuk memastikan bahwa setiap auditor dapat bekerja secara efisien dan menghasilkan rekomendasi yang akurat.

Selain Job description, kepemimpinan juga memainkan peran sentral dalam menentukan efektivitas pengawasan. Kepemimpinan transformasional, yang ditandai dengan kemampuan untuk menginspirasi, memotivasi, dan mendorong inovasi, telah terbukti efektif dalam meningkatkan kinerja organisasi. Bass dan Riggio (2006) menegaskan, —Kepemimpinan transformasional memungkinkan pemimpin untuk membangun komitmen karyawan terhadap visi organisasi dan mendorong kinerja yang luar biasa (hlm. 7). Pendekatan ini sangat relevan dalam lingkungan pengawasan yang menuntut integritas dan profesionalisme tinggi.

Di Kantor Inspektorat Provinsi Papua Barat Daya, seorang pemimpin

transformatif dapat menciptakan suasana kerja yang mendukung pengembangan kompetensi auditor. Dengan memberikan visi yang jelas dan dukungan emosional, pemimpin dapat memotivasi tim untuk menghadapi tantangan pengawasan, seperti tekanan eksternal atau kompleksitas tugas, sehingga meningkatkan efektivitas pengawasan.

Lingkungan kerja, sebagai faktor ketiga, juga memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pengawas. Lingkungan kerja yang kondusif, baik dari segi fisik maupun psikologis, dapat meningkatkan kepuasan kerja dan produktivitas pegawai. Greenberg (2011), —Lingkungan kerja yang positif menciptakan suasana yang mendukung kolaborasi, kreativitas, dan kesejahteraan karyawan (hlm. 234). Dalam konteks Inspektorat, lingkungan kerja mencakup fasilitas kantor, hubungan antarpegawai, dan dukungan organisasi.

Namun, lingkungan kerja yang tidak mendukung dapat menjadi penghambat. Keterbatasan fasilitas, seperti peralatan kerja yang memadai, atau ketegangan dalam hubungan kerja dapat mengurangi fokus dan motivasi pengawas. Di Papua Barat Daya, tantangan ini diperparah oleh kondisi geografis, seperti wilayah kepulauan yang sulit dijangkau, yang memerlukan dukungan logistik khusus untuk pelaksanaan pengawasan.

Pengawasan di Papua Barat Daya juga dipengaruhi oleh faktor eksternal, seperti keberagaman budaya dan tantangan geografis. Wilayah ini memiliki karakteristik unik, dengan masyarakat yang beragam dan

wilayah yang terdiri dari pulau-pulau kecil. Hal ini menuntut pendekatan pengawasan yang sensitif terhadap konteks lokal, tanpa mengorbankan prinsip akuntabilitas dan transparansi. Laporan Kinerja Inspektorat Provinsi Papua Barat Daya (2023) mengungkapkan bahwa salah satu kendala utama dalam pengawasan adalah kurangnya koordinasi antarunit kerja dan keterbatasan sumber daya manusia yang berkompeten. Temuan ini menunjukkan bahwa faktor-faktor seperti Job description, kepemimpinan, dan lingkungan kerja perlu dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas pengawasan.

Penelitian sebelumnya mendukung pentingnya Job description dalam meningkatkan kinerja. Al Rawas dan Jantan (2022) menemukan bahwa —deskripsi pekerjaan yang jelas dan spesifik berdampak positif pada kinerja karyawan serta meningkatkan efektivitas kerja di lembaga pengawas pemerintah. Ketika tugas dijelaskan secara rinci, pengawas dapat bekerja dengan lebih terarah dan menghasilkan output yang berkualitas.

Dalam hal kepemimpinan, Gita dan Yuniawan (2016) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja auditor internal. Ia menyatakan, —Pemimpin transformasional yang memberikan dukungan emosional dan intelektual dapat meningkatkan komitmen dan produktivitas tim. Temuan ini relevan untuk Inspektorat Papua Barat Daya, di mana motivasi auditor menjadi kunci dalam menghadapi tugas yang kompleks.

Apriliani dan Natal (2024) juga menyoroti peran lingkungan kerja. Ia menyatakan bahwa —Lingkungan kerja yang mendukung, seperti fasilitas yang memadai dan hubungan kerja yang harmonis, meningkatkan efektivitas kerja pegawai di sektor publik. Dalam konteks Inspektorat, lingkungan kerja yang positif dapat membantu mengurangi tekanan dan meningkatkan fokus pengawas.

Job description, kepemimpinan transformasional, dan lingkungan kerja tidak bekerja secara terpisah, melainkan membentuk sinergi yang mendukung efektivitas pengawasan. Pengelolaan yang baik terhadap ketiga faktor ini dapat menghasilkan sistem pengawasan yang lebih akurat, efisien, dan berdampak di Inspektorat Papua Barat Daya. Tantangan geografis di Papua Barat Daya, seperti wilayah kepulauan yang sulit dijangkau, menuntut fleksibilitas dan dukungan organisasi yang memadai. Pengawas harus mampu beradaptasi dengan kondisi lapangan, yang sering kali memerlukan perjalanan panjang dan koordinasi yang intensif.

Budaya organisasi di Inspektorat juga memengaruhi kinerja pengawasan. Budaya yang mendukung transparansi, kolaborasi, dan profesionalisme akan memperkuat kinerja pengawas, sementara budaya yang tertutup dapat menjadi penghambat. Membangun budaya organisasi yang progresif menjadi salah satu prioritas untuk meningkatkan kualitas pengawasan.

Penelitian ini relevan karena berupaya memahami bagaimana Job

description, kepemimpinan transformasional, dan lingkungan kerja secara bersama-sama memengaruhi efektivitas pengawasan. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan rekomendasi praktis untuk memperkuat kinerja Inspektorat, sekaligus mendukung tata kelola pemerintahan yang lebih baik di Papua Barat Daya. Penelitian ini juga sejalan dengan amanat Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, yang menekankan pentingnya pengawasan internal sebagai pilar utama dalam mewujudkan pemerintahan yang bersih dan efisien. Dengan memperkuat APIP, Inspektorat dapat berperan lebih optimal dalam mendukung pembangunan daerah. Visi reformasi birokrasi pemerintah menjadi landasan penting penelitian ini. Dengan mengoptimalkan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pengawasan, Inspektorat Provinsi Papua Barat Daya dapat menjadi garda terdepan dalam mendorong akuntabilitas dan transparansi di tingkat daerah.

Dalam konteks Inspektorat Provinsi Papua Barat Daya, belum ditemukan penelitian empiris yang menguji secara simultan pengaruh job description, kepemimpinan transformasional, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pengawasan. Secara umum, penelitian yang dilakukan seperti yang diuraikan sebelumnya, menunjukkan kinerja pegawai secara umum. Sedangkan penelitian ini berfokus pada kinerja dalam fungsi pengawasan. Secara teoritis, model kepemimpinan transformasional dari (Bass & Avolio, 1994) terbukti efektif dalam

meningkatkan komitmen dan kinerja individu di berbagai sektor. Namun demikian, integrasi job description kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja terhadap kinerja pengawasan belum banyak dieksplorasi dalam literatur. Padahal, berdasarkan teori jalur-tujuan (path-goal theory) dari House (House, 1971), kejelasan tugas (job clarity) dan kondisi kerja merupakan faktor situasional penting dalam menjembatani efektivitas kepemimpinan. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya mengisi kekosongan tersebut dengan menyusun model konseptual yang menggabungkan ketiga variabel bebas untuk menjelaskan variasi dalam kinerja pengawasan pada lembaga pengawasan pemerintah daerah.

1.2. Masalah Penelitian

Pengawasan di Kantor Inspektorat Provinsi Papua Barat Daya berperan penting dalam memastikan akuntabilitas dan transparansi tata kelola pemerintahan daerah. Namun, kinerja pengawasan sering terkendala oleh faktor organisasional dan lokal, seperti ketidakjelasan Job description, kurangnya kepemimpinan yang inspiratif, dan lingkungan kerja yang tidak mendukung. Laporan Kinerja Inspektorat (2023) mencatat adanya tantangan koordinasi, keterbatasan sumber daya manusia, dan fasilitas yang kurang memadai, yang memengaruhi kualitas pengawasan. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa Job description yang jelas (Al Rawas & Jantan, 2022), kepemimpinan transformasional

(Gita & Yuniawan, 2016), dan lingkungan kerja yang kondusif (Apriliyani & Indra, 2024) berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Namun, pengaruh ketiga faktor ini terhadap kinerja pengawasan di Inspektorat Papua Barat Daya, dengan tantangan geografis dan budaya yang unik, belum banyak dikaji.

1.3. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang tersebut, masalah penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah Job description kepemimpinan transformasi dan lingkungan kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pengawasan pada Kantor Inspektorat Provinsi Papua Barat Daya?
2. Apakah Job description kepemimpinan transformasi dan lingkungan kerja secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pengawasan pada Kantor Inspektorat Provinsi Papua Barat Daya?
3. Variabel manakah yang dominan berpengaruh terhadap kinerja pengawasan pada Kantor Inspektorat Provinsi Papua Barat Daya?

1.4. Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian di atas, maka tujuan penelitian adalah untuk menganalisis pengaruh

1. Job description, kepemimpinan transformasi, dan lingkungan kerja secara bersama-sama terhadap kinerjapengawasan pada Kantor Inspektorat Provinsi Papua Barat Daya
2. Job description, kepemimpinan transformasi, dan lingkungan kerja secara parsial terhadap kinerjapengawasan pada Kantor Inspektorat Provinsi Papua Barat Daya
3. Variabel yang dominan terhadap kinerjapengawasan pada Kantor Inspektorat Provinsi Papua Barat Daya

1.5. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian sebagai berikut

1. Manfaat Teoritis
 - a) Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk mengaplikasikan teori- teori mengenai pentingnya Job description, kepemimpinan transformasi, lingkungan kerja dan kinerjapengawasan pada Kantor Inspektorat Provinsi Papua Barat Daya
 - b) Penelitian ini diharapkan dapat menambah pemahaman literatur

mengenai faktor yang memengaruhi kinerja pengawasan dan sebagai referensi bagi pihak peneliti yang ingin meneliti mengenai pengaruh Job description, kepemimpinan transformasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pengawasan pada Kantor Inspektorat Provinsi Papua Barat Daya.

2. Manfaat Praktis

- a) Sebagai bahan pertimbangan bagi Provinsi Papua Barat Daya mengenai Job description, kepemimpinan transformasi, lingkungan kerja dan kinerja pengawasan pada Kantor Inspektorat Provinsi Papua Barat Daya
- b) Diharapkan dari hasil penelitian ini akan dapat memberikan masukan kepada kepala bagi Kepala badan, gubernur, Bupati, dan *stakeholder* yang lain dalam peningkatan kinerja pengawasan pada Kantor Inspektorat Provinsi Papua Barat Daya.

1.6. Batasan Masalah

Penelitian ini dibatasi pada ruang lingkup organisasi pemerintahan daerah, khususnya Kantor Inspektorat Provinsi Papua Barat Daya. Unit analisis difokuskan pada pegawai fungsional dan struktural yang secara langsung terlibat dalam pelaksanaan tugas pengawasan internal pemerintahan. Variabel independen yang dikaji mencakup *job description* (kejelasan uraian tugas), kepemimpinan transformasional, dan lingkungan kerja, sementara variabel dependen difokuskan pada kinerja pengawasan, yang mencakup dimensi

efektivitas, efisiensi, akuntabilitas, dan ketepatan waktu dalam pelaksanaan pengawasan.

Penelitian ini tidak mencakup variabel lain seperti budaya organisasi, motivasi kerja, ataupun kompetensi teknis sebagai faktor yang mungkin juga memengaruhi kinerja pengawasan. Selain itu, pengumpulan data dilakukan secara cross-sectional, sehingga hasil penelitian tidak dapat digunakan untuk menyimpulkan hubungan kausal jangka panjang. Penelitian ini juga tidak membandingkan antarunit kerja atau antarprovinsi, sehingga temuan tidak dapat digeneralisasi ke luar wilayah Papua Barat Daya yang memiliki karakteristik geografis, sosial-budaya, dan administratif yang khas. Pembatasan ini penting untuk menjaga fokus dan kedalaman analisis, sebagaimana direkomendasikan dalam studi yang meneliti pengaruh kepemimpinan transformasional dalam konteks organisasi sektor public (Ng, 2017). Selain itu, kejelasan batasan memperkuat validitas internal dalam studi organisasi, terutama ketika melibatkan variabel perilaku kerja dan pengawasan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Literatur Umum

Kinerja pengawasan merupakan salah satu aspek krusial dalam meningkatkan kinerja organisasi, terutama dalam konteks pelayanan kesehatan. Faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas ini antara lain adalah kejelasan tugas yang diberikan kepada setiap individu dalam tim kerja. Kepemimpinan yang adaptif dan mampu mengarahkan anggota tim secara konstruktif juga berkontribusi terhadap tercapainya pengawasan yang optimal. Lingkungan kerja yang kondusif dan mendukung kolaborasi menjadi elemen penting dalam menciptakan sistem pengawasan yang efektif (Tannenbaum & Cerasoli, 2013). Dalam sektor publik, pengawasan memiliki peran penting dalam menjamin akuntabilitas dan kualitas pelayanan kepada masyarakat. Keberhasilan pelaksanaan fungsi pengawasan tidak semata-mata ditentukan oleh keberadaan struktur birokrasi yang formal dan hierarkis. Peran dan tanggung jawab setiap individu dalam sistem tersebut harus ditetapkan dengan jelas agar tidak menimbulkan tumpang tindih atau ambiguitas. Hubungan kerja antarunit dan antarindividu perlu diatur secara terstruktur guna menciptakan koordinasi yang efektif dan efisien (Rosenbach et al., 2018). Job description yang jelas dapat mengurangi ambiguitas peran dan meningkatkan kinerja individu dalam melaksanakan fungsi pengawasan (Chiaburu & Harrison, 2008). Di sisi lain, kepemimpinan transformasional mampu

meningkatkan motivasi, kepercayaan, dan keterlibatan pegawai dalam melaksanakan tugas pengawasan secara efektif (Bass & Riggio, 2006).

Lingkungan kerja yang mendukung juga berperan penting dalam meningkatkan efektivitas pengawasan. Lingkungan kerja yang positif mendorong komunikasi terbuka, kolaborasi antarpegawai, serta menumbuhkan rasa nyaman dalam melaksanakan tugas (Demerouti et al., 2001). Kang dan Busser (2018) menegaskan bahwa lingkungan kerja yang sehat berhubungan positif dengan kepuasan kerja dan efektivitas organisasi secara keseluruhan. Kombinasi antara kepemimpinan transformasional, kejelasan Job description, dan lingkungan kerja yang mendukung menciptakan sinergi yang kuat dalam meningkatkan efektivitas pengawasan. Supervisor yang memahami perannya dengan jelas dan didukung oleh kepemimpinan yang efektif akan lebih mampu memenuhi target pengawasan (Yukl, 2013). Oleh karena itu, ketiga faktor ini menjadi landasan penting dalam menganalisis efektivitas pengawasan di kantor inspektorat.

Dalam konteks organisasi sektor publik seperti Kantor Inspektorat Provinsi Papua Barat Daya, tantangan pengawasan semakin kompleks karena adanya tuntutan akuntabilitas dan transparansi dari masyarakat. Transformasi dalam gaya kepemimpinan diperlukan untuk menjawab dinamika perubahan tersebut (Northouse, 2018). Job description yang disusun secara sistematis menjadi elemen penting dalam manajemen sumber daya manusia, terutama di sektor pelayanan publik. Ketika pegawai memahami secara rinci apa yang menjadi tanggung jawab dan batasan peran mereka, maka potensi kebingungan

atau tumpang tindih tugas dapat diminimalisir. Hal ini memungkinkan pegawai untuk bekerja lebih fokus dalam menjalankan tugas-tugas yang telah ditetapkan. Rasa tanggung jawab terhadap hasil kerja juga meningkat seiring dengan kejelasan ekspektasi yang diberikan oleh organisasi (Rizzo et al., 1970). Lingkungan kerja yang mendukung akan memperkuat komitmen pegawai terhadap organisasi (Bakker & Demerouti, 2007). Dengan demikian, penting untuk meneliti bagaimana ketiga faktor ini berpengaruh terhadap efektivitas pengawasan, khususnya di lingkungan pemerintahan daerah yang memiliki kompleksitas tugas yang tinggi.

2.2. Perkembangan Historis Topik

Kajian tentang efektivitas kinerja pengawasan telah mengalami perkembangan sejak pertengahan abad ke-20, yang awalnya berfokus pada aspek pengendalian administratif dan struktur otoritas hierarkis (Fayol & Storrs, 2016). Pada dekade 1970-an, fokus bergeser ke aspek manusia dalam organisasi, seperti pentingnya kepemimpinan dan kondisi kerja dalam meningkatkan kinerja pengawasan (Katz & Kahn, 1978). Memasuki era 1980-an dan 1990-an, konsep kepemimpinan transformasional diperkenalkan oleh (Bass, 1990) sebagai pendekatan yang mengutamakan inspirasi dan pemberdayaan bawahan. Pada saat yang sama, penelitian mengenai pentingnya kejelasan Job description dalam mengurangi konflik peran dan meningkatkan efektivitas kerja semakin berkembang (Schuler, Randal S., & Jackson, 1996).

Pada abad ke-21, dinamika pengawasan di sektor publik semakin menekankan pentingnya hubungan antara perilaku kepemimpinan, dukungan organisasi, dan kesejahteraan pegawai (Wright & Pandey, 2010). Avolio dan Yammarino (2013) menyoroti bahwa efektivitas pengawasan kini dipandang sebagai proses dinamis yang melibatkan pengaruh timbal balik antara atasan dan bawahan. Pandemi COVID-19 turut mempercepat adopsi pendekatan kepemimpinan yang fleksibel dan lingkungan kerja yang adaptif untuk mempertahankan efektivitas pengawasan (Dirani et al., 2020). Dalam menghadapi tantangan baru di sektor publik, integrasi antara kejelasan Job description, kepemimpinan transformasional, dan lingkungan kerja yang mendukung menjadi fokus utama dalam penelitian dan praktik (Van Wart, 2013).

2.3. Job description

Job description adalah pernyataan formal yang menjelaskan tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hubungan kerja yang diharapkan dari suatu posisi dalam organisasi. Kejelasan Job description merupakan aspek penting dalam menciptakan struktur kerja yang tertata. Ketika pegawai memahami secara pasti peran dan tanggung jawabnya, potensi konflik peran dapat diminimalisir. Kondisi ini membantu menghindari tumpang tindih pekerjaan di antara pegawai dalam satu organisasi. Efektivitas kerja pun akan lebih mudah dicapai dalam suasana kerja yang terarah dan terorganisir (Rizzo et al., 1970). Kejelasan dalam Job description memungkinkan pegawai memahami ekspektasi organisasi terhadap mereka. Kejelasan peran secara positif berhubungan dengan kinerja individu dan keterlibatan kerja (Chiaburu & Harrison, 2008). Job description yang baik juga dapat meminimalisasi ambiguitas peran yang sering kali menjadi sumber stres kerja.

Ambiguitas tugas terjadi ketika pegawai tidak memiliki kejelasan mengenai apa yang harus dilakukan, bagaimana melakukannya, dan standar apa yang digunakan untuk menilai kinerjanya. Kondisi ini dapat menimbulkan kebingungan dan tekanan psikologis dalam lingkungan kerja. Pegawai yang mengalami ambiguitas tugas cenderung merasa kurang puas terhadap pekerjaannya. Produktivitas kerja juga dapat menurun karena energi mental terkuras untuk memahami peran yang seharusnya dijalankan (Eatough et al., 2011).

Dalam lingkungan organisasi publik, seperti kantor inspektorat, Job description menjadi semakin penting untuk menghindari tumpang tindih tanggung jawab antarpegawai. Struktur organisasi yang jelas melalui Job description berfungsi sebagai mekanisme koordinasi yang efektif (Katz & Kahn, 1978). Selain itu, Job description membantu memastikan bahwa setiap individu bertanggung jawab atas bagian spesifik dalam proses pengawasan. Sebuah studi oleh Fried et al. (2008) menegaskan bahwa kejelasan tugas mendorong perasaan kompetensi dan kontrol individu terhadap pekerjaan mereka. Hal ini, pada gilirannya, meningkatkan komitmen terhadap organisasi.

