

**STRATEGI PENINGKATAN *LEARNING ORIENTATION* MELALUI
INTRINSIC MOTIVATION, TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP DAN
*GROWTH MINDSET***

Tesis

Untuk memenuhi sebagian persyaratan

Mencapai derajat Sarjana S-2

Program Magister Manajemen



Disusun Oleh :

Adi Wibowo

20402000043

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG**

2022

**STRATEGI PENINGKATAN *LEARNING ORIENTATION* MELALUI
INTRINSIC MOTIVATION, TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP DAN
*GROWTH MINDSET***

Disusun Oleh :

Adi Wibowo

20402000043

Telah dipertahankan di depan penguji

Pada tanggal 25 Pebruari 2022

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Pembimbing,



Digitally signed by Dr. Hj. Siti Sumiati,
SE., MSi
DN: cn=Dr. Hj. Siti Sumiati, SE., MSi,
o=UNISSULA Semarang, ou=Fakultas
Ekonomi,
email=sitiumiati@unissula.ac.id, c=ID
Date: 2022.06.04 09:46:27 +0700

Dr. Hj. Siti Sumiati, SE., MSi.

Penguji



Prof. Dr. Widodo, SE., MSi.

UNISSULA

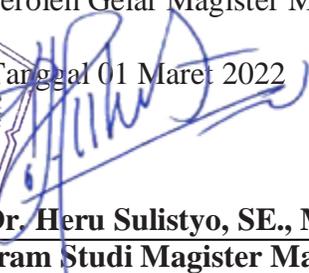
جامعة سلطان ابي جعفر الإسلامية

Dr. H. Moch Zulfa, MM.

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan

Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen

Tanggal 01 Maret 2022



Prof. Dr. Heru Sulisty, SE., MSi.

Ketua Program Studi Magister Manajemen

LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertandatangan di bawah ini :

Nama : Adi Wibowo
N I M : 20402000043
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Fakultas Ekonomi

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tesis dengan judul :

STRATEGI PENINGKATAN *LEARNING ORIENTATION* MELALUI *INTRINSIC MOTIVATION, TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP* DAN *GROWTH MINDSET*

Dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung Semarang serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif untuk disimpan, dialih mediakan, dikelola dalam pangkalan data dan dipublikasikan di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh, apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Semarang, 04 Maret 2022

Yang Menyatakan

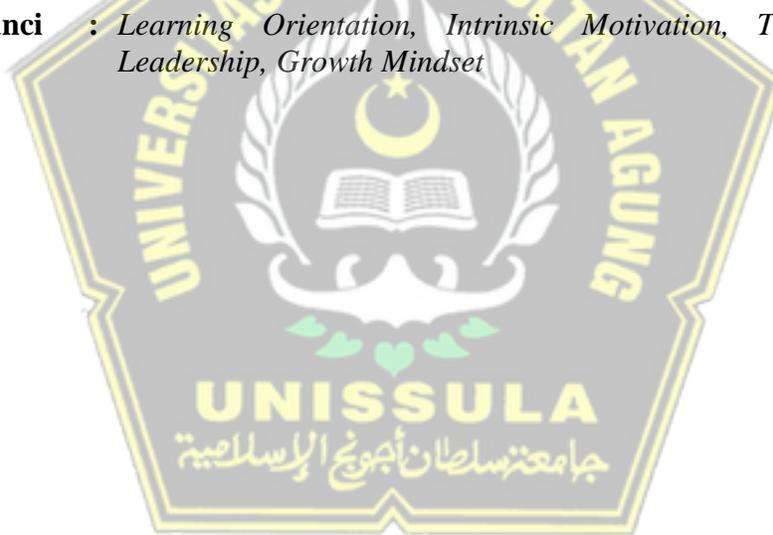


Adi Wibowo

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi strategi peningkatan *learning orientation* melalui *intrinsic motivation*, *transformational leadership* dan *growth mindset* dari para individu. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 62 responden yang bekerja di Kejaksaan Negeri Bojonegoro Indonesia. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner. Data dianalisis dengan menggunakan software PLS. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa jika seseorang bekerja dengan *motivasi intrinsic* yang tinggi serta memiliki pemimpin yang dapat mendukung individu tersebut, maka *growth mindset* individu tersebut dapat meningkat. Namun dalam peningkatan *learning orientation*, *motivasi intrinsic* individu tidak berpengaruh, oleh karena pada umumnya individu yang bekerja di Kejaksaan Negeri Bojonegoro Indonesia hanya termotivasi untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar. Namun *transformational leadership* dan *growth mindset* dapat meningkatkan *learning orientation* individu.

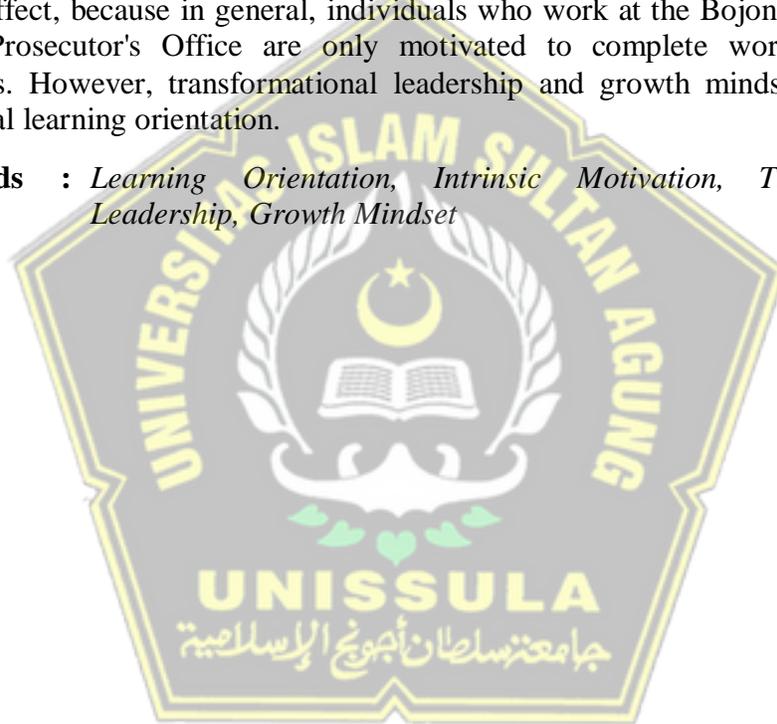
Kata Kunci : *Learning Orientation, Intrinsic Motivation, Transformational Leadership, Growth Mindset*



ABSTRACT

The purpose of this study is to explore strategies to increase learning orientation through intrinsic motivation, transformational leadership and growth mindset of individuals. The sample used in this study were 62 respondents who worked at the Bojonegoro District Attorney's Office in Indonesia. The data collection method in this study used a questionnaire. Data were analyzed using PLS software. The results of this study indicate that if a person works with high intrinsic motivation and has a leader who can support the individual, the growth mindset of the individual can increase. However, in increasing learning orientation, individual intrinsic motivation has no effect, because in general, individuals who work at the Bojonegoro Indonesia Public Prosecutor's Office are only motivated to complete work according to standards. However, transformational leadership and growth mindset can increase individual learning orientation.

Keywords : *Learning Orientation, Intrinsic Motivation, Transformational Leadership, Growth Mindset*



KATA PENGANTAR

Alhamdulillah dengan taufiq dan hidayah Allah S.W.T., akhirnya tesis yang berjudul “**STRATEGI PENINGKATAN *LEARNING ORIENTATION* MELALUI *INTRINSIC MOTIVATION, TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP* DAN *GROWTH MINDSET*”**, sebagai salah satu syarat memperoleh gelar Magister Manajemen dapat terselesaikan.

Dalam proses penyusunan tesis ini, penulis sangat menyadari bahwa mulai dari tahap pengesahan pembimbing maupun penyusunan tesis ini tidak terlepas dari bantuan, bimbingan, dorongan dan kerjasama dari semua pihak untuk itu dengan kerendahan hati, pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih yang tak terhingga dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada semua pihak. Ucapan terima kasih dan rasa hormat kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Gunarto, SH., MHum. selaku Rektor Universitas Islam Sultan Agung Semarang;
2. Ibu Prof. Olivia Fachrunnisa, SE., MSi., Ph.D. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang;
3. Bapak Prof. Dr. Heru Sulistyو, SE., MSi. selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang;
4. Ibu Dr. Hj. Siti Sumiati, SE., MSi. selaku Dosen Pembimbing yang telah membantu memberikan bimbingan dalam penulisan tesis ini;

5. Bapak dan Ibu tenaga pengajar/dosen beserta staf administrasi Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang;
6. Bapak Badrut Tamam, SH., MH. selaku Kepala Kejaksaan Negeri Bojonegoro dan rekan-rekan Kasi/Kasubag serta seluruh karyawan Kejaksaan Negeri Bojonegoro;
7. Ibunda Hj. Kustini yang selalu mendoakan penulis, Istriku tersayang dr. Siti Nafiroh dan Ananda Dinar Eka Wijayanti serta Ananda Nadia Dwi Ardani yang selalu memberikan semangat dan dorongan selama dalam proses kuliah di Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang;
8. Rekan-rekan MM 70 Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang serta semua pihak yang telah membantu penulisan tesis ini baik secara langsung dan tidak langsung yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu.

Pada akhirnya, penulis menyadari bahwa dalam penulisan tesis ini masih banyak kekurangan dan jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu penulis mengharapkan saran dan kritik guna menyempurnakannya. Semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi almamater tercinta.

Semarang, 25 Pebruari 2022

Penulis

Adi Wibowo

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN	iii
ABSTRAK	iv
ABSTRACT	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Rumusan Masalah	9
1.3. Tujuan Penelitian	9
1.4. Manfaat Penelitian	10

BAB II KAJIAN PUSTAKA

2.1. Intrinsic Motivation	11
2.2. Transformational Leadership	13
2.3. Growth Mindset	15
2.4. Learning Orientation	17
2.5. Pengaruh Intrinsic Motivation terhadap Learning Orientation	18
2.6. Pengaruh Transformational Leadership terhadap Learning Orientation	19
2.7. Pengaruh Intrinsic Motivation terhadap Growth Mindset	20
2.8. Pengaruh Transformational Leadership terhadap Growth Mindset	21
2.9. Pengaruh Growth Mindset terhadap Learning Orientation	22
2.10. Model Empirik Penelitian	23

BAB III METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian	25
3.2. Sumber Data	25
3.3. Metode Pengumpulan Data	26

3.4. Variabel dan Indikator	27
3.5. Populasi dan Sampel	28
3.6. Teknik Analisis	28

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Responden	34
4.2. Statistik Deskriptif Variabel	34
4.2.1. Statistik Deskriptif Variabel Intrinsic Motivation	39
4.2.2. Statistik Deskriptif Variabel Transformational Leadership	40
4.2.3. Statistik Deskriptif Variabel Growth Mindset	41
4.2.4. Statistik Deskriptif Variabel Learning Orientation	42
4.3. Uji Kualitas Data	43
4.3.1. Pengujian Model Pengukuran (Outer Model)	43
a. Hasil Uji Validitas Konvergen	44
b. Hasil Uji Validitas Diskriminan	45
c. Hasil Uji Reliabilitas	48

4.3.2. Pengujian Model Struktural (Inner Model)	49
4.3.3. Pengujian Hipotesis	51
4.4. Pembahasan	
4.4.1. Pengaruh Intrinsic Motivation terhadap Learning Orientation	54
4.4.2. Pengaruh Transformational Leadership terhadap Learning Orientation	55
4.4.3. Pengaruh Intrinsic Motivation terhadap Growth Mindset	57
4.4.4. Pengaruh Transformational Leadership terhadap Growth Mindset	58
4.4.5. Pengaruh Growth Mindset terhadap Learning Orientation	60

BAB V PENUTUP

5.1. Simpulan	61
5.2. Implikasi Teoritis	63
5.3. Implikasi Manajerial	64

5.4. Keterbatasan Penelitian	66
5.5. Agenda Penelitian Mendatang	66
DAFTAR PUSTAKA	68



DAFTAR TABEL

Tabel 3.1. Variabel dan Indikator	27
Tabel 4.1. Demografi Responden	35
Tabel 4.2. Statistik Deskriptif Variabel Intrinsic Motivation	39
Tabel 4.3. Statistik Deskriptif Variabel Transformational Leadership	40
Tabel 4.4. Statistik Deskriptif Variabel Growth Mindset	41
Tabel 4.5. Statistik Deskriptif Variabel Learning Orientation	42
Tabel 4.6. Pengukuran Kriteria Validitas Konvergen	45
Tabel 4.7. Kombinasi Nilai Factor dan Cross Loading	46
Tabel 4.8. Discriminant Validity	47
Tabel 4.9. Hasil Heterotrait-Monotrait Ration (HTMT)	48
Tabel 4.10. Uji Reliabilitas	48
Tabel 4.11. Nilai R-Squared, Adjusted R-Square dan Q-Square	50
Tabel 4.12. Hasil Uji Hipotesis	52

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Model Empirik Penelitian	24
Gambar 4.1. Hasil Uji Outer Model	44
Gambar 4.2. Hasil Uji Inner Model	49



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Kuesioner Penelitian	73
Lampiran 2 : Tabulasi Data	78
Lampiran 3 : Hasil Olah Data	82



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Perubahan ekonomi global saat ini seperti reformasi, globalisasi, divergensi, persaingan, rasionalisasi, dan rekayasa ulang struktur masyarakat telah mengarah pada keputusan bagi para visioner organisasi bahwa pengaturan struktural bisnis saat ini dan kebijakannya tidak lagi sesuai di tingkat organisasi abad ke-21 ini (Mukherjee & Singha, 2019). Oleh sebab itu, di era globalisasi saat ini yang mana ditandai dengan adanya perubahan yang cepat, organisasi dituntut untuk selalu bisa beradaptasi dan melakukan penyesuaian. Sumber daya manusia merupakan bagian dari kemajuan ilmu, pembangunan dan teknologi akibat adanya globalisasi. Sehingga, di era sekarang ini sumber daya manusia dituntut untuk kompeten dalam beberapa bidang dan menjalankan peran serta fungsinya secara individual maupun tujuan organisasional. Hal ini disebabkan karena maju atau tidaknya suatu organisasi tergantung dari sumber daya manusianya.

Sumber daya manusia mempunyai peran utama dalam setiap kegiatan organisasi. Walaupun didukung dengan sarana dan prasarana serta dana yang cukup, namun apabila tidak ada dukungan sumber daya manusia yang handal kegiatan perusahaan tidak akan terselesaikan dengan baik. Paais & Pattiruhu (2020) mengemukakan bahwa setiap individu ingin mencapai kinerja yang baik secara profesional. Karena individu yang berkinerja baik akan membantu memaksimalkan

kinerja perusahaan. Individu yang berkinerja baik dapat dipengaruhi oleh motivasi dan keinginan untuk bertahan, memiliki komitmen afektif seperti kepemilikan diri terhadap perusahaan (Imran, Allil, & Mahmoud, 2017). Untuk menciptakan organisasi yang memiliki kinerja yang baik dan optimal, perlu dibangun budaya yang kuat dan terpadu dari berbagai cara agar tercipta hasil yang luar biasa. Organisasi akan dapat bersaing dan bertahan dalam kondisi persaingan yang semakin global dan intens, apabila para eksekutif organisasi dalam mengelola organisasinya memperhatikan pemangku kepentingan dari berbagai kepentingan yang berbeda, artinya peran sumber daya manusia benar benar harus dipertimbangkan dengan baik dan benar demi jalannya organisasi.

Orientasi belajar merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja sumber daya manusia dan menciptakan sumber daya manusia yang unggul. Sumber daya manusia yang memiliki orientasi pembelajaran yang tinggi akan mempunyai keinginan untuk mendapatkan pengakuan dari orang lain dan akan mendorong sumber daya manusia tersebut untuk mengeluarkan upaya yang lebih besar yang kemudian membawa pada kinerja yang lebih tinggi. Kalmuk dan Acar (2015) menyarankan bahwa organisasi perlu mempekerjakan individu yang mampu memperoleh dan memahami perkembangan teknologi baru dan informasi dari lingkungan luar organisasi. Selain itu, anggota organisasi harus memiliki kompetensi dan bakat untuk memproses informasi secara efektif sambil menciptakan pengetahuan baru pada tingkat yang lebih cepat daripada pesaing mereka. Orientasi pembelajaran dalam organisasi terkait dengan pembaruan strategis mereka. Oleh karena itu

orientasi belajar saat ini dianggap sebagai sarana untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Singkatnya, orientasi belajar mempengaruhi kinerja individu sebanyak itu mempengaruhi kinerja organisasi.

