

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KOMPETENSI DAN SERTIFIKASI KEAHLIAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA BPKP PERWAKILAN PROVINSI JAWA TIMUR

Oleh:

¹Soffin Ubaidillah, ²Purwanto, ³Anita Kartika Sari

^{1,2,3}STIE Mahardhika, Magister, Manajemen

Jl. Wisata Menanggal No.42, Dukuh Menanggal, Kec. Gayungan, Surabaya, Jawa Timur 60234.

e-mail: soffinubaidillah@gmail.com¹, purwanto.dosen@stiemahardhika.ac.id²,
anitakartika@stiemahardhika.ac.id³

ABSTRACT

This study aims to examine the effects of transformational leadership, competence, and professional certification on employee performance at the East Java Representative Office of the Financial and Development Supervisory Agency. A quantitative approach with a causal associative design was employed. The population consisted of 208 employees, all of whom were selected as respondents through a census method. Data were collected using questionnaires and analyzed through multiple linear regression with SPSS. The results indicate that transformational leadership has a positive and significant effect on employee performance with a beta coefficient of 0.582. Competence also has a positive and significant effect with a beta coefficient of 0.230, while professional certification has a positive and significant effect with a beta coefficient of 0.356. Simultaneously, the three independent variables significantly affect employee performance, as indicated by an F-value of 235.385 and a significance level of 0.000. The Adjusted R Square value of 0.773 shows that 77.3% of the variation in employee performance can be explained by the three variables. Transformational leadership is identified as the most dominant predictor. These findings highlight the importance of strengthening leadership practices, developing employee competence, and providing relevant professional certification.

Keywords: Transformational Leadership, Competence, Professional Certification, Employee Performance

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, kompetensi, dan sertifikasi keahlian terhadap kinerja pegawai pada BPKP Perwakilan Provinsi Jawa Timur. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain asosiatif kausal. Populasi penelitian terdiri atas 208 pegawai dan seluruh anggota populasi dijadikan responden melalui teknik sensus. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner dan dianalisis dengan regresi linier berganda menggunakan SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai beta 0,582, kompetensi berpengaruh positif dan signifikan dengan nilai beta 0,230, serta sertifikasi keahlian berpengaruh positif dan signifikan dengan nilai beta 0,356. Secara simultan, ketiga variabel berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai F sebesar 235,385 dan signifikansi 0,000. Nilai Adjusted R Square sebesar 0,773 menunjukkan bahwa 77,3% variasi kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh ketiga

variabel tersebut. Kepemimpinan transformasional menjadi variabel yang memiliki pengaruh relatif paling dominan. Temuan ini menegaskan pentingnya penguatan kepemimpinan, pengembangan kompetensi, dan sertifikasi yang relevan dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi, Sertifikasi Keahlian, Kinerja Pegawai.

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia memiliki peran strategis dalam menentukan keberhasilan organisasi, termasuk pada organisasi sektor publik yang dituntut mampu bekerja secara akuntabel, transparan, dan berorientasi pada kualitas pelayanan. Dalam konteks pemerintahan, kinerja pegawai menjadi faktor penting karena berkaitan langsung dengan efektivitas pelaksanaan tugas organisasi. Kinerja pegawai menunjukkan hasil kerja yang dicapai individu, baik dari aspek kualitas maupun kuantitas, sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara, 2017). Oleh karena itu, peningkatan kinerja pegawai menjadi salah satu prioritas utama dalam pengelolaan sumber daya manusia sektor publik.

Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) merupakan lembaga pemerintah yang memiliki peran strategis dalam pengawasan keuangan dan pembangunan. Peran tersebut menuntut pegawai BPKP memiliki kemampuan analisis, profesionalisme, integritas, serta kompetensi teknis yang kuat. Pada BPKP Perwakilan Provinsi Jawa Timur, tuntutan terhadap kinerja pegawai semakin penting karena kompleksitas tugas pengawasan terus berkembang seiring dengan perubahan regulasi, digitalisasi proses kerja, dan meningkatnya kebutuhan akuntabilitas publik. Kondisi tersebut menempatkan kualitas sumber daya manusia sebagai faktor utama dalam mendukung efektivitas pelaksanaan tugas pengawasan.

Meskipun capaian kinerja organisasi secara umum menunjukkan hasil yang baik, masih terdapat aspek yang perlu diperhatikan. Berdasarkan Laporan Kinerja Perwakilan BPKP Provinsi Jawa Timur Tahun 2025, rerata capaian kinerja mencapai 99,39%. Namun, indikator kualitas hasil pengawasan masih berada pada kisaran 80% dengan kategori cukup memuaskan. Kondisi ini menunjukkan bahwa capaian kinerja yang tinggi secara agregat belum sepenuhnya mencerminkan pemerataan kualitas hasil kerja pada seluruh aspek organisasi (BPKP, 2026). Dengan demikian, peningkatan kinerja pegawai tetap menjadi isu penting, terutama dalam menjaga kualitas hasil pengawasan agar sesuai dengan standar profesional yang diharapkan.

Salah satu faktor yang dapat memengaruhi kinerja pegawai adalah kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional menekankan kemampuan pemimpin dalam memberikan inspirasi, motivasi, arahan, serta perhatian terhadap pengembangan individu. Bass (1985) menjelaskan bahwa pemimpin transformasional mampu mendorong bawahan untuk melampaui kepentingan pribadi demi mencapai tujuan organisasi. Dalam organisasi sektor publik, kepemimpinan transformasional menjadi penting karena pegawai membutuhkan arahan yang jelas, motivasi kerja, serta dukungan dalam menghadapi beban kerja dan kompleksitas tugas.

Selain kepemimpinan, kompetensi juga menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Kompetensi mencerminkan kemampuan individu yang meliputi pengetahuan, keterampilan, sikap, dan kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan. Spencer dan Spencer (1993) menyatakan bahwa kompetensi merupakan karakteristik dasar individu yang berkaitan dengan kinerja efektif atau superior. Pegawai yang memiliki

kompetensi tinggi akan lebih mampu memahami tugas, menyelesaikan pekerjaan secara tepat, serta menghadapi perubahan dan tuntutan pekerjaan dengan lebih baik.

Faktor lain yang tidak kalah penting adalah sertifikasi keahlian. Sertifikasi keahlian merupakan bentuk pengakuan formal terhadap kemampuan profesional pegawai berdasarkan standar tertentu. Dessler (2024) menyatakan bahwa sertifikasi profesional dapat meningkatkan kredibilitas, kompetensi, dan kepercayaan diri individu dalam melaksanakan pekerjaan. Dalam konteks BPKP, sertifikasi keahlian menjadi relevan karena pekerjaan pengawasan membutuhkan standar profesional, ketelitian, dan kemampuan teknis yang dapat dipertanggungjawabkan.

