

Kepemimpinan Antagonistik Untuk Meningkatkan Kinerja Organisasi Kantor Jasa Penilai Publik (Kjpp) Di Indonesia

Duladi^{1*}, Fenti Nurlaeli²

Politeknik Stibisnis Tegal, Indonesia

Email: duladi@gmail.com

Abstrak

Tujuan penelitian ini untuk: 1) menganalisis pengaruh Kepemimpinan Antagonistik terhadap kinerja organisasi KJPP dan 2) merumuskan strategi yang dapat diterapkan untuk mengoptimalkan Kepemimpinan Antagonistik agar berkontribusi positif terhadap peningkatan kinerja organisasi KJPP. Untuk mengetahui peran Kepemimpinan Antagonistik dalam meningkatkan kinerja organisasi telah dilakukan penelitian pada Kantor Jasa Penilai Publik (KJPP) di Indonesia. Penelitian dilakukan dengan pendekatan kuantitatif, dilaksanakan dengan teknik survey dan *cross sectional* melalui penyebaran kuesioner terhadap populasi 813 responden pada organisasi KJPP. Data yang didapatkan sejumlah 251 kuesioner dengan data yang layak dianalisis sebanyak 217 kuesioner. Selanjutnya data dianalisis menggunakan pendekatan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan software IBM SPSS AMOS 22. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peran kinerja Kepemimpinan Antagonistik signifikan berpengaruh negative terhadap kinerja organisasi KJPP. Untuk meningkatkan Kepemimpinan Antagonistik kepada organisasi, maka diperlukan mengurangi intensitas intervensi terhadap kinerja anak buah. Kinerja profesionalisme dan independensi yang kuat dan sesuai standar penilaian serta kode etik penilaian serta peraturan lainnya sebagai pedoman utama dalam menjalankan profesi penilaian guna meningkatkan kinerja KJPP. Kebaruan dan Implikasi bahwa untuk meningkatkan peran Kepemimpinan Antagonistik yang signifikan berpengaruh negative terhadap kinerja organisasi KJPP, maka diperlukan upaya mengurangi aspek kepemimpinan dengan kuat kehati-hatian, menurunkan peran otoriter, leader negative afektif presence, dan menurunkan peran intervensi Kepemimpinan Antagonistik, namun tetap meningkatkan *conideration leadership*, dan independensi dan obyektivitas kepada para penilai dalam proses penilaian yang patuh dengan SPI, KEPI dan regulasi yang ada.

Kata kunci : kepemimpinan, antagonistik, kinerja organisasi, KJPP

Abstract

The objectives of this study are: 1) to analyze the influence of Antagonistic Leadership on the performance of the KJPP organization and 2) to formulate strategies that can be applied to optimize Antagonistic Leadership in order to contribute positively to the improvement of the performance of the KJPP organization. To determine the role of Antagonistic Leadership in improving organizational performance, research has been conducted at the Public Appraisal Services Office (KJPP) in Indonesia. The research was conducted with a quantitative approach, carried out with survey and cross sectional techniques through distributing questionnaires to a population of 813 respondents in

the KJPP organization. The data obtained were 251 questionnaires with 217 questionnaires worth analyzing. Furthermore, the data were analyzed using the Structural Equation Modeling (SEM) approach with IBM SPSS AMOS 22 software. The results showed that the performance role of Antagonistic Leadership significantly negatively affected the performance of the KJPP organization. To improve Antagonistic Leadership to the organization, it is necessary to reduce the intensity of intervention in the performance of subordinates. Strong performance of professionalism and independence and in accordance with valuation standards and valuation codes of ethics and other regulations as the main guidelines in carrying out the valuation profession in order to improve the performance of KJPP. Novelty and Implication that to increase the role of Antagonistic Leadership which has a significant negative effect on the performance of the KJPP organization, it is necessary to reduce aspects of leadership with strong caution, reduce the authoritarian role, leader negative affective presence, and reduce the role of Antagonistic Leadership intervention, but still increase consideration leadership, and independence and objectivity to appraisers in the appraisal process that complies with SPI, KEPI and existing regulations.