Beberapa penelitian sebelumnya telah membuktikan bahwa pola pikir (*mindset*) memainkan peran penting dalam mempengaruhi sikap dan perilaku mendalam individu serta memfasilitasi mereka untuk mengembangkan dan memenuhi potensi mereka (Dweck, 2012). Sebagai konsep psikologis yang penting, pola pikir telah diterapkan ke berbagai bidang mulai dari pendidikan hingga literatur bisnis (Derr & Morrow, 2020). Beberapa ahli telah mengembangkan teori-teori implisit terkait dengan pola pikir termasuk *growth mindset* atau pola pikir untuk berkembang dimana keyakinan tentang kecerdasan dan kemampuan mereka dapat dikembangkan, serta *fixed mindset* yakni keyakinan bahwa sifat dan kemampuan pribadi adalah tetap. Beberapa penelitian sebelumnya telah meneliti pengaruh *growth mindset* dan *fixed mindset* pada perilaku individu dalam berbagai aspek (Dweck & Yeager, 2019). Khususnya, didukung oleh berbagai studi korelasional, eksperimental dan meta-analisis menunjukkan bahwa *growth mindset* mendorong pembelajaran, ketekunan, dan hasil positif ketika menghadapi rintangan dan kegagalan (Burnette et al., 2013). Dengan demikian, pola pikir memiliki efek khusus dalam membantu individu tetap dalam keadaan baik ketika menghadapi perubahan, ketegangan, dan tantangan dengan memicu motivasi mereka, dan dengan demikian mendorong upaya dan pembelajaran individu (Ng, 2018). Dengan demikian, terdapat penelitian yang berkembang

berfokus pada bagaimana pola pikir menghasilkan pembelajaran individu berdasarkan berbagai kerangka teoretis (Keating dan Heslin, 2015).

Orientasi belajar dapat muncul apabila individu memiliki motivasi untuk belajar. Intrinsic motivation cenderung membuat individu lebih ingin tahu, fleksibel, dan mau mengambil risiko. Individu akan lebih kreatif bila memiliki intrinsic motivation yang tinggi sehingga individu dapat menghasilkan ide-ide baru yang berguna bagi organisasi dan memiliki keberanian yang cukup untuk mengungkapkan pendapat dan idenya kepada orang lain. Menurut Grant dan Berry (2011), ketika individu termotivasi secara intrinsik, mereka akan merasakan rangsangan kreativitas positif yang mendorong mereka untuk mengakses lebih banyak informasi dan pada gilirannya, mendorong mereka untuk mengidentifikasi ide-ide yang mereka miliki dengan cara yang fleksibel, sehingga dia akan memiliki orientasi belajar yang baik. Individu yang termotivasi secara intrinsik memiliki rasa keingintahuan dan minat belajar yang meningkatkan fleksibilitas dalam cara berpikir mereka dan pada akhirnya mendorong perilaku pengambilan risiko yang lebih tinggi. Intrinsic motivation mendorong kreativitas individu melalui peningkatan ketekunan karena individu dengan intrinsic motivation akan selalu rajin dan siap untuk melakukan tugas-tugas yang menantang, kompleks, dan tidak biasa (Gagne & Deci, 2005). Individu yang termotivasi secara intrinsik akan terlibat dalam tindakan karena sangat menarik dan menyenangkan. Wasko dan Faraj (2005) menunjukkan bahwa individu yang termotivasi secara intrinsik berbagi dan menyumbangkan pengetahuan kepada orang lain karena mereka senang membantu orang lain. Individu yang secara intrinsik

termotivasi untuk berbagi pengetahuan menemukan bahwa aktivitas tersebut sangat menarik dan memenuhi kepentingan diri dan organisasi (Foss, Minbaeva, Pedersen, & Reinholt, 2009). Melalui berbagi pengetahuan, individu bisa mendapatkan kesenangan untuk membantu orang lain. Mereka juga mendapatkan kepuasan dari perilaku berbagi pengetahuan yang berharga, yang bermanfaat bagi organisasi (Kankanhalli, Tan, & Wei, 2005).

Gaya kepemimpinan seorang pemimpin transformasional akan memberdayakan, mendorong, dan merangsang pengikut untuk mencapai lebih baik dari harapan yang mereka capai, menurut salah satu studi oleh (Afsar & Masood, 2018). Dengan hadirnya pemimpin bisnis yang memiliki sikap transformatif, tindakan kepemimpinan dapat menginspirasi dan mempengaruhi sikap dan perilaku karyawannya, sehingga kepemimpinan transformatif berpengaruh signifikan terhadap tindakan inovasi serta keinginan untuk belajar dalam diri karyawan (Michaelis, et al, 2010). Imajinasi pekerja dapat dipupuk dengan baik oleh jenis kepemimpinan transformasional. Pemimpin berusaha untuk menginisiasi kemampuan inovatif pekerja sehingga mereka dapat menemukan solusi kreatif untuk dilema (Boerner et al., 2007). Para ahli memandang visi jangka panjang sebagai ciri utama pemimpin transformasional. Visi mereka menciptakan kondisi kerja yang memberdayakan yang meningkatkan komitmen pekerjaan pengikut, meningkatkan kinerja pekerjaan, dan mempromosikan pembelajaran dan pengembangan jangka panjang di berbagai pengaturan budaya dan organisasi (Triana et al.,2017). Dalam hal pembelajaran, Lam

(2002) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi proses dan hasil pembelajaran organisasi secara positif dalam sampel lintas negara.

Penelitian ini dilaksanakan pada Kantor Kejaksaan Negeri Bojonegoro karena di instansi ini sering timbul pertanyaan seberapa tinggi orientasi belajar Aparatur di Kejaksaan Negeri Bojonegoro dan apakah orientasi belajar tersebut berpengaruh pada profesionalitas dalam bekerja Aparatur Kejaksaan Negeri Bojonegoro. Kejaksaan Negeri Bojonegoro merupakan Sub Ordinat Lembaga Kejaksaan Republik Indonesia yang melaksanakan kekuasaan di bidang penuntutan serta kewenangan lain berdasarkan undang-undang di Kabupaten Bojonegoro. Oleh karena itu, agar dapat melaksanakan tugas dan kewenangan Kejaksaan di Kabupaten Bojonegoro dengan baik dan profesional, maka dibutuhkan aparatur-aparatur yang profesional dan berkinerja tinggi.

Sebagai upaya untuk menambah pengetahuan dan kemampuan, maka sumber daya manusia dituntut untuk selalu belajar, karena akan berpengaruh terhadap kompetensi dan kinerja mereka. Salah satu kegiatan untuk menambah pengetahuan dan kemampuan adalah dengan mengikuti pendidikan dan pelatihan. Tujuan diklat tersebut adalah untuk memenuhi dan meningkatkan kompetensi sehingga dapat menciptakan sumber daya manusia yang profesional, berintegritas dan mampu meningkatkan pemahaman, pengetahuan serta meningkatkan kapasitas kerjasama antara aparat penegak hukum. Namun karena sudah terlalu nyaman dengan rutinitas kerja sehari-hari, sebagian sumber daya manusia di Kejaksaan Negeri Bojonegoro enggan bahkan menolak ketika diminta untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan.

Selain dengan mengikuti pendidikan dan pelatihan, kegiatan untuk menambah pengetahuan dan kemampuan yang dilaksanakan di Kejaksaan Negeri Bojonegoro adalah Dinamika Kelompok dan Ekspose Perkara/Gelar Perkara. Dinamika Kelompok adalah suatu metoda dan proses yang bertujuan meningkatkan nilai-nilai kerjasama kelompok. Artinya metoda dan proses dinamika kelompok ini berusaha menumbuhkan dan membangun kelompok, yang semula terdiri dari kumpulan individu-individu yang belum saling mengenal satu sama lain, menjadi satu kesatuan kelompok dengan satu tujuan, satu norma dan satu cara pencapaian berusaha yang disepakati bersama (Badan Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Pertahanan RI, 2020). Sedangkan Ekspose Perkara/Gelar Perkara adalah suatu kegiatan yang dilaksanakan untuk evaluasi dan pemecahan masalah yang dihadapi dalam penanganan perkara. Tujuan utama dari pelaksanaan Dinamika Kelompok dan Ekspose Perkara tersebut adalah untuk memecahkan masalah yang dihadapi dalam penanganan perkara dengan cepat melalui sharing knowledge diantaranya adalah best practice dari para peserta Dinamika Kelompok dan Ekspose Perkara, sehingga penyelesaian penanganan perkara tersebut sesuai dengan SOP dan target waktu yang telah ditentukan. Namun sebagian sumber daya manusia di Kejaksaan Negeri Bojonegoro dalam mengikuti kegiatan tersebut tidak sepenuhnya atas kemauan sendiri, bahkan memerlukan dorongan yang lebih dari pimpinan, sehingga dalam mengikuti kegiatan tersebut terkesan hanya sebuah formalitas saja. Hal-hal seperti itu lah yang menjadi penyebab pengetahuan dan kemampuan mereka menjadi tidak

berkembang, sehingga kinerja pegawai Kejaksaan Negeri Bojonegoro menjadi kurang optimal.

Namun, sedikit yang diketahui tentang hubungan antara pola pikir atau *mindset* dan orientasi belajar individu dalam konteks pekerjaan (Keating & Heslin, 2015). Selain itu, bagaimana merangsang pembelajaran berkelanjutan individu merupakan isu penting untuk pengembangan sumber daya manusia saat ini. Selain itu, kepemimpinan transformasional, pembelajaran organisasi, inovasi, budaya, dan kinerja saling berhubungan secara positif. Namun, beberapa penelitian empiris mengeksplorasi keterkaitan antara lima konsep ini, khususnya dalam konteks Vietnam. Terlepas dari pentingnya pembelajaran organisasi, inovasi organisasi, dan budaya organisasi tampaknya juga mempengaruhi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja organisasi, sementara pemahaman tentang efek dari semua variabel ini masih belum memadai. Garcia-Morales et al. (2012) menunjukkan bahwa pemahaman tentang proses melalui mana pemimpin memberikan pengaruh ini masih terbatas dan sebagian besar masih spekulatif. Aragon-Correa et al. (2007) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional CEO di Spanyol tidak mempengaruhi pembelajaran, sementara Shikhar dan McDermott (2003) menyarankan bahwa gaya kepemimpinan demokratis berhubungan positif dengan pembelajaran di tingkat tim. Dengan demikian, studi tentang gaya kepemimpinan yang berbeda telah menunjukkan hasil yang tidak konsisten tentang bagaimana pengaruhnya terhadap pembelajaran di tempat kerja.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, khususnya perbedaan hasil penelitian terdahulu (*research gap*), maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :
“Bagaimana mengembangkan model *intrinsic motivation*, *transformational leadership* dan *growth mindset*, sehingga dapat meningkatkan *learning orientation*”. Kemudian pertanyaan yang diajukan dalam penelitian (*question research*) adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh *Intrinsic Motivation* dan *Transformational Leadership* terhadap *Learning Orientation* ?
2. Bagaimana pengaruh *Intrinsic Motivation* dan *Transformational Leadership* terhadap *Growth Mindset* ?
3. Bagaimana pengaruh *Growth Mindset* terhadap *Learning Orientation* ?

1.3. Tujuan Penelitian

1. Mendiskripsikan dan menganalisis pengaruh *Intrinsic Motivation* dan *Transformational Leadership* terhadap *Learning Orientation*.
2. Mendiskripsikan dan menganalisis pengaruh *Intrinsic Motivation* dan *Transformational Leadership* terhadap *Growth Mindset*.
3. Mendiskripsikan dan menganalisis pengaruh *Growth Mindset* terhadap *Learning Orientation*.

1.4. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis yaitu dapat menambah wawasan dan meningkatkan kompetensi keilmuan di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia khususnya peningkatan *Learning Orientation* melalui *Intrinsic Motivation*, *Transformational Leadership*, dan *Growth Mindset*.
2. Manfaat Praktis yaitu dapat dijadikan sebagai rujukan dan pedoman dalam pengambilan keputusan Instansi Kejaksaan Negeri Bojonegoro dalam melakukan peningkatan orientasi belajar para pegawainya.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Intrinsic Motivation

Menurut Siagian (2014) *intrinsic motivation* muncul dari dalam diri individu yang mana terkait usaha individu dalam memperoleh kepuasan kerja dan tujuan organisasi. *Intrinsic motivation* merupakan kesediaan individu karyawan mengenai tanggung jawab untuk menyelesaikan pekerjaannya (Wibowo, 2016). Luthans et al, (2015) mendefinisikan *intrinsic motivation* sebagai sesuatu yang mendorong seseorang untuk berprestasi yang mana berasal dari individu tersebut. *Intrinsic motivation* adalah pendorong kerja yang bersumber dari dalam diri pekerja sebagai individu berupa kesadaran mengenai pentingnya atau manfaat atau makna pekerjaan yang dilaksanakannya (Legault, 2019). *Intrinsic motivation* terjadi ketika seseorang bertindak tanpa imbalan eksternal yang jelas. Hal ini merujuk pada alasan mengapa seseorang melakukan suatu kegiatan tertentu untuk kepentingan kepuasan atau kesenangan, sehingga memunculkan reaksi positif individu seperti rasa ingin tahu, kepuasan, tantangan yang positif di mana keseluruhan tersebut berfungsi sebagai imbalan atas pekerjaan yang dilakukan (Ncube dan Zondo, 2018). Berdasarkan beberapa definisi tersebut maka dapat disimpulkan bahwa *intrinsic motivation* adalah dorongan dari dalam diri individu untuk melakukan suatu kegiatan demi mencapai tujuan.

Apabila pimpinan organisasi tahu apa yang mendorong anggota dalam organisasinya bekerja, pimpinan dapat menyesuaikan tugas-tugas dan penghargaan pekerjaan mereka. Motivasi juga dapat dipahami sebagai apa pun yang diperlukan untuk mendorong pekerja agar bekerja dengan memenuhi atau memenuhi kebutuhan mereka. Bagi Olajide (2012), motivasi diarahkan pada tujuan dan oleh karena itu tidak dapat berada di luar tujuan organisasi mana pun baik publik, swasta, atau nirlaba. Motivasi telah berkontribusi dalam banyak hal dengan secara positif mempengaruhi kinerja atau produktivitas pekerja. Motivasi intrinsik berkontribusi besar bagi para pekerja untuk mencapai produktivitas yang tinggi.

Indikator yang dapat mengukur *intrinsic motivation* seseorang menurut Luthans et al, (2015), antara lain :

1. Prestasi

Keberhasilan seorang pegawai dapat dilihat dari prestasi yang telah dicapainya agar seorang pegawai dapat berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya, maka pimpinan harus mempelajari bawahan dan pekerjaannya dengan memberikan kesempatan kepada mereka agar karyawan dapat berusaha untuk mencapai hasil yang baik. Ketika karyawan telah berhasil melakukan pekerjaannya, pemimpin harus menyatakan keberhasilan itu.

2. Pengakuan

Sebagai kelanjutan dari keberhasilan pelaksanaan, pimpinan harus memberikan pernyataan pengakuan atas keberhasilan pegawai yang dapat dilakukan dengan berbagai cara seperti pemberian piagam penghargaan atau uang tunai.

3. Tanggung jawab

Tanggung jawab dapat menjadi faktor pendorong bagi bawahan jika pimpinan menghindari pengawasan yang ketat, yaitu dengan membiarkan bawahan bekerja sendiri selama pekerjaan itu memungkinkan dan menerapkan prinsip partisipasi. Prinsip partisipasi yang diterapkan pimpinan membuat bawahan sepenuhnya merencanakan dan melaksanakan pekerjaannya sendiri.