Tubre dan Collins (2000) menemukan bahwa ketidakjelasan peran berkorelasi kuat dengan peningkatan keinginan untuk keluar dari organisasi (*turnover intention*). Oleh karena itu, Job description bukan hanya berfungsi untuk menetapkan batasan kerja, tetapi juga mempengaruhi aspek psikologis pegawai. Job description yang rinci juga memperjelas hubungan antarunit kerja, memperkuat koordinasi, dan menghindari duplikasi tugas (Schuler, Randal S., & Jackson, 1996). Dalam konteks pengawasan, Job description menjadi pedoman

penting untuk mengarahkan tindakan pengawas agar selaras dengan tujuan organisasi.

Bass (Bass, 1990) menambahkan bahwa pemimpin transformasional yang efektif sering kali mendasarkan arahnya pada Job description yang jelas untuk mendorong bawahan mencapai target organisasi. Job description juga berperan dalam menetapkan standar evaluasi kinerja pegawai. Tanpa kejelasan dalam tugas dan tanggung jawab, proses evaluasi kinerja menjadi bias dan tidak objektif (Farh et al., 2007). Oleh karena itu, Job description yang tepat sangat penting dalam menciptakan sistem manajemen kinerja yang efektif. Dalam perspektif sumber daya manusia, Job description juga berfungsi sebagai alat untuk proses rekrutmen, seleksi, dan pelatihan pegawai (Gatewood et al., 2018).

Lingkungan kerja sektor publik sering kali menghadapi tantangan dalam menyusun Job description yang fleksibel namun tetap spesifik. Birokrasi publik memerlukan keseimbangan antara formalitas struktur tugas dan kebutuhan adaptasi terhadap perubahan lingkungan (Wright & Pandey, 2010). Dengan Job description yang adaptif namun terstruktur, organisasi dapat lebih responsif terhadap dinamika eksternal tanpa kehilangan kejelasan peran internal. Dalam konteks Kantor Inspektorat Provinsi Papua Barat Daya, Job description menjadi landasan untuk memastikan bahwa fungsi pengawasan berjalan sistematis dan konsisten.

Job description yang efektif juga harus diperbarui secara berkala untuk menyesuaikan dengan perubahan strategi organisasi (Sparrow et al., 2016). Perubahan kebijakan, regulasi, dan teknologi menuntut organisasi untuk merevisi Job description agar tetap relevan dan akurat. Jika tidak diperbaharui, pegawai

dapat mengalami kebingungan yang berdampak pada menurunnya efektivitas pengawasan. Dengan demikian, penyusunan dan pemutakhiran Job description menjadi bagian integral dari manajemen perubahan organisasi. Peran proaktif pegawai dalam memahami dan menyesuaikan Job description juga berkontribusi pada inovasi dan perbaikan berkelanjutan dalam organisasi (Parker et al., 2010).

Secara psikologis, Job description yang jelas meningkatkan persepsi keadilan organisasi karena pegawai merasa diperlakukan secara transparan dan adil (Colquitt et al., 2001). Persepsi keadilan ini sangat penting dalam membangun kepercayaan antara pegawai dan manajemen. Kejelasan tugas juga berhubungan positif dengan pembentukan perilaku kerja ekstra-role seperti organizational citizenship behavior (OCB) (Podsakoff et al., 2007). Pegawai yang memahami peran mereka dengan baik lebih cenderung membantu rekan kerja dan mendukung tujuan organisasi secara sukarela. Kejelasan Job description berkontribusi terhadap peningkatan job resources yang berdampak pada motivasi dan efektivitas kerja (Demerouti et al., 2001).

Dalam pengawasan organisasi publik, kejelasan Job description menjadi prasyarat untuk akuntabilitas. Akuntabilitas yang kuat memperjelas siapa yang bertanggung jawab atas hasil kerja tertentu (Bovens, 2007). Dengan demikian, setiap pegawai dapat dipertanggungjawabkan berdasarkan tugas dan peran yang telah ditetapkan. Selain itu, jelasnya Job description membantu organisasi mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan pegawai. Dengan pemetaan tugas yang rinci, organisasi dapat merancang program pengembangan kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan jabatan (Noe et al., 2008). Hal ini

penting untuk mendukung kinerja pengawasan yang adaptif dan berbasis kompetensi.

Terakhir, Job description yang dirancang dengan baik memberikan dasar untuk perencanaan karir pegawai di dalam organisasi. Pemahaman tentang tugas dan ekspektasi jabatan membantu pegawai merencanakan jalur karir yang lebih terarah (Greenhaus, J. H., & Callanan, 2010). Dalam jangka panjang, kejelasan peran berkontribusi pada stabilitas tenaga kerja dan pengembangan sumber daya manusia yang berkelanjutan.

Job description merupakan elemen fundamental dalam pengelolaan sumber daya manusia dan pengawasan organisasi, terutama di sektor publik. Kejelasan dalam Job description tidak hanya membantu mengurangi konflik dan ambiguitas peran, tetapi juga meningkatkan kinerja, kepuasan kerja, akuntabilitas, dan motivasi pegawai. Penyusunan Job description yang sistematis, fleksibel, dan relevan dengan dinamika organisasi menjadi kunci dalam mendukung efektivitas pengawasan. Oleh karena itu, dalam konteks Kantor Inspektorat Provinsi Papua Barat Daya, keberadaan Job description yang jelas dan terstruktur sangat penting untuk mengoptimalkan pelaksanaan fungsi pengawasan dan mendorong pencapaian tujuan organisasi.

Job description yang baik harus jelas, spesifik, dan mampu menggambarkan peran serta tanggung jawab individu dalam organisasi. Wibowo (Wibowo, 2018) indikator Job description yang efektif meliputi: (1) kejelasan deskripsi tugas, (2) kejelasan tujuan pekerjaan, (3) kejelasan hubungan kerja, (4) kejelasan wewenang

yang dimiliki, dan (5) kejelasan standar kinerja yang diharapkan. Job description yang rinci memperjelas ekspektasi, mengurangi ambiguitas kerja, serta meningkatkan kepuasan kerja (Campion et al., 2011). Dengan Job description yang terstruktur, organisasi dapat meningkatkan efektivitas koordinasi antarbagian (Brannick et al., 2007).

2.4. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan di mana seorang pemimpin bekerja untuk menginspirasi, memotivasi, dan mengembangkan pengikutnya untuk mencapai potensi maksimal mereka. Bass (Bass, 1990) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai proses di mana pemimpin meningkatkan kesadaran pengikut terhadap pentingnya hasil kolektif di atas kepentingan pribadi. Kepemimpinan ini dicirikan oleh empat dimensi utama, yaitu pengaruh ideal (*idealized influence*), motivasi inspiratif (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan perhatian individual (*individualized consideration*) (Bass & Riggio, 2006).

Pengaruh ideal merujuk pada perilaku pemimpin yang menjadi panutan moral dan etika bagi para pengikutnya. Motivasi inspiratif berarti pemimpin mampu mengartikulasikan visi yang menarik dan menantang untuk masa depan organisasi (Bass & Avolio, 1994). Stimulasi intelektual melibatkan dorongan kepada pengikut untuk berpikir kreatif dan mencari solusi inovatif terhadap permasalahan. Sementara itu, perhatian individual menunjukkan bahwa pemimpin memperhatikan

kebutuhan dan aspirasi unik setiap pengikut (Judge & Piccolo, 2004).

Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif yang kuat terhadap kinerja individu dan organisasi (Wang et al., 2011). Dalam konteks sektor publik, kepemimpinan transformasional dianggap mampu meningkatkan komitmen organisasi dan kinerja pegawai (Wright & Pandey, 2010). Selain itu, kepemimpinan ini juga mendorong perilaku kerja ekstra-role, seperti *organizational citizenship behavior* (Podsakoff et al., 2007). Transformasi yang dicapai melalui kepemimpinan ini tidak hanya dalam tingkat perilaku, tetapi juga dalam perubahan nilai dan norma kerja.

Sejumlah studi menemukan bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan meningkatkan efektivitas tim dan kepuasan kerja (Dumdum et al., 2013). Pemimpin transformasional menciptakan iklim organisasi yang mendukung inovasi dan adaptasi perubahan (Jung et al., 2003). Dalam lingkungan pengawasan, kepemimpinan transformasional penting untuk membangun budaya akuntabilitas dan integritas. Pemimpin yang menerapkan gaya transformasional dapat meningkatkan keterlibatan pegawai dalam proses pengawasan yang lebih aktif dan bertanggung jawab.

Kepemimpinan ini juga terbukti memperkuat kepercayaan interpersonal di dalam organisasi (Dirks & Ferrin, 2002). Kepercayaan menjadi fondasi penting dalam menciptakan hubungan kerja yang kolaboratif dan harmonis. Pemimpin transformasional mampu mengkomunikasikan tujuan bersama secara efektif sehingga menumbuhkan rasa memiliki di kalangan pengikutnya (Bennis & Nanus, 2008). Dalam organisasi publik seperti Kantor Inspektorat, gaya kepemimpinan ini

menjadi kunci dalam mengelola perubahan birokrasi dan meningkatkan efektivitas pengawasan.

Bass dan Avolio (Bass & Avolio, 1994) mengembangkan Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) untuk mengukur tingkat kepemimpinan transformasional dalam organisasi. Instrumen ini banyak digunakan dalam penelitian manajemen dan sumber daya manusia karena validitas dan reliabilitasnya yang tinggi. Studi meta-analisis oleh Judge dan Bono (2001) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berkorelasi positif dengan kepuasan kerja, motivasi intrinsik, dan efektivitas kepemimpinan.

Selain itu, Rowold dan Heinitz (2007) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berkontribusi terhadap peningkatan inovasi di tempat kerja. Dalam konteks perubahan lingkungan kerja modern, organisasi memerlukan pemimpin yang mampu mengarahkan perubahan melalui visi yang inspiratif. Keberhasilan implementasi strategi pengawasan di lembaga pemerintah sangat bergantung pada sejauh mana pemimpin mampu menggerakkan dan menginspirasi bawahannya.

Transformational leadership juga terbukti meningkatkan adaptabilitas organisasi terhadap tekanan eksternal dan perubahan lingkungan (Eisenbeiss et al., 2008). Hal ini relevan untuk kantor inspektorat yang harus cepat beradaptasi dengan perubahan regulasi dan tuntutan transparansi publik. Pemimpin transformasional tidak hanya fokus pada pencapaian target jangka pendek, tetapi juga membangun kapasitas organisasi untuk berkelanjutan.

Sebagai gaya kepemimpinan yang berbasis pada nilai, kepemimpinan transformasional menekankan pentingnya integritas dan etika (Brown & Treviño, 2006). Dalam praktik pengawasan, integritas pemimpin menjadi panutan penting untuk membangun budaya pengawasan yang efektif. Lebih jauh lagi, Rafferty dan Griffin (2004) menyoroti bahwa visi yang dikomunikasikan pemimpin transformasional sangat berperan dalam menggerakkan perubahan perilaku pegawai. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan ini tidak hanya berfungsi untuk meningkatkan kinerja individu, tetapi juga membentuk budaya organisasi yang berorientasi pada perubahan positif.

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang menginspirasi, memotivasi, dan mengembangkan potensi pengikut untuk mencapai tujuan bersama. Dengan empat dimensi utamanya, gaya kepemimpinan ini terbukti mampu meningkatkan kinerja individu dan organisasi, memperkuat kepercayaan, mendorong inovasi, serta menciptakan budaya kerja yang adaptif dan beretika. Dalam konteks Kantor Inspektorat Provinsi Papua Barat Daya, penerapan kepemimpinan transformasional sangat penting untuk memperkuat efektivitas pengawasan dan mendorong pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan. Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi dan memotivasi bawahan untuk melebihi tujuan organisasi. Bass dan Avolio (Bass & Avolio, 1994) menyebutkan lima indikator penting kepemimpinan transformasional, yaitu: (1) pengaruh ideal (*idealized influence*), (2) motivasi inspiratif (*inspirational motivation*), (3) stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), (4) perhatian individual (*individualized consideration*), dan (5)

pemberian teladan. Judge dan Piccolo (Judge & Piccolo, 2004) memperkuat bahwa kelima dimensi ini berkontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja individu dan organisasi. Gaya ini sangat penting untuk mendorong inovasi dan keterlibatan karyawan (Breevaart et al., 2013).

2.5. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan semua aspek fisik, sosial, dan psikologis yang mempengaruhi pengalaman kerja karyawan di dalam organisasi. Lingkungan kerja mencakup faktor-faktor seperti hubungan antarpegawai, tata ruang kerja, fasilitas, serta atmosfer organisasi secara keseluruhan (Robbins & Judge, 2018). Lingkungan kerja yang positif mendorong motivasi, meningkatkan produktivitas, dan menurunkan tingkat stres pegawai (Danna & Griffin, 1999). Suasana kerja yang kondusif tidak hanya meningkatkan motivasi, tetapi juga berkontribusi pada peningkatan produktivitas secara keseluruhan. Selain itu, lingkungan kerja yang baik mampu menurunkan tingkat stres yang dialami pegawai, sehingga mendukung keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi. Pengelolaan lingkungan kerja yang sehat merupakan investasi strategis bagi keberlangsungan dan kinerja organisasi.\

Bakker dan Demerouti (Bakker & Demerouti, 2007) dalam teori Job Demands-Resources (JD-R) menjelaskan bahwa keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan ketersediaan sumber daya kerja sangat menentukan performa dan kesejahteraan pegawai. Sumber daya lingkungan kerja, seperti dukungan sosial dari rekan kerja maupun atasan, serta tersedianya fasilitas kerja yang memadai, mampu

meningkatkan motivasi dan keterlibatan pegawai dalam pekerjaan mereka. Ketika pegawai merasa didukung dan difasilitasi dengan baik, mereka cenderung lebih produktif dan menunjukkan kinerja yang optimal. Oleh karena itu, organisasi perlu secara aktif menciptakan lingkungan kerja yang mendukung demi mendorong keberhasilan karyawan secara berkelanjutan.

Lingkungan kerja yang sehat secara psikologis akan membangun suasana kerja yang mendukung kolaborasi, kreativitas, dan loyalitas pegawai. Lebih jauh, Kahn (1990) mengemukakan bahwa lingkungan kerja yang aman secara emosional menjadi fondasi penting bagi keterlibatan pegawai dalam pekerjaan mereka. Ketika pegawai merasa aman untuk mengekspresikan diri tanpa takut akan penilaian negatif atau sanksi, mereka cenderung menunjukkan komitmen dan antusiasme yang lebih tinggi. Rasa aman tersebut mendorong pegawai untuk berpartisipasi secara utuh—secara fisik, kognitif, dan emosional—dalam menjalankan tugasnya. Menciptakan iklim kerja yang mendukung keamanan psikologis merupakan strategi penting untuk meningkatkan keterlibatan dan produktivitas tenaga kerja. Raziq dan Maulabakhsh (2014) juga menegaskan bahwa kualitas lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja pegawai. Lingkungan kerja yang baik—yang mencakup kenyamanan fisik, hubungan interpersonal yang harmonis, dan sistem kerja yang adil—dapat meningkatkan semangat kerja serta loyalitas pegawai terhadap organisasi. Ketika pegawai merasa puas dengan kondisi kerjanya, mereka lebih termotivasi untuk memberikan kinerja terbaik. Menciptakan lingkungan kerja yang kondusif merupakan langkah strategis untuk meningkatkan retensi dan efektivitas pegawai.

Dalam konteks pengawasan di sektor publik, lingkungan kerja yang kondusif dapat memperkuat efektivitas pengawasan melalui peningkatan keterbukaan informasi dan partisipasi aktif pegawai. Choudhury dan Sabherwal (2003) menyatakan bahwa lingkungan kerja yang dibangun atas dasar kepercayaan mampu memperkuat transparansi dalam komunikasi dan pengambilan keputusan. Ketika kepercayaan menjadi budaya organisasi, pegawai lebih terbuka dalam menyampaikan pendapat, berbagi informasi, serta menerima umpan balik dengan positif. Hal ini berdampak langsung pada meningkatnya akuntabilitas, karena setiap individu merasa bertanggung jawab terhadap peran dan kontribusinya. Oleh karena itu, membangun budaya kepercayaan dalam lingkungan kerja merupakan elemen penting dalam menciptakan organisasi yang sehat dan efektif. Selain itu, faktor lingkungan kerja turut memengaruhi bagaimana pegawai memandang keadilan dalam organisasi (Colquitt et al., 2001). Lingkungan kerja yang mendukung, terbuka, dan responsif terhadap kebutuhan pegawai cenderung membentuk persepsi bahwa organisasi memperlakukan mereka secara adil. Persepsi keadilan ini mencakup keadilan dalam proses pengambilan keputusan, distribusi tugas, hingga perlakuan interpersonal di tempat kerja. Ketika pegawai merasa diperlakukan secara adil, mereka akan menunjukkan sikap positif seperti loyalitas, kepuasan kerja, dan komitmen terhadap organisasi.

Meyer dan Allen (1997) menjelaskan bahwa persepsi pegawai terhadap dukungan lingkungan kerja sangat memengaruhi tingkat komitmen mereka terhadap organisasi. Ketika pegawai merasakan bahwa kesejahteraan dan pengembangan diri mereka dihargai, muncul rasa memiliki dan keterikatan

emosional yang kuat terhadap tempat mereka bekerja. Komitmen yang tinggi ini tidak hanya tercermin dalam loyalitas, tetapi juga dalam kesediaan pegawai untuk berkontribusi secara maksimal. Oleh karena itu, organisasi yang berinvestasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung cenderung memperoleh tenaga kerja yang lebih berdedikasi dan produktif. Allen, Bryant, dan Vardaman (2010) menegaskan bahwa lingkungan kerja yang positif berperan penting dalam menurunkan niat pegawai untuk keluar dari organisasi (*turnover intention*). Ketika pegawai merasa nyaman, dihargai, dan didukung dalam lingkungan kerja mereka, keinginan untuk bertahan di organisasi pun meningkat. Hal ini sangat krusial terutama dalam mempertahankan karyawan berbakat yang menjadi aset strategis bagi organisasi. Dalam pengawasan internal organisasi pemerintah, suasana kerja yang mendukung dapat mendorong pengawas untuk lebih berani mengungkapkan ketidaksesuaian dan melaporkan penyimpangan.

Selanjutnya, lingkungan kerja juga berhubungan erat dengan produktivitas kognitif pegawai. Shikdar dan Sawaged (2003) menekankan bahwa desain ruang kerja yang ergonomis berkontribusi signifikan terhadap peningkatan fokus, kenyamanan, dan ketelitian dalam menyelesaikan tugas. Penataan ruang kerja yang memperhatikan aspek ergonomi membantu mengurangi kelelahan fisik dan mental, sehingga mendukung efisiensi kerja. Selain itu, lingkungan yang nyaman dan mendukung juga memberikan ruang bagi pegawai untuk mengelola stres dan tekanan kerja dengan lebih baik. Investasi dalam desain ergonomis bukan hanya meningkatkan performa, tetapi juga menjaga kesehatan dan kesejahteraan pegawai dalam jangka panjang.

Nielsen et al. (2010) menyatakan bahwa intervensi yang ditujukan untuk memperbaiki lingkungan kerja berdampak positif terhadap kesejahteraan pegawai. Hasil studi tersebut mengungkapkan adanya peningkatan signifikan dalam kesehatan mental, seperti penurunan tingkat stres dan kecemasan setelah dilakukan perbaikan lingkungan kerja. Selain itu, intervensi tersebut juga terbukti meningkatkan produktivitas kerja, baik dari segi efisiensi waktu maupun kualitas output. Temuan ini menegaskan bahwa upaya sistematis untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat dapat memberikan manfaat jangka panjang bagi individu maupun organisasi. Oleh karena itu, memperhatikan kualitas lingkungan kerja menjadi strategi penting dalam meningkatkan efektivitas organisasi. Faktor-faktor seperti penghargaan, pengakuan, dan hubungan kerja yang harmonis memainkan peranan kunci dalam menciptakan lingkungan yang produktif.

Hartmann, Feisel, dan Schober (2010) menekankan bahwa lingkungan kerja yang positif memainkan peran penting dalam membangun budaya organisasi yang adaptif terhadap perubahan dan inovasi. Ketika pegawai merasa didukung, dihargai, dan aman untuk berinovasi, mereka lebih terbuka terhadap ide-ide baru dan perubahan strategi. Lingkungan yang kondusif ini mendorong terciptanya budaya belajar berkelanjutan, di mana kesalahan dianggap sebagai bagian dari proses pengembangan. Organisasi yang menciptakan lingkungan kerja yang positif akan lebih mampu bertahan dan berkembang dalam menghadapi dinamika lingkungan eksternal yang cepat berubah. Dalam dunia kerja modern, organisasi dituntut untuk menyediakan lingkungan kerja yang fleksibel dan responsif terhadap kebutuhan pegawai. Fleksibilitas dalam jam kerja, dukungan teknologi, dan program

kesejahteraan menjadi elemen penting dalam membangun lingkungan kerja masa kini.