Keywords: *leadership, antagonistic, organizational performance, KJPP*

Pendahuluan

Untuk mencapai tujuan organisasi maka organisasi memerlukan rencana organisasi terbaik sebelumnya. Tujuan organisasi menurut Izhar et al. (2013) yang paling utama adalah target dapat tercapai tujuan organisasi, Oleh karena itu menurut Izhar & Apduhan (2018) bahwa organisasi perlu dievaluasi untuk mencapai tujuan organisasi tersebut. Untuk menilai tingkat pencapaian tujuan organisasi menurut Anwar et al., (2018) dengan cara melakukan penilaian hubungan antara data administrasi organisasi lapangan dengan tujuan organisasi. Dari data organisasi tersebut kemudian dianalisis kemudian hasilnya dapat membantu proses pengambilan keputusan yang terbaik terkait dengan tujuan organisasi tersebut (Febrianty et al., 2023).

Organisasi Kantor Jasa Penilai Publik (KJPP) merupakan organisasi perkumpulan para ahli penilai dan sangat strategis untuk menjalankan peran dan fungsi utamanya sebagai profesi yang telah mengemban kepercayaan public (Andriawan, 2024). Praktik penilaian properti Sejak tahun 1970-an telah mengalami perkembangan secara luas sesuai dengan perkembangan ekonomi, pembangunan nasional, dan kondisi dunia usaha, untuk mendukung kepentingan stakeholders baik perbankan, pasar modal, sektor keuangan, individu, asuransi, pengadaan tanah, kepentingan pemerintah dan kepentingan umum lainnya (Andriawan, 2024).

KJPP mendapatkan mandat berupa tugas dan fungsi dalam hal: 1) bidang jasa penilaian, dan 2) jasa lain yang berhubungan dengan kegiatan Penilaian sesuai Peraturan Menteri Keuangan (PMK) Nomor 228/PMK.01/2019 dan Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 68/Pojk.04/2017. Dalam menjalankan tugasnya KJPP memberikan layanan penilaian aset dan penilaian bisnis untuk jaminan utang, pelaporan keuangan privat & sektor publik, pengadaan tanah untuk kepentingan umum, lelang, dan kepentingan pasar modal (Hakeem, 2020; Restyady, 2018). KJPP dalam menjalankan fungsinya dilandasi oleh Kode Etik Penilai Indonesia (KEPI) dan Standar Penilai Indonesia (SPI) serta diatur kuat oleh peraturan menteri keuangan dan Otoritas Jasa Keuangan (OJK), sehingga diharapkan layanannya dapat

memuaskan stakeholders dan dapat mencegah KJPP tersangkut dalam risiko hukum.

Kinerja perusahaan akan bervariasi yang menurut Cunha et al. (2019) akan ditentukan oleh variabel-variabel yang digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan tersebut. Menurut Pelangi & Endang (Pelangi, 2019) bahwa variabel sistem pengukuran kinerja signifikan dipengaruhi oleh Sistem Akuntansi Manajemen pada KJPP Nanang Rahayu Sigit Paryanto & Rekan. Sementara mengatakan bahwa kinerja excels sebagai kemampuan atau kapasitas satu variabel kinerja untuk mempengaruhi variabel kinerja lainnya dalam suatu organisasi (Pratomo, 2022; Tambunan, 2023). Selanjutnya Fauzan (2024) mengatakan juga bahwa kinerja organisasi dan organisasi excellence dapat diukur dengan menggabungkan variabel kinerja, menggunakan dua metode berbeda yaitu: 1) kinerja dapat diukur dengan rata-rata skor variabel kinerja, dan 2) keunggulan dapat diukur dengan rata-rata korelasi skor variabel kinerja.

Kepemimpinan memainkan peran yang sangat penting yang akan menentukan kinerja organisasi (Fitriyana et al., 2024; Subni, 2024). Berbagai macam gaya kepemimpinan telah dilakukan penelitian sebelumnya untuk memahami pengaruh kepemimpinan terhadap efektivitas dan efisiensi operasional manajemen. Kepemimpinan antagonistik adalah salah satu konsep kepemimpinan yang menarik perhatian dan perlu diteliti lebih lanjut. Kepemimpinan antagonistik ditandai dengan pendekatan kepemimpinan yang cenderung konfrontatif atau menantang. Meskipun terkesan negatif, namun beberapa penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan semacam ini dapat mendorong dinamika tertentu dalam manajemen yang berpeluang meningkatkan kinerja organisasi. Menurut Murnita dan Fitriyanti, (2023) bahwa gaya pemimpin dapat mempengaruhi kinerja jasa penilai. Adanya gaya kepemimpinan tersebut maka dapat menciptakan organisasi yang positif dan baik, yang selanjutnya akan mempengaruhi kinerja jasa penilai (Sugiyono & Rahajeng, 2022).