2.2 Transformational Leadership

Saat ini, organisasi menghadapi banyak tantangan internal dan eksternal. Persaingan adalah salah satu tantangan tersebut, dan persaingan berkembang dalam skala global. Di antara tantangan yang dihadapi oleh organisasi termasuk keragaman angkatan kerja, keragaman dan diferensiasi produk. Faktor-faktor ini mempengaruhi semua jenis organisasi, publik dan bisnis, layanan atau industri. Untuk menjawab tantangan tersebut, organisasi perlu memiliki pemimpin yang mampu melaksanakan respon organisasi terhadap tantangan dan ancaman yang dihadapi organisasi. *Transformational leadership* atau kepemimpinan transformasional mengacu pada

pemimpin yang berusaha menciptakan ide dan perspektif baru untuk menciptakan jalur pertumbuhan dan kemakmuran baru di depan organisasi. Dengan mengembangkan komitmen, semangat dan loyalitas di antara manajer dan staf, mereka memobilisasi anggota organisasi untuk membuat perubahan mendasar untuk bergerak ke arah baru dan mencapai puncak kinerja ideal yang lebih tinggi (Mirkamali et al., 2014). Pemimpin transformasional terus-menerus mencari motif potensial dalam pengikut dan bertujuan untuk menarik perhatian pengikut pada kebutuhan superior dan konversi kepentingan individu menjadi kepentingan kolektif. Kepemimpinan transformasional dipandang sebagai kepemimpinan yang membantu meningkatkan tingkat pencapaian dan pengembangan diri, sambil mempromosikan pengembangan kelompok dan organisasi (Abazeed, 2018). Gaya kepemimpinan transformational didefinisikan oleh visi masa depan yang jelas tentang tujuan organisasi masa depan yang harus dicapai. Model ini didasarkan pada beberapa faktor, yang paling penting adalah mendorong karyawan untuk membangun visi bersama jangka panjang, mencari perubahan dan pengembangan organisasi yang diperlukan dengan mengadopsi gaya kepemimpinan yang fleksibel yang memungkinkan Beradaptasi dengan semua variabel eksternal, dengan mempertimbangkan kepentingan dalam kerja tim, menyediakan lingkungan kerja yang sehat, dan mendorong dialog antara tingkat manajerial yang berbeda (Negussie dan Demissie, 2013). Berdasarkan beberapa definisi tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa *transformational leadership* adalah kemampuan pemimpin untuk

mendorong bawahan ke tingkat kinerja yang tinggi dan untuk mencapai tujuan organisasi.

Beberapa indikator yang dapat digunakan untuk mengukur *transformational leadership* menurut Zhu et al, (2009) antara lain :

1. *Idealize influence* : adalah cara pemimpin berperilaku dan mengarah pada kekaguman bawahannya, yang membantunya menyebarkan visi organisasi dan menginspirasi motivasi bawahan.
2. *Inspirational motivation* : menginspirasi organisasi dengan menetapkan visi organisasi dan mendorong karyawan untuk mengadopsi dan mengejanya dengan memotivasi karyawan melalui antusiasme terhadap tujuan, optimisme, dan kepercayaan.
3. *Intellectual stimulation* : mengacu pada peningkatan kemampuan karyawan untuk berpikir dengan caranya sendiri tentang bagaimana melaksanakan tugas pekerjaannya.
4. *Individualized consideration* : penghargaan pemimpin terhadap karyawan minat dan kebutuhan kariernya, termasuk pelatihan, pengembangan, dan promosi.

2.3 Growth Mindset

Mindset adalah sikap umum seseorang dan cara mereka biasanya berpikir tentang hal-hal untuk membuat keputusan (Johnson & Stapel, 2010). *Growth mindset* adalah keyakinan bahwa seseorang dapat meningkatkan kemampuan dan

kecerdasannya melalui pengalaman dan usaha (Dweck, 2006). Dengan demikian, seseorang dengan *growth mindset* akan menginterpretasikan kecerdasan atau informasi eksternalnya sebagai platform untuk pertumbuhannya. Dengan *growth mindset*, individu yakin bahwa kualitas pribadi dapat tumbuh dan dikembangkan melalui usaha dan pelatihan. Ini sangat mempengaruhi keputusan dan jalur kehidupan di masa depan. Individu dengan *growth mindset* percaya bahwa batas kemampuan seseorang tidak diketahui. Selanjutnya, menciptakan motivasi dan kemauan untuk belajar secara umum (Dweck, 2006). Namun, ketika orang memiliki *growth mindset*, mereka cenderung menerima tantangan dan menganggap upaya sebagai hal yang penting untuk menguasai tugas. Alih-alih mengutuk orang lain atas perbuatan salah yang mereka rasakan, *growth mindset* dikaitkan dengan membantu orang lain untuk berkembang dan berubah (Blackwell et al., 2007). *Growth mindset* mengarah pada peningkatan hasil yang pasti dalam kinerja dan keterlibatan. *Growth mindset* adalah suatu proses kognitif dimana ide *mindset* diciptakan oleh stimulus. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *growth mindset* adalah keyakinan bahwa kualitas-kualitas dasar seseorang, seperti kecerdasan, adalah hal-hal yang dapat diubah melalui upaya-upaya tertentu.

Beberapa indikator yang dapat digunakan untuk mengukur *growth mindset* menurut Dweck (2006), antara lain :

1. Menerima tantangan yang artinya tidak mudah putus asa dalam melakukan sesuatu dengan ketulusan;

2. Gigih dalam menghadapi rintangan, artinya akan selalu berusaha dan bertahan meskipun sering gagal dan memiliki keyakinan bahwa suatu saat usaha akan membuahkan hasil yang optimal;
3. Berusaha dengan sungguh-sungguh, yaitu memiliki keyakinan dalam menghindari pikiran negatif tentang kegagalan;
4. Belajar dari kritik, yang berarti menganggap kritik dari orang lain adalah belajar untuk diri sendiri; dan
5. Terinspirasi oleh orang lain yang berarti menganggap keberhasilan orang lain merupakan inspirasi dan pembelajaran yang berharga baginya.

2.4 Learning Orientation

Learning orientation atau orientasi belajar dipahami sebagai sikap fundamental terhadap pembelajaran dan mencerminkan peran manajer dan organisasi dalam mendorong proses pembelajaran organisasi. Sejalan dengan itu, orientasi belajar dipandang sebagai nilai-nilai organisasi yang mempengaruhi kecenderungan organisasi untuk menghasilkan dan memanfaatkan pengetahuan (Amin, 2015). Organisasi yang lebih mahir dalam memperkenalkan, memperoleh, dan mentransfer pengetahuan dan yang dapat melakukan reorientasi perilaku mereka untuk menunjukkan pengetahuan baru lebih mampu merespon dinamika yang berkembang pesat dalam lingkungan bisnis yang bergejolak (Tajeddini, 2016). *Learning orientation* adalah penguasaan pengetahuan dan keterampilan melalui studi dan pengalaman. *Learning orientation* merupakan hal yang penting sumber daya karena

memungkinkan organisasi untuk mempertahankan keunggulan kompetitif mereka dengan terus mengembangkan kapasitas mereka (Vij & Farooq, 2015). Berdasarkan beberapa definisi tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa orientasi belajar adalah sikap individu terhadap pengembangan kemampuan, pengetahuan, keterampilan melalui studi dan pengalaman untuk mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitif.

Indikator yang dapat digunakan untuk mengukur *learning orientation* menurut (Aloulou, W. J, 2018) adalah

1. *Commitment to learning* : adalah sejauh mana organisasi menempatkan nilai pada pembelajaran organisasi dan mempertimbangkan pembelajaran sebagai investasi.
2. *Open-Mindedness* : mengacu pada sejauh mana perusahaan secara proaktif mempertanyakan rutinitas, asumsi, dan keyakinan yang telah lama dipegang dan terlibat dalam ketidaktahuan karena perubahan konstan dari lingkungan eksternal.
3. *Shared Vision* : mengacu pada fokus organisasi secara luas pada pembelajaran.

2.5 Pengaruh *Intrinsic Motivation* terhadap *Learning Orientation*

Ketika karyawan termotivasi secara intrinsik maka akan meningkatkan keinginan mereka untuk belajar, mengeksplorasi minat mereka dan melibatkan rasa ingin tahu mereka serta mengarahkan mereka untuk fokus pada ide-ide baru. Selain

itu, motivasi intrinsik mempromosikan kreativitas dengan mendorong kegigihan, karena individu lebih cenderung mencurahkan semua perhatian mereka pada masalah yang mereka hadapi (Grant dan Berry, 2011). Penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa karyawan dengan kecenderungan motivasi intrinsik yang tinggi lebih mungkin untuk berpartisipasi dalam pembelajaran dan berbagi pengetahuan dengan orang lain karena mereka percaya bahwa pengalaman dan keterampilan pribadi mereka dapat membantu orang lain (Chen, Baptista Nunes, et al., 2018). Ketika termotivasi secara intrinsik, individu mencari tantangan untuk mengeksplorasi dan mempelajari keterampilan baru dan mendapatkan pengetahuan. Individu yang didorong oleh motivasi intrinsik berupaya mengejar minat mereka dengan kreativitas dan ketekunan yang lebih besar dan juga mendapat manfaat dari peluang untuk memotivasi orang lain dan memungkinkan orang lain untuk lebih terlibat dalam upaya mereka dan mempelajari keterampilan baru, sehingga apabila individu termotivasi secara intrinsik maka orientasinya dalam belajar sangat tinggi. Motivasi intrinsik berfungsi sebagai prasyarat yang dapat mengaktifkan proses pembelajaran karyawan (Zhou et al., 2020).

H3 : *intrinsic motivation* berpengaruh positif terhadap *learning orientation*

2.6 Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Learning Orientation*

Kepemimpinan transformasional mengacu pada gaya kepemimpinan kreatif di mana para pemimpin mendorong fokus individu, menginspirasi pengikut, memberikan stimulasi mental, menegaskan otoritas ideal, merangsang

pengembangan, dan memberikan dorongan yang menginspirasi. Kepemimpinan yang sukses akan menghasilkan hasil yang luar biasa (Kouzes & Posner, 2006). Kepemimpinan transformasional dapat memberikan orientasi pembelajaran organisasi yang efektif untuk administrasi yang dapat mengembangkan pembelajaran organisasi (Purushothaman, 2015). Kepemimpinan transformasional mengorientasikan pengikut dengan berbagi informasi, meningkatkan visi, pengetahuan, kompetensi, dan komitmen karyawan untuk belajar, yang pada akhirnya menghasilkan peningkatan kreativitas. Selanjutnya, para pemimpin transformasional menyambut dan mempromosikan ide-ide baru, serta berbagi pengetahuan dengan bawahan mereka dan mendorong mereka untuk berpikir tidak biasa ketika mencari solusi untuk masalah. Pemimpin memberikan dukungan kritis untuk pembelajaran dan pengembangan para bawahannya. Mereka memastikan penyebaran pengetahuan dan pembelajaran dengan memodelkan perilaku belajar dan mendorong orang untuk menyumbangkan ide-ide baru (Jyoti & Dev, 2015).

H4 : *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *learning orientation*

2.7 Pengaruh *Intrinsic Motivation* terhadap *Growth Mindset*

Prinsip dasar untuk mempromosikan *growth mindset* berawal dari motivasi intrinsik. Ketika individu memiliki motivasi intrinsik yang tinggi, mereka akan menggunakan *self-efficacy* yang terbaik untuk sukses. Kemudian, pembelajaran akan terjadi melalui pemikiran reflektif bahwa semua kesuksesan memang mungkin terjadi jika mereka menggunakan *self-efficacy* yang terbaik. Inilah yang disebut *growth*

mindset. Oleh karena itu, instruktur harus memberikan kesempatan kepada individu untuk menetapkan tujuan dan pendekatan pembelajaran mereka sebanyak yang mereka bisa (Patphol et al, 2021). Motivasi adalah sesuatu yang bersifat pribadi, dan sulit untuk diubah secara sadar. Seseorang dapat menjadi sukses (dengan ukuran apa pun), berdasarkan sejumlah motivasi. Pernyataan kunci oleh Dweck (2006) adalah bahwa individu yang termotivasi secara intrinsik lebih cenderung memiliki *growth mindset*. Jika seseorang memiliki *growth mindset*, maka mereka percaya bahwa kesuksesan adalah hasil kerja keras, bukan hasil dari kemampuan bawaan. Karena Dweck mengkorelasikan motivasi intrinsik dengan *growth mindset*, dia berpendapat bahwa individu yang termotivasi secara intrinsik lebih mungkin untuk berhasil.

H1 : *intrinsic motivation* berpengaruh positif terhadap *growth mindset*

2.8 Pengaruh Transformational Leadership terhadap Growth Mindset

Karyawan dengan *growth mindset* lebih banyak didorong oleh kepemimpinan transformasional, karena kepemimpinan transformasional juga diarahkan pada pengembangan pribadi karyawan. Untuk karyawan dengan *growth mindset*, kepemimpinan transformasional akan secara positif memoderasi hubungan kepribadian-keterlibatan proaktif (Caniëls et al, 2018). Penelitian yang dilakukan oleh Dragoni (2005) menunjukkan bahwa pengembangan dan pembelajaran yang difasilitasi oleh para pemimpin dapat berkontribusi pada preferensi untuk pembelajaran dan pertumbuhan di antara karyawan, konsisten dengan *growth mindset*. Karyawan yang memiliki *growth mindset* lebih selaras dengan pemimpin

transformatif, karena pemimpin transformatif mendorong pembelajaran dan pengembangan, yang dianggap penting bagi individu yang memiliki *growth mindset* (Blackwell et al., 2007). Pemimpin transformatif memiliki kemampuan untuk merangsang, memotivasi dan melibatkan pengikut menuju perkembangan dan perubahan. Terutama pemimpin transformatif dapat memicu proses eksplorasi dan berpikir kritis karyawan, mendorong lingkungan kerja di mana pemecahan masalah sangat dihargai, dan kreativitas sangat diprioritaskan. Hal ini sejalan dengan preferensi individu *growth mindset*. Seorang pemimpin transformatif mentransfer visi mereka tentang perubahan melalui komunikasi yang efektif dan dukungan untuk pengembangan dan pemecahan masalah selama perubahan ini (Bryant & Brown, 2018).

H2 : *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *growth mindset*

2.9 Pengaruh *Growth Mindset* terhadap *Learning Orientation*

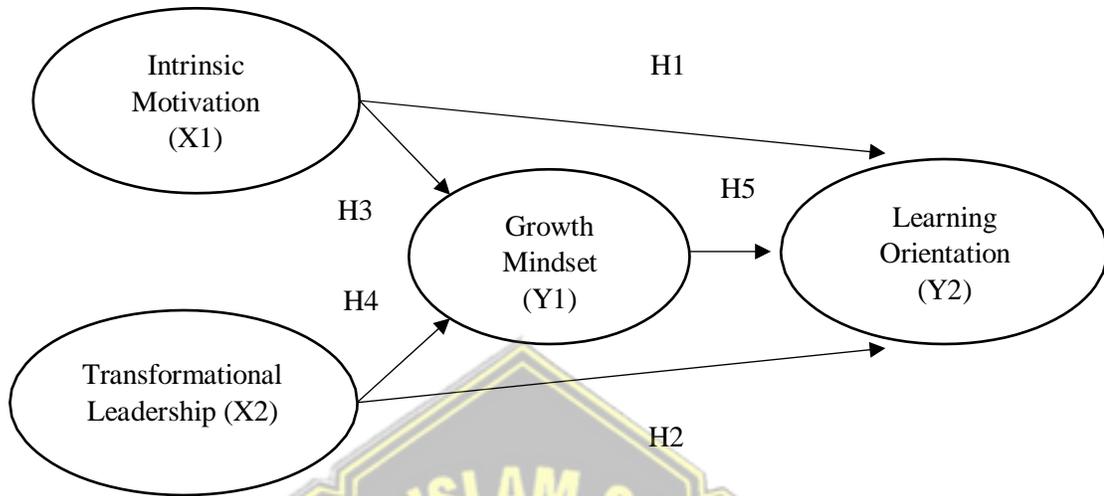
Seorang individu yang memiliki *growth mindset* tidak mungkin puas dengan status quo dan selalu berusaha untuk melakukan hal-hal yang lebih baik, terbuka untuk belajar, mengikuti tren baru, terus mencari perbaikan baru dan mengejar peningkatan pengembangan diri (Ng, 2018). Oleh karena itu, karyawan dengan *growth mindset* diharapkan lebih inovatif dengan terus belajar hal-hal baru dan membuka pikiran mereka untuk pendekatan yang berbeda (Zaman, 2016). Johnston (2017) mengklaim bahwa para pemimpin perlu mengubah pola pikir individu dan mendorong mereka untuk belajar lebih banyak. Hal ini dilakukan dengan

menumbuhkan *growth mindset* yang gesit dan mudah beradaptasi, yang akan membuat perusahaan berkembang dan mengungguli perusahaan dengan pola pikir tetap. *Growth mindset* sangat penting dalam pembelajaran dan pengembangan, karena individu dengan *growth mindset* merasa termotivasi untuk mengembangkan diri. Oleh karena itu, budaya organisasi dengan *growth mindset* yang baik akan meningkatkan inisiatif pembelajaran dan pengembangan. *Growth mindset* mempengaruhi seluruh organisasi, baik dalam menciptakan budaya yang membantu perusahaan bertahan maupun untuk meningkatkan pembelajaran karyawan (Hüther, 2016).