Dalam institusi publik seperti Kantor Inspektorat, lingkungan kerja berkontribusi terhadap efektivitas pengawasan melalui peningkatan kolaborasi antarunit dan perbaikan sistem komunikasi internal. Brown et al. (2005) menyatakan bahwa hubungan kerja yang harmonis antara atasan dan bawahan memiliki peran penting dalam memperkuat integritas proses pengawasan. Hubungan yang baik mendorong komunikasi yang terbuka, kepercayaan, serta saling menghargai antara kedua belah pihak, sehingga pelaksanaan pengawasan dapat berjalan lebih objektif dan transparan. Selain itu, keterbukaan dan kerja sama yang kuat mempercepat proses tindak lanjut terhadap temuan audit, mengurangi potensi konflik, serta meningkatkan efektivitas perbaikan. Dengan demikian, membangun hubungan kerja yang positif menjadi kunci untuk memperkuat akuntabilitas dan kinerja organisasi.

Shore et al. (2011) menyatakan bahwa lingkungan kerja yang menghargai keanekaragaman mampu memperkaya perspektif dalam organisasi, sehingga mendorong lahirnya inovasi. Ketika perbedaan latar belakang, pengalaman, dan pandangan dihargai, pegawai lebih berani menyampaikan ide-ide kreatif dan solusi yang beragam. Kondisi ini juga memperbaiki proses pengambilan keputusan, karena berbagai sudut pandang dipertimbangkan secara lebih komprehensif dan objektif. Menciptakan lingkungan kerja yang inklusif menjadi strategi penting untuk meningkatkan daya saing dan ketangguhan organisasi di tengah perubahan.

Selain itu, peran kepemimpinan dalam membentuk lingkungan kerja yang positif tidak bisa diabaikan. Pemimpin yang menciptakan atmosfer inklusif, adil, dan suportif akan mendorong pegawai untuk berkinerja maksimal. Perhatian terhadap lingkungan kerja bukan hanya soal peningkatan performa jangka pendek, tetapi juga investasi dalam keberlanjutan organisasi jangka panjang. Dengan memperhatikan aspek fisik, sosial, dan psikologis, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung efektivitas pengawasan dan pencapaian tujuan strategis.

Lingkungan kerja yang berkualitas mencakup aspek fisik, sosial, dan psikologis yang mendukung kinerja, kesejahteraan, dan loyalitas pegawai. Dalam konteks Kantor Inspektorat, lingkungan kerja yang positif memperkuat kolaborasi, transparansi, dan efektivitas pelaksanaan fungsi pengawasan. Oleh karena itu, membangun lingkungan kerja yang aman, sehat, dan mendukung menjadi elemen strategis untuk meningkatkan keberhasilan organisasi. Lingkungan kerja yang kondusif sangat berpengaruh terhadap produktivitas dan kesejahteraan pegawai. Robbins dan Judge (Robbins & Judge, 2018) membagi lingkungan kerja meliputi:

- (1) kondisi fisik lingkungan kerja,
- (2) hubungan antarpegawai,
- (3) hubungan dengan atasan,
- (4) kebebasan berekspresi, dan
- (5) adanya penghargaan dan dukungan. Suasana kerja yang positif dapat meningkatkan keterlibatan dan loyalitas karyawan (Kahn, 1990).

2.6. Kinerja Pengawasan

Kinerja pengawasan merupakan ukuran sejauh mana suatu proses pengawasan mampu memastikan bahwa aktivitas organisasi berjalan sesuai dengan tujuan, standar, dan regulasi yang telah ditetapkan. Pengawasan yang efektif mencakup pengukuran kinerja, membandingkan hasil aktual dengan standar, serta melakukan tindakan korektif jika diperlukan (Anthony & Govindarajan, 2007). Pengawasan menjadi alat penting untuk mengidentifikasi penyimpangan dan meningkatkan akuntabilitas organisasi (Widener, 2007).

Dalam konteks organisasi publik, kinerja pengawasan memainkan peran strategis dalam memastikan pelayanan publik berjalan dengan transparan, akuntabel, dan bebas dari praktik korupsi (Johnson & Christensen, 2012). Pengawasan di sektor publik tidak hanya bergantung pada struktur organisasi, tetapi juga pada nilai-nilai tata kelola yang diterapkan. Prinsip-prinsip *good governance* menjadi fondasi penting dalam membentuk sistem pengawasan yang efektif (Hood, 2010). Keterbukaan informasi memungkinkan masyarakat dan pemangku kepentingan mengakses proses pengambilan keputusan secara transparan. Sementara itu, keadilan dan partisipasi publik berperan dalam memastikan bahwa kebijakan yang diawasi mencerminkan kepentingan bersama dan dijalankan secara akuntabel. Sistem pengawasan yang dirancang dengan baik berfungsi sebagai mekanisme kontrol internal dalam suatu organisasi. Melalui pengawasan yang konsisten, organisasi dapat mengidentifikasi potensi risiko sebelum berkembang menjadi masalah serius. Proses ini juga membantu dalam mendeteksi kesalahan

atau penyimpangan yang mungkin terjadi dalam pelaksanaan tugas. Pengawasan menjadi alat penting dalam mendukung perbaikan kinerja secara berkelanjutan (Power, 2013).

Kinerja pengawasan dalam suatu organisasi tidak dapat dipisahkan dari berbagai faktor internal yang saling berkaitan. Kejelasan tugas menjadi dasar penting agar proses pengawasan berjalan sesuai arah dan tujuan yang diharapkan. Kompetensi pengawas juga menentukan sejauh mana hasil pengawasan dapat dipercaya dan ditindaklanjuti secara tepat. Dukungan manajerial serta budaya organisasi yang mendorong akuntabilitas turut memperkuat fungsi pengawasan dalam praktik sehari-hari (Behn, 2001). Efektivitas pengawasan bergantung pada keseimbangan antara pengendalian internal dan eksternal (Van Thiel & Leeuw, 2002). Lingkungan kerja memainkan peran penting dalam menentukan keberhasilan pelaksanaan pengawasan dalam suatu organisasi. Ketika komunikasi antar pegawai berlangsung secara terbuka, informasi terkait hambatan atau penyimpangan dapat segera diketahui. Sistem pelaporan yang efektif juga memungkinkan pengawas memperoleh data yang akurat dan tepat waktu untuk pengambilan keputusan. Kondisi ini menciptakan iklim kerja yang mendukung transparansi dan responsivitas terhadap berbagai situasi yang muncul (Gupta & Mason, 2014).

Pengawasan yang efektif tidak hanya bersifat reaktif tetapi juga proaktif, yaitu mampu mengantisipasi potensi masalah sebelum terjadi (Kaplan & Norton, 1993). Pengawasan yang efektif tidak hanya berfokus pada pemantauan rutin, tetapi

juga mencakup dimensi nilai-nilai tata kelola yang baik. Akuntabilitas menjadi

kunci agar setiap tindakan dan keputusan dapat dipertanggungjawabkan secara jelas. Transparansi diperlukan agar proses pengawasan dapat dilihat dan dievaluasi oleh pihak yang berkepentingan. Selain itu, kemampuan untuk menindaklanjuti hasil evaluasi menunjukkan bahwa pengawasan berfungsi sebagai alat perbaikan yang nyata dalam organisasi (Bovens, 2007). Penggunaan teknologi informasi juga meningkatkan efektivitas pengawasan dengan mempercepat aliran informasi dan analisis data (Alon-Barkat, 2020).

Pengawasan internal memiliki peran strategis dalam menjaga kualitas dan integritas kinerja organisasi. Salah satu indikator utama dari efektivitas pengawasan ini adalah kecepatan dalam mendeteksi dan merespons penyimpangan yang terjadi. Selain itu, akurasi data dan informasi yang dikumpulkan melalui proses audit menjadi dasar yang kuat untuk pengambilan keputusan. Objektivitas evaluasi juga menjadi syarat mutlak agar hasil pengawasan dapat dipercaya dan diterima oleh seluruh pihak terkait (Arena & Azzone, 2009). Peran manajemen puncak sangat menentukan dalam menindaklanjuti hasil dari proses pengawasan yang dilakukan. Ketika pimpinan organisasi menunjukkan komitmen terhadap rekomendasi yang diberikan, maka peluang untuk terjadinya perbaikan sistem menjadi lebih besar. Dukungan ini dapat berupa alokasi sumber daya, pengambilan keputusan strategis, maupun penguatan kebijakan internal. Tanpa keterlibatan aktif dari manajemen puncak, rekomendasi pengawasan cenderung berhenti pada dokumentasi tanpa implementasi nyata (Sarens & De Beelde, 2007). Pengawasan yang efektif tidak

dapat diberlakukan secara seragam di seluruh organisasi, melainkan harus disesuaikan dengan strategi dan tujuan yang tengah dijalankan. Setiap organisasi memiliki konteks strategis yang berbeda, sehingga sistem pengawasan perlu dirancang agar relevan dan adaptif terhadap kebutuhan spesifik. Selain faktor internal, perubahan dalam lingkungan eksternal seperti regulasi, teknologi, dan kondisi sosial ekonomi juga harus diperhitungkan dalam merancang mekanisme pengawasan. Dengan pendekatan yang kontekstual ini, pengawasan dapat berfungsi secara optimal dalam mendukung pencapaian kinerja organisasi (Ferreira & Otley, 2009). Pengawas dituntut untuk memiliki kemampuan teknis dan analitis yang memadai agar dapat menjalankan tugasnya secara efektif. Kemampuan ini tidak cukup diperoleh sekali saja, melainkan perlu diperkuat melalui pelatihan yang dilakukan secara berkelanjutan. Pelatihan yang terstruktur memungkinkan pengawas mengikuti perkembangan metode evaluasi, regulasi baru, serta teknologi yang relevan. Dengan peningkatan kompetensi secara kontinu, kualitas pelaksanaan fungsi pengawasan dapat lebih terjamin (Gramling et al., 2004).

Pengawasan dalam organisasi pemerintahan memiliki peran penting dalam menjamin akuntabilitas pengelolaan sumber daya publik. Melalui proses pengawasan yang efektif, alokasi anggaran dan pelaksanaan program dapat dikendalikan agar tidak melampaui batas kewajaran. Hal ini juga membantu mencegah penyalahgunaan wewenang serta mendorong terciptanya efisiensi dalam setiap kegiatan birokrasi. Pengawasan berfungsi untuk memastikan bahwa seluruh tindakan administratif dan operasional berjalan sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku (Pollitt & Bouckaert, 2000). Dalam konteks tata kelola modern,

pengawasan tidak dapat bersifat statis atau sepenuhnya bergantung pada prosedur lama. Perubahan regulasi yang terjadi secara dinamis menuntut sistem pengawasan untuk terus diperbarui agar tetap relevan. Selain itu, kemajuan teknologi mengharuskan pengawas memahami dan memanfaatkan perangkat digital dalam proses evaluasi. Ekspektasi publik yang semakin tinggi terhadap transparansi dan akuntabilitas juga menjadi dorongan bagi pengawasan untuk lebih responsif dan inovatif (Sabel et al., 2012).

Pengawasan merupakan komponen penting dalam sistem manajemen organisasi yang berfungsi menjaga konsistensi antara pelaksanaan kegiatan dan tujuan yang telah ditetapkan. Agar tetap relevan, kinerja pengawasan perlu dievaluasi secara berkala dengan menggunakan indikator yang terukur. Evaluasi ini memungkinkan organisasi mengidentifikasi kelemahan dalam proses pengawasan dan melakukan penyesuaian yang diperlukan. Dengan begitu, pengawasan dapat terus selaras dengan arah strategis organisasi yang mungkin berubah seiring waktu (Kaplan & Norton, 2001). Pengawasan yang efektif memberikan dampak nyata terhadap tata kelola organisasi, khususnya dalam aspek keuangan. Salah satu temuan penting adalah adanya hubungan positif antara kualitas pengawasan dan integritas laporan keuangan yang dihasilkan. Ketika pengawasan berjalan dengan baik, potensi terjadinya manipulasi atau kesalahan dalam pencatatan keuangan dapat ditekan secara signifikan. Sistem pengawasan yang kuat juga membantu organisasi dalam mengidentifikasi dan mengelola risiko secara lebih proaktif dan sistematis (Christopher et al., 2009). Dengan demikian, kinerja pengawasan menjadi salah satu indikator kunci dalam menilai kinerja organisasi secara

keseluruhan.

Kinerja pengawasan adalah kemampuan sistem pengawasan dalam memastikan bahwa aktivitas organisasi berjalan sesuai dengan tujuan, standar, dan regulasi yang ditetapkan. Efektivitas ini dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti kejelasan tugas, kompetensi pengawas, dukungan manajerial, budaya organisasi, serta penggunaan teknologi. Dalam sektor publik, efektivitas pengawasan berperan penting dalam memperkuat akuntabilitas, transparansi, dan efisiensi penggunaan sumber daya publik. Kinerja pengawasan mencerminkan seberapa optimal fungsi pengawasan dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi. Anthony dan Govindarajan (Anthony & Govindarajan, 2007) membagi kinerja pengawasan meliputi: (1) ketepatan dalam deteksi masalah,

- (2) kecepatan dalam memberikan respon atau tindakan korektif,
- (3) objektivitas dalam evaluasi,
- (4) keberlanjutan dalam pengawasan, dan
- (5) peningkatan akuntabilitas organisasi.

2.7. Hubungan Antar Variabel

1. Hubungan Job description terhadap Kinerja Pengawasan

Job description yang jelas merupakan fondasi penting dalam mendukung efektivitas pengawasan dalam organisasi. Kejelasan tugas memungkinkan pegawai memahami peran dan tanggung jawab mereka sehingga memudahkan proses pemantauan dan evaluasi (Campion et al., 2011). Ketika Job description disusun

dengan baik, pengawasan menjadi lebih terfokus dan akurat karena terdapat standar kerja yang menjadi acuan (Brannick et al., 2007). Schuler et al. (Schuler, Randal S., & Jackson, 1996) juga menunjukkan bahwa kejelasan peran berkontribusi signifikan dalam meningkatkan efisiensi pengawasan serta menurunkan konflik peran dalam organisasi. Semakin jelas Job description, semakin efektif pula pelaksanaan pengawasan.

2. Hubungan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pengawasan

Kepemimpinan transformasional berperan besar dalam meningkatkan efektivitas pengawasan melalui pemberian motivasi, inspirasi, dan arahan strategis kepada bawahan. Bass dan Avolio (Bass & Avolio, 1994) menekankan bahwa pemimpin transformasional mampu menciptakan visi bersama dan mendorong komitmen terhadap standar kinerja yang tinggi. Gaya kepemimpinan ini memperkuat budaya organisasi yang proaktif terhadap evaluasi dan perbaikan, sehingga memudahkan pengawasan berjalan efektif (Judge & Piccolo, 2004). Selain itu, perhatian individual dari pemimpin mendorong keterlibatan pegawai dalam proses evaluasi dan perbaikan kinerja (Breevaart et al., 2013).

3. Hubungan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pengawasan

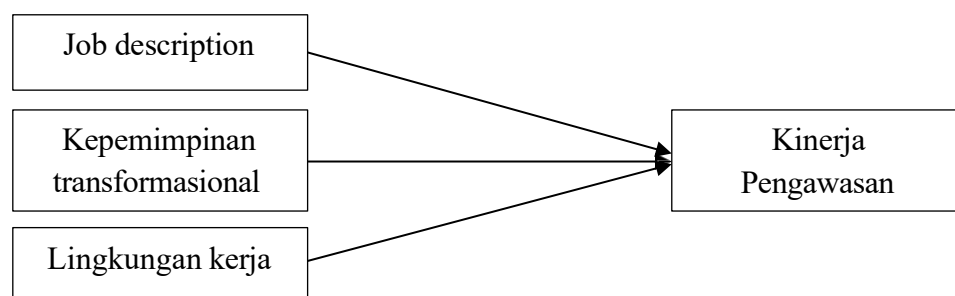
Lingkungan kerja yang kondusif mendukung efektivitas pengawasan dengan menciptakan iklim organisasi yang terbuka terhadap evaluasi dan

perbaikan. Robbins dan Judge (2017) menyatakan bahwa kondisi fisik, hubungan antarpegawai, serta dukungan dari atasan dapat meningkatkan kepercayaan dan komunikasi dua arah, yang penting dalam proses pengawasan. Lingkungan kerja yang sehat mendorong keterlibatan karyawan dalam proses monitoring dan evaluasi (Kahn, 1990). Oldham dan Fried (2016) juga menemukan bahwa lingkungan kerja yang positif berhubungan erat dengan motivasi kerja, yang berdampak pada komitmen terhadap prosedur dan standar pengawasan.

Job description yang jelas, kepemimpinan transformasional yang efektif, serta lingkungan kerja yang kondusif berkontribusi secara langsung dalam meningkatkan kinerja pengawasan. Setiap variabel ini saling melengkapi dalam menciptakan sistem pengawasan yang responsif, akurat, dan berkelanjutan. Dukungan dari struktur organisasi (melalui *Job description*), kepemimpinan yang menginspirasi, serta lingkungan yang suportif menjadi kombinasi kunci dalam memastikan efektivitas fungsi pengawasan di lingkungan kerja, khususnya di sektor publik seperti Kantor Inspektorat.

2.8. Kerangka Konseptual

Berdasarkan uraian di atas, maka kerangka konseptual penelitian sebagai berikut



Gambar 2.1 Kerangka konseptual penelitian

2.9. Hipotesis

Job description merupakan penjabaran formal mengenai tugas, tanggung jawab, dan wewenang yang harus dijalankan oleh pegawai dalam suatu organisasi. Kejelasan Job description dapat meminimalkan ketidakpastian peran, meningkatkan kinerja individu, serta mendukung pencapaian tujuan organisasi (Chiaburu & Harrison, 2008). Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa ketidakjelasan tugas dapat menyebabkan stres kerja, konflik peran, dan penurunan efektivitas dalam melaksanakan fungsi pengawasan (Rizzo et al., 1970). Dengan demikian, Job description yang jelas diyakini mampu meningkatkan efektivitas pengawasan di lingkungan organisasi publik.

Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai kemampuan pemimpin untuk menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan bawahan agar melampaui kepentingan pribadi untuk kepentingan organisasi (Bass & Riggio, 2006). Dalam konteks pengawasan, pemimpin transformasional mendorong inovasi, memperkuat komitmen pegawai, serta menciptakan lingkungan kerja yang proaktif terhadap perbaikan kinerja (Trottier et al., 2008). Studi empiris menyatakan bahwa karakteristik kepemimpinan ini berkorelasi positif dengan efektivitas kinerja pengawasan di sektor publik (Wright & Pandey, 2010). Oleh karena itu, kepemimpinan transformasional diasumsikan memiliki pengaruh signifikan dalam meningkatkan kinerja pengawasan.

Lingkungan kerja yang mendukung meliputi kondisi fisik, psikologis, dan sosial yang memungkinkan pegawai bekerja secara optimal. Lingkungan kerja

yang positif dapat meningkatkan produktivitas, kepuasan kerja, dan kinerja pengawasan (Demerouti et al., 2001). Selain itu, lingkungan kerja yang kondusif mendorong terciptanya komunikasi yang terbuka, kolaborasi tim, dan rasa saling percaya antarpegawai (Bakker & Demerouti, 2007). Faktor-faktor tersebut berperan penting dalam mendukung keberhasilan fungsi pengawasan di organisasi sektor publik. Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis penelitian sebagai berikut.

1. Job description, kepemimpinan transformasi, dan lingkungan kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pengawasan pada Kantor Inspektorat Provinsi Papua Barat Daya
2. Job description, kepemimpinan transformasi, dan lingkungan kerja secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pengawasan pada Kantor Inspektorat Provinsi Papua Barat Daya
3. Variabel yang dominan berpengaruh terhadap kinerja pengawasan pada Kantor Inspektorat Provinsi Papua Barat Daya adalah kepemimpinan transformasional

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis dan Rancangan Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan tujuan untuk menganalisis hubungan antara Job description, kepemimpinan transformasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pengawasan pada Kantor Inspektorat Provinsi Papua Barat Daya. Pendekatan kuantitatif dipilih karena memungkinkan pengukuran variabel secara objektif dan memberikan hasil yang dapat digeneralisasikan ke populasi yang lebih luas. Penelitian dimulai dengan menyusun proposal pemilihan sampel, analisis data, dan melakukan interpretasi data. Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini akan dianalisis menggunakan analisis regresi berganda guna mengidentifikasi pola dan hubungan antar variabel. Selain itu, penelitian ini juga mengadopsi metode survei untuk memperoleh data primer dari responden yang relevan.