Berdasarkan latar belakang penelitian tentang kepemimpinan antagonistik untuk meningkatkan kinerja organisasi pada Kantor Jasa Penilai Publik (KJPP) di Indonesia, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: 1) bagaimana kepemimpinan antagonistik berpengaruh terhadap kinerja organisasi KJPP di Indonesia? dan 2) strategi-strategi apa yang dapat diterapkan untuk mengoptimalkan Kepemimpinan Antagonistik agar memberikan dampak positif terhadap kinerja organisasi KJPP? Dengan rumusan masalah tersebut maka dibangun tujuan penelitian ini untuk: 1) menganalisis pengaruh Kepemimpinan Antagonistik terhadap kinerja organisasi KJPP dan 2) merumuskan strategi yang dapat diterapkan untuk mengoptimalkan Kepemimpinan Antagonistik agar berkontribusi positif terhadap peningkatan kinerja organisasi KJPP

Oleh karena itu berdasarkan hal-hal tersebut di atas penelitian ini dilakukan untuk mengeksplorasi bagaimana Kepemimpinan Antagonistik dapat memengaruhi kinerja organisasi KJPP di Indonesia. Dengan memahami adanya dinamika ini, diharapkan dapat memberikan hal bagi para pemimpin di KJPP dalam mengadopsi gaya kepemimpinan yang sesuai untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain deskriptif dan kausalitas, yang bertujuan untuk menguji hubungan antara Kepemimpinan Antagonistik dan kinerja organisasi pada Kantor Jasa Penilai Publik (KJPP) di Indonesia.

Obyek pada penelitian ini ditetapkan orang (responden) yang mempunyai

variasi opini (pendapat) tertentu tentang subyek organisasi KJPP untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Sementara subyek penelitian adalah tempat dimana data variabel penelitian dari opini responden diperolehnya, sehingga subyek penelitian ini adalah organisasi KJPP.

Sampel subyek penelitian diambil purposive sampling dari populasi organisasi KJPP di seluruh Indonesia yang telah mendapatkan izin dari kementerian keuangan dan OJK. Sedangkan unit sampel pengamatan penelitian pada para responden yang bernaung di bawah organisasi KJPP yang ditentukan dengan purposive sampling. Ukuran sampel subyek penelitian ini diambil dari populasi 131 organisasi KJPP dan ukuran unit sampel pengamatan diambil pada responden sebanyak 813 penilai yang bernaung dalam KJPP.

Responden yang mengembalikan dan mengisi kuesioner sebanyak 251 responden (30,87%) dari 813 responden yang berada pada Tujuh Puluh Tujuh (77) KJPP dari 131 KJPP (67,18%). Dari jumlah kuesioner yang diterima kembali memenuhi syarat untuk diolah sebanyak 217 kuesioner atau 86,45%.

Analisis kuantitatif dengan menggunakan statistik inferensial parametrik maupun non parametrik untuk menganalisis hipotesis penelitian. Pemilihan metode analisis statistik kuantitatif dengan menggunakan Structural Equation Model (SEM), dengan program yang digunakan software IBM SPSS AMOS 22.

Hasil dan Pembahasan

Hasil Penelitian

Profil Responden

Profil umur organisasi responden menunjukkan mayoritas organisasi KJPP berada pada kelompok umur antara 5 sampai 15 tahun sebanyak 72,7% dari total 217 responden yang digunakan dalam penelitian. Sisanya relatif terbagi secara merata untuk umur organisasi antara 16 sampai dengan 30 tahun yaitu sebanyak 14,3% disusul umur organisasi kurang dari 5 tahun sebanyak 12,9% dan yang paling rendah adalah umur organisasi lebih dari 30 tahun yaitu sebesar 10,1%.

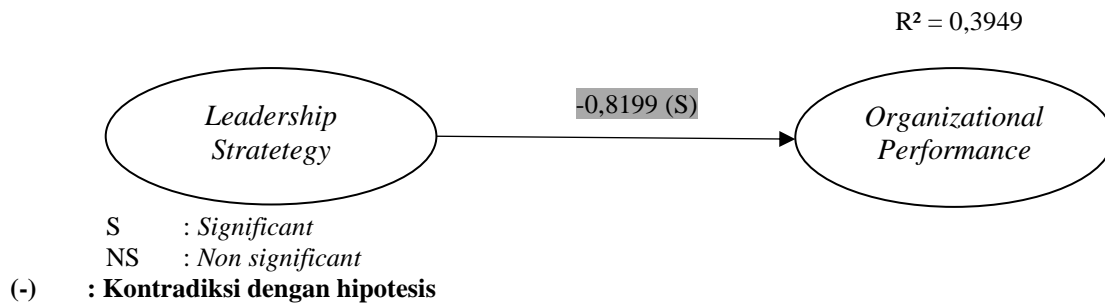
Responden menurut jenis kelamin menunjukkan mayoritas sumber daya manusia pada organisasi KJPP memiliki jenis kelamin pria sebanyak 86,64% dari total 217 responden dan sisanya sebanyak 13,36% adalah responden dengan jenis kelamin wanita.