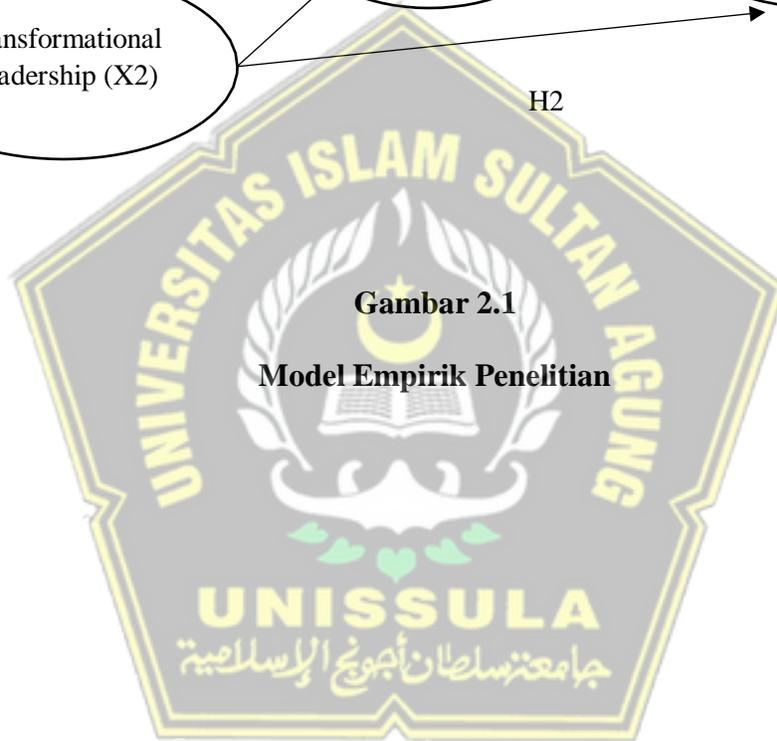
H5 : *growth mindset* berpengaruh positif terhadap *learning orientation*

2.10 Model Empirik Penelitian

Berdasarkan Kajian Pustaka diatas, maka model penelitian ini dapat tergambar pada Gambar 2.1. Pada gambar tersebut dapat dijelaskan bahwa peningkatan *learning orientation* atau orientasi belajar individu dipengaruhi oleh *intrinsic motivation* yang tinggi, *transformational leadership* yang baik dan *growth mindset* diantara para individu dalam organisasi.



Gambar 2.1
Model Empirik Penelitian



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian eksplanatori yaitu jenis penelitian yang menjelaskan hubungan antar variabel melalui sebuah hipotesis dan bertujuan untuk memperkuat atau memperlemah hipotesis yang sudah ada. Menurut Cohen *et al* (2013) penelitian eksplanatori adalah penelitian yang menjelaskan alasan adanya suatu fenomena tertentu. Penelitian ini dapat membantu menambah wawasan, memperluas wawasan, dan menguji teori. Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi masalah dan variabel kunci dalam masalah yang diberikan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Hubungan yang dijelaskan mencakup variabel *intrinsic motivation*, *transformational leadership*, *growth mindset* dan *learning orientation*.

3.2. Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sumber data primer. Sumber data primer adalah data yang didapatkan dari sumber informasi yang pertama. Sehingga peneliti bisa mengumpulkan sendiri data-data yang relevan untuk penelitiannya (Emmanuel dan Ibeawuchi, 2015). Sumber data primer untuk penelitian ini diperoleh dari kuesioner yang diberikan kepada para individu yang bekerja di perusahaan. Data yang didapat berupa jawaban individu yang bekerja di perusahaan

pada pernyataan di kuesioner tentang *intrinsic motivation*, *transformational leadership*, *growth mindset* dan *learning orientation*.

3.3. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan kuesioner. Kuesioner atau angket merupakan teknik pengumpulan data melalui daftar pertanyaan yang berisi pernyataan-pernyataan secara tertulis pada seseorang atau sekumpulan orang untuk mendapatkan jawaban dan informasi yang diperlukan oleh peneliti. Kuesioner dapat berupa pertanyaan tertutup dan terbuka (Hakansson, 2013). Cara penyebaran kuesioner langsung dengan cara mendatangi perusahaan dan memberikan kuesioner tersebut pada individu yang bekerja di perusahaan. Kelebihan mengumpulkan data menggunakan kuesioner adalah memperoleh data yang berjumlah banyak dalam waktu yang singkat, tenaga yang diperlukan sedikit dan responden dapat menjawab dengan bebas tanpa dipengaruhi oleh orang lain.

Skala pengukuran yang digunakan untuk menyatakan tanggapan dari responden menggunakan skala Likert. Menurut (Singh, 2006) skala Likert adalah seperangkat item yang diberikan untuk menanggapi pernyataan yang diberikan. Responden diminta untuk menjawab mulai dari sangat setuju hingga sangat tidak setuju pada item tersebut.

3.4. Variabel dan Indikator

Tabel 3.1
Variabel dan Indikator

No	Variabel	Indikator	Sumber
1	<i>Intrinsic motivation</i> adalah dorongan dari dalam diri individu untuk melakukan suatu kegiatan demi mencapai tujuan.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prestasi 2. Pengakuan 3. Tanggung jawab 	Luthans et al, (2015)
2	<i>Transformational leadership</i> adalah kemampuan pemimpin untuk mendorong bawahan ke tingkat kinerja yang tinggi dan untuk mencapai tujuan organisasi.	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Idealize influence</i> 2. <i>Inspirational motivation</i> 3. <i>Intellectual stimulation</i> 4. <i>Individualized consideration</i> 	Zhu et al, (2009)
3	<i>Growth mindset</i> adalah keyakinan bahwa kualitas-kualitas dasar seseorang, seperti kecerdasan, adalah hal-hal yang dapat diubah melalui upaya-upaya tertentu	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menerima tantangan 2. Gigih dalam menghadapi rintangan 3. Berusaha dengan sungguh sungguh 4. Belajar dari kritik 5. Terinspirasi oleh orang lain 	Dweck (2006)
4	<i>Learning orientation</i> adalah sikap individu terhadap pengembangan kemampuan, pengetahuan, keterampilan melalui studi dan pengalaman untuk mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitif.	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Commitment to learning</i> 2. <i>Open mindedness</i> 3. <i>Shared vision</i> 	Aloulou, W. J (2018)

Sumber : Luthans et al, (2015), Zhu et al, (2009), Dweck (2006) & Aloulou, W. J (2018)

3.5. Populasi dan Sampel

Populasi adalah keseluruhan orang atau item yang akan diteliti. Populasi merupakan proses pemilihan sampel dari kumpulan data untuk mengukur karakteristik dan sikap orang-orang (Hair JF, 2003). Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah para individu yang bekerja di Kejaksaan Negeri Bojonegoro yang berjumlah 62 orang yang terdiri dari 25 Jaksa dan 37 staf Tata Usaha.

Sampel adalah sebagian kecil dari populasi yang memberikan kesimpulan mengenai populasi tersebut (Malhotra dan Birks, 2007). Sementara untuk teknik pengambilan sampel yang ditetapkan menggunakan teknik sensus yaitu seluruh populasi diambil untuk dijadikan sampel penelitian. Dengan demikian jumlah responden yang akan diambil dalam penelitian ini adalah 62 responden.

3.6. Teknis Analisis

Analisis data merupakan salah satu cara yang digunakan untuk mengetahui sejauh mana variabel yang mempengaruhi variabel yang lain agar data yang dikumpulkan tersebut dapat bermanfaat maka harus diolah/dianalisis terlebih dahulu sehingga dapat dijadikan dalam mengambil keputusan. Analisis yang digunakan dalam penelitian adalah *Partial Least Square (PLS)*. Partial least square merupakan metode analisis yang *powerfull* karena tidak didasarkan banyak asumsi, ukuran sampel yang digunakan tidak harus besar, dan data tidak harus berdistribusi normal multivariate (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval, sampai ratio dapat digunakan pada model yang sama). PLS dapat digunakan untuk mengkonfirmasi teori dan menjelaskan

ada atau tidaknya hubungan antar variabel laten (Ghozali, 2011). Oleh karena lebih menitikberatkan pada data dan dengan prosedur estimasi yang terbatas, maka mispesifikasi model tidak begitu berpengaruh terhadap estimasi parameter. Adapun tujuan model *Partial Least Square* pada prinsipnya adalah membantu peneliti untuk mendapatkan nilai variabel laten untuk tujuan prediksi. Secara formal variabel laten dalam model merupakan agregate linear dari indikator-indikatornya. Penduga bobot (*weight estimate*) untuk menghasilkan skor variabel laten diperoleh dari hasil spesifikasi *inner model* dan *outer model* yaitu, model struktural yang menghubungkan indikator (*variabel manifest*) dengan konstraknya (*variabel latennya*).

Pendugaan parameter yang diperoleh melalui *Partial Least Square* meliputi 3 (tiga) kategori, yaitu:

1. *Weight estimate* yang digunakan untuk menciptakan skor variabel laten.
2. Mencerminkan estimasi jalur (*path estimate*) yang menghubungkan variabel laten dan antar variabel laten dan blok indikatornya (*loading*).
3. Berkaitan dengan means dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi) untuk indikator dan variabel laten.

Untuk memperoleh ketiga estimasi ini, PLS menggunakan iterasi tiga tahap dan setiap tahap iterasi menghasilkan estimasi. Tahap pertama menghasilkan penduga bobot (*weight estimate*), tahap kedua menghasilkan estimasi untuk inner model dan outer model, dan tahap ketiga menghasilkan estimasi means dan lokasi konstanta.

Selanjutnya pada dua tahap pertama proses iterasi indikator dan variabel laten diperlukan sebagai deviasi (penyimpangan) dari nilai means (rata-rata). Pada tahap ketiga untuk hasil estimasi dapat diperoleh berdasarkan metriks data asli, hasil penduga bobot dan koefisien jalur pada tahap kedua digunakan untuk menghitung means dan lokasi parameter.

Langkah-langkah pengujian dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. *Outer model*, yaitu spesifikasi hubungan antara variabel laten dengan indikatornya, disebut juga dengan *outer relation* atau *measurement model*, mendefinisikan karakteristik konstruk dengan variabel manifestnya. Uji ini dilakukan untuk melihat tingkat validitas dan reliabilitas indikator-indikator dalam variabel laten. Uji tersebut dilakukan dengan beberapa bentuk di bawah ini,
 - a. *Convergent validity* dari model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara *component score* dengan *construct score* yang dihitung dengan PLS, dimana reflektif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi $> 0,5$ dengan konstruk yang diukur. Namun demikian untuk penelitian tahap awal pengembangan skala pengukuran nilai loading $0,5 - 0,6$ dianggap cukup (Ghozali, 2006).
 - b. *Discriminant validity* dari model pengukuran dinilai berdasarkan *cross loading* pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran $>$ dari ukuran konstruk lainnya, maka menunjukkan konstruk

laten memprediksi ukuran pada blok mereka lebih baik daripada ukuran blok lainnya.

- c. Membandingkan nilai *square root of average variance extracted* (\sqrt{AVE}) setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Jika nilai akar AVE setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai *discriminant validity* yang baik.
 - d. *Composite reliability* blok indikator yang mengukur suatu konstruk dapat dievaluasi dengan dua macam ukuran yaitu, *internal consistency* dibandingkan dengan *cronbach alpha*, ukuran ini tidak mengasumsikan atau ekuivalen antar pengukuran dengan asumsi semua indikator diberi bobot yang sama. Sehingga *Cronbach alpha* cenderung *lower bound* estimasi reliability, sedangkan *closer approximation* dengan asumsi estimasi parameter adalah akurat.
2. *Inner model*, yaitu spesifikasi hubungan antar variabel laten (*structural model*). Disebut juga *inner relation*, menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substantif penelitian. Tanpa kehilangan sifat umumnya, diasumsikan bahwa variabel laten dan indikator atau variabel manifest diskala *zero means* dan unit varian sama dengan satu sehingga parameter lokasi (*parameter konstanta*) dapat dihilangkan dari model.

3. Pengujian Hipotesis

Uji t digunakan untuk membuktikan hipotesis ada tidaknya pengaruh masing-masing variabel bebas secara individu terhadap variabel terikat. Dengan langkah-langkah sebagai berikut:

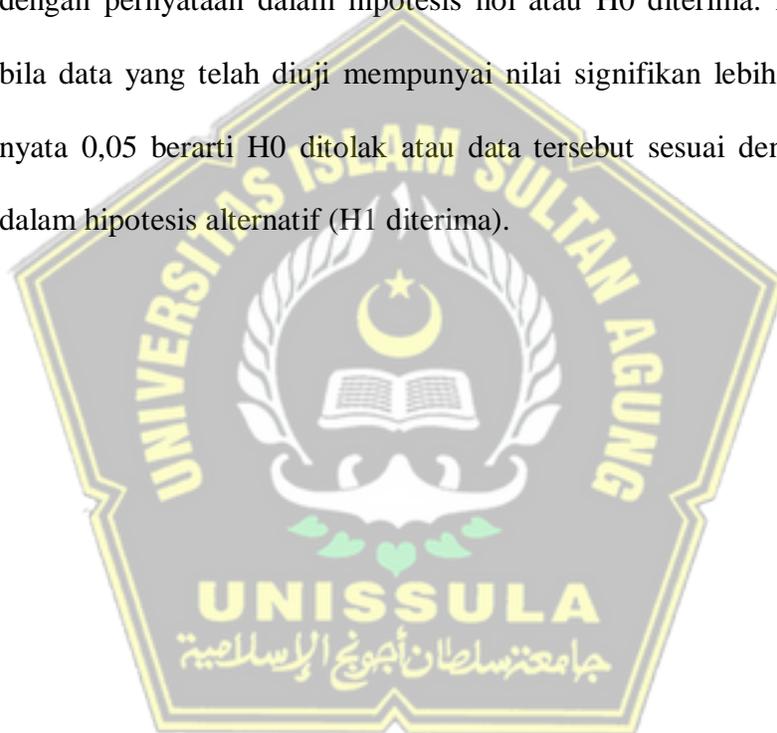
a. Menentukan hipotesis penelitian.

Menentukan kriteria pengujian dengan ketentuan taraf signifikan (α) adalah 0,05 dan t_{tabel} dicari dengan derajat kebebasan (df) = $n-k-1$, dimana n = jumlah sampel dan k = jumlah variabel bebas. Kesimpulan pengujian jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 yang menyatakan bahwa tidak ada pengaruh signifikan antara variabel bebas terhadap terikat ditolak dan H_a yang menyatakan ada pengaruh signifikan antara variabel bebas terhadap variabel terikat diterima.

b. Menentukan kriteria pengujian dengan ketentuan taraf signifikansi (α) adalah 0,05 dan t_{table} dicari dengan derajat kebebasan (df) = $n-k-1$, dimana n = jumlah sampel dan k = jumlah variabel bebas.

c. Kesimpulan pengujian jika $t_{hitung} > t_{table}$ maka H_0 yang menyatakan bahwa tidak ada pengaruh signifikan antara variabel bebas terhadap variabel terikat di tolak dan H_1 yang menyatakan ada pengaruh signifikan antara variabel bebas terhadap variabel terikat di terima, atau juga bisa dilihat dari nilai signifikan, jika signifikan $t_{hitung} < \text{nilai } 0,05$, maka H_0 di tolak dan H_1 diterima.

- d. Dalam melakukan analisis data yang diperoleh dari penelitian ini digunakan taraf nyata (alfa) 0,05. Langkah selanjutnya adalah menentukan df (degree of freedom, untuk independensi t test, $df = N-2$). Selanjutnya membandingkan antara t hitung dengan t tabel, bila data yang di uji mempunyai nilai signifikan lebih besar dari taraf nyata 0,05 berarti data tersebut sesuai dengan pernyataan dalam hipotesis nol atau H_0 diterima. Dan sebaliknya, bila data yang telah diuji mempunyai nilai signifikan lebih kecil dari taraf nyata 0,05 berarti H_0 ditolak atau data tersebut sesuai dengan pernyataan dalam hipotesis alternatif (H_1 diterima).