Penelitian ini didasarkan pada perspektif Resource-Based View (RBV), yang memandang sumber daya manusia sebagai aset strategis organisasi. Dalam perspektif ini, kepemimpinan transformasional, kompetensi, dan sertifikasi keahlian dapat dipahami sebagai sumber daya internal yang bernilai karena mampu mendukung peningkatan kinerja pegawai. Kepemimpinan transformasional berperan dalam mengarahkan dan memotivasi pegawai, kompetensi menunjukkan kapasitas individu dalam melaksanakan pekerjaan, sedangkan sertifikasi keahlian memperkuat profesionalisme dan kredibilitas pegawai. Ketiga faktor tersebut perlu dikelola secara efektif agar mampu memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, kompetensi, dan sertifikasi keahlian terhadap kinerja pegawai pada BPKP Perwakilan Provinsi Jawa Timur, baik secara parsial maupun simultan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai sektor publik. Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi BPKP Perwakilan Provinsi Jawa Timur dalam merumuskan kebijakan pengembangan sumber daya manusia melalui penguatan kepemimpinan, peningkatan kompetensi, dan optimalisasi sertifikasi keahlian pegawai.

TINJAUAN PUSTAKA

Resource-Based View

Resource-Based View (RBV) merupakan teori yang menjelaskan bahwa keunggulan organisasi tidak hanya ditentukan oleh faktor eksternal, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam mengelola sumber daya internal yang dimiliki. Wernerfelt (1984) menjelaskan bahwa organisasi dapat dipandang sebagai kumpulan sumber daya yang dapat digunakan untuk menciptakan keunggulan. Barney (1991) menegaskan bahwa sumber daya organisasi akan menjadi sumber keunggulan berkelanjutan apabila memiliki karakteristik bernilai, langka, sulit ditiru, dan sulit digantikan.

Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, RBV memandang pegawai sebagai aset strategis organisasi. Sumber daya manusia yang memiliki kompetensi, profesionalisme, dan kemampuan kerja yang baik dapat menjadi faktor pembeda dalam meningkatkan kinerja organisasi. Oleh karena itu, kepemimpinan transformasional, kompetensi, dan sertifikasi keahlian dalam penelitian ini dipahami sebagai bagian dari sumber daya internal yang dapat memperkuat kinerja pegawai. Kepemimpinan transformasional berperan dalam mengarahkan dan memotivasi pegawai, kompetensi menunjukkan kemampuan individu dalam menjalankan tugas, sedangkan sertifikasi keahlian menjadi bentuk pengakuan formal atas profesionalisme pegawai.

Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan kemampuan pemimpin dalam memberikan inspirasi, motivasi, arahan, serta perhatian terhadap pengembangan bawahan. Bass (1985) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional mampu mendorong bawahan untuk mengutamakan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi. Selanjutnya, Bass dan Avolio (1994) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional terdiri atas empat dimensi utama, yaitu pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individual.

Dalam organisasi sektor publik, kepemimpinan transformasional menjadi penting karena pegawai dihadapkan pada tuntutan kerja yang kompleks dan membutuhkan arahan yang kuat. Pemimpin yang mampu memberikan visi, membangun semangat kerja, mendorong inovasi, serta memberikan perhatian pada pengembangan individu akan membantu pegawai bekerja secara lebih optimal. Robbins dan Judge (2017) menjelaskan bahwa pemimpin transformasional dapat mendorong pegawai untuk bekerja melampaui ekspektasi melalui visi yang jelas, dukungan, dan motivasi. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional diduga berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Kompetensi

Kompetensi merupakan kemampuan individu yang mencakup pengetahuan, keterampilan, sikap, dan karakteristik personal yang mendukung keberhasilan dalam pekerjaan. Spencer dan Spencer (1993) menjelaskan bahwa kompetensi merupakan karakteristik dasar individu yang berkaitan dengan kinerja efektif atau superior dalam suatu pekerjaan. Kompetensi tidak hanya berkaitan dengan kemampuan teknis, tetapi juga mencakup aspek perilaku yang membantu pegawai menyelesaikan tugas secara efektif.

Armstrong (2020) menyatakan bahwa kompetensi merupakan kombinasi antara pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang diperlukan untuk menjalankan pekerjaan secara optimal. Pegawai yang memiliki kompetensi tinggi akan lebih mampu memahami tugas, mengambil keputusan, menyelesaikan pekerjaan secara tepat, serta menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan kerja. Dalam konteks BPKP Perwakilan Provinsi Jawa Timur, kompetensi menjadi faktor penting karena pekerjaan pengawasan membutuhkan kemampuan analisis, pemahaman regulasi, ketelitian, serta tanggung jawab profesional. Oleh karena itu, kompetensi diduga berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Sertifikasi Keahlian

Sertifikasi keahlian merupakan bentuk pengakuan formal terhadap kemampuan individu yang telah memenuhi standar tertentu dalam bidang pekerjaan. Dessler (2024) menjelaskan bahwa sertifikasi profesional merupakan proses pengakuan resmi yang diberikan kepada individu setelah memenuhi persyaratan tertentu, seperti pendidikan, pengalaman, dan uji kompetensi. Sertifikasi menjadi penting karena dapat menunjukkan bahwa pegawai memiliki kemampuan yang sesuai dengan standar profesional.

Noe et al. (2020) menjelaskan bahwa sertifikasi keahlian merupakan bagian dari pengembangan sumber daya manusia yang bertujuan meningkatkan kualitas tenaga kerja melalui standar kompetensi yang terukur. Dalam organisasi berbasis profesional seperti BPKP, sertifikasi keahlian tidak hanya menjadi bukti administratif, tetapi juga menunjukkan kesiapan pegawai dalam menjalankan tugas pengawasan secara lebih kredibel dan akuntabel. Pegawai yang memiliki sertifikasi relevan dengan pekerjaannya cenderung memiliki kepercayaan diri, profesionalisme, dan kemampuan kerja yang lebih baik. Dengan demikian, sertifikasi keahlian diduga berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai oleh individu dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Mangkunegara (2017) menyatakan bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Kinerja tidak hanya dilihat dari jumlah pekerjaan yang diselesaikan, tetapi juga dari kualitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan tanggung jawab dalam proses kerja.