Jika dilihat dari usia responden, terbanyak adalah responden dengan kelompok usia antara 41-50 tahun yaitu sebanyak 38,25% dari total 217 responden, disusul responden dengan kelompok usia antara 31- 40 tahun sebanyak 26,73%. Responden pada kelompok usia antara 51-60 tahun menempati peringkat ketiga dengan presentasi sebesar 19,82%, disusul responden pada kelompok usia 21-31 tahun sebesar 12,44% dan responden berumur lebih dari 60 tahun 2,76% dan umur kurang dari 21 tahun nihil.

Responden menurut tingkat pendidikan menunjukkan mayoritas responden memiliki tingkat pendidikan S1 sebanyak 65,90% dari total 217 responden, kemudian responden dengan tingkat Pendidikan S2 sebanyak 23,04%. Peringkat ketiga adalah responden dengan tingkat pendidikan SMA/SMK sebanyak 5,99% dan yang paling rendah adalah responden dengan tingkat Pendidikan S3 yaitu sebanyak 2,76% dan D3 sebanyak 2,30%.

Responden dengan masa kerja lebih dari 15 tahun sebanyak 36,90% dari total 217 responden, disusul responden dengan lama kerja antara 11 sampai 15 tahun yaitu sebesar 25,30%, diikuti responden dengan masa kerja antara 6 sampai 10 tahun yaitu sebesar 24,00%. Sisanya adalah responden dengan masa kerja antara 1 sampai 5 tahun yaitu sebesar 12,00%, dan paling muda dengan masa kerja kurang dari 1 tahun sebesar 1,80%.

Uji Hipotesis



Pembahasan

1. Profile Responden

Profile responden menunjukkan bahwa secara organisasi didominasi 72,7% berumur 5 - 15 tahun dan lainnya berumur lebih dari 16 tahun kecuali 12,9% berumur kurang dari 5 tahun. Umur Kantor Jasa Penilai Publik (KJPP) yang sudah lebih dari 5 tahun menunjukkan bahwa organisasi jasa tersebut telah memiliki pengalaman yang cukup dalam industri penilaian. Menurut Peraturan Menteri Keuangan Nomor 125/PMK.01/2008, bahwa KJPP dapat berbentuk perseorangan atau persekutuan. Pada KJPP berbentuk perseorangan, didirikan oleh seorang Penilai Publik yang sekaligus bertindak sebagai Pemimpin, sedangkan pada KJPP berbentuk persekutuan, didirikan oleh minimal dua Penilai Publik, dengan salah satu sekutu bertindak sebagai Pemimpin Rekan.

Seiring dengan bertambahnya usia, maka kepemimpinan KJPP bisa berkembang dari model kepemimpinan individu ke model kolektif atau berbasis tim. Restrukturisasi kepemimpinan dengan membentuk komite eksekutif atau dewan direksi internal, sehingga penting untuk memiliki program regenerasi untuk memastikan kesinambungan kepemimpinan. Selain itu perlu ada jenjang dari junior appraiser ke senior appraiser, hingga nantinya bisa menjadi partner atau pemimpin KJPP. Beberapa KJPP juga memiliki mekanisme kepemimpinan berbasis saham atau kepemilikan bersama.

KJPP akan lebih fokus pada standarisasi prosedur, manajemen risiko, dan kepatuhan regulasi. Kepemimpinan yang baik harus dapat menjaga reputasi perusahaan, terutama dalam menghadapi audit atau pengawasan dari MAPPI, OJK, atau Kementerian Keuangan. Pemimpin KJPP yang berpengalaman lebih dari 5 tahun perlu terus berinovasi, dengan menggunakan teknologi valuasi terbaru atau meningkatkan jaringan bisnis. Kepemimpinan yang kuat juga harus mampu menyesuaikan diri dengan perubahan regulasi dan tren industri, misalnya digitalisasi laporan penilaian dan analisis big data.