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Kuesioner yang disebar untuk penelitian ini adalah sebanyak 62 kuesioner. Semua kuesioner dapat dikumpulkan sebanyak 62 kuesioner. Sehingga semua data dapat digunakan untuk penelitian ini. Kuesioner dikumpulkan dalam kurun waktu kurang lebih 1 bulan. Angket dalam penelitian ini berisi tentang item pertanyaan yang berkaitan dengan variabel penelitian, data diri responden yang berupa jenis kelamin, pendidikan terakhir, usia, dan lama bekerja. Data terkumpul dari responden disajikan sebagai berikut :

4.1 Deskripsi Responden

Responden yang terlibat dalam penelitian ini sejumlah 62 responden. Deskripsi responden dalam penelitian ini berisi data diri responden yang berupa jenis kelamin, pendidikan terakhir, usia dan lama bekerja yang disajikan pada tabel berikut :

Tabel 4.1
Demografi Responden

No	Karakteristik	Jumlah	Persentase
1	Jenis kelamin		
	Laki-laki	35	56%
	Perempuan	27	44%
	Jumlah	62	100%
2	Usia		
	21 - 30 tahun	18	29%
	31 - 40 tahun	10	17%
	41 - 50 tahun	17	27%
	>50 tahun	17	27%
	Jumlah	62	100%
3	Pendidikan Terakhir		
	SMA	18	29%
	D3	5	8%
	S1	29	47%
	S2	10	16%
	Jumlah	62	100%
4	Lama Bekerja		
	< 1 tahun	9	15%
	1 – 10 tahun	8	13%
	11 -20 tahun	17	27%
	21 – 30 tahun	25	40%
	> 30 tahun	3	5%
Jumlah	62	100%	

Sumber : Hasil Analisis Data, 2021

Berdasarkan tabel 4.1 menunjukkan bahwa karakteristik jenis kelamin di Kejaksaan Negeri Bojonegoro didominasi dengan jenis kelamin laki laki sebanyak 35 responden (56%) dan perempuan sebanyak 27 responden (44%). Sebagian besar responden adalah laki laki pada Kejaksaan Negeri Bojonegoro hal ini dikarenakan lebih mengandalkan kekuatan fisik, namun meski demikian tidak memunculkan bias

gender mengingat tugas pekerjaan secara fisik maupun psikis dapat dikerjakan oleh laki laki maupun perempuan.

Usia pegawai Kejaksaan Negeri Bojonegoro didominasi dengan usia 21-30 tahun sebanyak 18 responden (29%), selanjutnya responden usia 31-40 tahun sebanyak 10 responden (17%), dan responden usia 41- 50 tahun sebanyak 17 responden (27%), serta usia > 50 tahun sebanyak 17 responden (27%). Berdasarkan data tersebut dapat dinyatakan bahwa usia pegawai Kejaksaan Negeri Bojonegoro didominasi oleh pegawai dengan usia produktif.

Pendidikan terakhir responden terbanyak terdapat pada S1 sebanyak 29 responden (47%), responden dengan pendidikan terakhir SMA sebanyak 18 orang (29%), responden dengan pendidikan terakhir S2 sebanyak 10 responden (16%), dan responden dengan pendidikan terakhir D3 sebanyak 5 responden (8%). Berdasarkan data tersebut dapat dinyatakan bahwa tingkat pendidikan pegawai Kejaksaan Negeri Bojonegoro cukup baik karena didominasi oleh pegawai dengan pendidikan terakhir sarjana (S1).

Lama bekerja didominasi oleh responden yang sudah bekerja 21 – 30 tahun sebanyak 25 responden (40%), selanjutnya responden 19-20 tahun sebanyak 17 responden (27%), responden < 1 tahun sebanyak 9 responden (15%), responden 1-10 tahun sebanyak 8 responden (13%), dan responden > 30 tahun sebanyak 3 responden (5%). Pegawai yang lama bekerja lebih mengetahui mekanisme kerja karena sudah berpengalaman dalam bekerja sehingga mereka dapat mengetahui bagaimana meningkatkan kinerjanya.

4.2 Statistik Deskriptif Variabel

Analisis statistik deskriptif variabel bertujuan untuk meninjau jawaban dari responden terhadap masing masing pertanyaan yang menjadi instrumen dalam penelitian. Hal ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran deskriptif mengenai jawaban responden. Analisis ini dilakukan dengan menggunakan teknik analisis indeks, untuk menggambarkan persepsi responden atas item-item pertanyaan yang diajukan menggunakan skala Likert. Maka perhitungan indeks jawaban responden dilakukan dengan rumus sebagai berikut :

$$\text{Nilai Indeks} = ((F1 \times 1) + (F2 \times 2) + (F3 \times 3) + (F4 \times 4) + (F5 \times 5)) / 5$$

Dimana :

F1 adalah frekuensi jawaban responden yang menjawab 1

F2 adalah frekuensi jawaban responden yang menjawab 2

F3 adalah frekuensi jawaban responden yang menjawab 3

F4 adalah frekuensi jawaban responden yang menjawab 4

F5 adalah frekuensi jawaban responden yang menjawab 5

Kuesioner penelitian ini, angka jawaban responden dimulai dari angka 1 hingga 5. Berikut adalah rumus untuk mengetahui secara tepat nilai prosentase skor jawaban responden :

$$RS = (5-1)/5$$

RS = 0,8

Keterangan :

RS : Rentang skala

5 : Skala likert tertinggi yang digunakan dalam penelitian

1 : Skala likert terendah yang digunakan dalam penelitian

Keterangan Kategori :

1,00 – 1,80 : Sangat Rendah

1,81 – 2,60 : Rendah

2,61 – 3,40 : Cukup

3,41 – 4,20 : Tinggi

4,21 – 5,00 : Sangat Tinggi



4.2.1 Statistik Deskriptif Variabel *Intrinsic Motivation*

Tabel 4.2

Statistik Deskriptif Variabel *Intrinsic Motivation*

Indikator		<i>Intrinsic Motivation</i>					Jumlah	Rata - rata	Katagori
		STS	TS	N	S	SS			
		1	2	3	4	5			
Prestasi	F	0	9	15	31	7	62		
	(FxS)	0	18	45	124	35	222	3,6	Tinggi
Pengakuan	F	2	8	15	32	5	62		
	(FxS)	2	16	45	128	25	214	3,5	Tinggi
Tanggung Jawab	F	0	2	9	36	15	62		
	(FxS)	0	4	27	144	75	250	4,0	Tinggi
Jumlah								11,06	
Rata - rata								3,7	Tinggi

Sumber : Hasil Olah Data, 2021

Dari tabel 4.2 dapat diketahui bahwa rata-rata skor adalah 3,7 artinya secara keseluruhan responden menilai bahwa *intrinsic motivation* yang dimiliki oleh individu yang bekerja di Kejaksaan Negeri Bojonegoro tinggi. Responden menilai bahwa mereka memiliki dorongan dari dalam diri untuk melakukan suatu kegiatan demi mencapai tujuan organisasi. Jika dilihat dari sebaran jawaban responden skor tertinggi sebesar 4,0 terdapat pada indikator tanggung jawab. Hal ini disebabkan individu yang bekerja di Kejaksaan Negeri Bojonegoro selalu bertanggung jawab atas tugas yang diberikan serta selalu memeriksa ulang pekerjaan yang telah selesai sebagai bentuk rasa tanggung jawab terhadap amanah yang diberikan. Sedangkan skor terendah sebesar 3,5 terdapat pada indikator pengakuan. Hal ini disebabkan karena rekan kerja kurang memberikan pengakuan secara verbal kepada para individu

didalam organisasi. Berdasarkan data tersebut dapat diinterpretasikan bahwa individu yang bekerja di Kejaksaan Negeri Bojonegoro dapat bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan, mampu mencapai prestasi dalam pekerjaan, serta mendapat pengakuan dari pimpinan dan rekan kerja saat berhasil menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

4.2.2 Statistik Deskriptif Variabel *Transformational Leadership*

Tabel 4.3

Statistik Deskriptif Variabel *Transformational Leadership*

Indikator		<i>Transformational Leadership</i>					Jumlah	Rata - rata	Katagori
		STS	TS	N	S	SS			
		1	2	3	4	5			
<i>Idealize influence</i>	F	0	1	5	34	22	62		
	(FxS)	0	2	15	136	110	263	4,2	Tinggi
<i>Inspirational motivation</i>	F	0	0	7	32	23	62		
	(FxS)	0	0	21	128	115	264	4,3	Sangat Tinggi
<i>Intellectual stimulation</i>	F	1	0	12	35	14	62		
	(FxS)	1	0	36	140	70	247	4,0	Tinggi
<i>Individualized consideration</i>	F	0	1	8	38	15	62		
	(FxS)	0	2	24	152	75	253	4,1	Tinggi
Jumlah								16,56	
Rata - rata								4,1	Tinggi

Sumber : Hasil Olah Data, 2021

Dari tabel 4.3 dapat diketahui bahwa rata-rata skor adalah 4,1 artinya secara keseluruhan responden menilai bahwa mereka menganggap pimpinan mereka memiliki *transformational leadership* yang tinggi. Jika dilihat dari sebaran jawaban responden skor tertinggi sebesar 4,3 terdapat pada indikator *inspirational motivation*.

Hal ini disebabkan individu yang bekerja di Kejaksaan Negeri Bojonegoro merasa bahwa mereka terdorong untuk terus bekerja karena pimpinan mereka memberikan motivasi kepada mereka untuk bekerja lebih baik. Sedangkan skor terendah sebesar 4,0 terdapat pada indikator *intellectual stimulation*. Berdasarkan data tersebut dapat diinterpretasikan bahwa individu yang bekerja di Kejaksaan Negeri Bojonegoro merasa memiliki pimpinan yang selalu memberikan motivasi untuk bekerja lebih baik, memiliki pimpinan sekaligus *role model* di dalam organisasi, memiliki pimpinan yang selalu berupaya untuk meningkatkan pengembangan para anggota organisasi, dan memiliki pimpinan yang selalu mendorong untuk menyelesaikan permasalahan secara rasional dan logis.

4.2.3 Statistik Deskriptif Variabel *Growth Mindset*

Tabel 4.4
Statistik Deskriptif Variabel *Growth Mindset*

Indikator		<i>Growth Mindset</i>					Jumlah	Rata - rata	Katagori
		STS	TS	N	S	SS			
		1	2	3	4	5			
Menerima tantangan	F	2	3	20	28	9	62		
	(FxS)	2	6	60	112	45	225	3,6	Tinggi
Gigih dalam menghadapi rintangan	F	1	1	15	37	8	62		
	(FxS)	1	2	45	148	40	235	3,8	Tinggi
Berusaha dengan sungguh sungguh	F	0	1	7	48	6	62		
	(FxS)	0	2	21	192	30	245	4,0	Tinggi
Belajar dari kritik	F	0	0	7	37	18	62		
	(FxS)	0	0	21	148	90	259	4,2	Tinggi
Terinspirasi oleh orang lain	F	0	0	11	39	12	62		
	(FxS)	0	0	33	156	60	249	4,0	Tinggi
Jumlah								19,56	
Rata - rata								3,9	Tinggi

Sumber : Hasil Olah Data, 2021

Dari tabel 4.4 dapat diketahui bahwa rata-rata skor adalah 3,9 artinya secara keseluruhan responden menilai bahwa *growth mindset* yang dimiliki oleh individu yang bekerja di Kejaksaan Negeri Bojonegoro adalah tinggi. Jika dilihat dari sebaran jawaban responden skor tertinggi sebesar 4,2 terdapat pada indikator belajar dari kritik. Hal ini disebabkan individu yang bekerja di Kejaksaan Negeri Bojonegoro bersedia menerima kritik yang membangun, karena dapat meningkatkan kinerja mereka menjadi lebih baik. Sedangkan skor terendah sebesar 3,6 terdapat pada indikator menerima tantangan. Hal ini disebabkan individu yang bekerja di Kejaksaan Negeri Bojonegoro, banyak yang sudah berusia diatas 50 tahun, sehingga merasa sulit untuk beradaptasi dengan teknologi yang semakin maju untuk menunjang pekerjaan. Berdasarkan data tersebut dapat diinterpretasikan bahwa individu yang bekerja di Kejaksaan Negeri Bojonegoro bersedia belajar dari kritik, berusaha dengan sungguh sungguh dalam menyelesaikan pekerjaan, terinspirasi oleh orang lain, gigih dalam menghadapi rintangan, dan mampu menerima tantangan.

4.2.4 Statistik Deskriptif Variabel *Learning Orientation*

Tabel 4.5
Statistik Deskriptif Variabel *Learning Orientation*

Indikator		<i>Learning orientation</i>					Jumlah	Rata - rata	Katagori
		STS	TS	N	S	SS			
		1	2	3	4	5			
<i>Commitment to learning</i>	F	1	2	7	40	12	62		
	(FxS)	1	4	21	160	60	246	4,0 Tinggi	
<i>Open mindedness</i>	F	0	0	8	41	13	62		
	(FxS)	0	0	24	164	65	253	4,1 Tinggi	
<i>Shared vision</i>	F	1	3	7	35	16	62		
	(FxS)	1	6	21	140	80	248	4,0 Tinggi	
Jumlah							12,05		
Rata - rata							4,0	Tinggi	

Sumber : Hasil Olah Data, 2021

Dari tabel 4.5 dapat diketahui bahwa rata-rata skor adalah 4,0 artinya secara keseluruhan responden menilai bahwa *learning orientation* yang dimiliki oleh individu yang bekerja di Kejaksaan Negeri Bojonegoro adalah tinggi. Jika dilihat dari sebaran jawaban responden skor tertinggi sebesar 4,1 terdapat pada indikator *open mindedness*. Hal ini disebabkan individu yang bekerja di Kejaksaan Negeri Bojonegoro mampu berpikiran terbuka mengenai kritik dan saran dalam pekerjaan. Hal ini disebabkan karena mereka percaya bahwa kritik dan saran yang membangun dapat meningkatkan kinerja mereka menjadi lebih baik. Sedangkan skor terendah sebesar 4,0 terdapat pada indikator *commitment to learning* dan *shared vision*. Berdasarkan data tersebut dapat diinterpretasikan bahwa individu yang bekerja di Kejaksaan Negeri Bojonegoro memiliki pikiran yang terbuka mengenai kritik dan saran dalam pekerjaan, mampu berkomitmen untuk selalu belajar dalam menyelesaikan pekerjaan, serta memiliki persamaan visi dengan organisasi tempat mereka bekerja.