Robbins dan Judge (2017) menjelaskan bahwa kinerja dipengaruhi oleh kemampuan, motivasi, dan kesempatan yang dimiliki individu dalam bekerja. Pegawai yang memiliki kemampuan tinggi, didukung oleh motivasi kerja dan lingkungan organisasi yang baik, akan lebih mampu menghasilkan kinerja optimal. Dalam penelitian ini, kinerja pegawai dipahami sebagai hasil kerja pegawai BPKP Perwakilan Provinsi Jawa Timur yang tercermin melalui kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas, kehadiran, dan kemampuan bekerja sama.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian asosiatif kausal. Pendekatan kuantitatif digunakan karena penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan antarvariabel melalui data numerik dan analisis statistik. Penelitian asosiatif kausal digunakan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional, kompetensi, dan sertifikasi keahlian terhadap kinerja pegawai, baik secara parsial maupun simultan. Variabel bebas dalam penelitian ini terdiri atas kepemimpinan transformasional (X1), kompetensi (X2), dan sertifikasi keahlian (X3), sedangkan variabel terikat adalah kinerja pegawai (Y).

Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada BPKP Perwakilan Provinsi Jawa Timur yang berlokasi di Jl. Raya Bandara Juanda No. 38, Sidoarjo, Jawa Timur. Waktu pelaksanaan penelitian dilakukan pada bulan Mei 2026. Pemilihan lokasi penelitian didasarkan pada relevansi objek penelitian dengan isu peningkatan kinerja pegawai, khususnya dalam lingkungan organisasi sektor publik yang memiliki fungsi pengawasan keuangan dan pembangunan.

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai BPKP Perwakilan Provinsi Jawa Timur yang berjumlah 208 orang. Karena jumlah populasi masih dapat dijangkau secara keseluruhan, penelitian ini menggunakan teknik sensus. Dengan demikian, seluruh anggota populasi dijadikan sebagai responden penelitian. Penggunaan teknik sensus bertujuan untuk memperoleh data yang lebih representatif karena seluruh pegawai yang menjadi objek penelitian dilibatkan dalam proses pengumpulan data.

Definisi Operasional Variabel

Kepemimpinan transformasional (X1) merupakan gaya kepemimpinan yang mampu memberikan inspirasi, motivasi, arahan, dan perhatian individual kepada pegawai dalam rangka meningkatkan kinerja. Variabel ini diukur melalui indikator pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individual.

Kompetensi (X2) merupakan kemampuan pegawai yang mencakup pengetahuan, keterampilan, sikap, kemampuan, dan pengalaman kerja dalam melaksanakan tugas secara

efektif. Kompetensi menjadi faktor penting karena berkaitan langsung dengan kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai standar organisasi.

Sertifikasi keahlian (X3) merupakan pengakuan formal terhadap kemampuan profesional pegawai yang diperoleh melalui proses penilaian atau uji kompetensi berdasarkan standar tertentu. Variabel ini diukur melalui kepemilikan sertifikasi, relevansi sertifikasi dengan pekerjaan, partisipasi dalam sertifikasi, frekuensi atau pengalaman sertifikasi, pemanfaatan sertifikasi dalam pekerjaan, serta dampaknya terhadap pengembangan karier.

Kinerja pegawai (Y) merupakan hasil kerja pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan organisasi. Kinerja pegawai diukur melalui indikator kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas, kehadiran, dan kemampuan bekerja sama.

Teknik Pengumpulan Data

Data dalam penelitian ini diperoleh melalui data primer dan data sekunder. Data primer dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada pegawai BPKP Perwakilan Provinsi Jawa Timur sebagai responden penelitian. Kuesioner disusun berdasarkan indikator masing-masing variabel dan menggunakan skala Likert untuk mengukur persepsi responden terhadap kepemimpinan transformasional, kompetensi, sertifikasi keahlian, dan kinerja pegawai. Data sekunder diperoleh dari dokumen organisasi, laporan kinerja, literatur, buku, jurnal, serta sumber lain yang relevan dengan topik penelitian.

Teknik Analisis Data

Data yang terkumpul dianalisis menggunakan bantuan program Statistical Package for Social Sciences (SPSS) versi 20. Tahap analisis data diawali dengan uji validitas untuk mengetahui sejauh mana instrumen mampu mengukur variabel yang diteliti. Selanjutnya, uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui konsistensi jawaban responden terhadap item pertanyaan dalam kuesioner. Instrumen dinyatakan reliabel apabila nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari 0,60.

Setelah instrumen dinyatakan valid dan reliabel, dilakukan uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas. Uji normalitas digunakan untuk mengetahui apakah data berdistribusi normal. Uji multikolinearitas digunakan untuk mengetahui apakah terdapat hubungan yang terlalu kuat antarvariabel bebas. Uji heteroskedastisitas digunakan untuk mengetahui apakah terjadi ketidaksamaan varians residual dalam model regresi.

Analisis utama dalam penelitian ini menggunakan regresi linier berganda untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional, kompetensi, dan sertifikasi keahlian terhadap kinerja pegawai. Persamaan regresi yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Keterangan: Y adalah kinerja pegawai, a adalah konstanta, X1 adalah kepemimpinan transformasional, X2 adalah kompetensi, X3 adalah sertifikasi keahlian, b1, b2, dan b3 adalah koefisien regresi, serta e adalah standar error.

Pengujian hipotesis dilakukan melalui uji t dan uji F. Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel bebas secara parsial terhadap kinerja pegawai. Sementara itu, uji F digunakan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional, kompetensi, dan sertifikasi keahlian secara simultan terhadap kinerja pegawai. Selain itu, koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui seberapa besar

kemampuan variabel bebas dalam menjelaskan variasi perubahan pada variabel kinerja pegawai

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas

Uji validitas dilakukan menggunakan korelasi Pearson antara skor masing-masing item dan skor total variabel. Penelitian ini melibatkan 208 responden sehingga derajat kebebasan yang digunakan adalah 206, yaitu $208 - 2$. Berdasarkan taraf signifikansi 5%, nilai r tabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 0,1144. Suatu item pernyataan dinyatakan valid apabila nilai r hitung lebih besar daripada r tabel.