Responden mayoritas jenis kelamin pria sebanyak 86,64% dari total 217 responden dan sisanya sebanyak 13,36% adalah responden dengan jenis kelamin wanita. Kepemimpinan pria cenderung mengadopsi gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan hasil, sehingga lebih fokus pada pencapaian target dan efisiensi operasional. Sementara kepemimpinan wanita lebih cenderung mengadopsi gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan interpersonal, sehingga menekankan pentingnya komunikasi, kolaborasi, dan pengembangan tim.

Gaya komunikasi menurut American Psychological Association, wanita
Syntax Admiration, Vol. 6, No. 2, Februari 2025

cenderung memiliki gaya kepemimpinan yang lebih kooperatif dan partisipatif. Sementara pria cenderung lebih banyak memberi perintah dan mengontrol. Kepemimpinan pria lebih berorientasi pada tugas dan pengarahan, sementara wanita lebih demokratis. Pria memberikan arahan bagi karyawannya, sementara wanita mendorong karyawan untuk menemukan arahnya sendiri. Gaya kooperatif melibatkan lebih banyak percakapan dan mendengarkan, memang membutuhkan lebih banyak waktu tetapi membuat karyawan merasa lebih dihargai (Sepang, 2018).

Kepemimpinan pria cenderung menghadapi konflik secara langsung dan mencari solusi cepat. Sementara kepemimpinan wanita lebih mungkin mencari pemahaman bersama dan solusi win-win melalui negosiasi dan mediasi. Menurut Mufidah et al. (2022) bahwa kepemimpinan wanita cenderung lebih sabar, memiliki empati, dan multitasking, mampu mengerjakan beberapa hal sekaligus. Namun dalam hal kuasa, pria pun cenderung menggunakan kuasa yang berasal dari otoritas formalnya atau dari posisinya di dalam organisasi tersebut. Namun tidak demikian halnya dengan wanita sebab mereka lebih siap membagi kuasa dan informasi yang dimilikinya kepada bawahan. Gaya kepemimpinan kaum wanita bersifat interaktif merupakan kepanjangan dari naluri interaksi atau relasi yang sudah mengakar dalam kepribadiannya. Pemimpin lelaki lebih cenderung ke arah kepemimpinan "*tendency*". Gaya kepemimpinan pria dalam organisasi disebut transaksi, sedangkan wanita lebih suka menggunakan pendekatan partisipasi di mana para bawahan didorong untuk memberikan sumbangsih demi kepentingan organisasi. Selanjutnya wanita selalu lebih mementingkan hubungan interpersonal, komunikasi, motivasi pekerja, berorientasi tugas, dan bersikap lebih demokratis dibandingkan dengan lelaki yang lebih mementingkan aspek perancangan strategik dan analisa.

Usia responden 21 ke atas dengan dominan usia 41-50 tahun sebesar 38,25% dan 31-40 sebanyak 26,73%. Pada rentang usia 41-50 tahun, pemimpin biasanya telah memiliki pengalaman yang matang, pengaruh strategis yang kuat, dan kemampuan dalam manajemen risiko. Mereka cenderung lebih stabil, strategis, dan fokus pada keberlanjutan organisasi dibandingkan dengan pemimpin yang lebih muda. Strategis, Delegatif, Servant Berpengalaman, Fokus pada long-term growth dan bisa jadi kurang fleksibel.

Mayoritas responden memiliki tingkat pendidikan S1 sebanyak 65,90% dari total 217 responden, disusul responden dengan tingkat Pendidikan S2 sebanyak 23,04%. Pendidikan S1 berperan sebagai fondasi awal bagi kepemimpinan, terutama dalam membentuk keterampilan komunikasi, manajemen tim, dan pengambilan keputusan. Lulusan S1 biasanya berada dalam tahap pengembangan kepemimpinan awal, yang nantinya bisa berkembang lebih lanjut dengan pengalaman dan pendidikan lebih tinggi. Sementara pendidikan S2 memiliki wawasan strategis, memimpin organisasi atau proyek besar (Northouse, 2018).