4.3. Uji Kualitas Data

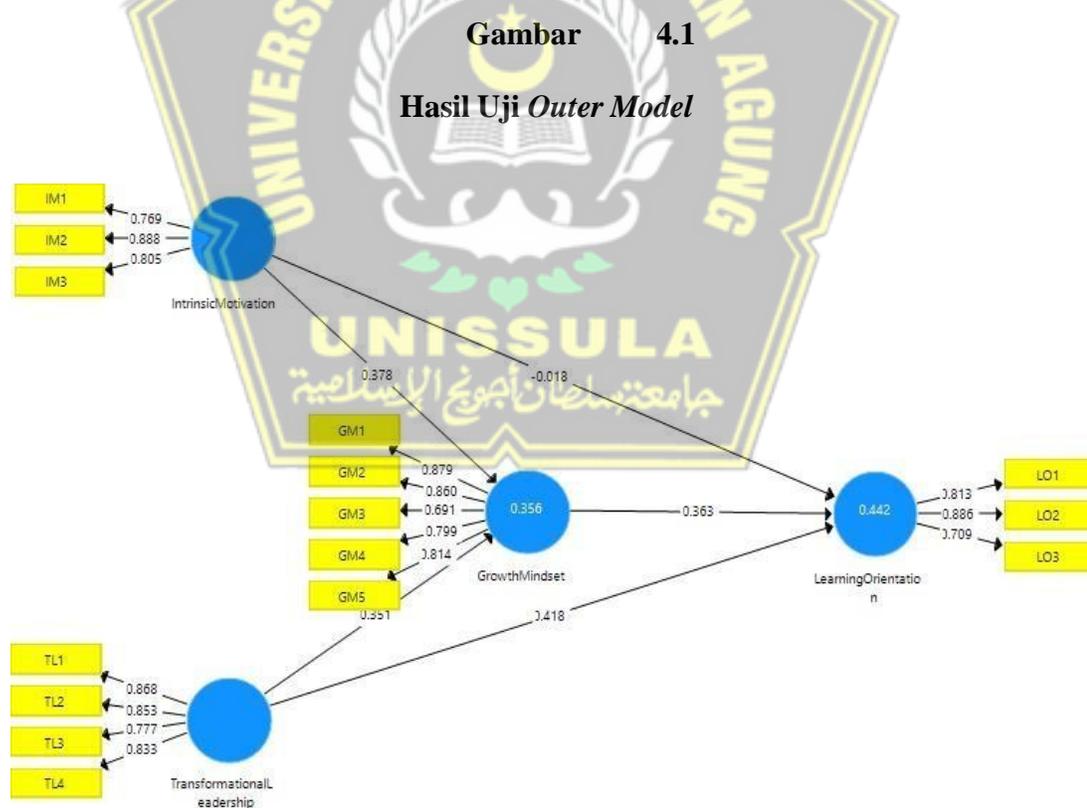
4.3.1. Pengujian Model Pengukuran (*Outer Model*)

Pengujian Model Pengukuran digunakan untuk mengevaluasi hubungan antara konstruk dengan indikatornya, dibagi menjadi dua (2) yaitu *convergent validity* dan *discriminant validity*. *Convergent validity* dapat dievaluasi melalui tiga (3) tahap, yaitu: indikator validitas, reliabilitas konstruk, dan nilai *Average Variance Extracted* (AVE). Sedangkan *discriminant validity* dapat dilalui dua (2) tahap, yaitu melihat

nilai *cross loading* dan selanjutnya membandingkan korelasi antara konstruk dengan akar AVE.

a. Hasil Uji Validitas Konvergen

Uji validitas konvergen pada indikator reflektif dilakukan dengan cara melihat nilai *loading factor* untuk tiap indikator konstruk pada *output Combined loadings and cross-loadings*. Berdasarkan *rule of thumbs* validitas konvergen dinilai dengan melihat nilai *loading factor* harus lebih besar 0.7, namun nilai 0.4-0.7 masih bisa diterima. Berikut merupakan hasil uji *outer model* untuk menunjukkan nilai *outer loading* dengan menggunakan alat analisis SmartPLS 0.3:



Sumber : SmartPLS, 2021

Gambar 4.1 menunjukkan bahwa nilai factor loading memiliki nilai $> 0,7$ yang menyatakan bahwa indikator variabel memiliki validitas konvergen yang baik.

Tabel 4.6
Pengukuran Kriteria Validitas Konvergen

Indikator	Nilai Loading Factor	Kriteria Validitas Konvergen	P-Value	Keterangan
IM1	0,769	0.7	< 0.001	Valid
IM2	0,888	0.7	< 0.001	Valid
IM3	0,805	0.7	< 0.001	Valid
TL1	0,868	0.7	< 0.001	Valid
TL2	0,853	0.7	< 0.001	Valid
TL3	0,777	0.7	< 0.001	Valid
TL4	0,833	0.7	< 0.001	Valid
GM1	0,879	0.7	< 0.001	Valid
GM2	0,860	0.7	< 0.001	Valid
GM3	0,691	0.7	< 0.001	Valid
GM3	0,814	0.7	< 0.001	Valid
GM5	0,896	0.7	< 0.001	Valid
LO1	0,813	0.7	< 0.001	Valid
LO2	0,886	0.7	< 0.001	Valid
LO3	0,709	0.7	< 0.001	Valid

Sumber : Hasil Olah Data, 2021

Berdasarkan Tabel 4.6 menunjukkan bahwa semua nilai factor loading memiliki nilai $> 0,7$ yang menyatakan bahwa semua indikator variabel memiliki validitas konvergen yang baik. Sehingga semua indikator dinyatakan layak atau valid untuk digunakan sebagai penelitian dan dapat dianalisis lebih lanjut.

b. Hasil Uji Validitas Diskriminan

Pengujian validitas diskriminan dapat dilakukan dengan 3 cara yaitu: 1) nilai

faktor indeks dalam setiap konstruk lebih besar dari pemuatan faktor indeks di luar setiap konstruk 2) melihat akar kuadrat *Average Variance Extracted* (AVE) pada *output correlation among laten variables*. Jika nilai akar kuadrat AVE lebih tinggi dibandingkan nilai korelasi antar konstruk, maka dinyatakan memenuhi kriteria validitas diskriminan baik (Ghozali, 2014). 3) melihat nilai nilai *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT) yang nilainya harus kurang dari 1.

Berikut ini adalah tabel pengujian dengan melihat konstruk indeks dari kombinasi factor dan cross loading:

Tabel 4.7
Kombinasi Nilai Factor dan Cross Loading

	Growth Mindset (Y1)	Intrinsic Motivation (X1)	Learning Orientation (Y2)	Transformational Leadership (Y2)
GM1	0,879	0,483	0,535	0,382
GM2	0,860	0,449	0,447	0,338
GM3	0,691	0,343	0,418	0,420
GM4	0,799	0,405	0,412	0,434
GM5	0,814	0,317	0,424	0,374
IM1	0,360	0,769	0,152	0,080
IM2	0,453	0,888	0,153	0,289
IM3	0,407	0,805	0,401	0,409
LO1	0,372	0,156	0,813	0,412
LO2	0,529	0,253	0,886	0,503
LO3	0,420	0,315	0,709	0,491
TL1	0,273	0,234	0,511	0,868
TL2	0,436	0,216	0,536	0,853
TL3	0,360	0,271	0,386	0,777
TL4	0,498	0,399	0,504	0,833

Sumber : Hasil Olah Data, 2021

Berdasarkan Tabel 4.7 di atas dapat dilihat bahwa pemuatan faktor indeks dalam setiap konstruk lebih besar dari pemuatan faktor indeks di luar setiap konstruk yang menunjukkan validitas diskriminan antara indeks masing-masing konstruk penelitian. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini sudah memenuhi validitas diskriminan dan dapat digunakan untuk pengolahan data selanjutnya.

Kemudian pengujian validitas diskriminan dari hasil nilai akar kuadrat AVE pada output *correlations among latent variables* tersaji pada tabel berikut:

Tabel 4.8
Discriminant Validity

	Intrinsic Motivation	Transformational Leadership	Growth Mindset	Learning Orientation
Intrinsic Motivation	0,822			
Transformational Leadership	0,340	0,843		
Growth Mindset	0,497	0,479	0,811	
Learning Orientation	0,305	0,586	0,555	0,806

Sumber : Hasil Olah Data, 2020

Tabel 4.8 menunjukkan bahwa nilai akar kuadrat AVE lebih tinggi dibandingkan nilai korelasi antar konstruk, sehingga dinyatakan memenuhi kriteria validitas diskriminan baik.

Tabel 4.9

Hasil *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT)

Variabel	HTMT
Intrinsic Motivation > Growth Mindset	0,602
Intrinsic Motivation > Learning Orientation	0,379
Transformational Leadership > Growth Mindset	0,548
Transformational Leadership > Learning Orientation	0,734
Growth Mindset > Learning Orientation	0,688

Sumber : Hasil Olah Data, 2020

Berdasarkan tabel 4.9 bahwa nilai HTMT setiap hipotesis memiliki nilai kurang dari 1 sehingga validitas diskriminan menunjukkan hasil yang baik.

c. Hasil Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan dengan melihat nilai *cronbach's alpha*, *composite reliability* dan *Average Variance Extracted (AVE)*. Nilai *cronbach's alpha* atau *composite reliability* harus > 0.7 dikatakan memiliki nilai reliabilitas yang baik, tetapi nilai 0.6–0.7 masih dapat diterima untuk penelitian yang bersifat *explanatory* (Ghozali, 2014). Hasil pengujian reliabilitas seperti tersaji dalam tabel berikut ini:

Tabel 4.10

Uji Reliabilitas

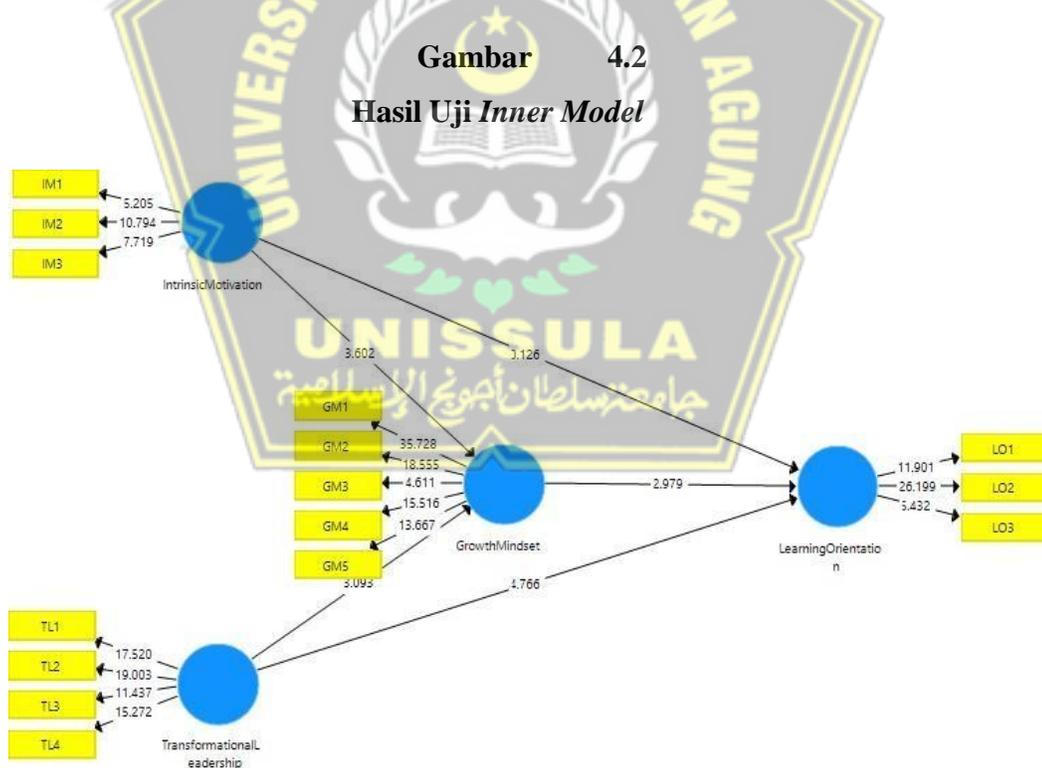
Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Intrinsic Motivation	0,763	0,862
Transformational Leadership	0,854	0,901
Growth Mindset	0,868	0,905
Learning Orientation	0,725	0,847

Sumber : Hasil Olah Data, 2021

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel 4.10 menunjukkan bahwa nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* semua konstruk memiliki nilai > 0.7 sehingga dapat disimpulkan bahwa model dalam penelitian ini telah memenuhi persyaratan reliabilitas.

4.3.2. Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)

Inner Model yaitu spesifikasi hubungan antar variabel laten (*structural model*) atau disebut juga *inner relation* yang menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substantif penelitian. Berikut model hasil uji antar variabel penelitian,



Sumber : SmartPLS, 2021

Pengujian *inner model* dilakukan untuk melihat hubungan antar variabel, nilai signifikansi, dan *R-squares* atau *Adjusted R²* dari model penelitian. Model struktur dievaluasi menggunakan *R-Squares* untuk variabel endogen. Penelitian ini menggunakan nilai *Adjusted R²* dan *Q² predictive relevance*. Nilai *R-Squares*, *Adjusted R²*, dan *Q² predictive relevance* variabel endogen pada model penelitian ini tersaji dalam tabel berikut ini:

Tabel 4.11

Nilai R-Squared, Adjusted R-Square, dan Q-Square

Variables	R Square	Adjusted R Square	Q Square
<i>Growth Mindset</i>	0,356	0,335	0,217
<i>Learning Orientation</i>	0,442	0,413	0,254

Sumber : Hasil Olah Data, 2021

Tabel 4.11 menjelaskan nilai *R-Square*, *Adjusted R-Square* dan *Q-Square*. Menurut Hair et al (2017) mengemukakan bahwa nilai R-Square pada konstruk endogen sebesar 0,75, 0,50 dan 0,25 menunjukkan bahwa kemampuan variabel endogen dalam memprediksi model adalah kuat, sedang dan lemah. Variabel Y1 dan Y2 menunjukkan angka R-Square sebesar 0,356 dan 0,442 yang menyatakan bahwa nilainya lemah dalam memprediksi model. Nilai R square variabel *growth mindset* sebesar 0,356. Maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh variabel *intrinsic motivation* dan *transformational leadership* terhadap *growth mindset* sebesar 35,6%. Serta nilai R square variabel *learning orientation* adalah sebesar 0,442. Maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh variabel *intrinsic motivation*, *transformational leadership*, dan *growth mindset* terhadap *learning orientation* adalah sebesar 44,2%. Sedangkan

sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak termasuk dalam variabel yang diteliti dalam penelitian ini.

Nilai Q-Square menunjukkan kekuatan prediksi dari konstruk variabel endogen dengan indikasi 3 nilai yaitu 0,02 (kecil), 0,15 (sedang) dan 0,35 (besar). Tabel 4.11 menunjukkan bahwa nilai Q^2 pada variabel *growth mindset* adalah sebesar 0,217 (sedang) dan *learning orientation* sebesar 0,254 (sedang). Hal ini menunjukkan bahwa kekuatan konstruk variabel endogen Y1 dan Y2 memiliki kekuatan prediksi sedang. Nilai Q^2 *predictive relevance* kedua variable laten endogen tersebut lebih dari 0, maka dapat disimpulkan bahwa model sudah memiliki *predictive relevance*.

4.3.3. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis mengenai hubungan yang dikembangkan dalam model ini, besaran nilai *p-value* pada *range* indeks menjadi dasar dari signifikansi hubungan antara variabel laten eksogen dan endogen. Penelitian ini menggunakan tingkat signifikansi 5% karena jenis data yang diolah merupakan data primer serta dianggap tidak memiliki ketelitian yang tinggi. Nilai *p-value* digunakan dalam menerima dan menolak hipotesis, taraf signifikansi *p-value* > 0.05 maka hipotesis tidak terdukung, sedangkan *p-value* < 0.05 maka hipotesis terdukung pada alpha 5% (Ghozali, 2014). Hasil pengujian dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.12

Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Path Coefficients	Standart Deviation	T Statistics	P-value	Result
Intrinsic Motivation → Learning Orientaion (H3)	-0,018	0,142	0,126	0,900	Ditolak
Transformational Leadership → Learning Orientation (H4)	0,418	0,0088	4,766	0,000*	Diterima
Intrinsic Motivation → Growth Mindset (H1)	0,378	0,105	3,602	0,000*	Diterima
Transformational Leadership → Growth Mindset (H2)	0,351	0,113	3,093	0,002*	Diterima
Growth Mindset → Learning Orientation (H5)	0,363	0,122	2,979	0,003*	Diterima

Hasil Olah Data, 2021

Hasil Uji hipotesis 1 menunjukkan bahwa *intrinsic motivation* berpengaruh negatif terhadap *learning orientation* karena nilai p values sebesar 0,900 atau lebih besar dari 0,05. Nilai Original Sample (Path Coefficient) sebesar -0,018 menunjukkan arah hubungannya negatif. Nilai t-statistic pada hubungan konstruk ini adalah 0,126 dengan nilai *two tailed* 1,67 pada *signifinance level* 5% dimana kriteria yang berarti bahwa kriteria nilai t-statistik harus >1,67 sehingga hubungan antara kedua variabel dinyatakan tidak signifikan. Artinya hipotesis ke 1 ini ditolak.

Hasil Uji Hipotesis 2 menunjukkan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *learning orientation* karena nilai p values sebesar 0,000 atau lebih kecil dari 0,05. Nilai Original Sample (Path Coefficient)

sebesar 0,418 menunjukkan arah hubungannya positif. Nilai t-statistic pada hubungan konstruk ini adalah 4,766 dengan nilai *two tailed* 1,67 pada *signifinance level* 5% dimana kriteria yang berarti bahwa kriteria nilai t-statistik harus >1,67 sehingga hubungan antara kedua variabel dinyatakan signifikan. Artinya adanya *transformational leadership* yang tinggi, maka *learning orientation* individu juga tinggi.

Hasil Uji Hipotesis 3 menunjukkan bahwa *intrinsic motivation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *growth mindset* karena nilai p values sebesar 0,000 atau lebih kecil dari 0,05. Nilai Original Sample (Path Coefficient) sebesar 0,378 menunjukkan arah hubungannya positif. Nilai t-statistic pada hubungan konstruk ini adalah 3,602 dengan nilai *two tailed* 1,67 pada *signifinance level* 5% dimana kriteria yang berarti bahwa kriteria nilai t-statistik harus >1,67 sehingga hubungan antara kedua variabel dinyatakan signifikan. Artinya adanya *intrinsic motivation* yang tinggi, maka dapat membentuk *growth mindset*.

Hasil Uji hipotesis 4 memberikan hasil bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *growth mindset* karena nilai p values sebesar 0,002 atau lebih kecil dari 0,05. Nilai Original Sample (Path Coefficient) sebesar 0,351 menunjukkan arah hubungannya positif. Nilai t-statistic pada hubungan konstruk ini adalah 3,093 dengan nilai *two tailed* 1,67 pada *signifinance level* 5% dimana kriteria yang berarti bahwa kriteria nilai t-statistik harus >1,67 sehingga hubungan antara kedua variabel dinyatakan signifikan. Artinya semakin tinggi

transformational leadership maka semakin tinggi pula *growth mindset* yang dimiliki individu.

Hasil uji hipotesis 5 memberikan hasil bahwa *growth mindset* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *learning orientation* karena nilai p values sebesar 0,003 atau lebih kecil dari 0,05. Nilai Original Sample (Path Coefficient) sebesar 0,363 menunjukkan arah hubungannya positif. Nilai t-statistic pada hubungan konstruk ini adalah 2,979 dengan nilai *two tailed* 1,67 pada *significance level* 5% dimana kriteria yang berarti bahwa kriteria nilai t-statistik harus $>1,67$ sehingga hubungan antara kedua variabel dinyatakan signifikan. Artinya semakin tinggi *growth mindset* maka semakin tinggi pula *learning orientation* yang dimiliki individu.

4.4 Pembahasan

4.4.1. Pengaruh *Intrinsic Motivation* terhadap *Learning Orientation*

Hasil pengujian hipotesis 1 mengenai pengaruh *intrinsic motivation* terhadap *learning orientation* diperoleh nilai p values sebesar 0,900 atau lebih besar dari 0,05. Nilai Original Sample (Path Coefficient) sebesar -0,018 menunjukkan arah hubungannya negatif. Nilai t-statistic pada hubungan konstruk ini adalah 0,126 dengan nilai *two tailed* 1,67 pada *significance level* 5% dimana kriteria yang berarti bahwa kriteria nilai t-statistik harus $>1,96$ sehingga hubungan antara kedua variabel dinyatakan tidak signifikan. Artinya adalah variabel *intrinsic motivation* tidak berpengaruh terhadap variabel *learning orientation*.

Setelah melakukan wawancara untuk mengkonfirmasi jawaban responden, maka peneliti menemukan beberapa alasan mengapa variabel *intrinsic motivation* tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap *learning orientation*. Alasannya yaitu karena pada umumnya individu yang bekerja di Kejaksaan Negeri Bojonegoro hanya termotivasi untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar, sehingga apabila mereka merasa telah menyelesaikan pekerjaan dengan baik, mereka sudah merasa puas, sehingga tidak ada rasa ingin mempelajari hal hal baru dan berpikiran terbuka mengenai hal hal baru.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian Chen, Baptista Nunes, et al., (2018) yang menemukan bahwa karyawan dengan kecenderungan motivasi intrinsik yang tinggi lebih mungkin untuk berpartisipasi dalam pembelajaran dan berbagi pengetahuan dengan orang lain karena mereka percaya bahwa pengalaman dan keterampilan pribadi mereka dapat membantu orang lain.

4.4.2. Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Learning Orientation*

Hasil pengujian hipotesis 2 dalam penelitian ini bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara *transformational leadership* dan *learning orientation*. Hal ini dapat disimpulkan bahwa individu yang bekerja di Kejaksaan Negeri Bojonegoro menganggap pemimpinnya merupakan *role model* (panutan) di organisasi, yang mana pimpinan mereka memiliki akuntabilitas, jiwa nasionalisme, memiliki etika public yang baik, dan anti korupsi sehingga mereka mampu berkomitmen untuk selalu belajar dalam menyelesaikan pekerjaan, selain itu mereka juga mendapatkan motivasi

dari pimpinan untuk bekerja lebih baik sehingga mereka menganggap bahwa kritik dan saran yang disampaikan kepada mereka dapat membuka pikiran dan wawasan serta pemacu untuk menjadi lebih baik kedepan. Individu Kejaksaan Negeri Bojonegoro juga mendapatkan dorongan dari pimpinan untuk menyelesaikan permasalahan secara rasional / logis sehingga mereka memiliki visi yang sama dengan organisasi yakni menjadi individu yang bekerja di lembaga penegak hukum yang bersih, efektif, efisien, transparan, akuntabel, untuk memberikan pelayanan prima yang professional. Pimpinan Kejaksaan Negeri Bojonegoro juga berupaya untuk meningkatkan pengembangan anggota organisasi dengan cara mendorong anggotanya untuk mengikuti berbagai pelatihan, mendukung anggotanya untuk meraih jenjang pendidikan yang lebih tinggi, serta mendukung sarana dan prasarana dalam menunjang pekerjaan.

Hal ini sesuai dengan penelitian dari Purushothaman (2015) bahwa kepemimpinan transformasional dapat memberikan orientasi pembelajaran organisasi yang efektif untuk administrasi yang dapat mengembangkan pembelajaran organisasi. Kepemimpinan transformasional mengorientasikan pengikut dengan berbagai informasi, meningkatkan visi, pengetahuan, kompetensi, dan komitmen karyawan untuk belajar, yang pada akhirnya menghasilkan peningkatan kreativitas. Selanjutnya, para pemimpin transformasional menyambut dan mempromosikan ide-ide baru, serta berbagi pengetahuan dengan bawahan mereka dan mendorong mereka untuk berpikir tidak biasa ketika mencari solusi untuk masalah. Pemimpin memberikan dukungan kritis untuk pembelajaran dan pengembangan para bawahannya. Mereka memastikan

penyebaran pengetahuan dan pembelajaran dengan memodelkan perilaku belajar dan mendorong orang untuk menyumbangkan ide-ide baru (Jyoti & Dev, 2015).

4.4.3. Pengaruh *Intrinsic Motivation* terhadap *Growth Mindset*

Hasil pengujian hipotesis 3 dalam penelitian ini bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara *intrinsic motivation* dan *growth mindset*. Hal ini dapat disimpulkan bahwa individu yang bekerja di Kejaksaan Negeri Bojonegoro mampu berprestasi dalam menyelesaikan tugas sehingga mereka dapat menerima tantangan apapun terkait penyelesaian pekerjaan serta gigih dalam menghadapi rintangan dalam menyelesaikan pekerjaan. Selain itu individu yang bekerja di Kejaksaan Negeri Bojonegoro mendapatkan pengakuan dari pimpinan dan rekan kerja saat berhasil menyelesaikan pekerjaan dengan baik berupa adanya *reward* dan penghargaan karyawan teladan sehingga mereka akan berusaha sungguh sungguh mencari jalan keluar apabila terdapat masalah dalam menyelesaikan pekerjaan, serta individu di Kejaksaan Negeri Bojonegoro juga selalu memeriksa ulang pekerjaan yang telah selesai sebagai bentuk rasa tanggung jawab terhadap amanah sehingga mereka bersedia menganggap kritik dari orang lain sebagai sarana belajar untuk diri sendiri serta terinspirasi dari orang lain dalam menyelesaikan pekerjaan sebagai rasa tanggung jawab mereka mencapai target dalam menyelesaikan pekerjaan.

Hal tersebut mendukung penelitian dari Patphol et al (2021) yang menemukan bahwa prinsip dasar untuk mempromosikan *growth mindset* berawal dari motivasi intrinsik. Ketika individu memiliki motivasi intrinsik yang tinggi, mereka akan

menggunakan *self-efficacy* yang terbaik untuk sukses. Kemudian, pembelajaran akan terjadi melalui pemikiran reflektif bahwa semua kesuksesan memang mungkin terjadi jika mereka menggunakan *self-efficacy* yang terbaik. Inilah yang disebut *growth mindset*. Oleh karena itu, instruktur harus memberikan kesempatan kepada individu untuk menetapkan tujuan dan pendekatan pembelajaran mereka sebanyak yang mereka bisa. Motivasi adalah sesuatu yang bersifat pribadi, dan sulit untuk diubah secara sadar. Seseorang dapat menjadi sukses (dengan ukuran apa pun), berdasarkan sejumlah motivasi. Pernyataan lain dikemukakan oleh Dweck (2006) adalah bahwa individu yang termotivasi secara intrinsik lebih cenderung memiliki *growth mindset*.

4.4.4. Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Growth Mindset*

Hasil pengujian hipotesis 4 dalam penelitian ini bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara *transformational leadership* dan *growth mindset*. Hal ini dapat disimpulkan bahwa individu yang bekerja di Kejaksaan Negeri Bojonegoro menganggap pemimpinnya merupakan *role model* (panutan) di organisasi dikarenakan pimpinan mereka memiliki akuntabilitas, jiwa nasionalisme, memiliki etika public yang baik, dan anti korupsi sehingga mereka mampu menerima tantangan apapun terkait penyelesaian pekerjaan karena pimpinan mereka sangat disiplin dan rajin dalam menyelesaikan pekerjaan, selain itu mereka juga mendapatkan motivasi dari pimpinan untuk bekerja lebih baik sehingga mereka gigih dalam menghadapi rintangan dalam menyelesaikan pekerjaan, individu Kejaksaan Negeri Bojonegoro juga mendapatkan dorongan dari pimpinan untuk menyelesaikan permasalahan secara

rasional / logis dengan cara mengadakan musyawarah, mengidentifikasi isu dan bersama sama mencari penanganan masalah tersebut sehingga mereka berusaha sungguh sungguh mencari jalan keluar apabila terdapat masalah dalam menyelesaikan pekerjaan, serta pimpinan mereka berupaya untuk meningkatkan pengembangan para anggota organisasi sehingga para individu di Kejaksaan Negeri Bojonegoro menganggap bahwa kritik merupakan sarana belajar, karena apabila kritik tersebut bersifat membangun, maka individu dapat memperbaiki kinerjanya menjadi lebih baik, hal ini juga akan berpengaruh pada kinerja Kejaksaan mereka.

Hal tersebut mendukung penelitian dari Caniels et al, (2018) bahwa karyawan dengan *growth mindset* lebih banyak didorong oleh kepemimpinan transformasional, karena kepemimpinan transformasional juga diarahkan pada pengembangan pribadi karyawan. Untuk karyawan dengan *growth mindset*, kepemimpinan transformasional akan secara positif memoderasi hubungan kepribadian-keterlibatan proaktif. Penelitian lain yang dilakukan oleh Dragoni (2005) menunjukkan bahwa pengembangan dan pembelajaran yang difasilitasi oleh para pemimpin dapat berkontribusi pada preferensi untuk pembelajaran dan pertumbuhan di antara karyawan, konsisten dengan *growth mindset*. Karyawan yang memiliki *growth mindset* lebih selaras dengan pemimpin transformasional, karena pemimpin transformasional mendorong pembelajaran dan pengembangan, yang dianggap penting bagi individu yang memiliki *growth mindset*.

4.4.5. Pengaruh *Growth Mindset* terhadap *Learning Orientation*

Hasil pengujian hipotesis 5 dalam penelitian ini bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara *growth mindset* dan *learning orientation*. Hal ini dapat disimpulkan bahwa individu yang bekerja di Kejaksaan Negeri Bojonegoro mampu menerima tantangan apapun terkait penyelesaian pekerjaan misalnya adanya aplikasi tertentu sebagai penunjang pekerjaan yang membutuhkan pembelajaran, sehingga mereka dapat berkomitmen untuk mempelajari hal hal baru tersebut. Selain itu, individu yang bekerja di Kejaksaan Negeri Bojonegoro gigih dalam menghadapi rintangan dalam menyelesaikan pekerjaan dan bersungguh sungguh mencari jalan keluar apabila terdapat masalah dalam penyelesaian pekerjaan sehingga mereka akan terbuka dengan kritik dan saran dari rekan kerja maupun pimpinan. Kritik dan saran tersebut dapat memacu kinerja mereka menjadi lebih baik dan merupakan sarana belajar bagi mereka untuk dapat mengembangkan diri dalam organisasi.

Hal ini mendukung penelitian dari Ng, (2018) bahwa seorang individu yang memiliki *growth mindset* tidak mungkin puas dengan status quo dan selalu berusaha untuk melakukan hal-hal yang lebih baik, terbuka untuk belajar, mengikuti tren baru, terus mencari perbaikan baru dan mengejar peningkatan pengembangan diri. Oleh karena itu, karyawan dengan *growth mindset* diharapkan lebih inovatif dengan terus belajar hal-hal baru dan membuka pikiran mereka untuk pendekatan yang berbeda (Zaman, 2016).

BAB V

PENUTUP

5.1 Simpulan

Berdasarkan pembahasan yang telah dijelaskan pada bab-bab sebelumnya pada penelitian ini, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. *Intrinsic motivation* tidak berpengaruh terhadap *learning orientation*. Alasannya yaitu karena pada umumnya individu yang bekerja di Kejaksaan Negeri Bojonegoro hanya termotivasi untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar, sehingga apabila mereka merasa telah menyelesaikan pekerjaan dengan baik, mereka sudah merasa puas, sehingga tidak ada rasa ingin mempelajari hal hal baru dan berpikiran terbuka mengenai hal hal baru.
2. *Transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *learning orientation*. Individu yang bekerja di Kejaksaan Negeri Bojonegoro menganggap pemimpinnya merupakan *role model* (panutan) di organisasi, sehingga mereka mampu berkomitmen untuk selalu belajar dalam menyelesaikan pekerjaan, selain itu mereka juga mendapatkan motivasi dari pimpinan untuk bekerja lebih baik sehingga mereka menganggap bahwa kritik dan saran yang disampaikan kepada mereka dapat membuka pikiran dan wawasan serta pemacu untuk menjadi lebih baik kedepan. Individu Kejaksaan Negeri Bojonegoro juga mendapatkan dorongan dari pimpinan untuk menyelesaikan permasalahan secara rasional / logis sehingga mereka memiliki visi yang sama dengan organisasi yakni menjadi individu yang bekerja di lembaga penegak hukum yang bersih,

efektif, efisien, transparan, akuntabel, untuk memberikan pelayanan prima yang professional. Pimpinan Kejaksaan Negeri Bojonegoro juga berupaya untuk meningkatkan pengembangan anggota organisasi dengan cara mendorong anggotanya untuk mengikuti berbagai pelatihan, mendukung anggotanya untuk meraih jenjang pendidikan yang lebih tinggi, serta mendukung sarana dan prasarana dalam menunjang pekerjaan.

3. *Intrinsic motivation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *growth mindset*. Individu yang bekerja di Kejaksaan Negeri Bojonegoro mampu berprestasi dalam menyelesaikan tugas sehingga mereka dapat menerima tantangan apapun terkait penyelesaian pekerjaan. Selain itu individu yang bekerja di Kejaksaan Negeri Bojonegoro mendapatkan pengakuan dari pimpinan dan rekan kerja saat berhasil menyelesaikan pekerjaan dengan baik berupa adanya *reward* sehingga mereka akan berusaha sungguh sungguh mencari jalan keluar apabila terdapat masalah dalam menyelesaikan pekerjaan, serta mereka juga selalu memeriksa ulang pekerjaan yang telah selesai sebagai bentuk rasa tanggung jawab terhadap amanah.
4. *Transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *growth mindset*. Individu yang bekerja di Kejaksaan Negeri Bojonegoro menganggap pimpinannya merupakan *role model* (panutan) di organisasi sehingga mereka mampu menerima tantangan apapun terkait penyelesaian pekerjaan karena pimpinan mereka sangat disiplin dan rajin dalam menyelesaikan pekerjaan, selain itu mereka juga mendapatkan motivasi dari pimpinan untuk bekerja lebih baik

sehingga mereka gigih dalam menghadapi rintangan dalam menyelesaikan pekerjaan, mereka juga mendapatkan dorongan dari pimpinan untuk menyelesaikan permasalahan secara rasional / logis dengan cara mengadakan musyawarah, mengidentifikasi isu dan bersama sama mencari penanganan masalah tersebut sehingga mereka berusaha sungguh sungguh mencari jalan keluar apabila terdapat masalah dalam menyelesaikan pekerjaan.

5. *Growth mindset* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *learning orientation*. Individu yang bekerja di Kejaksaan Negeri Bojonegoro mampu menerima tantangan apapun terkait penyelesaian pekerjaan misalnya adanya aplikasi tertentu sebagai penunjang pekerjaan yang membutuhkan pembelajaran, sehingga mereka dapat berkomitmen untuk mempelajari hal hal baru tersebut. Selain itu, individu yang bekerja di Kejaksaan Negeri Bojonegoro gigih dalam menghadapi rintangan dalam menyelesaikan pekerjaan dan bersungguh sungguh mencari jalan keluar apabila terdapat masalah dalam penyelesaian pekerjaan sehingga mereka akan terbuka dengan kritik dan saran dari rekan kerja maupun pimpinan. Kritik dan saran tersebut dapat memacu kinerja mereka menjadi lebih baik dan merupakan sarana belajar bagi mereka untuk dapat mengembangkan diri dalam organisasi.

5.2 Implikasi Teoritis

Implikasi teoritis dari penelitian ini menggambarkan bahwa untuk mencapai peningkatan *learning orientation* atau orientasi belajar yang baik, diperlukan suatu

motivasi intrinsik, *transformational leadership* dan *growth mindset* yang tinggi di tempat kerja.

Pada penelitian ini, motivasi intrinsik tidak berpengaruh terhadap *learning orientation*. Sehingga dibutuhkan jembatan yang dapat menghubungkan supaya motivasi intrinsik berpengaruh terhadap *learning orientation*, yakni dengan adanya *growth mindset* yang tinggi dari individu. Apabila individu memiliki *growth mindset* yang tinggi, maka individu tersebut memiliki orientasi belajar yang tinggi, karena sifat rasa ingin tahunya yang tinggi. Selain itu, untuk mencapai *growth mindset* dan *learning orientation*, maka dalam organisasi dibutuhkan pimpinan yang memiliki sifat *transformational leadership*. Sehingga apabila organisasi memiliki pimpinan yang bersifat *transformational leadership*, maka dapat meningkatkan *growth mindset* dan *learning orientation* para anggotanya.

5.3 Implikasi Manajerial

Mewujudkan organisasi pemerintahan yang baik menjadi suatu hal yang tidak dapat ditawar lagi keberadaannya dan mutlak harus terpenuhi. Keberhasilan sebuah program kerja atau strategi ditentukan oleh penguasaan pengetahuan di antara anggota organisasi. Apabila anggota organisasi memiliki pengetahuan dan keterampilan yang mumpuni, maka kinerja anggota organisasi akan baik, sehingga tujuan dan rencana yang sudah dirancang oleh organisasi akan tercapai. Oleh karena itu penting bagi suatu organisasi memiliki orientasi belajar yang tinggi.

Oleh sebab itu, manajer dalam organisasi dapat melakukan beberapa hal berikut terkait dengan *intrinsic motivation*, *transformational leadership*, *growth mindset* dalam meningkatkan *learning orientation* dalam organisasi :

1. Terkait dengan motivasi intrinsik, manajer dapat memberikan pengakuan kepada individu pada saat berhasil menyelesaikan pekerjaan dengan baik sehingga hal ini akan meningkatkan motivasi intrinsik individu dalam organisasi yang ditujukan untuk meningkatkan potensi diri atau *skill*, sehingga diharapkan akan menumbuhkan *mindset* mereka untuk berkembang serta orientasi mereka untuk belajar pun akan meningkat.
2. Terkait dengan *transformational leadership*, dalam sebuah organisasi, peran pimpinan merupakan faktor utama yang dapat menggerakkan para anggotanya dalam bekerja. Sehingga diharapkan pemimpin atau manajer dapat mendorong individu untuk menyelesaikan permasalahan secara rasional / logis. Pimpinan yang memberikan dorongan kepada karyawannya sangat dibutuhkan dalam organisasi, karena pemimpin berusaha menciptakan ide dan perspektif baru untuk menciptakan jalur pertumbuhan bagi organisasi.
3. Terkait dengan *growth mindset*, bahwa para pemimpin perlu mengubah pola pikir individu dan mendorong mereka untuk belajar lebih banyak. Hal ini dilakukan dengan menumbuhkan *growth mindset* yang gesit dan mudah beradaptasi dalam menerima tantangan baru, yang akan membuat perusahaan berkembang dan mengungguli perusahaan dengan pola pikir tetap. *Growth*

mindset sangat penting dalam pembelajaran dan pengembangan, karena individu dengan *growth mindset* merasa termotivasi untuk mengembangkan diri. Oleh karena itu, budaya organisasi dengan *growth mindset* yang baik akan meningkatkan inisiatif pembelajaran dan pengembangan.

5.4 Keterbatasan Penelitian

Pada penelitian ini terdapat beberapa keterbatasan yang memerlukan perbaikan serta pengembangan pada studi studi berikutnya. Keterbatasan keterbatasan pada penelitian ini adalah :

1. Penelitian ini lebih menghasilkan nilai R-Square yang sedang, yakni 0,356 dan 0,442 yang menyatakan bahwa nilainya kurang tinggi dalam memprediksi model.

5.5 Agenda Penelitian Mendatang

Berdasarkan keterbatasan pada penelitian ini, maka agenda penelitian mendatang adalah sebagai berikut :

1. Penelitian ini meneliti tentang variabel variabel yang dapat meningkatkan *learning orientation*. Salah satunya dengan *growth mindset*. Penelitian selanjutnya dapat meneliti hal lain yang dapat meningkatkan *learning orientation*, misalnya *employee curiosity*.
2. Pengumpulan data tidak hanya berasal dari kuesioner saja, tetapi bisa ditambahi dengan wawancara, karena akan lebih mendapatkan jawaban yang luas dari responden.

3. Dilihat dari nilai R Square yang masih sedang, maka di penelitian selanjutnya dapat ditambahkan variabel lain untuk meningkatkan *learning orientation*.



DAFTAR PUSTAKA

- Abazeed, R. A. M. (2018). Impact of transformational leadership style on organizational learning in the Ministry of Communication and Information Technology in Jordan. *International Journal of Business and Social Science*, 9(1), 118-129.
- Afsar, B., & Masood, M. (2018). Transformational leadership, creative self-efficacy, trust in supervisor, uncertainty avoidance, and innovative work behavior of nurses. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 54(1), 36-61.
- Aloulou, W. J. (2018). Examining entrepreneurial orientation's dimensions–performance relationship in Saudi family businesses. *Journal of family business management*.
- Amin, M. (2015). The effect of entrepreneurship orientation and learning orientation on SMEs' performance: an SEM-PLS approach. *Journal for International Business and Entrepreneurship Development*, 8(3), 215-230
- Aragon-Correa, J.A., Garcia-Morales, V.J. and Cordon-Pozob, E. (2007), "Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: lessons from Spain", *Industrial Marketing Management*, Vol. 36 No. 3, pp. 349-359
- Blackwell, L. S., Trzesniewski, K. H., & Dweck, C. S. (2007). Implicit theories of intelligence predict achievement across an adolescent transition: A longitudinal study and an intervention. *Child development*, 78(1), 246-263.
- Boerner, S., Eisenbeiss, S. A., & Griesser, D. (2007). Follower behavior and organizational performance: The impact of transformational leaders. *Journal of leadership & organizational Studies*, 13(3), 15-26.
- Bryant, S., & Brown, F. W. (2018). Do Transformational Leadership and Growth Mindset Impact Safety for Wilderness Work Crews? Scott Bryant. *Journal of Leadership and Management*, 2(12).
- Burnette, J. L., O'boyle, E. H., VanEpps, E. M., Pollack, J. M., & Finkel, E. J. (2013). Mind-sets matter: a meta-analytic review of implicit theories and self-regulation. *Psychological bulletin*, 139(3), 655.
- Caniëls, M. C., Semeijn, J. H., & Renders, I. H. (2018). Mind the mindset! The interaction of proactive personality, transformational leadership and growth mindset for engagement at work. *Career Development International*.

- Chen, H., Nunes, M. B., Ragsdell, G., & An, X. (2018). Extrinsic and intrinsic motivation for experience grounded tacit knowledge sharing in Chinese software organisations. *Journal of Knowledge Management*.
- Cohen, J. (2013). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Academic press.
- Derr, S., & Morrow, M. T. (2020). Effects of a Growth Mindset of Personality on Emerging Adults' Defender Self-Efficacy, Moral Disengagement, and Perceived Peer Defending. *Journal of interpersonal violence*, 35(3-4), 542-570.
- Dragoni, L. (2005). Understanding the emergence of state goal orientation in organizational work groups: The role of leadership and multilevel climate perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1084–1095.
- Dweck, C. S. (2006). *Mindset*. New York: Random House.
- Dweck, C. S. (2012). Mindsets and human nature: Promoting change in the Middle East, the schoolyard, the racial divide, and willpower. *American Psychologist*, 67(8), 614.
- Dweck, C. S., & Yeager, D. S. (2019). Mindsets: A view from two eras. *Perspectives on Psychological science*, 14(3), 481-496.
- Emmanuel, U., & Ibeawuchi, E. (2015). Research Design and Sampling in Social and Management Sciences in 21 st Century. *European Journal of Academic Essays*, 2(3), 37-46.
- Foss, N. J., Minbaeva, D. B., Pedersen, T., & Reinholt, M. (2009). Encouraging knowledge sharing among employees: How job design matters. *Human resource management*, 48(6), 871-893.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, 26(4), 331-362.
- García-Morales, V. J., Llorens-Montes, F. J., & Verdú-Jover, A. J. (2006). Antecedents and consequences of organizational innovation and organizational learning in entrepreneurship. *Industrial Management & Data Systems*, 106(1), 21–42.
- Ghozali, I. (2011). *Structural Equation Modeling Metode Alternatif Dengan Partial Least Square (PLS) Edisi 3*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Grant, A. M., & Berry, J. W. (2011). The necessity of others is the mother of invention: Intrinsic and prosocial motivations, perspective taking, and creativity. *Academy of management journal*, 54(1), 73-96.
- Hair, JF. (2003). *Essentials of Business Research Method* : Wiley

- Håkansson, A. (2013). Portal of Research Methods and Methodologies for Research Projects and Degree Projects. *The 2013 World Congress in Computer Science, Computer Engineering, and Applied Computing*, 22–25.
- Huther, G. (2016). Brainwash—Innovation starts in the mind, *Developing Leaders*, no. 23, pp. 38–42
- Imran, R., Allil, K., & Mahmoud, A. B. (2017). Teacher’s turnover intentions. *International Journal of Educational Management*, 31(6), 828–842. doi: 10.1108/ijem-05-2016-0131
- Johnson, C. S., & Stapel, D. A. (2010). Retracted: It depends on how you look at it: Being versus becoming mindsets determine responses to social comparisons. *British journal of social psychology*, 49(4), 703-723.
- Johnston, I. (2017). Creating a growth mindset. *Strategic HR Review*.
- Jyoti, J., & Dev, M. (2015). The impact of transformational leadership on employee creativity: the role of learning orientation. *Journal of Asia Business Studies*.
- Kalmuk, G., & Acar, A. Z. (2015). The effect of quality orientation and learning orientation on firm performance. *Pressaca-demia*, 2(4), 455–455
- Kankanhalli, A., Tan, B. C., & Wei, K. K. (2005). Contributing knowledge to electronic knowledge repositories: An empirical investigation. *MIS quarterly*, 113-143.
- Keating, L. A., & Heslin, P. A. (2015). The potential role of mindsets in unleashing employee engagement. *Human Resource Management Review*, 25(4), 329-341.
- Keating, L. A., & Heslin, P. A. (2015). The potential role of mindsets in unleashing employee engagement. *Human Resource Management Review*, 25(4), 329-341.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2006). *The leadership challenge* (Vol. 3). John Wiley & Sons.
- Lam, Y. J. (2002). Defining the effects of transformational leadership on organisational learning: A cross-cultural comparison. *School leadership & management*, 22(4), 439-452.
- Legault, L. (2019). Encyclopedia of Personality and Individual Differences. *Encyclopedia of Personality and Individual Differences*, October. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-28099-8>
- Luthans, Fred, Luthans, B. C., Luthans, K. W. (2015). *Organizational Behavior: an evidence-based approach* 13th ed. Information Age Publishing. North Carolina.

- Malhotra, N. K., & Birks, D. (2007). *Marketing Research, An Applied Approach*, European Edition.
Management, 36-37.
- Michaelis, B., Stegmaier, R., & Sonntag, K. (2010). Shedding light on followers' innovation implementation behavior: The role of transformational leadership, commitment to change, and climate for initiative. *Journal of Managerial Psychology*.
- Mirkamali, S. M., Vaezi, M., & Tabar, M. S. (2014). The Relationship between Moral Intelligence and Team Leadership in Acecr of University of Tehran. *Kuwait Chapter of the Arabian Journal of Business and Management Review*, 3(12A), 192.
- Mukherjee, M. S., & Singha, S. S. (2019). Relationship between Workplace Spirituality and Job Satisfaction. *International Journal of Economic Research*
- Ncube TR, Zondo RW (2018) Influence of self-motivation and intrinsic motivational factors for small and medium business growth: a South African case study. *South African J Econ Manag Sci* 21(1):1–7.
- Negussie, N., & Demissie, A. (2013). Relationship between leadership styles of Nuresse managers and nurses' job satisfaction in Jimma University Specialized Hospital. *Ethiopian journal of health sciences*, 23(1), 50-58.
- Ng, B. (2018). The neuroscience of growth mindset and intrinsic motivation. *Brain sciences*, 8(2), 20.
- Olajide, J. (2012). *Essentials of personnel management* performance. *Journal of Finance*, 5(2), 346-424.
- Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577–588.
- Patphol, M., Saengloetuthai, J., & Intalapaporn, C. (2021). Learning Management Model to Promote Growth Mindset of Student Teachers. *Open Journal of Social Sciences*, 9(5), 396-408.
- Purushothaman, A. (2015). Organizational learning: a road map to evaluate learning outcomes in knowledge intensive firms. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 29(3), 11-14.
- Rahi, S. (2017). Research design and methods: A systematic review of research paradigms, sampling issues and instruments development. *International Journal of Economics & Management Sciences*, 6(2), 1-5.

- Shikhar, S. and McDermott, C. (2003), "The effect of team leader characteristics on learning, knowledge application, and performance of cross-functional new product development teams". *Decision Sciences*, Vol. 34 No. 5, pp. 707-739.
- Siagian, P. Sondang. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Singh, Y. K. (2006). *Fundamental of research methodology and statistics*. New Age International
- Tajeddini, K. (2016). Analyzing the influence of learning orientation and innovativeness on performance of public organizations: The case of Iran. *Journal of Management Development*, 35(2), 134-153
- Triana, M. D. C., Richard, O. C., & Yücel, İ. (2017). Status incongruence and supervisor gender as moderators of the transformational leadership to subordinate affective organizational commitment relationship. *Personnel Psychology*, 70(2), 429-467.
- Vij, S., & Farooq, R. (2015). The relationship between learning orientation and business performance: do smaller firms gain more from learning orientation?. *The IUP Journal of Knowledge Management*, 13(4), 7-28
- Wasko, M. M., & Faraj, S. (2005). Why should I share? Examining social capital and knowledge contribution in electronic networks of practice. *MIS quarterly*, 35-57.
- Wibowo. (2016). *Management Kinerja*. Rajawali Press. Jakarta
- Zaman, Z. (2016). *Instilling a growth mindset to drive innovation*. *Rotman*
- Zhou, Q., Mao, J. Y., & Tang, F. (2020). Don't Be Afraid to Fail Because You Can Learn From It! How Intrinsic Motivation Leads to Enhanced Self-Development and Benevolent Leadership as a Boundary Condition. *Frontiers in Psychology*, 11, 699.
- Zhu, W., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2009). Moderating role of follower characteristics with transformational leadership and follower work engagement. *Group & organization management*, 34(5), 590-619.