Tabel 1
Hasil Uji Validitas

Variabel	Indikator	r hitung	r tabel	Keterangan
Kepemimpinan Transformatif	KT1	0,687	0,1144	Valid
	KT2	0,779	0,1144	Valid
	KT3	0,775	0,1144	Valid
	KT4	0,736	0,1144	Valid
	KT5	0,794	0,1144	Valid
	KT6	0,606	0,1144	Valid
	KT7	0,639	0,1144	Valid
	KT8	0,399	0,1144	Valid
Kompetensi	K1	0,817	0,1144	Valid
	K2	0,890	0,1144	Valid
	K3	0,857	0,1144	Valid
	K4	0,839	0,1144	Valid
	K5	0,847	0,1144	Valid
	K6	0,704	0,1144	Valid
Sertifikasi Keahlian	SK1	0,717	0,1144	Valid
	SK2	0,709	0,1144	Valid
	SK3	0,767	0,1144	Valid
	SK4	0,659	0,1144	Valid
	SK5	0,669	0,1144	Valid
Kinerja Pegawai	KP1	0,809	0,1144	Valid
	KP2	0,859	0,1144	Valid
	KP3	0,889	0,1144	Valid
	KP4	0,795	0,1144	Valid
	KP5	0,805	0,1144	Valid
	KP6	0,694	0,1144	Valid
	KP7	0,703	0,1144	Valid
	KP8	0,513	0,1144	Valid
	KP9	0,531	0,1144	Valid
	KP10	0,253	0,1144	Valid

Sumber: Data diolah, 2026.

Berdasarkan Tabel 1, seluruh indikator penelitian memiliki nilai r hitung yang lebih besar daripada r tabel sebesar 0,1144. Nilai korelasi item-total pada variabel kepemimpinan transformatif berada pada rentang 0,399–0,794, kompetensi sebesar 0,704–0,890, sertifikasi keahlian sebesar 0,659–0,767, dan kinerja pegawai sebesar 0,253–0,889.

Nilai r hitung terendah terdapat pada indikator KP10 sebesar 0,253, tetapi nilai tersebut masih lebih besar daripada r tabel. Dengan demikian, seluruh item pernyataan pada

variabel kepemimpinan transformasional, kompetensi, sertifikasi keahlian, dan kinerja pegawai dinyatakan valid serta layak digunakan dalam analisis selanjutnya.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi internal instrumen penelitian. Menurut Ghozali (2016), instrumen dapat dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari 0,60. Hasil pengujian reliabilitas disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Kriteria	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional	0,838	0,60	Reliabel
Kompetensi	0,905	0,60	Reliabel
Sertifikasi Keahlian	0,731	0,60	Reliabel
Kinerja Pegawai	0,888	0,60	Reliabel

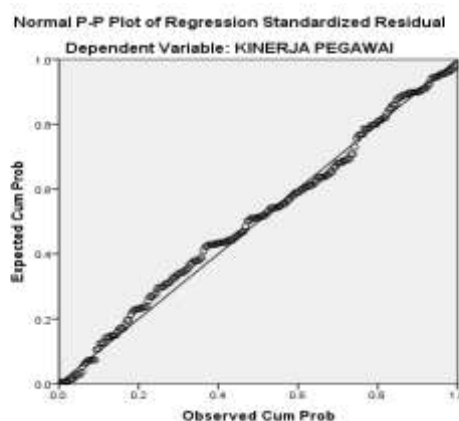
Sumber: Data diolah, 2026.

Berdasarkan Tabel 2, seluruh variabel memiliki nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari 0,60. Variabel kepemimpinan transformasional memperoleh nilai sebesar 0,838, kompetensi sebesar 0,905, sertifikasi keahlian sebesar 0,731, dan kinerja pegawai sebesar 0,888.

Kompetensi memiliki nilai Cronbach's Alpha tertinggi, yaitu 0,905, yang menunjukkan konsistensi internal sangat baik. Meskipun sertifikasi keahlian mempunyai nilai paling rendah sebesar 0,731, nilai tersebut tetap berada di atas batas minimum reliabilitas. Dengan demikian, seluruh instrumen penelitian dinyatakan reliabel dan dapat digunakan untuk pengujian model regresi.

Uji Normalitas

Berdasarkan hasil pengujian normalitas, diketahui bahwa sebaran titik-titik residual pada grafik Normal P-P Plot mengikuti dan mendekati garis diagonal. Hal ini menunjukkan bahwa data residual dalam model regresi berdistribusi normal, sehingga asumsi normalitas terpenuhi dan model regresi layak digunakan untuk analisis selanjutnya.



Gambar 1 Grafik Normal P-P Plot

Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat korelasi yang terlalu kuat di antara variabel independen. Model regresi dinyatakan bebas dari multikolinearitas apabila nilai Tolerance lebih besar dari 0,10 dan nilai Variance Inflation Factor atau VIF lebih kecil dari 10.

Tabel 4
Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel Independen	Tolerance	VIF	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional	0,835	1,197	Tidak terjadi multikolinearitas
Kompetensi	0,895	1,118	Tidak terjadi multikolinearitas
Sertifikasi Keahlian	0,866	1,155	Tidak terjadi multikolinearitas

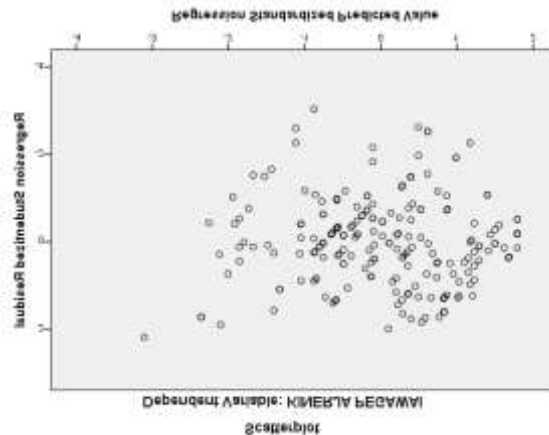
Sumber: Data diolah, 2026.

Berdasarkan Tabel 4, kepemimpinan transformasional memiliki nilai Tolerance sebesar 0,835 dan VIF sebesar 1,197. Kompetensi memiliki nilai Tolerance sebesar 0,895 dan VIF sebesar 1,118, sedangkan sertifikasi keahlian memiliki nilai Tolerance sebesar 0,866 dan VIF sebesar 1,155.

Seluruh variabel independen memiliki nilai Tolerance lebih besar dari 0,10 dan VIF lebih kecil dari 10. Dengan demikian, tidak terdapat gejala multikolinearitas di antara kepemimpinan transformasional, kompetensi, dan sertifikasi keahlian. Masing-masing variabel independen dapat digunakan secara bersama-sama dalam model regresi.

Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan dengan mengamati pola penyebaran titik pada grafik scatterplot antara nilai prediksi terstandar dan residual terstandar. Model regresi dinyatakan tidak mengalami heteroskedastisitas apabila titik-titik menyebar secara acak di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y serta tidak membentuk pola tertentu.