Responden pengalaman kerja lebih dari 15 tahun yaitu sebanyak 36,90% dari total 217 responden, disusul responden dengan lama kerja antara 11 sampai 15 tahun yaitu sebesar 25,30%, diikuti responden dengan masa kerja antara 6 sampai 10 tahun yaitu sebesar 24,00%. Pemimpin dengan pengalaman kerja lebih dari 15 tahun biasanya telah mencapai level manajerial senior, seperti direktur, VP, atau eksekutif puncak. Mereka memiliki pemahaman mendalam tentang industri, strategi bisnis, serta kepemimpinan berbasis pengalaman. Pemimpin dengan pengalaman lebih dari 15 tahun cenderung lebih strategis,

delegatif, dan mentor bagi generasi muda. Mereka memiliki wawasan luas, stabilitas dalam keputusan, serta pemahaman mendalam tentang risiko dan keberlanjutan bisnis. Namun, mereka perlu terus beradaptasi dengan perubahan zaman agar tetap relevan (Kotter, 1996)

2. Uji Hipotesis

Hasil uji hipotesis menunjukkan *Leadership Strategy* signifikan berpengaruh negatif terhadap *organizational performance* yang antagonis (kontradiksi) dengan hipotesis *Leadership Strategy* berpengaruh positif terhadap *organizational performance*. Hasil penelitian ini juga antagonis dengan temuan-temuan penelitian sebelumnya seperti Karam et al. (2017); Rokib & Santoso (2018); AL-Abrow et al., (2019); Pujiono et al. (2020); Mahmood et al. (2020); dan Tripathi et al. (2020).

Hubungan *Leadership Strategy* berpengaruh negatif terhadap *Organizational Performance* artinya arah perubahan hubungan tersebut apabila *Leadership Strategy* meningkat maka *Organizational Performance* akan menurun atau sebaliknya. Oleh karena itu dengan arah tersebut maka *Leadership Strategy* pada kepemimpinan KJPP merupakan karakteristik kepemimpinan antagonistic. Selain itu *Leadership Strategy* dalam hal ini juga dapat sebagai variabel penyebab atau penghambat, sehingga akan memberikan efek atau pengaruh negatif terhadap *Organizational Performance* yang semakin menurun apabila tingkat intensitas *Leadership Strategy* yang semakin meningkat.

Hasil penelitian ini juga sesuai dengan temuan penelitian sebelumnya Oyewobi et al. (2016) bahwa strategi diferensiasi dan strategi fokus berhubungan negatif dengan kinerja keuangan perusahaan tetapi berhubungan positif dengan kinerja non-keuangan. Hubungan negative ini menunjukkan bahwa organisasi KJPP fokus dengan kepemimpinan yang sangat berhati-hati dalam mendapatkan klien yang tidak berpotensi risiko. Selain itu KJPP sebagai rekanan bank tidak diperkenankan penilaian ulang dalam jangka waktu satu bulan yang dilakukan oleh KJPP yang sama, dengan demikian dengan *Leadership Strategy* akan menurunkan jumlah klien yang selanjutnya akan menurunkan kinerja pendapatan organisasi.

Lain dengan Erkutlu & Chafra (2018) bahwa ada pengaruh negatif dari perilaku integritas pemimpin kepada karyawan, melalui pengaruh mediasi dari identifikasi hubungan karyawan. Pada saat tingkat ketrampilan politik karyawan rendah, maka hubungan antara integritas perilaku pemimpin dan karyawan kuat, sedangkan pengaruhnya akan lemah ketika tingkat keterampilan politik tinggi.

Temuan Siddique (2020) menunjukkan kepemimpinan otoriter (*authoritarian leadership*) memberikan pengaruh negatif kepada kepuasan kerja dan kinerja bawahan. Øygarden et al. (2020) *organizational change* berhubungan negative terhadap *job satisfaction*. Jiang et al. (2020) kehadiran leader positive affective presence berpengaruh positif terhadap positive effect on employee, sedangkan kehadiran leader negative affective presence berpengaruh negatif terhadap proactive customer service performance karyawan.

Berkaitan dengan hal tersebut di atas menunjukkan bahwa antara pemimpin dengan staf pelaksana penilai di organisasi KJPP ada sesuatu hubungan yang belum maksimal terbuka atau adanya ketrampilan politik kerja yang cukup kuat terkait dengan orientasi hasil penilaian; kehadiran kepemimpinan otoriter: adanya perubahan organisasi baik perubahan sumber daya dan sistem tata kelola; leader negative affective presence serta penerapan

kepemimpinan partisipatif yang belum maksimal sehingga antara *Leadership Strategy* berpengaruh negatif atau menghambat kepada *Organizational Performance*.