3.2. Objek Penelitian

Objek penelitian dalam studi ini adalah *job description* kepemimpinan transformasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pengawasan pada Kantor Inspektorat Provinsi Papua Barat Daya. Pemilihan objek ini dilatarbelakangi pentingnya kinerja pengawasa yang merupakan aspek fundamental dalam

organisasi sektor publik. Dalam konteks organisasi pemerintah, ketiga faktor tersebut menjadi penentu utama keberhasilan pelaksanaan program pemerintah daerah.

3.3. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini terdiri dari seluruh pegawai Kantor Inspektorat Provinsi Papua Barat Daya. Jumlah populasi sebanyak 48 pegawai. Teknik pengambilan sampel menggunakan sampel jenuh (sensus). Sehingga, jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 48 pegawai.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan memakai kuesioner, wawancara, dan dokumentasi.

1. Kuesioner disusun dalam bentuk pernyataan dengan menggunakan skala likert.

Pertanyaan akan dibuat dengan menggunakan skala 1-5, dimana skala 1 (satu) diberi skor Sangat Tidak Setuju (STS) dan skala 5 (lima) diberi skor Sangat Setuju (SS). Penyaataan dibuat dalam dua bentuk pernyataan yaitu pernyataan positif dan pernyataan negatif.

2. Wawancara. Wawancara dilakukan kepada pagawai yang dianggap mampu melengkapi data penelitian

3. Dokumentasi. Data berupa dokumen yang relevan dengan penelitian.

3.5. Skala Pengukuran

Dalam penelitian ini, skala pengukuran yang digunakan untuk masing-masing variabel adalah skala Likert, yang memungkinkan peneliti untuk mengukur sejauh mana responden menyetujui atau tidak menyetujui pernyataan yang disajikan. Skala Likert umumnya berbentuk interval dengan lima tingkat penilaian yaitu Sangat Tidak Setuju (STS) = Skor 1; Tidak Setuju (TS) = Skor 2; cukup setuju (CS) = Skor 3; Setuju (S) = Skor 4; dan Sangat Setuju (SS) = Skor 5

3.6. Definisi Operasional Variabel Penelitian

Untuk menghindari kesalahan dalam mengartikan variabel yang dianalisis berikut ini dijelaskan definisi operasional dari masing-masing variabel sebagai berikut:

1. Kinerja pengawasan adalah kemampuan sistem pengawasan dalam memastikan bahwa aktivitas organisasi berjalan sesuai dengan tujuan, standar, dan regulasi yang ditetapkan. Variabel ini diukur dengan indikator (Anthony & Govindarajan, 2007)
 - a. Ketepatan dalam deteksi masalah,
 - b. Kecepatan dalam memberikan respon atau tindakan korektif,
 - c. Objektivitas dalam evaluasi,
 - d. Keberlanjutan dalam pengawasan,
 - e. Peningkatan akuntabilitas organisasi

2. Job description adalah kejelasan dari rician tugas dan tanggungjawab yang menjadi acuan dasar pegawai dalam melakukan aktivitas keseharian. Variabel ini ukur dengan indikator. (Wibowo, 2018)
 - a. Kjelasan deskripsi tugas,
 - b. Kejelasan tujuan pekerjaan,
 - c. Kejelasan hubungan kerja,
 - d. Kejelasan wewenang yang dimiliki,
 - e. Kejelasan standar kinerja yang diharapkan
3. Kepemimpinan transformasional adalah gaya kememimpinan yang mendorong pegawai untuk berkembang dan memaksimalkan potensi. Variabel ini diukur dengan indikator (Bass & Avolio, 1994)
 - a. Pengaruh yang ideal (idealized influence),
 - b. Motivasi inspiratif (inspirational motivation),
 - c. Stimulasi intelektual (intellectual stimulation),
 - d. Perhatian individual (individualized consideration),
 - e. Pemberian teladan
4. Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang berada disekitar pegawai dalam melakukan aktivitas keseharian. Variabel ini diukur dengan indikator (Robbins & Judge, 2018)
 - a. Kondisi fisik lingkungan kerja,

- b. Hubungan antarpegawai,
- c. Hubungan dengan atasan,
- d. Kebebasan berekspresi,
- e. Adanya penghargaan dan dukungan

3.7. Uji Validitas dan Reliabilitas

1. Uji Validitas

Uji validitas menunjukkan tingkat keakuratan suatu indikator mengukur konstruk tertentu. Dalam uji pengukuran validitas terdapat dua macam yaitu Pertama, mengkorelasikan antar skor butir pertanyaan (item) dengan total item. Kedua, mengkorelasikan antar masing-masing skor indikator item dengan total skor konstruk. Jika nilai positif dan $r \text{ hitung} \geq r \text{ tabel}$ maka item dapat dinyatakan valid. Uji validitas digunakan untuk menguji kuesioner yang akan disebarakan kepada responden.

2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah ukuran mengenai konsistensi internal dari indikator-indikator sebuah konstruk yang menunjukkan derajat sampai dimana masing-masing indikator itu mengindikasikan sebuah konstruk yang umum dengan kata lain

bagaimana hal-hal yang spesifik saling membantu dalam menjelaskan sebuah fenomena yang umum (Ferdinand, 2002). Ukuran reliabilitas konstruk dapat dilihat dari nilai construct reliability dengan rumus:

$$\text{Construct reliability} = \frac{(\sum \lambda_i)^2}{(\sum \lambda_i)^2 + \sum e_i^2}$$

Dimana:

λ_i = loading factor indikator i

e_i = measurement error indikator i = $1 - \lambda_i^2$

sehingga rumus di atas dapat ditulis menjadi

$$\text{Construct reliability} = \frac{(\sum \lambda_i)^2}{(\sum \lambda_i)^2 + \sum (1 - \lambda_i^2)}$$

Acuan nilai batas yang digunakan mengacu pada (Ferdinand, 2002) bahwa nilai batas tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah construct reliability 0,7, walaupun angka itu bukanlah ukuran yang — matil. Artinya, bila penelitian yang dilakukan bersifat eksploratori, maka nilai di bawah 0,7 pun masih dapat diterima sepanjang disertai dengan alasan empirik yang terlihat dalam proses eksplorasi.

3.8. Metode Analisis Data

Metode analisis data menggunakan analisis deskriptif dan analisis regresi berganda. Analisis deskriptif digunakan untuk mengetahui sebaran penilaian responden untuk setiap

variabel penelitian. Hasil ini memberikan gambaran mengenai kondisi sebenarnya dari variabel penelitian. Sedangkan, Analisis regresi digunakan untuk melihat pengaruh dari setiap variabel independent (bebas) terhadap variabel dependen (terikat). Berikut model regresi berganda untuk menganalisis pengaruh Job description, kepemimpinan transformasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pengawasan

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

Keterangan

Y = Kinerja pengawasan X1 = Job description

X2 = kepemimpinan transformasi X3 = Lingkungan kerja

β_0 = konstanta

$\beta_1, \beta_2, \beta_3$ = Koefisien regresi e = Error dikatakan berpengaruh jika:

1. Nilai $r_{hitung} < r_{tabel}$ atau nilai signifikansi (sig) $> 0,05$, maka H_0 diterima, H_1 ditolak. Artinya, tidak terdapat pengaruh variabel independent terhadap variabel dependen
2. Nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$ atau nilai signifikansi (sig) $\leq 0,05$, maka H_0 ditolak, H_1 diterima. Artinya, terdapat pengaruh variabel independent terhadap variabel dependen

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Responden

Jumlah kuesioner yang disebarkan sebanyak 48 kuesioner. Namun, ikembalikan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan sebanyak 40 kuesioner. Sehingga, data penelitian yang diolah sebanyak 40 responden. Deskripsi responden dilakukan untuk mengetahui dengan jelas sebaran kuesioner penelitian. Sehingga, memberikan gambaran komprehensif mengenai karakteristik subjek yang terlibat. Jumlah responden sebanyak 40 orang dengan komposisi jenis kelamin yang relatif seimbang, yaitu 52,5% perempuan dan 47,5% laki-laki. Kondisi ini menunjukkan keterwakilan gender yang proporsional dalam struktur organisasi yang diteliti.

Tabel 4.1 Deskripsi responden

Identitas Responden		Frequency	Percent
Jenis Kelamin	Laki-laki	19	47.5
	Perempuan	21	52.5
Usia	≤ 29 Tahun	14	35.0
	30- 39 Tahun	12	30.0
	40 - 49 Tahun	9	22.5
	≥ 50 Tahun	5	12.5
Pendidikan	SMA	1	2.5
	Sarjana	34	85.0
	Pascasarjana	5	12.5
Masa Kerja	≤ 5 Tahun	19	47.5
	6 - 10 Tahun	10	25.0
	11 - 15 Tahun	11	27.5
Jabatan	Staf	28	70.0
	Auditor	2	5.0

	Arsiparis	2	5.0
	PPUD	6	15.0
	KeKub. Umum	1	2.5
	Inspektor PW	1	2.5

Sumber: hasil penelitian (diolah)

Berdasarkan usia, responden didominasi oleh kelompok usia ≤ 29 tahun (35%), diikuti rentang usia 30–39 tahun (30%). Sementara itu, kelompok usia 40–49 tahun sebesar 22,5% dan ≥ 50 tahun sebesar 12,5%. Distribusi ini mengindikasikan bahwa sebagian besar pegawai berada pada usia produktif, yang secara umum memiliki tingkat energi kerja dan adaptabilitas yang baik terhadap dinamika organisasi. Mayoritas responden berpendidikan Sarjana (85%), sedangkan Pascasarjana sebesar 12,5% dan SMA 2,5%. Tingginya tingkat pendidikan formal mencerminkan kualitas sumber daya manusia yang memadai dalam mendukung pelaksanaan tugas pengawasan.

Dilihat dari masa kerja, hampir setengah responden (47,5%) memiliki pengalaman kerja ≤ 5 tahun, sementara sisanya tersebar pada rentang 6–15 tahun. Komposisi ini menunjukkan perpaduan antara pegawai yang relatif baru dengan yang telah berpengalaman. Berdasarkan jabatan, sebagian besar merupakan staf (70%), yang secara operasional berperan langsung dalam pelaksanaan fungsi pengawasan. Karakteristik ini memberikan konteks penting dalam menginterpretasikan hasil penelitian secara lebih proporsional.

4.2. Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dan reliabilitas dilakukan untuk melihat kualitas alat ukur yang digunakan untuk mengukur variabel penelitian. Uji validitas bertujuan untuk

melihat kesesuaian alat ukur dengan yang diukur. Sedangkan, uji reliabilitas bertujuan untuk melihat kehandalan alat ukur yang digunakan. Instrument penelitian dikategorikan valid, jika nilai Pearson Correlation > 0.3 .

Pengujian validitas terhadap variabel kinerja pengawasan menunjukkan hasil yang sangat meyakinkan. Seluruh item memiliki koefisien korelasi yang berada pada kategori kuat, sehingga seluruh indikator dinyatakan valid tanpa pengecualian. Berikut uji validitas variabel kinerja pengawasan

Tabel 4.2 Uji validitas Kinerja pengawasan

No	Pernyataan	Pearson Correlation	Keterangan
1	Sistem pengawasan mampu mengidentifikasi permasalahan kerja secara akurat.	.738**	Valid
2	Permasalahan yang muncul dalam pekerjaan dapat terdeteksi sejak dini.	.459**	Valid
3	Pengawasan membantu menemukan potensi kesalahan sebelum berdampak luas.	.700**	Valid
4	Tindakan korektif diberikan segera setelah ditemukan masalah.	.547**	Valid
5	Pimpinan cepat merespons hasil temuan pengawasan.	.815**	Valid
6	Penyelesaian masalah dilakukan tanpa menunggu waktu lama.	.803**	Valid
7	Penilaian kinerja dilakukan secara adil dan tidak memihak.	.543**	Valid
8	Evaluasi pengawasan didasarkan pada data dan fakta.	.681**	Valid
9	Pengawasan bebas dari kepentingan pribadi atau kelompok tertentu.	.444**	Valid
10	Pengawasan dilakukan secara rutin dan berkesinambungan.	.602**	Valid

11	Tidak ada jeda panjang dalam pelaksanaan pengawasan kerja.	.447**	Valid
12	Pengawasan tetap berjalan meskipun tidak ada masalah besar.	.455**	Valid
13	Pengawasan mendorong peningkatan tanggung jawab pegawai.	.509**	Valid
14	Setiap pekerjaan dapat dipertanggungjawabkan dengan jelas.	.520**	Valid
15	Pengawasan meningkatkan transparansi dalam organisasi.	.755**	Valid

Sumber: hasil penelitian (diolah)

Uji validitas terhadap variabel kinerja pengawasan dilakukan untuk memastikan bahwa setiap butir pernyataan benar-benar mampu merepresentasikan konstruk yang diukur. Pengujian menggunakan teknik korelasi Pearson antara skor masing-masing item dengan skor total variabel. Instrumen dinyatakan valid apabila nilai koefisien korelasi lebih besar dari 0,30, sehingga item tersebut memiliki daya diskriminasi yang memadai. Hasil analisis menunjukkan bahwa seluruh 15 item pernyataan pada variabel kinerja pengawasan memiliki nilai korelasi di atas batas minimum yang ditetapkan. Koefisien korelasi berada pada rentang 0,444 hingga 0,815. Nilai tersebut mengindikasikan hubungan yang cukup kuat hingga sangat kuat antara masing-masing item dengan konstruk kinerja pengawasan secara keseluruhan. Item dengan nilai korelasi tertinggi merefleksikan aspek respons pimpinan terhadap temuan pengawasan, sedangkan nilai terendah tetap berada dalam kategori layak.

Hasil ini menunjukkan bahwa seluruh indikator mampu menjelaskan dimensi pengawasan secara konsisten, baik dari sisi identifikasi masalah, tindakan korektif, objektivitas penilaian, maupun keberlanjutan proses pengawasan. Dengan

demikian, tidak terdapat item yang perlu dieliminasi. Instrumen kinerja pengawasan dapat dinyatakan memiliki validitas konstruk yang baik dan layak digunakan pada tahap analisis selanjutnya, termasuk pengujian model regresi dan pengujian hipotesis penelitian.

Uji validitas pada variabel *Job Description* dilakukan untuk menilai sejauh mana setiap pernyataan mampu mencerminkan kejelasan tugas, wewenang, tanggung jawab, serta standar kinerja pegawai. Pengujian menggunakan korelasi Pearson antara skor masing-masing item dengan skor total variabel. Kriteria kelayakan ditetapkan apabila koefisien korelasi melebihi 0,30, sehingga item dinilai memiliki keterkaitan yang memadai dengan konstruk yang diukur.

Tabel 4.3 Uji validitas Job Description

No	Pernyataan	Pearson Correlation	Keterangan
1	Tugas yang harus saya kerjakan dijelaskan secara rinci.	.599**	Valid
2	Tidak ada keraguan mengenai tugas utama saya.	.427**	Valid
3	Saya memahami ruang lingkup pekerjaan saya dengan jelas.	.466**	Valid
4	Tujuan dari setiap pekerjaan saya dipahami dengan baik.	.710**	Valid
5	Saya mengetahui hasil yang diharapkan dari pekerjaan saya.	.725**	Valid
6	Target pekerjaan disampaikan secara jelas.	.750**	Valid
7	Hubungan kerja antarbagian dijelaskan secara tegas.	.602**	Valid
8	Saya memahami alur koordinasi dalam pekerjaan.	.662**	Valid

9	Tidak terjadi tumpang tindih tugas dengan rekan kerja.	.652**	Valid
10	Wewenang saya dalam bekerja sudah ditetapkan dengan jelas.	.710**	Valid
11	Saya mengetahui batasan kewenangan yang saya miliki.	.656**	Valid
12	Keputusan yang dapat saya ambil sesuai dengan wewenang saya.	.467**	Valid
13	Standar kinerja pekerjaan saya ditetapkan secara jelas.	.609**	Valid
14	Penilaian kinerja dilakukan berdasarkan standar yang diketahui.	.446**	Valid
15	Saya memahami indikator keberhasilan pekerjaan saya.	.615**	Valid

Sumber: hasil penelitian (diolah)

Hasil analisis menunjukkan bahwa seluruh 15 item pernyataan memenuhi kriteria validitas. Nilai koefisien korelasi berada pada kisaran 0,427 hingga 0,750. Rentang tersebut mengindikasikan adanya hubungan yang cukup kuat antara setiap indikator dengan total skor variabel *Job Description*. Item yang berkaitan dengan kejelasan target pekerjaan dan pemahaman hasil yang diharapkan menunjukkan korelasi relatif tinggi, mencerminkan pentingnya aspek kejelasan tujuan dalam pelaksanaan tugas. Sementara itu, item dengan nilai korelasi terendah tetap berada di atas batas minimal, sehingga masih dapat dipertahankan dalam instrumen penelitian. Sehingga, hasil ini memperlihatkan bahwa instrumen mampu menangkap dimensi utama deskripsi pekerjaan, mulai dari kejelasan tugas pokok, alur koordinasi, pembagian wewenang, hingga standar evaluasi kinerja. Dengan demikian, seluruh butir pernyataan dinyatakan layak dan dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut tanpa perlu dilakukan penghapusan item.

Uji validitas variabel kepemimpinan transformasional bertujuan

untuk memastikan bahwa setiap butir pernyataan mampu merefleksikan dimensi utama kepemimpinan yang bersifat inspiratif, visioner, dan berorientasi pada pengembangan pegawai. Pengujian dilakukan menggunakan korelasi Pearson antara skor masing-masing item dengan skor total variabel. Suatu item dinyatakan valid apabila nilai koefisien korelasi melebihi 0,30, yang menunjukkan adanya keterkaitan yang memadai dengan konstruk yang diukur.

Tabel 4.4 Uji validitas Kepemimpinan Transformasional

No	Pernyataan	Pearson Correlation	Keterangan
1	Pimpinan menjadi panutan dalam bersikap dan bertindak.	0.641	Valid
2	Pimpinan menunjukkan integritas dalam setiap keputusan.	0.713	Valid
3	Saya merasa bangga dipimpin oleh atasan saya.	0.532	Valid
4	Pimpinan mampu membangkitkan semangat kerja pegawai.	0.825	Valid
5	Pimpinan memberikan visi kerja yang jelas dan inspiratif.	0.861	Valid
6	Saya termotivasi untuk bekerja lebih baik karena dorongan pimpinan.	0.59	Valid
7	Pimpinan mendorong pegawai untuk berpikir kreatif.	0.846	Valid
8	Ide baru dari pegawai dihargai oleh pimpinan.	0.709	Valid
9	Pimpinan terbuka terhadap cara kerja yang inovatif.	0.723	Valid
10	Pimpinan memperhatikan kebutuhan pengembangan pegawai.	0.87	Valid
11	Pimpinan memberikan bimbingan secara personal.	0.773	Valid

12	Pimpinan memahami perbedaan kemampuan tiap pegawai.	0.777	Valid
13	Pimpinan memberi contoh disiplin dalam bekerja.	0.656	Valid
14	Pimpinan konsisten antara ucapan dan tindakan.	0.829	Valid
15	Pimpinan menunjukkan etos kerja yang tinggi.	0.843	Valid

Sumber: hasil penelitian (diolah)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh 15 item pernyataan memiliki nilai korelasi di atas batas yang ditetapkan, dengan rentang antara 0,532 hingga 0,870. Nilai tersebut mengindikasikan hubungan yang kuat hingga sangat kuat antara masing-masing indikator dengan variabel kepemimpinan transformasional secara keseluruhan. Item yang berkaitan dengan perhatian pimpinan terhadap pengembangan pegawai dan kemampuan memberikan visi yang jelas menunjukkan korelasi yang relatif tinggi. Hal ini menegaskan pentingnya aspek motivasional dan inspiratif dalam membentuk persepsi terhadap kepemimpinan. Sehingga, hasil ini menandakan bahwa instrumen yang digunakan telah mampu menggambarkan karakteristik kepemimpinan transformasional secara komprehensif, mencakup keteladanan, motivasi, stimulasi intelektual, serta perhatian individual. Dengan demikian, seluruh butir pernyataan dinyatakan layak dan dapat digunakan dalam tahap analisis berikutnya tanpa perlu dilakukan eliminasi indikator.

Uji validitas variabel lingkungan kerja dilakukan untuk menilai ketepatan setiap butir pernyataan dalam merepresentasikan kondisi fisik maupun nonfisik tempat pegawai melaksanakan pekerjaannya. Pengujian menggunakan korelasi Pearson antara skor item dengan skor total variabel.

Tabel 4.5 Uji validitas lingkungan kerja

No	Pernyataan	Pearson Correlation	Keterangan
1	Fasilitas kerja mendukung kenyamanan dalam bekerja.	.736**	Valid
2	Lingkungan kerja bersih dan tertata dengan baik.	.797**	Valid

3	Sarana kerja tersedia sesuai kebutuhan pekerjaan.	.402*	Valid
4	Hubungan antarpegawai terjalin secara harmonis.	.586**	Valid
5	Rekan kerja saling membantu dalam menyelesaikan tugas.	.381*	Valid
6	Konflik antarpegawai jarang terjadi.	.384*	Valid
7	Hubungan saya dengan atasan berjalan dengan baik.	.660**	Valid
8	Atasan mudah diajak berdiskusi terkait pekerjaan.	.750**	Valid
9	Atasan memberikan dukungan dalam bekerja.	.742**	Valid
10	Saya bebas menyampaikan pendapat di tempat kerja.	.711**	Valid
11	Kritik dan saran pegawai diterima dengan baik.	.753**	Valid
12	Tidak ada rasa takut dalam mengemukakan ide.	.794**	Valid
13	Kinerja yang baik mendapatkan apresiasi.	.789**	Valid
14	Organisasi memberikan dukungan terhadap pekerjaan pegawai.	.857**	Valid
15	Penghargaan memotivasi saya untuk bekerja lebih baik.	.791**	Valid

Sumber: hasil penelitian (diolah)

Hasil analisis menunjukkan bahwa seluruh 15 item pernyataan memiliki nilai korelasi di atas batas minimal yang ditetapkan, dengan rentang antara 0,381 hingga 0,857. Nilai tersebut mengindikasikan bahwa setiap indikator memiliki kontribusi yang cukup kuat dalam menjelaskan variabel lingkungan kerja. Item yang berkaitan dengan dukungan organisasi terhadap pekerjaan pegawai menunjukkan nilai korelasi tertinggi, sedangkan beberapa indikator terkait hubungan antarpegawai memiliki nilai korelasi yang relatif lebih rendah, namun tetap berada dalam kategori layak. Sehingga, instrumen ini telah mencakup aspek penting lingkungan kerja, seperti ketersediaan fasilitas, suasana kerja yang kondusif, hubungan interpersonal, komunikasi dengan atasan, serta sistem penghargaan. Dengan demikian, seluruh item dinyatakan valid dan mampu menggambarkan kondisi lingkungan kerja secara komprehensif, sehingga layak digunakan dalam analisis lanjutan pada tahap pengujian hipotesis.

4.3. Deskripsi Variabel Penelitian

Deskripsi variabel penelitian dilakukan untuk melihat gambaran umum dari setiap item pernyataan variabel penelitian. Kategori hasil analisis deskripsi penelitian dibuat dalam lima interval penelitian. Ini sejalan dengan penilaian responden yang terdiri atas lima skala penilaian. Setiap jarak interval dibuat sama, ini dilakukan untuk memberikan peluang untuk setiap kemungkinan yang ada. Kategori nilai rerata variabel penelitian dari setiap interval penelitian.

Tabel 4.6 Kategori nilai rerata variabel penelitian

Interval	Kategori
$1 \leq \text{Mean} \leq 1.80$	Sangat tidak sesuai/sangat tidak baik
$1.80 < \text{Mean} \leq 2.60$	Tidak sesuai/tidak baik
$2.60 < \text{Mean} \leq 3.40$	Cukup baik/cukup sesuai
$3.40 < \text{Mean} \leq 4.20$	Baik/sesuai
$4.20 < \text{Mean} \leq 5,00$	Sangat baik/sangat sesuai

Deskripsi variabel kinerja pengawasan disusun untuk memperoleh gambaran umum mengenai persepsi responden terhadap pelaksanaan fungsi pengawasan dalam organisasi. Penilaian dilakukan menggunakan skala Likert lima poin, dengan kategori interpretasi mulai dari sangat tidak baik hingga sangat baik. Berdasarkan hasil pengolahan data, variabel kinerja pengawasan memperoleh nilai rerata sebesar 4,21. Nilai tersebut berada pada kategori sangat baik, yang menunjukkan bahwa secara umum responden menilai sistem pengawasan telah berjalan secara efektif.

Tabel 4.7 Deskripsi variabel kinerja pengawasan

No	Pernyataan	Rerata	Keterangan
1	Sistem pengawasan mampu mengidentifikasi permasalahan kerja secara akurat.	4.23	Baik
2	Permasalahan yang muncul dalam pekerjaan dapat terdeteksi sejak dini.	3.98	Baik
3	Pengawasan membantu menemukan potensi kesalahan sebelum berdampak luas.	4.40	Sangat baik
4	Tindakan korektif diberikan segera setelah ditemukan masalah.	4.00	Baik

5	Pimpinan cepat merespons hasil temuan pengawasan.	4.35	Sangat baik
6	Penyelesaian masalah dilakukan tanpa menunggu waktu lama.	4.23	Sangat baik
7	Penilaian kinerja dilakukan secara adil dan tidak memihak.	4.15	Baik
8	Evaluasi pengawasan didasarkan pada data dan fakta.	4.25	Sangat baik
9	Pengawasan bebas dari kepentingan pribadi atau kelompok tertentu.	4.10	Baik
10	Pengawasan dilakukan secara rutin dan berkesinambungan.	4.38	Sangat baik
11	Tidak ada jeda panjang dalam pelaksanaan pengawasan kerja.	3.88	Baik
12	Pengawasan tetap berjalan meskipun tidak ada masalah besar.	4.15	Baik
13	Pengawasan mendorong peningkatan tanggung jawab pegawai.	4.40	Sangat baik
14	Setiap pekerjaan dapat dipertanggungjawabkan dengan jelas.	4.35	Sangat baik
15	Pengawasan meningkatkan transparansi dalam organisasi.	4.38	Sangat baik
	Rerata Variabel kinerja pengawasan	4.21	Sangat baik

Sumber: hasil penelitian (diolah)

Sebagian besar indikator memiliki nilai rerata di atas 4,00, mencerminkan persepsi positif terhadap berbagai aspek pengawasan. Indikator yang berkaitan dengan kemampuan sistem dalam mengidentifikasi potensi kesalahan sebelum berdampak luas menunjukkan nilai yang relatif tinggi. Demikian pula aspek konsistensi pelaksanaan pengawasan secara rutin dan berkesinambungan dinilai telah terlaksana dengan baik. Hal ini mengindikasikan bahwa mekanisme kontrol internal tidak hanya bersifat reaktif, tetapi juga preventif. Selain itu, responden

menilai bahwa tindakan korektif umumnya diberikan secara tepat waktu dan penyelesaian masalah dilakukan tanpa penundaan yang berarti. Aspek objektivitas dalam evaluasi, seperti penilaian berbasis data dan bebas dari kepentingan tertentu, juga memperoleh penilaian yang baik. Meskipun terdapat beberapa indikator dengan nilai sedikit lebih rendah dibandingkan yang lain, secara keseluruhan kinerja pengawasan dinilai telah mendukung transparansi dan akuntabilitas organisasi. Temuan ini memberikan dasar empiris bahwa fungsi pengawasan telah dijalankan secara sistematis dan berorientasi pada peningkatan kualitas kerja.

Deskripsi variabel *Job Description* bertujuan untuk menggambarkan sejauh mana kejelasan tugas, wewenang, tanggung jawab, serta standar kerja dipahami oleh pegawai. Pengukuran dilakukan menggunakan skala Likert lima poin dengan interval penilaian dari sangat tidak sesuai hingga sangat sesuai. Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel *Job Description* memperoleh nilai rerata sebesar 4,20 (baik), yang berada pada kategori baik mendekati sangat baik. Hal ini mengindikasikan bahwa secara umum responden menilai deskripsi pekerjaan telah dirumuskan dan dikomunikasikan secara jelas dalam organisasi.

Tabel 4.8 Deskripsi variabel Job Description

No.	Pernyataan	Rerata	Keterangan
1	Tugas yang harus saya kerjakan dijelaskan secara rinci.	4.18	Baik
2	Tidak ada keraguan mengenai tugas utama saya.	3.90	Baik
3	Saya memahami ruang lingkup pekerjaan saya dengan jelas.	4.33	Sangat baik

4	Tujuan dari setiap pekerjaan saya dipahami dengan baik.	4.28	Sangat baik
5	Saya mengetahui hasil yang diharapkan dari pekerjaan saya.	4.15	Baik
6	Target pekerjaan disampaikan secara jelas.	4.33	Sangat baik
7	Hubungan kerja antarbagian dijelaskan secara tegas.	4.10	Baik
8	Saya memahami alur koordinasi dalam pekerjaan.	4.00	Baik
9	Tidak terjadi tumpang tindih tugas dengan rekan kerja.	4.13	Baik
10	Wewenang saya dalam bekerja sudah ditetapkan dengan jelas.	4.23	Sangat baik
11	Saya mengetahui batasan kewenangan yang saya miliki.	4.30	Sangat baik
12	Keputusan yang dapat saya ambil sesuai dengan wewenang saya.	4.15	Baik
13	Standar kinerja pekerjaan saya ditetapkan secara jelas.	4.28	Sangat baik
14	Penilaian kinerja dilakukan berdasarkan standar yang diketahui.	4.30	Sangat baik
15	Saya memahami indikator keberhasilan pekerjaan saya.	4.33	Sangat baik
	Rerata Variabel Job Description	4.20	Baik

Sumber: hasil penelitian (diolah)

Sebagian besar indikator memiliki nilai rerata di atas 4,00. Pernyataan yang berkaitan dengan pemahaman ruang lingkup pekerjaan, kejelasan target, serta indikator keberhasilan kerja menunjukkan skor yang relatif tinggi. Temuan ini mencerminkan bahwa pegawai tidak mengalami ambiguitas peran dalam menjalankan tugas sehari-hari. Kejelasan standar kinerja dan mekanisme penilaian

juga dinilai telah tersampaikan dengan baik, sehingga pegawai mengetahui tolok ukur yang digunakan dalam evaluasi. Selain itu, aspek pembagian wewenang dan batasan tanggung jawab memperoleh respons positif. Responden menyatakan bahwa kewenangan dalam pengambilan keputusan telah ditetapkan secara proporsional dan tidak terjadi tumpang tindih tugas antarpegawai. Kondisi tersebut berkontribusi pada terciptanya koordinasi kerja yang lebih efektif. Secara keseluruhan, hasil deskriptif ini menunjukkan bahwa sistem deskripsi pekerjaan telah mendukung struktur organisasi yang tertata dan meminimalkan potensi konflik peran dalam pelaksanaan tugas.

Deskripsi variabel kepemimpinan transformasional disusun untuk menggambarkan persepsi responden terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi. Pengukuran dilakukan menggunakan skala Likert lima poin dengan kategori penilaian dari sangat tidak sesuai hingga sangat sesuai. Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional memperoleh nilai rerata sebesar 3,98 (baik), yang berada pada kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum responden menilai pimpinan telah menampilkan karakteristik kepemimpinan yang inspiratif dan berorientasi pada pengembangan pegawai.

Tabel 4.9 Deskripsi variabel Kepemimpinan Transformasional

No	Pernyataan	Rerata	Keterangan
1	Pimpinan menjadi panutan dalam bersikap dan bertindak.	4.28	Sangat baik
2	Pimpinan menunjukkan integritas dalam setiap keputusan.	4.28	Sangat baik

3	Saya merasa bangga dipimpin oleh atasan saya.	3.93	Baik
4	Pimpinan mampu membangkitkan semangat kerja pegawai.	4.08	Baik
5	Pimpinan memberikan visi kerja yang jelas dan inspiratif.	3.95	Baik
6	Saya termotivasi untuk bekerja lebih baik karena dorongan pimpinan.	3.90	Baik
7	Pimpinan mendorong pegawai untuk berpikir kreatif.	3.98	Baik
8	Ide baru dari pegawai dihargai oleh pimpinan.	3.75	Baik
9	Pimpinan terbuka terhadap cara kerja yang inovatif.	4.03	Baik
10	Pimpinan memperhatikan kebutuhan pengembangan pegawai.	3.80	Baik
11	Pimpinan memberikan bimbingan secara personal.	3.63	Baik
12	Pimpinan memahami perbedaan kemampuan tiap pegawai.	3.85	Baik
13	Pimpinan memberi contoh disiplin dalam bekerja.	4.10	Baik
14	Pimpinan konsisten antara ucapan dan tindakan.	3.98	Baik
15	Pimpinan menunjukkan etos kerja yang tinggi.	4.13	Baik
	Rerata variabel Kepemimpinan Transformasional	3.98	Baik

Sumber: hasil penelitian (diolah)

Beberapa indikator memperoleh nilai rerata relatif tinggi (baik), terutama yang berkaitan dengan keteladanan pimpinan dalam bersikap dan bertindak serta integritas dalam pengambilan keputusan. Responden juga menilai bahwa pimpinan menunjukkan etos kerja yang baik dan mampu menjadi figur yang dihormati dalam organisasi.

Aspek pemberian motivasi dan dorongan untuk meningkatkan semangat kerja turut memperoleh penilaian positif, meskipun terdapat variasi pada beberapa item. Indikator yang berkaitan dengan perhatian personal terhadap pengembangan pegawai dan keterbukaan terhadap ide baru menunjukkan nilai yang cukup baik, meskipun tidak setinggi aspek keteladanan. Hal ini mengindikasikan bahwa praktik kepemimpinan telah mencerminkan dimensi motivasional dan stimulasi intelektual, namun masih terdapat ruang untuk penguatan dalam aspek pembinaan individual. Secara keseluruhan, hasil deskriptif ini memperlihatkan bahwa kepemimpinan transformasional telah diterapkan secara memadai dan memberikan kontribusi terhadap terciptanya lingkungan kerja yang kondusif serta berorientasi pada peningkatan kinerja.

Deskripsi variabel lingkungan kerja bertujuan untuk memberikan gambaran mengenai kondisi fisik dan nonfisik yang dirasakan pegawai dalam menjalankan tugasnya. Pengukuran dilakukan menggunakan skala Likert lima poin dengan kategori penilaian dari sangat tidak baik hingga sangat baik. Berdasarkan hasil analisis, variabel lingkungan kerja memperoleh nilai rerata sebesar 3,98 (baik), yang termasuk dalam kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum responden menilai lingkungan kerja telah mendukung pelaksanaan aktivitas organisasi.

Tabel 4.10 Deskripsi variabel lingkungan kerja

No	Pernyataan	Rerata	Keterangan
1	Fasilitas kerja mendukung kenyamanan dalam bekerja.	3.98	Baik
2	Lingkungan kerja bersih dan tertata dengan baik.	4.00	Baik
3	Sarana kerja tersedia sesuai kebutuhan pekerjaan.	3.95	Baik
4	Hubungan antarpegawai terjalin secara harmonis.	4.20	Baik
5	Rekan kerja saling membantu dalam menyelesaikan tugas.	4.13	Baik
6	Konflik antarpegawai jarang terjadi.	3.90	Baik
7	Hubungan saya dengan atasan berjalan dengan baik.	4.08	Baik
8	Atasan mudah diajak berdiskusi terkait pekerjaan.	3.90	Baik
9	Atasan memberikan dukungan dalam bekerja.	3.90	Baik
10	Saya bebas menyampaikan pendapat di tempat kerja.	3.78	Baik
11	Kritik dan saran pegawai diterima dengan baik.	3.93	Baik
12	Tidak ada rasa takut dalam mengemukakan ide.	3.93	Baik
13	Kinerja yang baik mendapatkan apresiasi.	3.93	Baik
14	Organisasi memberikan dukungan terhadap pekerjaan pegawai.	4.08	Baik
15	Penghargaan memotivasi saya untuk bekerja lebih baik.	4.08	Baik
	Rerata variabel Lingkungan Kerja	3.98	Baik

Sumber: hasil penelitian (diolah)

Dari aspek fisik, indikator terkait kebersihan dan kerapian ruang kerja memperoleh penilaian positif. Ketersediaan fasilitas dan sarana kerja dinilai cukup memadai dalam menunjang kenyamanan serta efektivitas pelaksanaan tugas. Meskipun demikian, terdapat beberapa penilaian yang relatif lebih moderat pada aspek kelengkapan sarana, yang mengindikasikan adanya ruang untuk peningkatan kualitas fasilitas pendukung. Pada aspek nonfisik, hubungan antarpegawai dinilai harmonis dan kerja sama tim berjalan dengan baik. Responden juga menyatakan bahwa hubungan dengan atasan berlangsung secara konstruktif, termasuk dalam hal komunikasi dan pemberian dukungan kerja. Kebebasan menyampaikan pendapat serta penerimaan terhadap kritik dan saran dinilai cukup baik, mencerminkan adanya iklim organisasi yang terbuka. Selain itu, sistem penghargaan terhadap kinerja yang baik turut memberikan motivasi bagi pegawai. Sehingga, temuan deskriptif ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja telah berada pada kondisi yang kondusif dan relatif stabil, sehingga mampu mendukung kinerja serta produktivitas pegawai dalam organisasi.

Uji reliabilitas variabel penelitian seperti pada tabel berikut.

Tabel 4.11 Uji reliabilitas

Variabel penelitian	Cronbach's Alpha	Keterangan
Kinerja pengawasan	0.873	Reliabel
Job Description	0.871	Reliabel

Kepemimpinan transformasional	0.942	Reliabel
Lingkungan kerja	0.915	Reliabel

Sumber: hasil penelitian (diolah)

Berdasarkan tabel 4.11 di atas, nilai *Cronbach's Alpha* variabel penelitian lebih besar dari 0,7. Sehingga, instrumen penelitian yang digunakan untuk mengukur masing-masing variabel *reliabel*

4.4. Uji Hipotesis

Tabel 4.12 menyajikan ringkasan model regresi linear berganda yang digunakan untuk menjelaskan pengaruh *Job Description*, kepemimpinan transformasional, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pengawasan. Nilai koefisien korelasi berganda (R) sebesar 0,653 menunjukkan adanya hubungan yang cukup kuat antara variabel independen secara simultan dengan variabel dependen. Angka ini mengindikasikan bahwa kombinasi ketiga variabel bebas memiliki keterkaitan yang substansial dengan kinerja pengawasan.

Tabel 4.12 Model summary

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.653 ^a	.427	.379	5.200

a. Predictors: (Constant), Lingkungan Kerja, Job Description, Kepemimpinan Transformasional

Nilai R Square sebesar 0,427 menunjukkan bahwa 42,7% variasi kinerja pengawasan dapat dijelaskan oleh variasi *Job Description*, kepemimpinan

Tabel 4.13 Uji ANOVA digunakan untuk menilai kelayakan model regresi secara simultan. Hasil analisis menunjukkan nilai F sebesar 8,939 dengan tingkat signifikansi 0,000. Nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa model regresi secara keseluruhan signifikan secara statistik. Artinya, variabel *Job Description*, kepemimpinan transformasional, dan lingkungan kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pengawasan.

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	725.046	3	241.682	8.939	.000 ^b
	Residual	973.354	36	27.038		
	Total	1698.400	39			

a. Dependent Variable: Kinerja Pengawasan

b. Predictors: (Constant), Lingkungan Kerja, Job Description, Kepemimpinan Transformatif

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	21.687	8.492		2.554	.015
	Job Description	.525	.146	.516	3.585	.001
	Kepemimpinan Transformasional	.184	.148	.278	1.244	.221
	Lingkungan Kerja	-.041	.174	-.053	-.236	.815

a. Dependent Variable: Kinerja Pengawasan

Variabel *Job Description* memiliki koefisien regresi sebesar 0,525 dengan nilai signifikansi 0,001. Karena nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa *Job Description* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pengawasan. Koefisien beta terstandarisasi sebesar 0,516 menunjukkan bahwa variabel ini memiliki kontribusi paling dominan dalam model. Sebaliknya, kepemimpinan transformasional memiliki nilai signifikansi 0,221 dan lingkungan kerja sebesar 0,815, yang keduanya lebih besar dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa secara parsial kedua variabel tersebut tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pengawasan dalam model penelitian ini. Variabel yang dominan berpengaruh terhadap kinerja pengawasan adalah *Job description*. Temuan ini mengindikasikan bahwa kejelasan tugas dan pembagian peran menjadi faktor utama dalam meningkatkan efektivitas pengawasan, dibandingkan faktor kepemimpinan dan kondisi lingkungan kerja dalam konteks penelitian ini.

Berdasarkan uraian tersebut maka, hipotesis penelitian yang mengatakan

bahwa

1. *Job description*, kepemimpinan transformasi, dan lingkungan kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pengawasan pada Kantor Inspektorat Provinsi Papua Barat Daya, **diterima**
2. *Job description* secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pengawasan pada Kantor Inspektorat Provinsi Papua Barat Daya, **diterima**

3. Kepemimpinan transformasi secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pengawasan pada Kantor Inspektorat Provinsi Papua Barat Daya, **ditolak**
4. Lingkungan kerja secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pengawasan pada Kantor Inspektorat Provinsi Papua Barat Daya, **ditolak**
5. Variabel yang dominan berpengaruh terhadap kinerja pengawasan pada Kantor Inspektorat Provinsi Papua Barat Daya adalah kepemimpinan transformasional, **ditolak**

4.5. Pembahasan

A. Job description, kepemimpinan transformasi, dan lingkungan kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pengawasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Job description, kepemimpinan transformasional, dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pengawasan. Temuan ini mengindikasikan bahwa efektivitas pengawasan tidak berdiri pada satu faktor tunggal, melainkan merupakan hasil interaksi sistemik antara struktur peran, gaya kepemimpinan, dan kondisi lingkungan organisasi. Secara konseptual, kinerja pengawasan merupakan kemampuan sistem pengawasan dalam memastikan aktivitas organisasi berjalan sesuai tujuan, standar, dan regulasi

yang ditetapkan (Anthony & Govindarajan, 2007). Oleh karena itu, pencapaiannya sangat dipengaruhi oleh faktor struktural dan perilaku dalam organisasi. Kejelasan Job description memungkinkan pegawai memahami batas tugas dan tanggung jawabnya sehingga proses monitoring menjadi lebih terarah. Rizzo et al. (1970) menegaskan bahwa kejelasan peran dapat meminimalkan konflik dan ambiguitas, yang pada akhirnya meningkatkan efektivitas kerja. Dalam konteks pengawasan, kejelasan ini menjadi fondasi akuntabilitas.

Kepemimpinan transformasional berperan dalam membangun komitmen terhadap standar kinerja dan nilai organisasi. Bass dan Avolio (1994) menyatakan bahwa pemimpin transformasional mampu menciptakan visi bersama dan mendorong komitmen terhadap tujuan kolektif. Sementara itu, Wright dan Pandey (2010) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berkorelasi positif dengan efektivitas organisasi sektor publik. Hal ini relevan dalam fungsi pengawasan yang menuntut integritas dan orientasi hasil. Lingkungan kerja juga menjadi faktor pendukung penting. Robbins dan Judge (2018) menjelaskan bahwa kondisi fisik, hubungan antarpegawai, dan dukungan atasan berkontribusi terhadap produktivitas. Teori Job Demands-Resources dari Bakker dan Demerouti (2007) menegaskan bahwa ketersediaan sumber daya kerja akan meningkatkan motivasi dan keterlibatan pegawai. Dalam pengawasan, komunikasi terbuka dan dukungan organisasi mempermudah proses evaluasi dan tindak lanjut.

Secara simultan, ketiga variabel tersebut membentuk sistem yang saling melengkapi. Job description menyediakan struktur, kepemimpinan transformasional memberikan arah dan motivasi, sedangkan lingkungan kerja menciptakan suasana yang mendukung pelaksanaan tugas. Kombinasi ketiganya memperkuat efektivitas deteksi masalah, kecepatan respons, objektivitas evaluasi, serta peningkatan akuntabilitas sebagaimana diuraikan oleh Anthony dan Govindarajan (2007). Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja pengawasan memerlukan pendekatan integratif, bukan parsial.

B. Job description secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pengawasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Job description secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pengawasan. Temuan ini menegaskan bahwa kejelasan tugas merupakan faktor struktural yang sangat menentukan efektivitas fungsi pengawasan. Rizzo et al. (1970) menjelaskan bahwa ambiguitas peran dapat menimbulkan kebingungan dan menurunkan efektivitas kerja. Dalam konteks pengawasan, ketidakjelasan batas tanggung jawab berpotensi menghambat proses deteksi penyimpangan dan tindak lanjut temuan. Sebaliknya, kejelasan deskripsi tugas, tujuan pekerjaan, hubungan kerja, serta standar kinerja sebagaimana diuraikan oleh Wibowo (2018), menciptakan pedoman kerja yang terstruktur dan sistematis. Chiaburu dan Harrison (2008)

menegaskan bahwa kejelasan peran berhubungan positif dengan kinerja individu dan keterlibatan kerja. Ketika pegawai memahami secara spesifik apa yang menjadi tanggung jawabnya, maka proses evaluasi menjadi lebih objektif dan terukur. Hal ini sejalan dengan indikator kinerja pengawasan yang mencakup ketepatan deteksi masalah dan objektivitas evaluasi (Anthony & Govindarajan, 2007).

Dalam organisasi sektor publik seperti Inspektorat, Job description juga menjadi dasar akuntabilitas. Tanpa pembagian tugas yang jelas, sulit menentukan siapa yang bertanggung jawab atas hasil pengawasan tertentu. Schuler dan Jackson (1996) menyatakan bahwa kejelasan peran berkontribusi terhadap efisiensi dan koordinasi kerja. Oleh karena itu, Job description yang jelas memperkuat sistem kontrol internal. Temuan ini menunjukkan bahwa dalam praktiknya, struktur formal organisasi memiliki pengaruh nyata terhadap efektivitas pengawasan. Artinya, meskipun faktor perilaku penting, kejelasan sistem dan tata kerja tetap menjadi fondasi utama. Hasil ini mempertegas bahwa penguatan Job description merupakan strategi prioritas dalam meningkatkan kualitas pengawasan di lingkungan pemerintahan daerah.

C. Kepemimpinan transformasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pengawasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh secara parsial terhadap kinerja

pengawasan. Temuan ini menarik karena secara teoritis kepemimpinan transformasional sering dikaitkan dengan peningkatan kinerja organisasi. Bass dan Riggio (2006) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional mendorong komitmen dan motivasi pegawai melalui pengaruh ideal, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan perhatian individual. Wright dan Pandey (2010) juga menyatakan bahwa gaya kepemimpinan ini berkorelasi positif dengan kinerja sektor publik. Namun demikian, dalam konteks penelitian ini, pengaruh tersebut tidak terbukti secara statistik.

Fenomena ini dapat dijelaskan bahwa fungsi pengawasan di Inspektorat lebih bersifat prosedural dan berbasis regulasi. Kinerja pengawasan, sebagaimana dijelaskan oleh Anthony dan Govindarajan (2007), menekankan ketepatan deteksi dan objektivitas evaluasi. Aspek tersebut lebih dipengaruhi oleh sistem dan standar kerja dibandingkan faktor inspiratif kepemimpinan. Selain itu, ketika Job description sudah jelas dan menjadi pedoman utama, peran kepemimpinan mungkin menjadi kurang dominan dalam memengaruhi hasil kerja teknis. Dengan kata lain, dalam lingkungan yang sangat terstruktur, kinerja lebih ditentukan oleh kepatuhan terhadap prosedur daripada oleh gaya kepemimpinan. Temuan ini tidak menafikan pentingnya kepemimpinan transformasional, tetapi menunjukkan bahwa dalam konteks pengawasan

internal pemerintahan, struktur dan sistem memiliki peran lebih langsung dibandingkan faktor karismatik atau motivasional pemimpin.

Hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja tidak berpengaruh secara parsial dapat dijelaskan melalui Teori Birokrasi dari Max Weber. Weber menegaskan bahwa organisasi birokratis ditandai oleh 1) Pembagian kerja yang jelas, 2) Sistem aturan formal, 3) Hierarki otoritas, dan 4) Impersonalitas dalam pengambilan keputusan (Weber, 1947). Organisasi seperti Inspektorat, efektivitas kinerja pengawasan lebih ditentukan oleh kepatuhan terhadap prosedur dan regulasi dibandingkan oleh faktor personal seperti gaya kepemimpinan atau kondisi lingkungan kerja.

Selain itu, Konsep kepemimpinan transformasional diperkenalkan oleh James MacGregor Burns dan dikembangkan oleh Bernard M. Bass. Kepemimpinan transformasional menekankan 1) Inspirasi dan motivasi, 2) Pengaruh ideal (charisma), 3) Stimulasi intelektual, 4) Perhatian individual (Bass, 1985). Secara teoritis, kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan kinerja melalui peningkatan motivasi intrinsik. Namun, dalam organisasi berbasis regulasi seperti Inspektorat, ruang untuk inovasi dan fleksibilitas seringkali terbatas oleh standar kerja yang ketat. Oleh karena itu, meskipun secara simultan berpengaruh, secara parsial kepemimpinan tidak menjadi faktor dominan, karena

1) Proses kerja bersifat prosedural dan

2) Outcome ditentukan oleh kepatuhan, bukan kreativitas.

Temuan ini konsisten dengan pandangan bahwa efektivitas kepemimpinan sangat kontekstual (contingency-based).

D. Lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pengawasan pada

Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pengawasan. Secara teoritis, Robbins dan Judge (2018) menyatakan bahwa lingkungan kerja yang kondusif meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja. Bakker dan Demerouti (2007) juga menegaskan bahwa sumber daya kerja meningkatkan motivasi dan keterlibatan pegawai. Namun, dalam konteks pengawasan di Inspektorat, fungsi pengawasan lebih menekankan pada kepatuhan terhadap standar dan prosedur formal. Kinerja pengawasan, menurut Anthony dan Govindarajan (2007), diukur berdasarkan objektivitas dan ketepatan deteksi masalah. Dimensi ini lebih bersifat teknis dan normatif.

Kemungkinan lainnya adalah bahwa pegawai Inspektorat telah memiliki standar profesional yang relatif stabil sehingga variasi kondisi lingkungan kerja tidak secara langsung memengaruhi output pengawasan. Dengan kata lain, profesionalisme dan regulasi kerja menjadi faktor pengendali utama. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun lingkungan kerja penting bagi kesejahteraan pegawai, pengaruhnya terhadap kinerja pengawasan dalam konteks ini tidak

signifikan secara langsung. Sistem dan struktur kerja tampaknya lebih menentukan hasil pengawasan dibandingkan suasana kerja.

Weber menegaskan dalam teori birokratis organisasi menyebutkan bahwa sistem birokrasi, perilaku individu —dibatasi oleh aturan formal dan standar operasional (Weber, 1947). Selain itu, Lingkungan kerja secara teoritis berpengaruh terhadap kinerja melalui aspek fisik dan psikososial. Edgar H. Schein menyebutkan bahwa lingkungan organisasi mencerminkan budaya dan sistem nilai yang memengaruhi perilaku kerja individu (Schein, 2010). Namun, dalam pekerjaan yang *highly standardized* seperti pengawasan dengan Proses kerja telah ditentukan oleh SOP, Output bersifat teknis dan terukur. Sehingga pengaruh lingkungan kerja menjadi tidak langsung (*indirect effect*), dan tidak signifikan secara parsial. Oleh karena itu, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa 1) lingkungan kerja lebih berperan sebagai faktor pendukung dan 2) bukan determinan utama kinerja pengawasan

E. Variabel yang dominan berpengaruh terhadap kinerja pengawasan adalah Job description

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Job description merupakan variabel yang paling dominan memengaruhi kinerja pengawasan. Dominasi ini menegaskan bahwa struktur formal organisasi menjadi faktor kunci dalam efektivitas fungsi pengawasan. Rizzo et al. (1970) menyatakan bahwa kejelasan peran mengurangi konflik dan

meningkatkan efektivitas kerja. Chiaburu dan Harrison (2008) menambahkan bahwa kejelasan tugas berhubungan positif dengan kinerja individu. Dalam konteks pengawasan, kejelasan tugas memastikan siapa yang bertanggung jawab terhadap proses identifikasi, evaluasi, dan tindak lanjut temuan. Anthony dan Govindarajan (2007) menekankan bahwa pengawasan yang efektif memerlukan standar yang jelas dan mekanisme kontrol yang terstruktur. Job description menyediakan kerangka tersebut. Tanpa pembagian tugas yang tegas, proses pengawasan berpotensi mengalami tumpang tindih atau bahkan kekosongan tanggung jawab.

Dominasi Job description juga menunjukkan bahwa dalam organisasi publik yang birokratis, kepastian struktur memiliki peran lebih besar dibandingkan faktor perilaku. Struktur yang jelas menciptakan stabilitas, konsistensi, dan akuntabilitas dalam pelaksanaan pengawasan. Dengan demikian, hasil penelitian ini menegaskan bahwa penguatan dan pemutakhiran Job description menjadi strategi paling efektif dalam meningkatkan kinerja pengawasan pada Kantor Inspektorat Provinsi Papua Barat Daya.

Temuan bahwa *job description* berpengaruh signifikan dan menjadi variabel dominan terhadap kinerja pengawasan sejalan dengan *job design theory* yang dikembangkan oleh J. Richard Hackman dan Greg Oldham. Teori ini menegaskan bahwa kejelasan struktur tugas, tanggung jawab, dan otonomi kerja merupakan determinan utama efektivitas kinerja individu. Pekerjaan yang dirancang dengan jelas akan meningkatkan *task identity*, *task*

significance, dan *responsibility*, sehingga mendorong individu untuk bekerja lebih efektif dan akuntabel (Hackman & Oldham, 1976). Dalam konteks pengawasan, kejelasan *job description* memungkinkan auditor atau pengawas memahami batas kewenangan, prosedur kerja, serta standar evaluasi, yang pada akhirnya meningkatkan ketepatan dalam mendeteksi penyimpangan. Selain itu, teori ini juga menekankan pentingnya *feedback* yang terstruktur, yang dalam organisasi pengawasan biasanya diwujudkan dalam bentuk standar audit dan pelaporan formal. Dengan demikian, dominasi *job description* dalam penelitian ini mencerminkan kuatnya peran desain pekerjaan dalam organisasi berbasis regulasi

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan di atas, maka kesimpulan penelitian sebagai berikut

1. Job description, kepemimpinan transformasional, dan lingkungan kerja terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja pengawasan. Hal ini menunjukkan bahwa efektivitas pengawasan merupakan hasil interaksi antara struktur organisasi, perilaku kepemimpinan, dan kondisi lingkungan kerja.
2. Job description berpengaruh signifikan terhadap kinerja pengawasan.
Kejelasan tugas, wewenang, hubungan kerja, dan standar kinerja terbukti menjadi faktor utama yang memperkuat ketepatan deteksi masalah, objektivitas evaluasi, serta akuntabilitas pengawasan.
3. Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pengawasan. Dalam konteks Inspektorat, pelaksanaan pengawasan lebih ditentukan oleh sistem, prosedur, dan regulasi formal dibandingkan oleh gaya kepemimpinan.
4. Lingkungan kerja tidak berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pengawasan. Kondisi fisik maupun sosial organisasi tidak secara langsung menentukan efektivitas pengawasan, yang lebih bersifat teknis dan berbasis standar kerja.

5. Variabel yang paling dominan memengaruhi kinerja pengawasan adalah *Job description*. Hal ini menegaskan bahwa struktur dan kejelasan peran merupakan fondasi utama dalam menciptakan sistem pengawasan yang efektif, objektif, dan akuntabel.

Berdasarkan simpulan penelitian di atas, menunjukkan bahwa *job description* merupakan variabel paling dominan, sementara kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja tidak berpengaruh secara parsial. Sehingga, rekomendasi yang dapat diajukan adalah sebagai berikut:

- 1. Penguatan dan Standardisasi Job Description.** Organisasi, khususnya Inspektorat, perlu melakukan penyempurnaan *job description* secara sistematis dan berkelanjutan. Hal ini mencakup kejelasan tugas, wewenang, tanggung jawab, serta indikator kinerja yang terukur. Penyusunan *job description* sebaiknya mengacu pada standar audit dan regulasi yang berlaku, sehingga mampu meningkatkan akurasi pengawasan, objektivitas penilaian, dan akuntabilitas hasil kerja. Selain itu, perlu dilakukan evaluasi berkala untuk memastikan kesesuaian dengan dinamika organisasi dan perubahan kebijakan.

- 2. Integrasi Job Description dengan Sistem Pengawasan Berbasis Kinerja.**

Diperlukan integrasi antara *job description* dengan sistem

manajemen kinerja (performance management system). Hal ini dapat dilakukan melalui penyusunan Key Performance Indicators (KPI) yang selaras dengan tugas pengawasan. Dengan demikian, setiap auditor atau pengawas memiliki arah kerja yang jelas serta tolok ukur yang objektif dalam mengevaluasi hasil pengawasan.

3. Optimalisasi Peran Kepemimpinan dalam Kerangka Sistem Formal.

Meskipun kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh secara parsial, bukan berarti peran pimpinan menjadi tidak relevan. Sebaliknya, pimpinan perlu mengarahkan gaya kepemimpinan yang adaptif terhadap karakteristik organisasi berbasis regulasi. Fokus kepemimpinan dapat dialihkan pada: a) Penguatan kepatuhan terhadap standar operasional prosedur (SOP), b) Pengawasan implementasi regulasi, dan c) Peningkatan kapasitas teknis pengawas melalui pelatihan dan mentoring. Hal ini, akan membuat kepemimpinan tetap berfungsi sebagai *enabler* dalam memastikan sistem berjalan efektif.

4. Penataan Lingkungan Kerja Berbasis Kebutuhan Teknis Pengawasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh secara langsung. Namun, organisasi tetap perlu

memastikan bahwa lingkungan kerja mendukung pelaksanaan tugas secara optimal, terutama dari aspek: a) Ketersediaan sarana dan prasarana audit, b) Akses terhadap data dan informasi yang akurat, dan c) Sistem teknologi informasi yang terintegrasi. Pendekatan ini menekankan bahwa lingkungan kerja harus difokuskan pada aspek fungsional, bukan sekadar kenyamanan.

5. Penguatan Sistem dan Regulasi sebagai Pilar Utama Pengawasan.

Karakteristik organisasi Inspektorat yang berbasis aturan menunjukkan bahwa efektivitas pengawasan sangat ditentukan oleh sistem dan regulasi. Oleh karena itu a) Perlu dilakukan harmonisasi regulasi pengawasan, b) Penguatan pedoman teknis audit dan pengawasan, dan c) Digitalisasi proses pengawasan untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas

5.2. Saran

Berdasarkan kesimpulan penelitian di atas, maka saran penelitian sebagai berikut

1. Saran Teoretis

Penelitian ini memperkuat pentingnya kejelasan peran dalam meningkatkan kinerja pengawasan sektor publik. Oleh karena itu, pengembangan model teoritis selanjutnya perlu menempatkan struktur organisasi sebagai determinan utama dalam fungsi pengawasan. Penelitian mendatang dapat menguji variabel mediasi atau moderasi,

seperti budaya organisasi atau kompetensi teknis, untuk memahami lebih dalam hubungan antara kepemimpinan dan kinerja pengawasan.

2. Saran Praktis bagi Kantor Inspektorat Provinsi Papua Barat Daya
 - a. Melakukan evaluasi dan pemutakhiran Job description secara berkala agar tetap relevan dengan perubahan regulasi dan dinamika organisasi. Hal ini mencakup kejelasan tugas, wewenang, tanggung jawab, serta indikator kinerja yang terukur.
 - b. Menyusun uraian tugas yang lebih rinci dan terukur, terutama terkait indikator kinerja pengawasan, guna memperkuat akuntabilitas individu.
 - c. Meningkatkan sistem koordinasi antarunit kerja agar tidak terjadi tumpang tindih tugas dalam proses pengawasan.
 - d. Meskipun kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh secara parsial, pimpinan tetap perlu memperkuat komunikasi visi dan integritas organisasi untuk menjaga komitmen pegawai. Hal ini mencakup a) Penguatan kepatuhan terhadap standar operasional prosedur (SOP), b) Pengawasan implementasi regulasi, dan c) Peningkatan kapasitas teknis pengawas melalui pelatihan dan mentoring
 - e. Mempertahankan lingkungan kerja yang kondusif sebagai

faktor pendukung stabilitas organisasi, meskipun tidak menjadi penentu utama kinerja pengawasan. Ini mencakup : a) Ketersediaan sarana dan prasarana audit, b) Akses terhadap data dan informasi yang akurat, dan c) Sistem teknologi informasi yang terintegrasi

3. Saran Kebijakan bagi Pemerintah Daerah

- a. Pemerintah daerah perlu memperkuat kebijakan pengelolaan sumber daya manusia berbasis kejelasan peran dan sistem kinerja yang terukur.
- b. Mendorong standarisasi Job description dalam struktur APIP guna menciptakan keseragaman pelaksanaan fungsi pengawasan.

4. Saran untuk Penelitian Selanjutnya

- a. Menggunakan pendekatan longitudinal untuk melihat dampak jangka panjang variabel-variabel organisasi terhadap kinerja pengawasan.
- b. Memperluas objek penelitian ke Inspektorat di provinsi lain untuk menguji konsistensi temuan.
- c. Menambahkan variabel lain seperti kompetensi auditor, budaya organisasi, atau sistem pengendalian internal sebagai variabel independen tambahan.

DAFTAR PUSTAKAN

- Al Rawas, S. A. S. M., & Jantan, M. (2022). The Effect of Job Description on Employee Performance of Omani Public Sector: Mediating Role of Organizational Justice. *Technium Business and Management*, 2(3), 159–175. <https://doi.org/https://doi.org/10.47577/business.v2i3.8186>
- Allen, D., Bryant, P., & Vardaman, J. (2010). Retaining Talent: Replacing Misconceptions With Evidence-Based Strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24, 48–64. <https://doi.org/10.5465/amp.24.2.48>
- Alon-Barkat, S. (2020). The emotive effect of government branding on citizens' trust and its boundaries: Does the personal relevance of the policy issue matter? *Public Administration*, 98. <https://doi.org/10.1111/padm.12647>
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems* (Issue v. 10). McGraw-Hill.
- Apriliyani, A., & Indra, N. (2024). Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Dinas Pendidikan Provinsi DKI Jakarta. *MASMAN Master Manajemen*, 2(3), 25–34. <https://doi.org/https://doi.org/10.59603/masman.v2i3.435>
- Arena, M., & Azzone, G. (2009). Identifying Organizational Drivers of Internal Audit Effectiveness. *International Journal of Auditing*, 13. <https://doi.org/10.1111/j.1099-1123.2008.00392.x>
- Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (2013). *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead*. Emerald Group Publishing Limited.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources Model: State of the Art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications, Inc.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Taylor & Francis.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press

- Behn, R. D. (2001). *Rethinking Democratic Accountability*. Brookings Institution Press.
- Bennis, W. G., & Nanus, B. (2008). *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. Harper & Row.
- Bovens, M. (2007). Analysing and Assessing Accountability: A Conceptual Framework. *European Law Journal*, 13, 447–468. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0386.2007.00378.x>
- Brannick, M., Levine, E., & Morgeson, F. (2007). *Job and Work ANALYSIS: Methods, Research, and Applications for Human Resource Management*. <https://doi.org/10.4135/9781483329505>
- Breevaart, K., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O., & Espevik, R. (2013). Daily Transactional and Transformational Leadership and Daily Employee Engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87. <https://doi.org/10.1111/joop.12041>
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row
- Campion, M., FINK, A. A., RUGGEBERG, B. J., CARR, L., PHILLIPS, G. M., & ODMAN, R. B. (2011). DOING COMPETENCIES WELL: BEST PRACTICES IN COMPETENCY MODELING. *PERSONNEL PSYCHOLOGY*, 64(February), 225–262. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01207.x>
- Chiaburu, D., & Harrison, D. (2008). Do Peers Make the Place? Conceptual Synthesis and Meta-Analysis of Co-Workers Effects on Perceptions, Attitudes, OCBs, and Performance. *The Journal of Applied Psychology*, 93, 1082–1103. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.5.1082>
- Choudhury, V., & Sabherwal, R. (2003). Portfolio of Control in Outsourced Software Development Projects. *Information Systems Research*, 14, 291–314. <https://doi.org/10.1287/isre.14.3.291.16563>
- Christopher, J., Sarens, G., & Leung, P. (2009). A critical analysis of the independence of the internal audit function: Evidence from Australia. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 22, 200–220.

<https://doi.org/10.1108/09513570910933942>

Colquitt, J., Conlon, D., Wesson, M., Porter, C., & Ng, K. (2001). Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *The Journal of Applied Psychology*, 86, 425–445.

<https://doi.org/10.1037//0021-9010.86.3.425>

Danna, K., & Griffin, R. (1999). Health and Well-Being in the Workplace: A Review and Synthesis of the Literature. *Journal of Management - J MANAGE*, 25, 357–384. <https://doi.org/10.1177/014920639902500305>

Demerouti, E., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. (2001). The Job Demands–Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>

Dirani, K. M., Mehrangiz, A., Amin, A., Bhagyashree, B., Rosemary Capuchino, G., Noeline, G., Ghassan, I., & and Majzun, Z. (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic. *Human Resource Development International*, 23(4), 380–394. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1780078>

Dirks, K., & Ferrin, D. (2002). Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice. *The Journal of Applied Psychology*, 87, 611–628. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.4.611>

Dumdum, U. R., Lowe, K. B., & Avolio, B. J. (2013). A Meta-Analysis of Transformational and Transactional Leadership Correlates of Effectiveness and Satisfaction: An Update and Extension. In *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead 10th Anniversary Edition* (Vol. 5, pp. 39–70). Emerald Group Publishing Limited.

<https://doi.org/10.1108/S1479-357120130000005008>

Eatough, E., Chang, C.-H., Miloslavic, S., & Johnson, R. (2011). Relationships of Role Stressors With Organizational Citizenship Behavior: A Meta-Analysis. *The Journal of Applied Psychology*, 96, 619–632. <https://doi.org/10.1037/a0021887>

Eisenbeiss, S., Knippenberg, D., & Boerner, S. (2008). Transformational Leadership and Team Innovation: Integrating Team Climate Principles. *The Journal of Applied Psychology*, 93, 1438–1446. <https://doi.org/10.1037/a0012716>

Farh, J.-L., Earley, P., & Lin, S.-C. (2007). Impetus for Action: A Cultural Analysis of Justice and Organizational Citizenship Behavior in Chinese Society. *ORG: Values, Attitude, & Perception (Topic)*, 42. <https://doi.org/10.2307/2393733>

Fayol, H., & Storrs, C. (2016). *General and Industrial Management*. Ravenio

Books.

- Ferdinand, A. (2002). *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman penelitian untuk Skripsi, Tesis, dan Desertasi Ilmu Manajemen*,. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20, 263–282. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.07.003>
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Fried, H., Lovell, C., & Schmidt, S. (2008). Efficiency and productivity. The measurement of productive efficiency and productivity growth. “*Efficiency and Productivity*.”
- Gatewood, R. D., Feild, H. S., & Barrick, M. R. (2018). *Human Resource Selection*. Wessex, Incorporated.
- Gita, R., & Yuniawan, A. (2016). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, MOTIVASI KERJA, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Pada PT. BPR Arta Utama Pekalongan). *JURNAL STUDI MANAJEMEN ORGANISASI*, 13, 161. <https://doi.org/10.14710/jsmo.v13i2.13407>
- Gramling, A., Maletta, M. J., Schneider, A., & Church, B. K. (2004). The role of the internal audit function in corporate governance: A synthesis of the extant internal auditing literature and directions for future research. *Journal of Accounting Literature*, 23, 194–244.
- Greenberg, J. (2011). *Behavior in Organizations*. Pearson.
- Greenhaus, J. H., & Callanan, G. A. (2010). *Career management (4th ed.)*. Sage Publications.
- Gupta, A., & Mason, M. (Eds.). (2014). *Transparency in Global Environmental Governance*. The MIT Press.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279
- Hartmann, E., Feisel, E., & Schober, H. (2010). Talent management of western MNCs in China: Balancing global integration and local responsiveness. *Journal of World Business*, 169–178. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.013>
- Hood, C. (2010). Accountability and Transparency: Siamese Twins, Matching Parts, Awkward Couple? *West European Politics*, 33(5), 989–1009.

<https://doi.org/10.1080/01402382.2010.486122>

- House, R. J. (1971). A Path Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321–339. <https://doi.org/10.2307/2391905>
- Inspektorat Provinsi Papua Barat, D. (2023). *Laporan Kinerja Inspektorat Provinsi Papua Barat Daya*.
- Johnson, B., & Christensen, L. (2012). *Educational Research: Quantitative, Qualitative, and Mixed Approaches*. SAGE Publications.
- Judge, T., & Bono, J. (2001). Relationship of Core Self-Evaluations Traits—Self-Esteem, Generalized Self-Efficacy, Locus of Control, and Emotional Stability—With Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis. *The Journal of Applied Psychology*, 86, 80–92. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.80>
- Judge, T., & Piccolo, R. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *The Journal of Applied Psychology*, 89, 755–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Jung, D., Chow, C., & Wu, A. (2003). The Role of Transformational Leadership in Enhancing Organizational Innovation: Hypotheses and Some Preliminary Findings. *The Leadership Quarterly*, 14, 525–544. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00050-X](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00050-X)
- Kahn, W. A. (1990). On the formation of molecular terraces. *The Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.1021/la051212i>
- Kang, H., & Busser, J. (2018). Impact of service climate and psychological capital on employee engagement: The role of organizational hierarchy. *International Journal of Hospitality Management*, 75, 1–9. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.03.003>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1993). Putting the balanced scorecard to work. *Harvard Business Review*, september–(OnPoint). <https://doi.org/10.1016/b978-0-7506-7009-8.50023-9>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). The Strategy-Fokus Organisation: How Balanced Scorecard Companies Thrive In the New Business Environment. In *Harvard Business School Press*.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. Wiley.
- Mardiasmo. (2018). *Akuntansi Sektor Publik*. ANDI.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. SAGE Publications.
- Ng, T. W. H. (2017). Transformational leadership and performance outcomes:

- Analyses of multiple mediation pathways. *The Leadership Quarterly*, 28(3), 385–417. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.11.008>
- Nielsen, K., Randall, R., Holten, A.-L., & González, E. (2010). Conducting organizational-level occupational health interventions: What works? *Work & Stress*, 24, 234–259. <https://doi.org/10.1080/02678373.2010.515393>
- Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., & Wright, P. (2008). *Fundamentals of Human Resource Management*. McGraw-Hill Education.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice*. SAGE Publications.
- Oldham, G., & Fried, Y. (2016). Job design research and theory: Past, present and future. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136, 20–35. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2016.05.002>
- Parker, S., Bindl, U., & Strauss, K. (2010). Making Things Happen: A Model of Proactive Motivation. *Journal of Management*, 36, 827–856. <https://doi.org/10.1177/0149206310363732>
- Podsakoff, N., LePine, J., & Lepine, M. (2007). Differential Challenge Stressor–Hindrance Stressor Relationships With Job Attitudes, Turnover Intentions, Turnover, and Withdrawal Behavior: A Meta-Analysis. *The Journal of Applied Psychology*, 92, 438–454. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.2.438>
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2000). Public Management Reform: A Comparative Analysis. In *Long Range Planning - LONG RANGE PLANN* (Vol. 33). [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(00\)00083-2](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(00)00083-2)
- Power, A. (2013). Supervision of Supervision: How Many Mirrors Do We Need? *British Journal of Psychotherapy*, 29. <https://doi.org/10.1111/bjp.12038>
- Rafferty, A., & Griffin, M. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*, 15, 329–354. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.02.009>
- Raziq, A., & maula-bakhsh, R. (2014). The Impact of Working Environment on Job Satisfaction. In *Procedia Economics and Finance* (Vol. 23). [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00524-9](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00524-9)
- Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 150–163. <https://doi.org/10.2307/2391486>
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2018). *Organizational Behavior*. Pearson.
- Rosenbach, W. E., Taylor, R. L., & Youndt, M. A. (2018). *Contemporary Issues in Leadership*. Taylor & Francis.
- Rowold, J., & Heinitz, K. (2007). Transformational and Charismatic Leadership:

- Assessing the Convergent, Divergent and Criterion Validity of the MLQ and the CKS. *The Leadership Quarterly*, 18, 121–133. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.01.003>
- Sabel, C., Moore, M., & Zeitlin, J. (2012). Experimentalist Governance. In *The Oxford Handbook of Governance* (pp. 169–183). <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199560530.013.0012>
- Sarens, G., & De Beelde, I. (2007). The Relationship Between Internal Audit and Senior Management: A Qualitative Analysis of Expectations and Perceptions. *International Journal of Auditing*, 10. <https://doi.org/10.1111/j.1099-1123.2006.00351.x>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schuler, Randal S., & Jackson, S. E. (1996). *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad ke 21, Jilid 2, Edisi Keenam*. Erlangga.
- Shikdar, A., & Sawaqed, N. M. (2003). Worker productivity, and occupational health and safety issues in selected industries. *Computers & Industrial Engineering*, 45, 563–572. [https://doi.org/10.1016/S0360-8352\(03\)00074-3](https://doi.org/10.1016/S0360-8352(03)00074-3)
- Shore, L., Randel, A., Chung, B., Dean, M., Ehrhart, K., & Singh, G. (2011). Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research. *Journal of Management*, 37. <https://doi.org/10.1177/0149206310385943>
- Sparrow, P., Brewster, C., & Chung, C. (2016). *Globalizing human resource management: Second edition*. <https://doi.org/10.4324/9781315668611>
- Tannenbaum, S., & Cerasoli, C. (2013). Do Team and Individual Debriefs Enhance Performance? A Meta-Analysis. *Human Factors*, 55, 231–245. <https://doi.org/10.1177/0018720812448394>
- Trottier, T., Van Wart, M., & Wang, X. (2008). Examining the Nature and Significance of Leadership in Government Organizations. *Public Administration Review*, 68, 319–333. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2007.00865.x>
- Tubré, T., & Collins, J. M. (2000). Jackson and Schuler (1985) revisited: A meta-analysis of the relationships between role ambiguity, role conflict, and job performance. *Journal of Management*, 26, 155–169. <https://doi.org/10.1177/014920630002600104>
- Van Thiel, S., & Leeuw, F. L. (2002). The Performance Paradox in the Public Sector. *Public Performance & Management Review*, 25(3), 267–281. <https://doi.org/10.2307/3381236>
- Van Wart, M. (2013). Lessons from Leadership Theory and the Contemporary Challenges of Leaders. *Public Administration Review*, 73, 553–565.

<https://doi.org/10.1111/puar.12069>

- Wang, G., Oh, I.-S., Courtright, S., & Colbert, A. (2011). Transformational Leadership and Performance Across Criteria and Levels: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Research. *Group & Organization Management*, 36, 223–270. <https://doi.org/10.1177/1059601111401017>
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. New York: University of California.
- Wibowo. (2018). *Manajemen Kinerja Edisi Kelima*. Pt. Rajagrafindo persada 1.
- Widener, S. (2007). An Empirical Analysis of the Levers of Control Framework. *Accounting, Organizations and Society*, 32, 757–788. <https://doi.org/10.2139/ssrn.771994>
- Wright, B., & Pandey, S. (2010). Transformational Leadership in the Public Sector: Does Structure Matter? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20. <https://doi.org/10.1093/jopart/mup003>
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in Organizations*. Pearson.

LAMPIRAN

1. Kuesioner

Yth. Bapak/Ibu Pegawai

Di-

Tempat

Dengan Hormat,

Dalam rangka mendukung kegiatan penelitian Tesis saya di bidang manajemen sumber daya manusia. Saya memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner penelitian yang berjudul: **PENGARUH *JOB DESCRIPTION*, KEPEMIMPINAN TRANSFORMASI DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA PENGAWASAN PADA KANTOR INSPEKTORAT PROVINSI PAPUA BARAT DAYA.**

Seluruh jawaban yang diberikan **bersifat rahasia** dan hanya digunakan untuk kepentingan akademik. Tidak ada jawaban benar atau salah. Oleh karena itu, kami mengharapkan Bapak/Ibu menjawab setiap pernyataan secara **jujur dan objektif** sesuai dengan kondisi yang sebenarnya.

Atas perhatian dan kerja sama Bapak/Ibu, kami ucapkan terima kasih.

Hormat kami,

Tim Peneliti

IDENTITAS RESPONDEN

(Isilah dengan memberi tanda ✓ pada pilihan yang sesuai)

1. Jenis Kelamin

☐ Laki-laki ☐ Perempuan

2. Usia

☐ < 30 tahun ☐ 30–39 tahun ☐ 40–49 tahun ☐ ≥ 50 tahun

3. Pendidikan Terakhir

☐ SMA ☐ D3 ☐ S1 ☐ S2 ☐ S3

4. Masa Kerja

☐ < 5 tahun ☐ 5–10 tahun ☐ 11–15 tahun ☐ > 15 tahun

5. Unit Kerja (tuliskan): _____

6. Jabatan (Tuliskan): _____

Petunjuk Pengisian Kuesioner

Berikan tanda silang (X) pada salah satu pilihan jawaban sesuai dengan kondisi yang Anda rasakan. Skala Penilaian:

1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

2 = Tidak Setuju (TS)

3 = Cukup Setuju (CS)

4 = Setuju (S)

5 = Sangat Setuju (SS)

Kinerja Pengawasan

No	Pernyataan	Jawaban
1	Sistem pengawasan mampu mengidentifikasi permasalahan kerja secara akurat.	1 2 3 4 5
2	Permasalahan yang muncul dalam pekerjaan dapat	1 2 3 4 5

	terdeteksi sejak dini.	
3	Pengawasan membantu menemukan potensi kesalahan sebelum berdampak luas.	1 2 3 4 5
4	Tindakan korektif diberikan segera setelah ditemukan masalah.	1 2 3 4 5
5	Pimpinan cepat merespons hasil temuan pengawasan.	1 2 3 4 5
6	Penyelesaian masalah dilakukan tanpa menunggu waktu lama.	1 2 3 4 5
7	Penilaian kinerja dilakukan secara adil dan tidak memihak.	1 2 3 4 5
8	Evaluasi pengawasan didasarkan pada data dan fakta.	1 2 3 4 5
9	Pengawasan bebas dari kepentingan pribadi atau kelompok tertentu.	1 2 3 4 5
10	Pengawasan dilakukan secara rutin dan berkesinambungan.	1 2 3 4 5
11	Tidak ada jeda panjang dalam pelaksanaan pengawasan kerja.	1 2 3 4 5
12	Pengawasan tetap berjalan meskipun tidak ada masalah besar.	1 2 3 4 5
13	Pengawasan mendorong peningkatan tanggung jawab pegawai.	1 2 3 4 5
14	Setiap pekerjaan dapat dipertanggungjawabkan dengan jelas.	1 2 3 4 5
15	Pengawasan meningkatkan transparansi dalam organisasi.	1 2 3 4 5

Job Description

No	Pernyataan	Jawaban
----	------------	---------

1	Tugas yang harus saya kerjakan dijelaskan secara rinci.	1 2 3 4 5
2	Tidak ada keraguan mengenai tugas utama saya.	1 2 3 4 5
3	Saya memahami ruang lingkup pekerjaan saya dengan jelas.	1 2 3 4 5
4	Tujuan dari setiap pekerjaan saya dipahami dengan baik.	1 2 3 4 5
5	Saya mengetahui hasil yang diharapkan dari pekerjaan saya.	1 2 3 4 5
6	Target pekerjaan disampaikan secara jelas.	1 2 3 4 5
7	Hubungan kerja antarbagian dijelaskan secara tegas.	1 2 3 4 5
8	Saya memahami alur koordinasi dalam pekerjaan.	1 2 3 4 5
9	Tidak terjadi tumpang tindih tugas dengan rekan kerja.	1 2 3 4 5
10	Wewenang saya dalam bekerja sudah ditetapkan dengan jelas.	1 2 3 4 5
11	Saya mengetahui batasan kewenangan yang saya miliki.	1 2 3 4 5
12	Keputusan yang dapat saya ambil sesuai dengan wewenang saya.	1 2 3 4 5
13	Standar kinerja pekerjaan saya ditetapkan secara jelas.	1 2 3 4 5
14	Penilaian kinerja dilakukan berdasarkan standar yang diketahui.	1 2 3 4 5
15	Saya memahami indikator keberhasilan pekerjaan saya.	1 2 3 4 5

Kepemimpinan Transformasional

No	Pernyataan	Jawaban
1	Pimpinan menjadi panutan dalam bersikap dan bertindak.	1 2 3 4 5
2	Pimpinan menunjukkan integritas dalam setiap keputusan.	1 2 3 4 5
3	Saya merasa bangga dipimpin oleh atasan saya.	1 2 3 4 5
4	Pimpinan mampu membangkitkan semangat kerja pegawai.	1 2 3 4 5
5	Pimpinan memberikan visi kerja yang jelas dan inspiratif.	1 2 3 4 5
6	Saya termotivasi untuk bekerja lebih baik karena dorongan pimpinan.	1 2 3 4 5

7	Pimpinan mendorong pegawai untuk berpikir kreatif.	1 2 3 4 5
8	Ide baru dari pegawai dihargai oleh pimpinan.	1 2 3 4 5
9	Pimpinan terbuka terhadap cara kerja yang inovatif.	1 2 3 4 5
10	Pimpinan memperhatikan kebutuhan pengembangan pegawai.	1 2 3 4 5
11	Pimpinan memberikan bimbingan secara personal.	1 2 3 4 5
12	Pimpinan memahami perbedaan kemampuan tiap pegawai.	1 2 3 4 5
13	Pimpinan memberi contoh disiplin dalam bekerja.	1 2 3 4 5
14	Pimpinan konsisten antara ucapan dan tindakan.	1 2 3 4 5
15	Pimpinan menunjukkan etos kerja yang tinggi.	1 2 3 4 5

Lingkungan Kerja

No	Pernyataan	Jawaban
1	Fasilitas kerja mendukung kenyamanan dalam bekerja.	1 2 3 4 5
2	Lingkungan kerja bersih dan tertata dengan baik.	
3	Sarana kerja tersedia sesuai kebutuhan pekerjaan.	1 2 3 4 5
4	Hubungan antarpegawai terjalin secara harmonis.	1 2 3 4 5
5	Rekan kerja saling membantu dalam menyelesaikan tugas.	1 2 3 4 5
6	Konflik antarpegawai jarang terjadi.	1 2 3 4 5
7	Hubungan saya dengan atasan berjalan dengan baik.	1 2 3 4 5
8	Atasan mudah diajak berdiskusi terkait pekerjaan.	1 2 3 4 5
9	Atasan memberikan dukungan dalam bekerja.	1 2 3 4 5
10	Saya bebas menyampaikan pendapat di tempat kerja.	1 2 3 4 5
11	Kritik dan saran pegawai diterima dengan baik.	1 2 3 4 5
12	Tidak ada rasa takut dalam mengemukakan ide.	1 2 3 4 5
13	Kinerja yang baik mendapatkan apresiasi.	1 2 3 4 5
14	Organisasi memberikan dukungan terhadap pekerjaan pegawai.	1 2 3 4 5
15	Penghargaan memotivasi saya untuk bekerja lebih baik.	1 2 3 4 5

2. Validitas dan Reliabilitas

		Kinerja Pengawasan
Y.1	Pearson Correlation	.738**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
Y.2	Pearson Correlation	.459**
	Sig. (2-tailed)	.003
	N	40
Y.3	Pearson Correlation	.700**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
Y.4	Pearson Correlation	.547**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
Y.5	Pearson Correlation	.815**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
Y.6	Pearson Correlation	.803**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
Y.7	Pearson Correlation	.543**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
Y.8	Pearson Correlation	.681**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
Y.9	Pearson Correlation	.444**
	Sig. (2-tailed)	.004
	N	40
Y.10	Pearson Correlation	.602**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
Y.11	Pearson Correlation	.447**
	Sig. (2-tailed)	.004
	N	40
Y.12	Pearson Correlation	.455**

	Sig. (2-tailed)	.003
	N	40
Y.13	Pearson Correlation	.509**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	40
Y.14	Pearson Correlation	.520**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	40
Y.15	Pearson Correlation	.755**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
Kinerja Pengawasan	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	40

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	40	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.873	15

		Job Description
X1.1	Pearson Correlation	.599**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
X1.2	Pearson Correlation	.427**
	Sig. (2-tailed)	.006
	N	40
X1.3	Pearson Correlation	.466**
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	40
X1.4	Pearson Correlation	.710**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
X1.5	Pearson Correlation	.725**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
X1.6	Pearson Correlation	.750**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
X1.7	Pearson Correlation	.602**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
X1.8	Pearson Correlation	.662**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
X1.9	Pearson Correlation	.652**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
X1.10	Pearson Correlation	.710**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
X1.11	Pearson Correlation	.656**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
X1.12	Pearson Correlation	.467**
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	40

X1.13	Pearson Correlation	.609**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
X1.14	Pearson Correlation	.446**
	Sig. (2-tailed)	.004
	N	40
X1.15	Pearson Correlation	.615**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
Job Description	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	40

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	40	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.871	15

		Kepemimpinan Transformasional
X2.1	Pearson Correlation	.641**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
X2.2	Pearson Correlation	.713**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
X2.3	Pearson Correlation	.532**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
X2.4	Pearson Correlation	.825**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
X2.5	Pearson Correlation	.861**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
X2.6	Pearson Correlation	.590**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
X2.7	Pearson Correlation	.846**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
X2.8	Pearson Correlation	.709**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
X2.9	Pearson Correlation	.723**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
X2.10	Pearson Correlation	.870**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
X2.11	Pearson Correlation	.773**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
X2.12	Pearson Correlation	.777**
	Sig. (2-tailed)	.000

	N	40
X2.13	Pearson Correlation	.656**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
X2.14	Pearson Correlation	.829**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
X2.15	Pearson Correlation	.843**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
Kepemimpinan Transformasional	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	40

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

	N	%
Cases	Valid	40
	Excluded ^a	0
	Total	40

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.942	15

		Lingkungan Kerja
X3.1	Pearson Correlation	.736**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
X3.2	Pearson Correlation	.797**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
X3.3	Pearson Correlation	.402*
	Sig. (2-tailed)	.010
	N	40
X3.4	Pearson Correlation	.586**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
X3.5	Pearson Correlation	.381*
	Sig. (2-tailed)	.015
	N	40
X3.6	Pearson Correlation	.384*
	Sig. (2-tailed)	.014
	N	40
X3.7	Pearson Correlation	.660**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
X3.8	Pearson Correlation	.750**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
X3.9	Pearson Correlation	.742**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
X3.10	Pearson Correlation	.711**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
X3.11	Pearson Correlation	.753**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
X3.12	Pearson Correlation	.794**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40

X3.13	Pearson Correlation	.789**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
X3.14	Pearson Correlation	.857**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
X3.15	Pearson Correlation	.791**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
Lingkungan Kerja	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	40

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	40	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.915	15

3. Deskripsi responden dan variabel penelitian

Statistics						
JK			Usia	Pend	M.Kerja	Jbatan
N	Valid	40	40	40	40	40
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		1.53	2.13	3.08	1.80	1.83
Median		2.00	2.00	3.00	2.00	1.00
Std. Deviation		.506	1.042	.474	.853	1.412

Frequency Table

		JK			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	19	47.5	47.5	47.5
	Perempuan	21	52.5	52.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

		Usia			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	≤ 29 Tahun	14	35.0	35.0	35.0
	30- 39 Tahun	12	30.0	30.0	65.0
	40 - 49 Tahun	9	22.5	22.5	87.5
	≥ 50 Tahun	5	12.5	12.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

		Pend			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA	1	2.5	2.5	2.5
	Sarjana	34	85.0	85.0	87.5
	Pascasarjana	5	12.5	12.5	100.0

Total	40	100.0	100.0
-------	----	-------	-------

M.Kerja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ≤ 5 Tahun	19	47.5	47.5	47.5
6 - 10 Tahun	10	25.0	25.0	72.5
11 - 15 Tahun	11	27.5	27.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

Jabatan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Staf	28	70.0	70.0	70.0
Auditor	2	5.0	5.0	75.0
Arsiparis	2	5.0	5.0	80.0
PPUD	6	15.0	15.0	95.0
KeKub. Umum	1	2.5	2.5	97.5
Inspektor PW	1	2.5	2.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

Statistics

	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	Y.8	Y.9	Y.10	Y.11	Y.12	Y.13	Y.14	Y.15
N Valid	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	4.2250	3.9750	4.4000	4.0000	4.3500	4.2250	4.1500	4.2500	4.1000	4.3750	3.8750	4.1500	4.4000	4.3500	4.3750
Median	4.0000	4.0000	4.5000	4.0000	4.5000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.5000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000
Std. Deviation	.73336	.61966	.70892	.81650	.80224	.69752	.92126	.77625	.84124	.77418	.68641	.57957	.63246	.62224	.70484

Frequency Table

Y.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	2.5	2.5	2.5
	3.00	4	10.0	10.0	12.5
	4.00	20	50.0	50.0	62.5
	5.00	15	37.5	37.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Y.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	8	20.0	20.0	20.0
	4.00	25	62.5	62.5	82.5
	5.00	7	17.5	17.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Y.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	2.5	2.5	2.5
	3.00	2	5.0	5.0	7.5
	4.00	17	42.5	42.5	50.0
	5.00	20	50.0	50.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Y.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	5.0	5.0	5.0
	3.00	7	17.5	17.5	22.5

	4.00	20	50.0	50.0	72.5
	5.00	11	27.5	27.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Y.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	5.0	5.0	5.0
	3.00	2	5.0	5.0	10.0
	4.00	16	40.0	40.0	50.0
	5.00	20	50.0	50.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Y.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	2.5	2.5	2.5
	3.00	3	7.5	7.5	10.0
	4.00	22	55.0	55.0	65.0
	5.00	14	35.0	35.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Y.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	2.5	2.5	2.5
	2.00	1	2.5	2.5	5.0
	3.00	5	12.5	12.5	17.5
	4.00	17	42.5	42.5	60.0
	5.00	16	40.0	40.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Y.8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	2.5	2.5	2.5

3.00	5	12.5	12.5	15.0
4.00	17	42.5	42.5	57.5
5.00	17	42.5	42.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

Y.9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	5.0	5.0
	3.00	6	15.0	20.0
	4.00	18	45.0	65.0
	5.00	14	35.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

Y.10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	5.0	5.0
	3.00	1	2.5	7.5
	4.00	17	42.5	50.0
	5.00	20	50.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

Y.11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	2.5	2.5
	3.00	9	22.5	25.0
	4.00	24	60.0	85.0
	5.00	6	15.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

Y.12

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	4	10.0	10.0

4.00	26	65.0	65.0	75.0
5.00	10	25.0	25.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

Y.13

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	3	7.5	7.5
	4.00	18	45.0	52.5
	5.00	19	47.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

Y.14

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	3	7.5	7.5
	4.00	20	50.0	57.5
	5.00	17	42.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

Y.15

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	2.5	2.5
	3.00	2	5.0	7.5
	4.00	18	45.0	52.5
	5.00	19	47.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

Statistics

	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9
N	Valid	40	40	40	40	40	40	40	40
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4.1750	3.9000	4.3250	4.2750	4.1500	4.3250	4.1000	4.0000

Median	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000
Std. Deviation	.67511	.59052	.61550	.59861	.57957	.69384	.84124	.84732	.91111

Frequency Table

X1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	2.5	2.5	2.5
	3.00	3	7.5	7.5	10.0
	4.00	24	60.0	60.0	70.0
	5.00	12	30.0	30.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

X1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	9	22.5	22.5	22.5
	4.00	26	65.0	65.0	87.5
	5.00	5	12.5	12.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

X1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	3	7.5	7.5	7.5
	4.00	21	52.5	52.5	60.0
	5.00	16	40.0	40.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

X1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	3.00	3	7.5	7.5	7.5
	4.00	23	57.5	57.5	65.0
	5.00	14	35.0	35.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

X1.5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	4	10.0	10.0
	4.00	26	65.0	75.0
	5.00	10	25.0	100.0
	Total	40	100.0	

X1.6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	5	12.5	12.5
	4.00	17	42.5	55.0
	5.00	18	45.0	100.0
	Total	40	100.0	

X1.7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	5.0	5.0
	3.00	6	15.0	20.0
	4.00	18	45.0	65.0
	5.00	14	35.0	100.0
	Total	40	100.0	

X1.8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	7.5	7.5
	3.00	5	12.5	20.0
	4.00	21	52.5	72.5

	5.00	11	27.5	27.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

X1.9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	2.5	2.5	2.5
	3.00	8	20.0	20.0	22.5
	4.00	15	37.5	37.5	60.0
	5.00	16	40.0	40.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

X1.10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	5	12.5	12.5	12.5
	4.00	21	52.5	52.5	65.0
	5.00	14	35.0	35.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

X1.11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	4	10.0	10.0	10.0
	4.00	20	50.0	50.0	60.0
	5.00	16	40.0	40.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

X1.12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	2.5	2.5	2.5
	2.00	2	5.0	5.0	7.5
	3.00	4	10.0	10.0	17.5
	4.00	16	40.0	40.0	57.5
	5.00	17	42.5	42.5	100.0

Std. Deviation	.84694	.84694	.97106	.88831	.87560	.95542	.86194	.77625	.86194	.8828
----------------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	-------

Frequency Table

X2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	2.5	2.5	2.5
	3.00	4	10.0	10.0	12.5
	4.00	17	42.5	42.5	55.0
	5.00	18	45.0	45.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

X2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	5.0	5.0	5.0
	3.00	4	10.0	10.0	15.0
	4.00	15	37.5	37.5	52.5
	5.00	19	47.5	47.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

X2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	5	12.5	12.5	12.5
	3.00	5	12.5	12.5	25.0
	4.00	18	45.0	45.0	70.0
	5.00	12	30.0	30.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

X2.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	5.0	5.0	5.0
	3.00	8	20.0	20.0	25.0
	4.00	15	37.5	37.5	62.5
	5.00	15	37.5	37.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

X2.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	7.5	7.5	7.5
	3.00	7	17.5	17.5	25.0
	4.00	19	47.5	47.5	72.5
	5.00	11	27.5	27.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

X2.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	2.5	2.5	2.5
	2.00	2	5.0	5.0	7.5
	3.00	8	20.0	20.0	27.5
	4.00	18	45.0	45.0	72.5
	5.00	11	27.5	27.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

X2.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	7.5	7.5	7.5
	3.00	6	15.0	15.0	22.5
	4.00	20	50.0	50.0	72.5
	5.00	11	27.5	27.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

X2.8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	5.0	5.0	5.0
	3.00	12	30.0	30.0	35.0
	4.00	20	50.0	50.0	85.0
	5.00	6	15.0	15.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

X2.9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	5.0	5.0	5.0
	3.00	8	20.0	20.0	25.0
	4.00	17	42.5	42.5	67.5
	5.00	13	32.5	32.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

X2.10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	7.5	7.5	7.5
	3.00	11	27.5	27.5	35.0
	4.00	17	42.5	42.5	77.5
	5.00	9	22.5	22.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

X2.11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	5	12.5	12.5	12.5
	3.00	13	32.5	32.5	45.0
	4.00	14	35.0	35.0	80.0
	5.00	8	20.0	20.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

X2.12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	2	5.0	5.0	5.0
	2.00	1	2.5	2.5	7.5
	3.00	7	17.5	17.5	25.0
	4.00	21	52.5	52.5	77.5
	5.00	9	22.5	22.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

X2.13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	2.5	2.5	2.5
	3.00	7	17.5	17.5	20.0
	4.00	18	45.0	45.0	65.0
	5.00	14	35.0	35.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

X2.14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	2.5	2.5	2.5
	3.00	10	25.0	25.0	27.5
	4.00	17	42.5	42.5	70.0
	5.00	12	30.0	30.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

X2.15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	2.5	2.5	2.5
	2.00	1	2.5	2.5	5.0
	3.00	6	15.0	15.0	20.0
	4.00	16	40.0	40.0	60.0
	5.00	16	40.0	40.0	100.0

Total	40	100.0	100.0
-------	----	-------	-------

		Statistics									
		X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3.7	X3.8	X3.9	X3.10
N	Valid	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.9750	4.0000	3.9500	4.2000	4.1250	3.9000	4.0750	3.9000	3.9000	3.7750
Median		4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000
Std. Deviation		.86194	.93370	.87560	.72324	.68641	.92819	.79703	.77790	.92819	.73336

Frequency Table

X3.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	5.0	5.0	5.0
	3.00	9	22.5	22.5	27.5
	4.00	17	42.5	42.5	70.0
	5.00	12	30.0	30.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

X3.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	7.5	7.5	7.5
	3.00	8	20.0	20.0	27.5
	4.00	15	37.5	37.5	65.0
	5.00	14	35.0	35.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

X3.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	2.5	2.5	2.5
	2.00	1	2.5	2.5	5.0
	3.00	7	17.5	17.5	22.5
	4.00	21	52.5	52.5	75.0
	5.00	10	25.0	25.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

X3.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	7	17.5	17.5	17.5
	4.00	18	45.0	45.0	62.5
	5.00	15	37.5	37.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

X3.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	7	17.5	17.5	17.5
	4.00	21	52.5	52.5	70.0
	5.00	12	30.0	30.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

X3.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	7.5	7.5	7.5
	3.00	10	25.0	25.0	32.5
	4.00	15	37.5	37.5	70.0
	5.00	12	30.0	30.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

X3.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	1.00	1	2.5	2.5	2.5
	2.00	1	2.5	2.5	5.0
	3.00	2	5.0	5.0	10.0
	4.00	26	65.0	65.0	75.0
	5.00	10	25.0	25.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

X3.8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	2.5	2.5	2.5
	2.00	1	2.5	2.5	5.0
	3.00	5	12.5	12.5	17.5
	4.00	27	67.5	67.5	85.0
	5.00	6	15.0	15.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

X3.9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	2.5	2.5	2.5
	2.00	2	5.0	5.0	7.5
	3.00	7	17.5	17.5	25.0
	4.00	20	50.0	50.0	75.0
	5.00	10	25.0	25.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

X3.10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	2.5	2.5	2.5
	2.00	1	2.5	2.5	5.0
	3.00	7	17.5	17.5	22.5
	4.00	28	70.0	70.0	92.5
	5.00	3	7.5	7.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

X3.11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	2.5	2.5	2.5
	2.00	1	2.5	2.5	5.0
	3.00	8	20.0	20.0	25.0
	4.00	20	50.0	50.0	75.0
	5.00	10	25.0	25.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

X3.12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	2.5	2.5	2.5
	3.00	8	20.0	20.0	22.5
	4.00	23	57.5	57.5	80.0
	5.00	8	20.0	20.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

X3.13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	2.5	2.5	2.5
	2.00	2	5.0	5.0	7.5
	3.00	6	15.0	15.0	22.5
	4.00	21	52.5	52.5	75.0
	5.00	10	25.0	25.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

X3.14

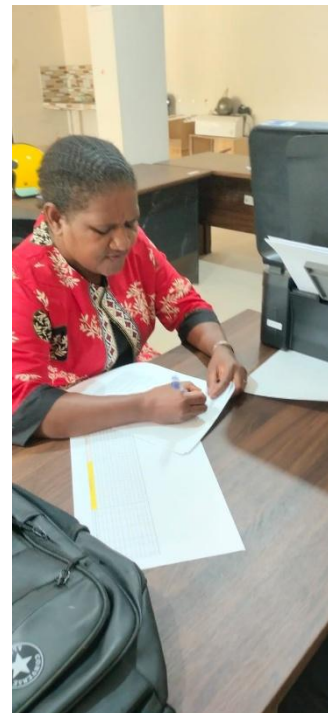
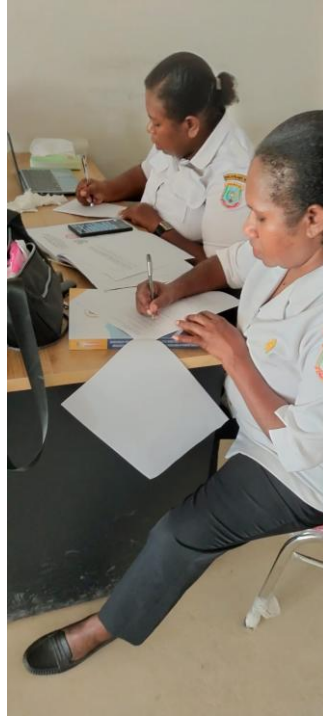
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	2.5	2.5	2.5
	3.00	5	12.5	12.5	15.0
	4.00	23	57.5	57.5	72.5

5.00	11	27.5	27.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

X3.15

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	2.5	2.5
	2.00	1	2.5	5.0
	3.00	4	10.0	15.0
	4.00	22	55.0	70.0
	5.00	12	30.0	100.0
	Total	40	100.0	

4. Dokumentasi



5. Surat Keterangan Penelitian



PEMERINTAH PROVINSI PAPUA BARAT DAYA

INSPEKTORAT DAERAH

Alamat: Jl. Sapta Taruna Km. 10 Dalam, Kota Sorong, Provinsi Papua Barat Daya

Nomor : 800.1.4.1/234/INSP-PBD/XII/2025
 Lampiran :
 Perihal : Izin Penelitian

Kepada
 Yth. Direktur PASCASARJANA UNIMUDA SORONG

Di
Tempat

Sesuai Surat Saudara Nomor: 59/DP.UPMS/S.PD/XII/2025, maka bersama ini di sampaikan bahwa kami bersedia menerima dan memberikan izin untuk melakukan penelitian dalam rangka tugas kepada:

Nama : **Ediator Batti**
 NIM : 146110124124
 Program Studi : Ilmu Manajemen Program Magister
 Program : Pascasarjana
 Alamat : Jalan Flamboyan Raya 10 No.1 Kota Sorong
 No. HP/Telepon : 62811485380
 Waktu Penelitian : 3 Desember 2025 – 3 Januari 2026
 Lokasi Penelitian : Kantor Inspektorat Daerah Provinsi Papua Barat Daya

Demikian Surat Izin Penelitian ini diberikan untuk diketahui dan dipergunakan sebagaimana mestinya, atas perhatiannya diucapkan terima kasih.

Sorong, 3 Desember 2025
 a.n GUBERNUR PAPUA BARAT DAYA
 Pdt. INSPEKTUR DAERAH

DJASMANTAR, SH, MH
 NIP. 19680829 198903 2 001