Gambar 2 Grafik Uji Heteroskedastisitas

Berdasarkan grafik scatterplot, titik-titik residual terlihat menyebar secara acak di atas dan di bawah angka nol serta tidak membentuk pola yang teratur, seperti pola melebar, menyempit, atau bergelombang. Dengan demikian, model regresi tidak mengalami gejala heteroskedastisitas dan memenuhi asumsi homoskedastisitas.

Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui arah dan besarnya pengaruh kepemimpinan transformasional, kompetensi, dan sertifikasi keahlian terhadap kinerja pegawai. Hasil analisis disajikan pada Tabel 5.

Tabel 5
Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Variabel	B	Std. Error	Standardized Beta	t	Sig.
Konstanta	-6,202	1,792	—	-3,460	0,001
Kepemimpinan Transformasional	0,687	0,043	0,582	16,061	0,000
Kompetensi	0,314	0,048	0,230	6,549	0,000
Sertifikasi Keahlian	0,754	0,075	0,356	9,997	0,000

Variabel dependen: Kinerja Pegawai.
Sumber: Data diolah, 2026.

Nilai konstanta sebesar -6,202 merupakan nilai intersep model ketika seluruh variabel independen bernilai nol. Karena penelitian menggunakan skala Likert dan nilai nol berada di luar rentang pengukuran variabel, konstanta lebih tepat dipahami sebagai komponen matematis dalam model regresi dan tidak diinterpretasikan sebagai kondisi aktual kinerja pegawai.

Koefisien regresi kepemimpinan transformasional sebesar 0,687 menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu satuan kepemimpinan transformasional akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,687 satuan, dengan asumsi kompetensi dan sertifikasi keahlian tetap.

Koefisien regresi kompetensi sebesar 0,314 menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu satuan kompetensi akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,314 satuan, dengan asumsi variabel independen lainnya tetap.

Koefisien regresi sertifikasi keahlian sebesar 0,754 menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu satuan sertifikasi keahlian akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,754 satuan, dengan asumsi kepemimpinan transformasional dan kompetensi tetap.

Seluruh koefisien regresi memiliki arah positif. Artinya, peningkatan kepemimpinan transformasional, kompetensi, dan sertifikasi keahlian diikuti oleh peningkatan kinerja pegawai. Berdasarkan nilai standardized coefficient beta, kepemimpinan transformasional merupakan variabel yang memiliki pengaruh relatif paling dominan dengan nilai beta sebesar 0,582, diikuti sertifikasi keahlian sebesar 0,356 dan kompetensi sebesar 0,230.

Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi digunakan untuk mengukur kemampuan kepemimpinan transformasional, kompetensi, dan sertifikasi keahlian dalam menjelaskan variasi kinerja pegawai.

Tabel 6
Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,881	0,776	0,773	3,105

Sumber: Data diolah, 2026.

Berdasarkan Tabel 6, nilai R sebesar 0,881 menunjukkan hubungan yang kuat antara kepemimpinan transformasional, kompetensi, dan sertifikasi keahlian dengan kinerja pegawai. Nilai R Square sebesar 0,776 menunjukkan bahwa sebelum dilakukan penyesuaian, ketiga variabel independen mampu menjelaskan 77,6% variasi kinerja pegawai.

Nilai Adjusted R Square sebesar 0,773 menunjukkan bahwa setelah disesuaikan dengan jumlah variabel independen dan ukuran sampel, sebesar 77,3% variasi kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh kepemimpinan transformasional, kompetensi, dan sertifikasi keahlian. Sisanya sebesar 22,7% dijelaskan oleh faktor lain di luar model penelitian, seperti motivasi kerja, budaya organisasi, lingkungan kerja, kompensasi, komitmen organisasi, dan faktor individual lainnya.

Nilai Adjusted R Square yang relatif tinggi menunjukkan bahwa model penelitian memiliki kemampuan penjelasan yang kuat terhadap kinerja pegawai BPKP Perwakilan Provinsi Jawa Timur.

Uji Parsial (Uji t)

Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional, kompetensi, dan sertifikasi keahlian secara parsial terhadap kinerja pegawai. Hipotesis diterima apabila nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 dan koefisien regresi memiliki arah sesuai hipotesis.

Tabel 7
Hasil Uji Parsial

Variabel	B	Beta	t hitung	Sig.	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional	0,687	0,582	16,061	0,000	Positif dan signifikan
Kompetensi	0,314	0,230	6,549	0,000	Positif dan signifikan
Sertifikasi Keahlian	0,754	0,356	9,997	0,000	Positif dan signifikan

Sumber: Data diolah, 2026.

Kepemimpinan transformasional memperoleh koefisien regresi sebesar 0,687, nilai t hitung sebesar 16,061, dan signifikansi sebesar 0,000. Nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 dan koefisien regresi memiliki arah positif. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga H₁ diterima.

Kompetensi memperoleh koefisien regresi sebesar 0,314, nilai t hitung sebesar 6,549, dan signifikansi sebesar 0,000. Nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 dan koefisien regresinya positif. Dengan demikian, kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga H₂ diterima.

Sertifikasi keahlian memperoleh koefisien regresi sebesar 0,754, nilai t hitung sebesar 9,997, dan signifikansi sebesar 0,000. Nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 dan koefisien regresinya positif. Dengan demikian, sertifikasi keahlian berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga H₃ diterima.

Uji Simultan (Uji F)

Uji F digunakan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional, kompetensi, dan sertifikasi keahlian secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai.

Tabel 8
Hasil Uji Simultan

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	6.808,130	3	2.269,377	235,385	0,000
Residual	1.966,793	204	9,641	—	—
Total	8.774,923	207	—	—	—

Sumber: Data diolah, 2026.

Berdasarkan Tabel 8, diperoleh nilai F hitung sebesar 235,385 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000. Nilai signifikansi tersebut lebih kecil dari 0,05, sehingga kepemimpinan transformasional, kompetensi, dan sertifikasi keahlian secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai BPKP Perwakilan Provinsi Jawa Timur. Dengan demikian, H₄ diterima dan model regresi dinyatakan layak digunakan untuk menjelaskan kinerja pegawai.

PEMBAHASAN

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini ditunjukkan oleh koefisien regresi sebesar 0,687, standardized beta sebesar 0,582, nilai t hitung sebesar 16,061, dan signifikansi sebesar 0,000. Kepemimpinan transformasional juga menjadi variabel yang memiliki pengaruh relatif paling dominan karena memperoleh nilai standardized beta tertinggi dibandingkan kompetensi dan sertifikasi keahlian.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa semakin baik kemampuan pimpinan dalam memberikan keteladanan, menyampaikan visi, memberikan motivasi, mendorong pemikiran kritis, dan memperhatikan kebutuhan pengembangan pegawai, semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Dalam lingkungan BPKP Perwakilan Provinsi Jawa Timur, kepemimpinan transformasional relevan karena pekerjaan pengawasan membutuhkan koordinasi, ketelitian, independensi profesional, dan kemampuan merespons kompleksitas permasalahan secara cepat.

Secara teoretis, hasil penelitian ini sejalan dengan konsep Four I's yang dikembangkan oleh Bass dan Avolio (1994), yaitu idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration. Pemimpin yang menjadi teladan dapat membangun kepercayaan pegawai, sedangkan motivasi inspirasional membantu pegawai memahami arti penting tugas pengawasan yang dilaksanakan. Stimulasi intelektual mendorong pegawai mencari cara penyelesaian masalah yang lebih efektif, sementara perhatian individual membantu mengembangkan potensi masing-masing pegawai.

Temuan penelitian ini sejalan dengan meta-analisis Hoch et al. (2018), yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang kuat dengan berbagai hasil kerja pegawai dan tetap memiliki daya prediksi yang penting ketika dibandingkan dengan pendekatan kepemimpinan positif lainnya. Hasil ini juga mendukung Lai et al. (2020), yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja tugas dan perilaku membantu melalui peningkatan keterikatan kerja.

Penelitian Aftab et al. (2023) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan kinerja pegawai dan bahwa hubungan tersebut diperkuat melalui keterikatan kerja serta keterampilan manajerial pemimpin. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat bukti bahwa kepemimpinan transformasional bukan hanya berperan dalam memberikan arahan formal, tetapi juga mengaktifkan motivasi, keterlibatan, kreativitas, dan tanggung jawab pegawai dalam mencapai sasaran organisasi.

Implikasi praktis dari temuan ini adalah bahwa BPKP Perwakilan Provinsi Jawa Timur perlu memperkuat kapasitas kepemimpinan pada setiap jenjang organisasi. Penguatan dapat dilakukan melalui pengembangan kemampuan komunikasi visi, coaching, pemberian umpan balik, pelibatan pegawai dalam pemecahan masalah, serta penciptaan ruang yang aman untuk menyampaikan ide dan inovasi. Karena kepemimpinan transformasional menjadi variabel paling dominan, intervensi pada aspek kepemimpinan diperkirakan memberikan kontribusi besar terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kompetensi memperoleh koefisien regresi sebesar 0,314, standardized beta sebesar 0,230, nilai t hitung sebesar 6,549, dan signifikansi sebesar 0,000. Dengan demikian, peningkatan pengetahuan, keterampilan, sikap, kemampuan, dan pengalaman kerja pegawai dapat meningkatkan kinerja yang dihasilkan.

Hasil tersebut dapat dipahami karena pelaksanaan tugas pengawasan membutuhkan penguasaan pengetahuan teknis, pemahaman terhadap regulasi, kemampuan analisis, keterampilan berkomunikasi, ketelitian, serta sikap profesional. Pegawai yang memiliki kompetensi memadai lebih mampu memahami ruang lingkup penugasan, mengidentifikasi permasalahan, menyusun alternatif penyelesaian, dan menghasilkan pekerjaan sesuai standar yang telah ditetapkan.

Dalam teori kompetensi Spencer dan Spencer (1993), kompetensi merupakan karakteristik mendasar individu yang memiliki hubungan kausal dengan kinerja efektif atau superior. Kompetensi tidak hanya terdiri atas pengetahuan dan keterampilan yang tampak, tetapi juga mencakup motif, sifat, dan konsep diri yang memengaruhi perilaku kerja. Oleh karena itu, pegawai dengan kompetensi tinggi tidak hanya mengetahui cara menyelesaikan tugas, tetapi juga mampu menerapkan pengetahuannya secara konsisten dalam situasi kerja yang berbeda.

Hasil penelitian ini mendukung Martini et al. (2020), yang menemukan bahwa dimensi kompetensi memiliki pengaruh terhadap kinerja pekerja, baik secara langsung maupun melalui komitmen kerja. Pengetahuan, keterampilan, dan karakteristik personal menjadi modal produktif yang membantu pegawai menghasilkan pekerjaan secara efektif.

Temuan ini juga sejalan dengan Saragih (2023), yang menunjukkan bahwa kompetensi pegawai sektor publik berperan dalam meningkatkan inovasi dan selanjutnya memperkuat kinerja pegawai. Dalam organisasi publik, kompetensi memungkinkan pegawai tidak hanya mengikuti prosedur, tetapi juga menyesuaikan metode kerja dengan tuntutan dan permasalahan yang berkembang.

Aryani et al. (2025) juga menemukan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui employee engagement. Hasil tersebut memperkuat pandangan bahwa kompetensi akan memberikan hasil yang lebih optimal apabila pegawai memiliki kesempatan untuk menerapkannya dan terlibat aktif dalam pekerjaan.

Meskipun pengaruh kompetensi signifikan, nilai standardized beta kompetensi sebesar 0,230 merupakan yang paling rendah dibandingkan dua variabel independen lainnya. Hal ini tidak berarti bahwa kompetensi tidak penting. Temuan tersebut menunjukkan bahwa pada model penelitian ini, kemampuan teknis dan perilaku pegawai akan memberikan hasil lebih kuat ketika didukung oleh kepemimpinan yang mampu mengarahkan potensi pegawai serta sertifikasi yang relevan dengan tuntutan pekerjaan.

Implikasi praktisnya adalah BPKP Perwakilan Provinsi Jawa Timur perlu melakukan pemetaan kompetensi secara berkala, mengidentifikasi kesenjangan kompetensi berdasarkan bidang tugas, serta menyediakan program pengembangan yang sesuai. Pengembangan kompetensi dapat dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan teknis, pembelajaran berbasis kasus, pendampingan, rotasi penugasan, knowledge sharing, dan evaluasi pascapelatihan untuk memastikan bahwa kompetensi benar-benar diterapkan dalam pekerjaan.

Pengaruh Sertifikasi Keahlian terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sertifikasi keahlian berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dibuktikan oleh koefisien regresi sebesar 0,754, standardized beta sebesar 0,356, nilai t hitung sebesar 9,997, dan signifikansi sebesar 0,000. Dengan demikian, sertifikasi keahlian yang dimiliki, relevan, diperbarui, dan dimanfaatkan dalam pekerjaan dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Sertifikasi keahlian merupakan bentuk pengakuan formal bahwa individu telah memenuhi standar kompetensi tertentu. Sertifikasi membantu organisasi memastikan bahwa pegawai memiliki pengetahuan dan keterampilan yang telah diuji berdasarkan kriteria yang

terstruktur. Dalam pekerjaan pengawasan, pengakuan formal tersebut penting karena hasil kerja pegawai harus memiliki kredibilitas, akurasi, dan dasar profesional yang dapat dipertanggungjawabkan.

BNSP (2020) menjelaskan bahwa sertifikasi kompetensi bertujuan memberikan pengakuan terhadap kompetensi yang dimiliki seseorang dan meningkatkan daya saing tenaga kerja. Dalam konteks organisasi, sertifikasi tidak berhenti pada kepemilikan dokumen, tetapi perlu mencerminkan kemampuan yang dapat diterapkan dalam penyelesaian pekerjaan.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa sertifikasi keahlian memberikan pengaruh langsung terhadap kinerja. Artinya, sertifikasi yang relevan dengan pekerjaan berpotensi membantu pegawai memahami standar kerja, meningkatkan keyakinan profesional, menggunakan metode yang lebih tepat, dan menghasilkan pekerjaan yang lebih konsisten.

Hasil penelitian ini memiliki perbedaan dengan Farida et al. (2023), yang menemukan bahwa sertifikasi profesional bendahara tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja, tetapi dapat memengaruhi kinerja melalui kompetensi dan kesejahteraan. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa dampak sertifikasi dapat bergantung pada relevansi materi sertifikasi, kualitas proses asesmen, kesesuaian dengan tugas aktual, dan sejauh mana pengetahuan yang diperoleh digunakan dalam pekerjaan.

Pada penelitian ini, pengaruh langsung yang signifikan mengindikasikan bahwa sertifikasi keahlian dipersepsikan memiliki manfaat praktis bagi pelaksanaan pekerjaan pegawai BPKP Perwakilan Provinsi Jawa Timur. Namun, hasil tersebut tetap perlu dimaknai bahwa kepemilikan sertifikat saja belum cukup. Sertifikasi akan memberikan dampak lebih kuat apabila disertai pembaruan kompetensi, penugasan yang sesuai, kesempatan menerapkan keahlian, dan evaluasi terhadap hasil kerja setelah sertifikasi.

Implikasi praktisnya adalah organisasi perlu memprioritaskan program sertifikasi yang sesuai dengan kebutuhan jabatan dan bidang penugasan. Organisasi juga perlu memastikan adanya tindak lanjut setelah pegawai memperoleh sertifikasi, misalnya melalui penempatan yang sesuai, pelibatan dalam penugasan relevan, forum berbagi pengetahuan, dan pemantauan terhadap peningkatan kualitas hasil kerja. Dengan demikian, biaya dan waktu yang digunakan dalam sertifikasi dapat menghasilkan kontribusi nyata bagi kinerja organisasi.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi, dan Sertifikasi Keahlian terhadap Kinerja Pegawai

Hasil uji simultan menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, kompetensi, dan sertifikasi keahlian secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Nilai F hitung diperoleh sebesar 235,385 dengan signifikansi sebesar 0,000. Nilai Adjusted R Square sebesar 0,773 menunjukkan bahwa ketiga variabel mampu menjelaskan 77,3% variasi kinerja pegawai, sedangkan 22,7% sisanya dijelaskan oleh faktor lain di luar model penelitian.

Temuan ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai tidak hanya ditentukan oleh satu faktor. Kepemimpinan transformasional menyediakan arah, motivasi, dukungan, dan stimulasi intelektual. Kompetensi menyediakan pengetahuan, keterampilan, sikap, dan kemampuan yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan. Sertifikasi keahlian memberikan validasi formal terhadap standar profesional serta memperkuat kredibilitas kemampuan pegawai.

Dalam perspektif Resource-Based View, sumber daya manusia merupakan aset strategis yang dapat meningkatkan kinerja organisasi apabila memiliki nilai, sulit ditiru, dan dikelola melalui sistem organisasi yang tepat (Barney, 1991). Kepemimpinan, kompetensi, dan sertifikasi dalam penelitian ini dapat dipahami sebagai sumber daya yang saling

melengkapi. Kompetensi dan sertifikasi menjadi kurang optimal apabila tidak diarahkan oleh kepemimpinan yang efektif. Sebaliknya, kepemimpinan yang baik juga membutuhkan pegawai yang memiliki kemampuan dan standar profesional untuk merealisasikan tujuan organisasi.

Nilai koefisien determinasi yang tinggi menunjukkan bahwa pengelolaan ketiga faktor tersebut memiliki posisi penting dalam menjelaskan kinerja pegawai BPKP Perwakilan Provinsi Jawa Timur. Kepemimpinan transformasional menjadi penggerak utama yang membantu mengaktifkan dan mengarahkan kemampuan pegawai. Kompetensi menjadi kapasitas aktual untuk menyelesaikan pekerjaan, sedangkan sertifikasi keahlian memperkuat standardisasi dan pengakuan profesional.

Temuan ini mengimplikasikan bahwa strategi peningkatan kinerja sebaiknya tidak dilakukan secara terpisah. Program sertifikasi tanpa pengembangan kompetensi yang berkelanjutan dapat menghasilkan pengakuan formal yang tidak sepenuhnya terimplementasi. Pengembangan kompetensi tanpa dukungan kepemimpinan juga berpotensi tidak menghasilkan perubahan kinerja karena pegawai tidak memperoleh arahan, kesempatan, atau dukungan untuk menerapkan kemampuannya.

Oleh karena itu, BPKP Perwakilan Provinsi Jawa Timur perlu menerapkan strategi pengembangan sumber daya manusia yang terintegrasi. Strategi tersebut mencakup penguatan kepemimpinan transformasional, pemetaan dan pengembangan kompetensi berdasarkan kebutuhan jabatan, serta program sertifikasi yang relevan dan diikuti dengan pemanfaatan keahlian dalam penugasan. Integrasi ketiga aspek tersebut dapat membantu organisasi meningkatkan kualitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan akuntabilitas hasil kerja pegawai.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional, kompetensi, dan sertifikasi keahlian terhadap kinerja pegawai pada BPKP Perwakilan Provinsi Jawa Timur, dapat disimpulkan sebagai berikut.

1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil ini ditunjukkan oleh koefisien regresi sebesar 0,687, nilai t hitung sebesar 16,061, dan signifikansi sebesar 0,000. Semakin baik kemampuan pimpinan dalam memberikan keteladanan, motivasi, stimulasi intelektual, dan perhatian individual, semakin tinggi kinerja pegawai. Kepemimpinan transformasional juga menjadi variabel yang memiliki pengaruh relatif paling dominan dengan nilai standardized beta sebesar 0,582.
2. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kompetensi memperoleh koefisien regresi sebesar 0,314, nilai t hitung sebesar 6,549, dan signifikansi sebesar 0,000. Hasil ini menunjukkan bahwa peningkatan pengetahuan, keterampilan, sikap, kemampuan, dan pengalaman kerja dapat membantu pegawai melaksanakan tugas secara lebih efektif serta menghasilkan kinerja yang lebih baik.
3. Sertifikasi keahlian berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil pengujian menunjukkan koefisien regresi sebesar 0,754, nilai t hitung sebesar 9,997, dan signifikansi sebesar 0,000. Sertifikasi yang sesuai dengan bidang pekerjaan dapat meningkatkan profesionalisme, kredibilitas, dan kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas berdasarkan standar kompetensi yang ditetapkan.

4. Kepemimpinan transformasional, kompetensi, dan sertifikasi keahlian secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil ini ditunjukkan oleh nilai F hitung sebesar 235,385 dengan signifikansi sebesar 0,000. Nilai Adjusted R Square sebesar 0,773 menunjukkan bahwa ketiga variabel tersebut mampu menjelaskan 77,3% variasi kinerja pegawai, sedangkan 22,7% sisanya dijelaskan oleh faktor lain di luar model penelitian.

Secara keseluruhan, peningkatan kinerja pegawai BPKP Perwakilan Provinsi Jawa Timur membutuhkan pengelolaan sumber daya manusia yang terintegrasi melalui penguatan kepemimpinan transformasional, pengembangan kompetensi, dan pelaksanaan sertifikasi keahlian yang relevan dengan kebutuhan pekerjaan.

Saran

Saran Praktis

1. BPKP Perwakilan Provinsi Jawa Timur disarankan memperkuat penerapan kepemimpinan transformasional pada setiap jenjang organisasi. Pimpinan perlu meningkatkan kemampuan dalam menyampaikan visi, memberikan motivasi, menjadi teladan, mendorong inovasi, serta memberikan perhatian terhadap kebutuhan pengembangan setiap pegawai.
2. Organisasi perlu melakukan pemetaan kompetensi secara berkala untuk mengidentifikasi kesenjangan antara kompetensi pegawai dan tuntutan jabatan. Pengembangan kompetensi dapat dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan teknis, pendampingan, rotasi penugasan, pembelajaran berbasis kasus, serta kegiatan berbagi pengetahuan antarpegawai.
3. Program sertifikasi keahlian perlu disesuaikan dengan bidang tugas, jabatan, dan kebutuhan organisasi. Sertifikasi hendaknya tidak hanya berorientasi pada kepemilikan sertifikat, tetapi juga diikuti dengan penempatan yang sesuai, pemberian kesempatan untuk menerapkan keahlian, dan evaluasi terhadap peningkatan kualitas hasil kerja.
4. Pengembangan kepemimpinan, kompetensi, dan sertifikasi keahlian perlu dilakukan secara terintegrasi. Kepemimpinan yang efektif akan membantu mengarahkan kompetensi dan keahlian pegawai, sedangkan kompetensi dan sertifikasi akan memperkuat kemampuan pegawai dalam mencapai target dan menghasilkan pekerjaan yang berkualitas.

Saran Akademis

1. Penelitian selanjutnya disarankan menambahkan variabel lain yang dapat memengaruhi kinerja pegawai, seperti motivasi kerja, budaya organisasi, komitmen organisasi, lingkungan kerja, beban kerja, atau kepuasan kerja.
2. Penelitian berikutnya dapat menggunakan variabel mediasi atau moderasi untuk menjelaskan mekanisme hubungan yang lebih kompleks, misalnya motivasi kerja, keterikatan kerja, atau komitmen organisasi sebagai variabel mediasi.
3. Penelitian selanjutnya dapat memperluas objek penelitian pada unit BPKP di provinsi lain atau instansi pemerintah yang berbeda agar hasil penelitian memiliki tingkat generalisasi yang lebih luas.
4. Penggunaan metode analisis yang lebih komprehensif, seperti Structural Equation Modeling, dapat dipertimbangkan untuk menguji hubungan langsung maupun tidak langsung antarvariabel secara simultan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aftab, J., Sarwar, H., Kiran, A., Abid, N., & Ahmad, S. B. (2023). Do transformational leadership and work engagement matter for job performance in luxury hotels? Exploring the role of leaders' managerial skills. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 6(5), 1818–1839. <https://doi.org/10.1108/JHTI-05-2022-0208>
- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Aryani, A. M., Daga, R., & Rosanti, N. (2025). The effect of competency and career development on employee performance with employee engagement as an intervening variable at Bank Papua, Main Branch Office, Jayapura. *Jurnal Economic Resource*, 8(1). <https://doi.org/10.57178/jer.v8i1.1587>
- Badan Nasional Sertifikasi Profesi. (2020). *Pentingnya sertifikasi profesi*.
- Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan. (2026). *Laporan kinerja Perwakilan BPKP Provinsi Jawa Timur tahun 2025*.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. SAGE Publications.
- Dessler, G. (2024). *Human resource management* (17th ed.). Pearson.
- Farida, I., Mahdani, & Putra, T. R. I. (2023). The effect of professional certification on competence, motivation, and welfare and its impact on treasurer performance. *International Journal of Business Management and Economic Review*, 6(3), 167–179. <https://doi.org/10.35409/IJBMER.2023.3494>
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 23* (8th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. *Journal of Management*, 44(2), 501–529. <https://doi.org/10.1177/0149206316665461>
- Lai, F. Y., Tang, H. C., Lu, S. C., Lee, Y. C., & Lin, C. C. (2020). Transformational leadership and job performance: The mediating role of work engagement. *SAGE Open*, 10(1), 1–11. <https://doi.org/10.1177/2158244019899085>
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya.

- Martini, I. A. O., Supriyadinata, A. A. N. E., Sutrisni, K. E., & Sarmawa, I. W. G. (2020). The dimensions of competency on worker performance mediated by work commitment. *Cogent Business & Management*, 7(1), Article 1794677. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1794677>
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2020). *Human resource management: Gaining a competitive advantage* (12th ed.). McGraw-Hill Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson.
- Saragih, J. (2023). Driving performance through innovation: The roles of communication and competence in public sector employees. *Khazanah Sosial*, 5(4). <https://doi.org/10.15575/ks.v5i4.19207>
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>