Untuk meningkatkan kinerja organisasi KJPP, maka pemimpin antagonistik membangun sistem kepemimpinan partisipatif, demokratis, menghadirkan leader positive affective presence, namun mengurangi intensitas kehati-hatian dalam memilih klien, kepemimpinan otoriter, dan perubahan manajemen,

Untuk itu sesuai Bhargavi & Ali Yaseen (2016) bahwa para pemimpin masa depan perlu menjadi pemikir yang terampil, teoritis dan strategis, memiliki integritas yang kuat dan keterbukaan intelektual, mampu menemukan cara baru untuk menciptakan loyalitas, kepemimpinan yang semakin beragam dan tim independen yang mungkin tidak selalu mengarahkan otoritas, dan memberikan kekuatan mandiri demi pendekatan kolaboratif di dalam dan di luar organisasi. Selain itu menurut Robbin & Tymothy (2015) bahwa karakter pemimpin dengan consideration yaitu seorang pemimpin mampu membangun hubungan pekerjaan seseorang yang saling percaya, menghormati gagasan dari para pekerja dan menghargai perasaannya. Pemimpin yang sangat ramah akan membantu para pekerja dengan permasalahan pribadinya, dan memerlukan hal yang sama kepada setiap karyawan dengan penghargaan dan dukungan yang adil dan seimbang.

Leadership Strategy signifikan berpengaruh negatif (antagonis) terhadap *Organizational Performance* pada organisasi KJPP juga diduga karena adanya perbedaan budaya, demografi, lokasi dan karakteristik pekerjaan obyek penelitian antara referensi hasil penelitian dari luar negeri dengan obyek penilaian di dalam negeri (Indonesia).

Karakteristik kepemimpinan pada organisasi KJPP adalah sebagai berikut:

- a. Pemimpin KJPP dan rekan identik dengan citra marketing dari organisasi, sehingga strategi kepemimpinan yang diterapkan sangat hati-hati di organisasi KJPP untuk selektif dalam menerima penugasan dari klien yang sangat berisiko terkait dengan potensi risiko dan sanksi yang kuat dari regulator dan tersangkut hukum yang ada, sehingga dengan demikian akan berdampak potensi menurunnya jumlah penugasan penilaian (klien) yang dapat menurunkan kinerja organisasi KJPP.
- b. Kepemimpinan di organisasi KJPP pada umumnya bersifat partisipatif sehingga akan menghasilkan keputusan demokratis yang mengarah kepada independensi proses dan hasil penilaian, namun penerapan kepemimpinan komando atau otoriter dan kepemimpinan yang sangat kehati-hatian akan menghambat atau menurunkan kinerja organisasi.
- c. Sumber daya manusia sangat independen dalam menjalankan tugas penilaian yang harus obyektif, dapat dipertanggung jawabkan hasil penilaian sesuai dengan kode etik profesi, standar penilaian Indonesia, peraturan menteri keuangan, dan OJK (MAPPI, 2018; KEMENKEU, 2019b & OJK, 2017).
- d. Agar hubungan *Leadership Strategy* terhadap *Organizational Performance* akan berpengaruh positif diduga memerlukan variabel intervening atau moderating di antara model hubungan variabel dependen dan independen tersebut seperti *mediating work engagement* (AL-Abrow et al., 2019); *budaya organisasi* (Pujiono et al., 2020); dan *interpersonal trust* (Tripathi et al., 2020).

Upaya yang dapat dilakukan oleh manajemen agar *Antagonistic Leadership Strategy* efektif dapat meningkatkan kinerja organisasi, maka upaya

yang dilakukan dengan melalui: 1) menghadirkan keteladanan kepemimpinan yang peduli terhadap anggotanya dengan leader positive affective presence, 2) kepemimpinan yang ramah (leadership consideration), 3) menghindari gaya kepemimpinan otoriter (authoritarian leadership), 4) menghindari organizational change yang berlebihan dan 5) memberikan independensi dan obyektivitas kepada para penilai sesuai dengan kode etik penilai, SPI dan peraturan yang berlaku.

Kesimpulan

Leadership Strategy tidak berpengaruh positif terhadap Organizational Performance KJPP, namun signifikan berpengaruh negatif (antagonis), sehingga peningkatan Leadership Strategy justru menurunkan Organizational Performance KJPP, sementara penurunan intensitas Leadership Strategy dapat meningkatkan kinerja organisasi. Untuk mencapai dampak positif Leadership Strategy terhadap Organizational Performance, diperlukan variabel intervening atau moderating, seperti mediating work engagement, budaya organisasi, dan interpersonal trust, yang dapat menyeimbangkan hubungan antara variabel dependen dan independen. Upaya kepemimpinan antagonistik untuk meningkatkan Organizational Performance KJPP dapat dilakukan dengan mengurangi kepemimpinan yang terlalu hati-hati dalam memilih klien, meningkatkan keberanian dalam menyeleksi klien, serta menghindari authoritarian leadership, organizational change yang tidak terarah, dan leader negative affective presence. Sebagai rekomendasi, organisasi perlu menerapkan strategi kepemimpinan yang adaptif dan fleksibel, memperkuat budaya organisasi yang mendukung inovasi, serta membangun kepercayaan dan keterlibatan karyawan guna meningkatkan kinerja organisasi secara optimal.

BIBLIOGRAFI

- Abas, S. N. A., Ismail, M. H. S., Kamal, M. L., & Izhar, S. (2013). Adsorption process of heavy metals by low-cost adsorbent: a review. *World Applied Sciences Journal*, 28(11), 1518-1530.
- Andriawan, H. (2024). *Pelaksanaan Penetapan Pengadilan Yang Mengabulkan Permohonan Keberatan Terhadap Putusan Perampasan Barang Sebagai Bentuk Perlindungan Hukum Bagi Pihak Ketiga Yang Beritikad Baik Dalam Perkara Tindak Pidana Korupsi*. Universitas Islam Indonesia.
- Anwar, N., Izhar, M. A., & Najam, F. A. (2018). Construction monitoring and reporting using drones and unmanned aerial vehicles (UAVs). *The Tenth International Conference on Construction in the 21st Century (CITC-10)*, 8(3), 2-4.
- Cunha, A. P. M. A., Zeri, M., Deusdará Leal, K., Costa, L., Cuartas, L. A., Marengo, J. A., Tomasella, J., Vieira, R. M., Barbosa, A. A., & Cunningham, C. (2019). Extreme drought events over Brazil from 2011 to 2019. *Atmosphere*, 10(11), 642.
- Fauzan, M. (2024). *Peran Manajemen Kualitas Terpadu dan Inovasi Terhadap Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Universitas Islam Indonesia.
- Febrianty, S. E., Sentanu, I. G. E. P. S., AP, S., & AP, M. (2023). *Manajemen Pengambilan Keputusan*. Perkumpulan Rumah Cemerlang Indonesia.
- Fitriyana, D., Assayuti, M. J., Laia, H. W., & Salbiah, E. (2024). Peran Kepemimpinan dalam Organisasi. *Karimah Tauhid*, 3(2), 1747-1763.
- Hakeem, A. (2020). Evaluasi Penyajian Aset Tetap Pemerintah Daerah Pada Badan

- Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Kabupaten Sidoarjo Berdasarkan PSAP No. 07 Tahun 2010. *Skripsi. Ekonomi Dan Bisnis Islam. Akuntansi. Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya. Surabaya.*
- Izhar, T. A. T., & Apduhan, B. O. (2018). Cloud based enterprise global ontology for information enterprise: A proposed framework. *International Journal of Computer Information Systems and Industrial Management Applications, 10, 9.*
- Murnita, R., & Fitriasari, P. (2023). Pengaruh tekanan peran dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja jasa penilai. *Jurnal Akuntansi Manajemen Madani, 9(2).*
- Pelangi, M. E. (2019). *Pengaruh Sistem Akuntansi Manajemen dan Total Quality Manajemen Terhadap Sistem Pengukuran Kinerja Kantor Jasa Penilai Publik Nanang Rahayu Sigit Paryanto dan Rekan.* Universitas Medan Area.
- Pratomo, R. (2022). Pengaruh efikasi diri terhadap kinerja karyawan dengan keterikatan karyawan sebagai variabel intervening. *Jurnal Manajemen Terapan Dan Keuangan, 11(04), 1021–1033.*
- Restyady, A. (2018). *Peran Penilai Harga Tanah Dalam Penentuan Ganti Rugi Pengadaan Tanah Untuk Kepentingan Umum (Studi Kasus Pembangunan New Yogyakarta International Airport).* Universitas Islam Indonesia.
- Subni, M. (2024). Peran Kepemimpinan dalam Membangun Tim Kerja dan Mengembangkan Organisasi. *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Pendidikan, 4(1), 15–26.*
- Sugiyono, E., & Rahajeng, R. (2022). Pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai melalui motivasi pegawai sebagai variabel intervening pada dinas ketahanan pangan, kelautan dan pertanian Provinsi DKI Jakarta tahun 2020. *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan, 4(7), 2691–2708.*
- Tambunan, T. S. (2023). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Pada Dinas Perpustakaan Dan Arsip Provinsi Sumatera Utara. *Journal Business and Management, 1(1), 42–53.*

Copyright holder:

Duladi dan Fenti Nurlaeli (2025)

First publication right:

Syntax Admiration

This article is licensed under:

