

**PERAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIONAL DAN
INTELECTUAL CAPITAL TERHADAP ORGANIZATIONAL
LEARNING DI SMP NEGERI KABUPATEN
KOTAWARINGIN BARAT**

Tesis

Untuk memenuhi sebagian persyaratan Mencapai Derajat Sarjana S2
Program Magister Manajemen



Disusun oleh :

Soni Yardawati, S.Pd.

NIM 20402200150

**MAGISTER MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG
2024**

HALAMAN PERSETUJUAN

TESIS

**PERAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIONAL
DAN INTELEKTUAL CAPITAL TERHADAP
ORGANIZATIONAL LEARNING DI SMP NEGERI
KABUPATEN KOTAWARINGIN BARAT**

Disusun oleh :

Soni Yardawati, S.Pd.

NIM 20402200150

Semarang, Mei 2024

Telah Disetujui untuk dilaksanakan oleh :

Pembimbing,

Prof. Dr. Widodo, S.E., M.Si

NIDN. 0608026502

HALAMAN PENGESAHAN

**PERAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIONAL DAN
INTELECTUAL CAPITAL TERHADAP ORGANIZATIONAL
LEARNING DI SMP NEGERI KABUPATEN
KOTAWARINGIN BARAT**


Disusun Oleh:

Soni Yardawati, S.Pd
NIM: 20402200150


**Telah dipertahankan didepan penguji
Pada Tanggal Mei 2024**

Susunan Dewan Penguji


Pembimbing,


Prof. Dr. Widodo, S.E., M.Si.
NIK. 210499045

Penguji I


Prof. Dr. Heru Sulistyono, SE, M.Si
NIK. 210493032

Penguji II


Dr. Budhi Cahyono, SE, M.Si
NIK. 210492030

**Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen
Tanggal Mei 2024**

Ketua Program Pascasarjanan




Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE., M.Si
NIK. 210491028

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Soni Yardawati, S.Pd.
NIM : 20402200150
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Peran Kepemimpinan Transpormational Dan Intelectual Capital Terhadap Organizational Learning Di SMP Negeri Kabupaten Kotawaringin Barat” merupakan hasil karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarism dengan cara tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila dikemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Pembimbing



Prof. Dr. Widodo, S.E., M.Si
NIK. 210499045

Semarang, Mei 2024

Saya yang menyatakan,



Soni Yardawati, S.Pd.
NIM. 20402200150

LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Soni Yardawati, S.Pd.
NIM : 20402200150
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tesis dengan judul :

PERAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIONAL DAN INTELECTUAL CAPITAL TERHADAP ORGANIZATIONAL LEARNING DI SMP NEGERI KABUPATEN KOTAWARINGIN BARAT

Dan menyetujui menadi hak Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, 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, Mei 2024
Yang membuat pernyataan



Soni Yardawati, S.Pd.
NIM. 20402200150

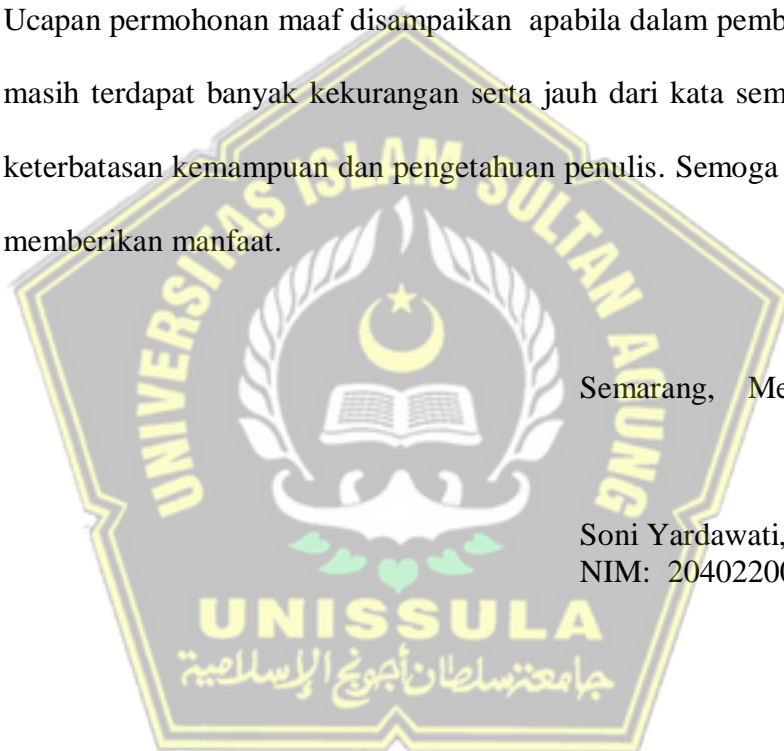
Kata Pengantar

Puji syukur ke hadirat Allah SWT, karena atas berkat rahmat-Nya penulis diberikan kemampuan untuk menyelesaikan penelitian tesis yang berjudul “Peran Kepemimpinan Transpormational Dan Intelectual Capital Terhadap Organizational Learning Di SMP Negeri Kabupaten Kotawaringin Barat ”. Dalam penyelesaian laporan tesis ini tidak lepas dari bimbingan, bantuan, dan arahan dari berbagai pihak yang mendukung, terutama Dosen Pembimbing dan keluarga. Untuk itu, saya ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Widodo, S.E., M.Si. selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan segenap waktu dan pemikiran untuk membantu, mengarahkan dan memberikan motivasi, serta nasehat yang sangat bermanfaat kepada saya sehingga penelitian tesis ini dapat tersusun dengan baik.
2. Bapak Prof. Dr. H. Heru Sulistyoyo. SE, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
3. Bapak Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen serta Ibu Siti Sumiati selaku Sekretaris Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung yang telah memberikan dukungan dan arahan kepada saya atas penyelesaian penelitian ini.
4. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi program study Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan seluruh ilmu kepada saya selama masa perkuliahan berlangsung.

5. Kepada Keluarga saya, Ibu, Suami, serta anak-anakku yang telah memberikan dukungan baik doa maupun motivasi.
6. Seluruh teman seperjuangan kelas MM 77C, Bapak Ibu Guru dan Staf SMPN 1 Arsel, serta teman-teman yang tidak dapat disebutkan, saya ucapkan terima kasih atas segala dukungannya sehingga saya mampu menyelesaikan tesis ini.

Ucapan permohonan maaf disampaikan apabila dalam pembuatan tesis ini masih terdapat banyak kekurangan serta jauh dari kata sempurna, karena keterbatasan kemampuan dan pengetahuan penulis. Semoga tesis ini dapat memberikan manfaat.



Semarang, Mei 2024

Soni Yardawati, S.Pd.
NIM: 20402200150

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi dampak kepemimpinan transformasional terhadap pembelajaran organisasi dan modal intelektual di SMP Negeri di Kabupaten Kotawaringin Barat. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian eksplanatory, dengan melibatkan seluruh tenaga pendidik di SMP Negeri di wilayah tersebut sebagai populasi. Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah sampling jenuh atau sensus, dengan partisipasi 97 orang tenaga pendidik dari SMP Negeri di Kabupaten Kotawaringin Barat. Data diperoleh melalui kuesioner tertutup menggunakan skala Likert dari 1 hingga 5, dan analisis data dilakukan menggunakan Partial Least Square (PLS).

Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional secara positif dan signifikan memengaruhi pembelajaran organisasi, menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan transformasional, pembelajaran organisasi juga cenderung meningkat. Selanjutnya, temuan mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap modal intelektual tenaga pendidik menunjukkan dampak positif dan signifikan, menandakan bahwa kepemimpinan transformasional yang lebih baik berpotensi meningkatkan modal intelektual para tenaga pendidik. Temuan terakhir menunjukkan bahwa modal intelektual juga memiliki pengaruh positif terhadap pembelajaran organisasi, yang mengindikasikan bahwa peningkatan modal intelektual dapat berkontribusi pada peningkatan pembelajaran organisasi.

Kata kunci : kepemimpinan transformasional; pembelajaran organisasi; modal intelektual

UNISSULA
جامعة سلطان أبجوي الإسلامية

Abstract

This study aims to evaluate the impact of transformational leadership on organizational learning and intellectual capital in Public Junior High Schools in Kotawaringin Barat Regency. This research employs explanatory research, involving all educators in Public Junior High Schools in the area as the population. The sampling method used is saturated sampling or census, with the participation of 97 educators from Public Junior High Schools in West Kotawaringin Regency. Data were collected through closed questionnaires using a Likert scale ranging from 1 to 5, and data analysis was conducted using Partial Least Square (PLS).

The results of the analysis indicate that transformational leadership significantly and positively influences organizational learning, suggesting that better transformational leadership tends to enhance organizational learning. Furthermore, findings regarding the impact of transformational leadership on educators' intellectual capital demonstrate a positive and significant effect, indicating that improved transformational leadership has the potential to increase educators' intellectual capital. The final findings show that intellectual capital also has a positive influence on organizational learning, indicating that enhancing intellectual capital can contribute to improving organizational learning.

Keywords: transformational leadership; organizational learning; intellectual capital



Daftar Isi

Halaman Persetujuan	i
Kata Pengantar.....	ii
Abstrak	vii
Abstract	viii
Daftar Isi.....	ix
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Rumusan Masalah	5
1.3. Tujuan Penelitian.....	5
1.4. Kegunaan Penelitian	6
BAB II KAJIAN PUSTAKA	7
2.1 Intellectual Capital	7
2.2 Transformational Leadership	9
2.3 Organizational Learning	13
2.4 Model Empirik.....	16
BAB III METODE PENELITIAN	17
3.1 Jenis Penelitian	17
3.2 Populasi dan Sampel.....	17
3.3 Jenis dan Sumber Data.....	18
3.4 Metode Pengumpulan Data	19
3.5 Variabel dan Indikator	21
3.6 Metode Analisis Data	22
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	32
4.1. Statistik Deskriptif.....	32
4.2. Pembahasan	37
BAB V PENUTUP	57
5.1. Simpulan	57
5.2. Implikasi Teoritis.....	58
5.3. Implikasi Manajerial	59

5.4. Keterbatasan Penelitian.....	59
5.5. Agenda Penelitian Mendatang.....	59
Daftar Pustaka	61
Lampiran 1 : Kuesioner.....	66
Lampiran 2. Deskripsi Responden Penelitian	69
Lampiran 3. Distribusi Jawaban Kuesioner	70
Lampiran 4. Full Model PLS.....	72



BAB I

PENDAHULUAN

1.1.Latar Belakang Masalah

Pembelajaran organisasi memegang peran sentral dalam mengembangkan pengetahuan dan keterampilan yang penting untuk mengoperasikan organisasi yang efektif (AL-Qahtani & Ghoneim, 2013). Sehingga dengan demikian pembelajaran harus dilakukan baik secara refleksif dalam praktik dan dari pengalaman (Argote & Miron-Spektor, 2011; Lin et al., 2022). Organisasi pembelajaran diperlukan bagi karyawan untuk mengembangkan ide-ide mereka, berbagi pengetahuan dan terlibat dalam perilaku proaktif untuk cara yang lebih baik dalam melakukan pekerjaan mereka (Argote, 2012). Isu-isu terkini dalam pembelajaran organisasi meliputi: konseptualisasi yang beragam, fitur yang berubah dari waktu ke waktu, peningkatan pentingnya pembelajaran bagi organisasi (Brix, 2019).

Perubahan dalam organisasi kerja yang sangat pesat menuntut adanya proses pembelajaran untuk menumbuhkan dan meningkatkan perilaku, berbagi pengetahuan dan kemauan untuk organisasi pembelajaran pegawai membutuhkan dukungan pemimpin organisasi yang memberikan kesempatan pada bawahannya dan iklim organisasi budaya yang mendukung (Kim & Park, 2020). Peran pimpinan sangat strategis karena pemimpin adalah pencetus gagasan tujuan, merencanakan, mengorganisasikan, mengendalikan seluruh

sumber daya organisasi sehingga tujuan dapat tercapai secara efektif dan efisien (Imran et al., 2016).

Di negara maju dan berkembang mungkin ada kebutuhan paling besar dari organisasi untuk mengelola dan meningkatkan modal intelektual mereka karena merupakan salah satu sumber daya utama yang tidak tercermin dalam neraca meskipun tetapi memiliki dampak signifikan pada produktivitas keseluruhan perusahaan untuk menambah nilai (“The Dynamics of Intellectual Capital in Current Era,” 2021). Organisasi yang dinamis lebih peduli untuk menemukan cara yang memfasilitasi peningkatan modal intelektual untuk meningkatkan kualitas layanan mereka (Chahal & Bakshi, 2015). Keberhasilan suatu organisasi terletak pada retensi dan pemanfaatan potensi modal intelektual untuk kelangsungan hidup masa depan dalam dunia perusahaan yang kompetitif (Mujid Attar et al., 2019). Modal intelektual adalah aset tidak berwujud organisasi, dan harus dimanfaatkan untuk meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan khususnya (Slimene et al., 2022).

Intellectual capital merupakan aset tak berwujud yang dimiliki suatu organisasi yang dapat berpengaruh terhadap baik tidaknya kinerja suatu organisasi (Brennan & Connell, 2000). *Intellectual capital* didalamnya berisi komponen *human capital*, *structural capital* dan *customer capital* (Marr et al., 2004). *Human capital* yang berisi dengan kemampuan yang dimiliki oleh anggota organisasi, kemudian *structural capital* yang berisi pengetahuan

manajemen dalam organisasi dan *customer capital* yang berisi jaringan dan hubungan baik dengan orang lain (Petty & Guthrie, 2000).

Kepemimpinan transformasional terdiri dari hubungan yang mendalam antara pemimpin dan bawahannya yang berpotensi mempengaruhi sumber daya manusia untuk melaksanakan perintah atau pekerjaannya dengan senang hati tanpa paksaan (Bednall et al., 2018). Para pemimpin transformasional yang menciptakan perspektif baru, mempersiapkan dan mengembangkan konsepsi, dan mempersiapkan staf mereka dengan mendorong mereka dan mengilhami komitmen dan tanggung jawab, menggunakan faktor dan elemen dengan cara yang menjamin kelangsungan hidup dan pertumbuhan organisasi (Gagel, 2017). Para pemimpin ini memiliki kemampuan untuk beroperasi secara efektif dalam situasi yang kompleks dan berisiko, serta mempersiapkan diri dan karyawannya untuk mengambil tindakan yang tepat ketika menghadapi tantangan dan peluang potensial (Wanasida et al., 2021).

Penelitian terdahulu terkait peran transformational leadership terhadap pembelajaran organisasi masih menyisakan gap. Diantaranya adalah temuan yang mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap pembelajaran organisasi (Shafique et al., 2020). Temuan lain menemukan bahwa kepemimpinan transformasi tidak mempunyai pengaruh terhadap organisasi pembelajaran (Norisyah Abd Rahim, 2018). Sehingga dengan demikian terdapat gap yang sangat menarik untuk diuraikan. Dalam penelitian ini *intellectual capital* diajukan untuk memediasi pengaruh antara transformational leadership terhadap pembelajaran organisasi.

Penelitian ini akan dilakukan di SMP Negeri di Kabupaten Kotawaringin Barat dengan 97 tenaga pendidik. Guru perlu meningkatkan kompetensi secara terus-menerus seiring perkembangan zaman. Di abad ke-21 di mana keterampilan komunikasi, bekerja sama, berfikir kritis, dan pemecahan masalah perlu dikuasai siswa, guru dituntut lebih kreatif dan inovatif dalam memberikan materi pelajaran di kelas. Sebagai ciri khas era globalisasi, ilmu pengetahuan dan teknologi yang berkembang sangat cepat dan makin canggih, dengan peran yang makin luas maka diperlukan guru yang kompeten dan berkarakter.

Bangsa yang masyarakatnya tidak siap hampir bisa dipastikan akan jatuh oleh dahsyatnya perubahan alam dan kemajuan pesat ilmu pengetahuan dan teknologi itu sendiri. Untuk bisa berperan secara bermakna pada era globalisasi di abad ke-21 ini maka setiap warga negara dituntut untuk memiliki kemampuan yang dapat menjawab tuntutan perkembangan zaman. Pembelajaran abad 21 merupakan suatu peralihan pembelajaran dimana kurikulum yang dikembangkan menuntun sekolah untuk mengubah pendekatan pembelajaran dari *teacher centered* menjadi *student centered*. Hal ini sesuai dengan tuntutan masa depan dimana peserta didik harus memiliki kecakapan berpikir dan belajar.

Sekolah memiliki tanggung jawab besar untuk mendidik individu yang mampu secara efektif menggunakan teknologi. Kebijakan pemimpin pendidikan diperlukan untuk memastikan teknologi dapat diintegrasikan ke dalam proses belajar-mengajar. Pemimpin harus mampu mengintegrasikan teknologi dalam pendidikan. Untuk menguasai teknologi perlu peningkatan kompetensi dan kualitas diri dengan proses *organizational learning*.

1.2. Rumusan Masalah

Rumusan penelitian yang dapat peneliti sampaikan adalah sebagai berikut:

“bagaimanakah pengaruh kepemimpinan transformasional pada organizational learning terhadap intellectual capital ?”. Kemudian pertanyaan penelitian yang muncul adalah :

1. Apakah *transformational leadership* berpengaruh signifikan terhadap *organizational learning*?
2. Apakah *transformational leadership* berpengaruh signifikan terhadap *intellectual capital*?
3. Apakah *intellectual capital* berpengaruh signifikan terhadap *organizational learning*?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan penelitiannya adalah sebagai berikut:

1. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *transformational leadership* terhadap *organizational learning*.
2. Mendeskripsikan dan Menganalisis pengaruh *transformational leadership* terhadap *intellectual capital*.
3. Mendeskripsikan dan Mmnganalisis pengaruh *intellectual capital* terhadap *organizational learning*.

1.4. Kegunaan Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi ilmu manajemen sumber daya manusia terutama yang berkaitan dengan variabel *organizational learning*, kepemimpinan transformasional dan *intellectual capital*

2. Manfaat Praktis

Bagi Satuan Pendidikan, manfaat yang diharapkan adalah penelitian ini menjadi tolak ukur organisasi dalam mengupayakan faktor kepemimpinan transformasional, *intellectual capital* dan *organizational learning*.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Intellectual Capital

Intellectual Capital adalah nilai pengetahuan sumber daya manusia perusahaan, keterampilan, pelatihan bisnis, atau informasi hak milik apa pun yang dapat memberi perusahaan keunggulan kompetitif (Mubarik et al., 2022a). Modal intelektual merupakan nilai total dari semua *intangible assets* yang dimiliki organisasi termasuk modal manusia dan semua aspek bisnis yang memberikan keunggulan kompetitif (Mubarik et al., 2022b).

Modal intelektual dianggap sebagai aset, dan secara luas dapat didefinisikan sebagai kumpulan semua sumber daya informasi yang dimiliki perusahaan yang dapat digunakan untuk mendorong keuntungan, mendapatkan pelanggan baru, menciptakan produk baru, atau meningkatkan bisnis (Moghaddam et al., 2015). *Intellectual Capital* adalah jumlah dari keahlian karyawan, proses organisasi, dan hal-hal tak berwujud lainnya yang berkontribusi pada keuntungan perusahaan (Chahal & Bakshi, 2015).

Intellectual Capital mengacu pada aset tidak berwujud yang berkontribusi pada keuntungan perusahaan (Mujid Attar et al., 2019). Aset ini termasuk keahlian karyawan, proses organisasi, dan jumlah pengetahuan yang terkandung dalam organisasi (Makarov, 2010).

Modal intelektual adalah semua sumber daya pengetahuan yang dimiliki oleh organisasi dan perkembangan serta pembaruannya yang dinamis

dapat memastikan posisi maju organisasi dalam persaingan pasar di era ekonomi pengetahuan (Khalique et al., 2018). Dengan kata lain, merupakan aset perusahaan karena merupakan sumber daya informasi yang dapat digunakan perusahaan untuk menghasilkan keuntungan, menarik pelanggan, membuat produk baru, meningkatkan produk yang sudah ada, atau meningkatkan bisnis (Kaiser & Kragulj, 2015). Kengatharan (2019) mendefinisikan modal intelektual sebagai total saham atas kolektif pengetahuan, informasi, teknologi, hak properti intelektual, pengalaman, organisasi pembelajaran dan kompetensi, sistem komunikasi tim, hubungan pelanggan, dan merek yang mampu menciptakan nilai perusahaan.

Modal intelektual terdiri dari pengetahuan, pengalaman dan keterampilan pekerja yang dipekerjakan, budaya bisnis, database, reputasi perusahaan dan hubungan dengan mitra bisnis (Huang & Huang, 2020). Sedangkan (Marr et al., 2004) mengelompokkan komponen modal intelektual dalam tiga komponen utama yaitu modal kerja (CE), modal manusia (HC), dan modal struktural (SC). *Human capital* merupakan sumber innovation (inovasi) dan improvement (perbaikan), karena didalamnya terdapat pengetahuan, keterampilan (skill), kemampuan dan kompetensi yang dimiliki. *Structural Capital* (SC) merupakan kemampuan organisasi dalam memenuhi proses rutinitas strukturnya. Sedangkan *Customer Capital* (Modal Pelanggan) merupakan pengetahuan yang melekat dalam *marketing channels* dan *customer relationship*.

Modal Intelektual disimpulkan sebagai pengetahuan tentang sumber daya manusia organisasi yang dapat digunakan untuk menghasilkan uang atau informasi atau pengetahuan lain yang memberikan keunggulan kompetitif bagi organisasi. Modal intelektual terdiri dari tiga elemen: Modal manusia, Modal struktural (atau modal organisasi) dan Modal relasional (pelanggan) (Marr et al., 2004).

2.2 Transformational Leadership

Kepemimpinan transformasional adalah teori kepemimpinan di mana seorang pemimpin bekerja dengan tim atau pengikut di luar kepentingan langsung mereka untuk mengidentifikasi perubahan yang diperlukan, menciptakan visi untuk memandu perubahan melalui pengaruh, inspirasi, dan melaksanakan perubahan bersama-sama dengan anggota kelompok yang berkomitmen (Bass, 1999). Perubahan kepentingan pribadi ini meningkatkan tingkat kedewasaan dan cita-cita pengikut, serta kepedulian mereka terhadap pencapaian (Antonakis & Robert, 2013). Teori ini sangat sulit untuk dilatih atau diajarkan karena merupakan kombinasi dari banyak teori kepemimpinan. Pengikut mungkin dimanipulasi oleh para pemimpin dan ada kemungkinan mereka kehilangan lebih banyak daripada yang mereka peroleh. Sebagian besar kritik tentang kepemimpinan transformasional adalah tentang etika dan nilai-nilai moral pemimpin yang dapat mengakibatkan penyalahgunaan kekuasaan dan konsekuensi yang tidak diinginkan (Northouse, 2007).

Kepemimpinan transformasional bekerja dengan menginspirasi anggota tim untuk memotivasi diri mereka sendiri, yang dapat menyebabkan kurangnya fokus pada tugas-tugas penting (Bass, 1999). Pemimpin transformasional bertujuan untuk memimpin dengan contoh dan model perilaku karyawan yang ideal, yang mungkin tidak memberikan struktur dan bimbingan yang cukup untuk beberapa karyawan (Weller et al., 2019). Salah satu aspek terpenting dari keuntungan dan kerugian dari kepemimpinan transformasional adalah kemampuan untuk menemukan celah dan masalah dalam sebuah visi dan menghasilkan perubahan untuk menyelesaikannya dengan cepat (Cho et al., 2019). Pemimpin juga dapat "menjual" solusi baru kepada pengikut mereka, yang berarti segera diadopsi (Zuraik & Kelly, 2019).

Kepemimpinan transformasional memberikan visi dan motivasi dalam menghadapi perubahan lingkungan dan profesional (Yasin et al., 2014). Kepemimpinan transformasional, salah satu gaya kepemimpinan kunci dalam praktik manajemen, telah terbukti memiliki dampak positif pada sikap, perilaku, dan pengembangan individu pengikut (Einstein & Humphreys, 2001). Seorang pemimpin transformasional dapat mengubah sikap dan perilaku pengikut, menumbuhkan nilai untuk perubahan, dengan demikian mempromosikan perubahan dan meningkatkan pertumbuhan profesional pengikut (McCleskey, 2014).

Kepemimpinan transformasional dapat mendorong berbagi pengetahuan karena pemimpin transformasional dapat mengubah sikap dan

perilaku pengikut dan menumbuhkan nilai untuk perubahan (Berraies & Zine El Abidine, 2019; Carmeli et al., 2014; Le & Lei, 2019; Shariq et al., 2019). Pemimpin transformasional menunjukkan stimulasi intelektual mendorong asumsi cara berpikir dan bekerja dengan cara yang inovatif (Shin & Eom, 2014). Seorang pemimpin dapat mentransformasikan bawahannya melalui empat cara yang disebut *four i* (Burns & Bass, Bernard M, 2008), yaitu:

1. *Idealized influence (charisma)*. Sering disebut memiliki kharisma, yaitu pemimpin berkharisma yang menumbuhkan kebanggaan, kepercayaan dari karyawan karena memiliki visi yang jelas.
2. *Inspirational motivation*. Pemimpin transformasional memotivasi dan menginspirasi bawahannya dengan jalan mengkomunikasikan harapan tinggi dan tantangan kerja secara jelas, menggunakan berbagai symbol untuk memfokuskan usaha atau tindakan, dan mengekspresikan tujuan penting dengan cara-cara sederhana.
3. *Intellectual stimulation*. *Intellectual stimulation* yaitu pemimpin yang sikap dan perilaku kepemimpinannya didasarkan pada ilmu pengetahuan yang berkembang dan secara intelektual mampu menerjemahkannya dalam bentuk kinerja yang produktif.
4. *Individualized consideration*. Pemimpin transformasional memberikan perhatian khusus terhadap kebutuhan setiap individu untuk berprestasi dan berkembang dengan jalan bertindak selaku pelatih atau penasihat.

Transformational leadership disimpulkan sebagai sebuah gaya kepemimpinan yang memiliki kemampuan untuk mengubah organisasi melalui visi mereka untuk masa depan, dan dengan memperjelas visi mereka, mereka dapat memberdayakan sumber daya manusia bertanggung jawab untuk mencapai visi tersebut. Dalam penelitian ini dimensi *transformational behavior* menggunakan *Four I* (Bass, 1985) yaitu *Idealized Influence (Charisma)*, *Intellectual stimulation*, *Individualized Consideration*, *Intellectual Stimulation* dan *Inspirational Motivation*.

Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa pemimpin transformasional mempromosikan kedua jenis pembelajaran organisasi (Pasamar et al., 2019). Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap semua dimensi modal intelektual (Mohammad Ali Sarlak, 2012). Kemudian, gaya kepemimpinan transformasional terbukti berpengaruh signifikan terhadap modal intelektual (Asif, 2020). Selanjutnya, peneliti lain juga menekankan gaya kepemimpinan transformasional berdampak signifikan terhadap modal intelektual di dunia usaha (Perez, 2021).

Sehingga dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa semakin baik implementasi gaya kepemimpinan transformational maka akan semakin baik modal intelektual yang dimiliki organisasi. Hypothesis yang diajukan adalah :

H1 : Semakin baik transformational leadership maka akan semakin baik intellectual capital

2.3 Organizational Learning

Klaus North (2018) menjelaskan *organizational learning* merupakan suatu kombinasi nilai-nilai dan norma-norma. *Organizational learning* merupakan sebuah proses dimana organisasi belajar untuk memiliki keahlian dalam menciptakan, mempelajari dan mentransfer pengetahuan serta menyesuaikan sikap dari perusahaan untuk merefleksi hasil belajar dari perusahaan (Chiva & Habib, 2015). Sedangkan menurut AL-Qahtani & Ghoneim (2013) *organizational learning* adalah sistem yang terdiri dari langkah-langkah tindakan, pelaku dan proses-proses yang memungkinkan sebuah organisasi untuk mengubah informasi menjadi pengetahuan yang berharga, yang pada gilirannya akan meningkatkan kemampuan menyesuaikan diri jangka panjang. Kemudian, Brix, (2019) mengemukakan bahwa *organizational learning* terjadi di semua organisasi, meskipun proses tersebut mengalami stagnasi.

Pendapat lain *organizational learning* adalah proses di mana organisasi menciptakan, mempelajari dan mentransfer pengetahuan untuk diproses menjadi pengetahuan yang dapat bermanfaat bagi organisasi (Argote, 2012; Argote & Miron-Spektor, 2011). Sedangkan menurut (Hutchins, 2020) pembelajaran organisasi adalah proses dimana sebuah organisasi meningkatkan dirinya dari waktu ke waktu melalui memperoleh pengalaman dan menggunakan pengalaman itu untuk menciptakan pengetahuan.

Pembelajaran organisasi melibatkan proses di mana komunitas organisasi (misalnya kelompok, departemen, divisi) berubah sebagai hasil dari pengalaman untuk menggunakan teknologi baru yang akan meningkatkan efisiensi (Bratianu, 2015). Pembelajaran organisasi didefinisikan sebagai organisasi di mana orang terus-menerus mengembangkan kapasitas mereka untuk mencapai hasil yang mereka inginkan, di mana pola berpikir baru dipupuk, aspirasi kolektif dibebaskan dan orang belajar untuk belajar bersama (Senge, 1990). Pengertian orientasi pembelajaran yang dikembangkan oleh (Sinkula et al., 1997) menunjukkan bahwa di dalamnya terdapat tiga dimensi yaitu komitmen terhadap pembelajaran, keterbukaan pikiran dan visi Bersama (*commitment to learning, open-mindedness and shared vision*).

Pembelajaran organisasi disimpulkan sebagai sebuah proses dimana sebuah organisasi meningkatkan dirinya dari waktu ke waktu melalui memperoleh pengalaman dan menggunakan pengalaman itu untuk menciptakan pengetahuan. Indikator pembelajaran organisasi dalam penelitian ini adalah *commitment to learning, open-mindedness* dan *shared vision* (Sinkula et al., 1997).

Pengembangan kepemimpinan merupakan sebuah proses pembelajaran. Teori pembelajaran transformasional dapat digunakan untuk menilai, memperkuat, dan membuat program pengembangan kepemimpinan yang mengembangkan pemimpin transformasional (Imran et al., 2016). Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa menunjukkan

peran serbaguna pemimpin transformasional, yang mampu mempromosikan modal intelektual (Pasamar et al., 2019).

Temuan penelitian terdahulu mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap pembelajaran organisasi (Shafique et al., 2020). Temuan selanjutnya menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional secara langsung mempengaruhi pembelajaran organisasi (Kim & Park, 2019). Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap pembelajaran organisasi (Setyowati et al., 2021)

Sehingga dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa semakin baik implementasi gaya kepemimpinan transformasional maka akan semakin baik proses pembelajaran organisasi yang dilakukan. Sehingga hypothesis yang diajukan adalah :

H2 : Semakin baik transformational leadership maka akan semakin baik proses organizational learning

Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa modal intelektual (IC) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap pembelajaran organisasional (Cabrito & Dahms, 2020). Temuan studi (Lin et al., 2022) menunjukkan bahwa modal manusia, modal inovasi, modal proses, dan modal pelanggan semuanya secara signifikan meningkatkan pembelajaran organisasi.

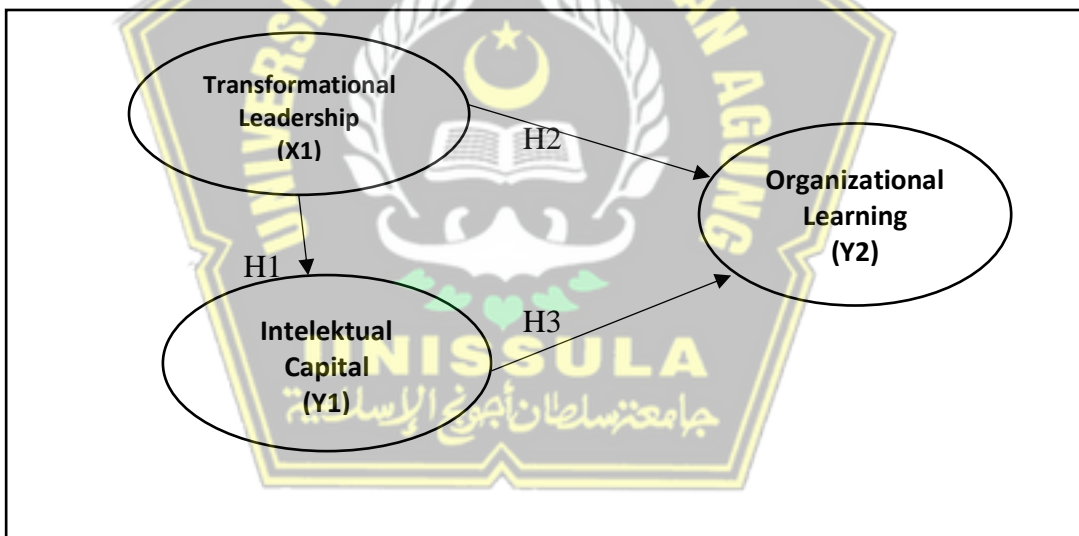
Sehingga dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa semakin baik modal intelektual seseorang maka akan semakin baik proses pembelajaran organisasi yang dilakukan. Hypothesis yang diajukan adalah :

H3 : Semakin baik modal intelektual maka akan semakin baik organizational learning

Sehingga model empiric yang diajukan adalah :

2.4 Model Empirik

Gambar 2.1 Model Empirik Penelitian



Sumber : dikembangkan dalam penelitian ini (2023)

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan penelitian ini adalah merupakan tipe penelitian *eksplanatory research* yaitu bertujuan untuk mengetahui hubungan antar dua variabel atau lebih (Sugiyono, 2018). Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengujian hipotesis dengan maksud membenarkan atau memperkuat hipotesis dengan harapan, yang pada akhirnya dapat memperkuat teori yang dijadikan sebagai pijakan. Dalam hal ini adalah menguji pengaruh *transformational leadership*, *intellectual capital*, dan *organizational learning*.

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari subyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2018). Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh Tenaga Pendidik di SMP Negeri Kabupaten Kotawaringin Barat.

Sampel adalah sebagian dari populasi yang mewakili keseluruhan obyek yang diteliti (Indriantoro & Supomo, 2016). Penarikan sampel ini didasarkan bahwa dalam suatu penelitian ilmiah tidak ada keharusan atau

tidak mutlak semua populasi harus diteliti secara keseluruhan tetapi dapat dilakukan sebagian saja dari populasi tersebut (Augusti, 2005).

Sampel menurut Ghozali (2018) merupakan bagian populasi yang dijadikan objek penelitian. Nazir (2014) menyatakan sampel adalah bagian dari seluruh populasi yang diambil dengan cara-cara tertentu. Metode yang digunakan dalam penarikan sampel ini adalah sampling jenuh atau sensus. Pengertian dari sampling jenuh atau sensus adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2017). Dalam penelitian ini karena jumlah populasinya sedikit (terbatas) sehingga tidak memungkinkan untuk menentukan sampel, sehingga peneliti mengambil jumlah sampel sama dengan jumlah populasi atau disebut dengan sensus yaitu 97 orang Tenaga Pendidik di SMP Negeri di Kecamatan Arut Selatan.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Sumber data pada studi ini mencakup data primer dan skunder. Data primer data yang diperoleh langsung dari obyeknya (Nazir, 2014). Data primer studi adalah mencakup *transformational leadership*, *intellectual capital*, dan *organizational learning*. Data skunder adalah data yang diperoleh dari pihak lain. Data tersebut meliputi data jumlah tenaga kependidikan dari Dinas Pendidikan dan Kebudayaan dan referensi yang berkaitan dengan studi ini.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan beberapa cara sebagai berikut :

1. Data Primer

Dalam penelitian ini data primer diperoleh dari kuesioner yaitu metode pengumpulan data yang dilakukan dengan mengajukan lembaran angket yang berisi daftar pertanyaan kepada responden yaitu terkait variable penelitian pelatihan guru, kompetensi profesional dan kinerja Guru.

Pengukuran variable penelitian ini dilakukan dengan menggunakan kuesioner secara personal (*Personality Questionnaires*). Data dikumpulkan dengan menggunakan angket tertutup. Interval pernyataan dalam penelitian ini adalah 1-5 dengan pernyataan jankarnya Sangat Tidak Setuju (STS) hingga Sangat Setuju (SS).

Pengambilan data yang diperoleh melalui kuesioner dilakukan dengan menggunakan pengukuran *interval* dengan ketentuan skornya adalah sebagai berikut :

<i>Sangat Tidak Setuju</i>	1	2	3	4	5	<i>Sangat Setuju</i>
-----------------------------------	---	---	---	---	---	-----------------------------

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung terkait dengan hasil penelitian. Adapun data sekunder diperoleh berupa :

1. Observasi

Arikunto (2016) observasi adalah suatu metode pengumpulan data dengan mengadakan pengamatan langsung pada objek yang diteliti agar diperoleh gambaran yang jelas mengenai objek penelitian. Observasi awal dalam penelitian ini dilakukan terhadap aktivitas yang dilaksanakan oleh tenaga pendidik yang dilakukan pada tanggal 31 Oktober sampai dengan tanggal 4 november dengan cara mengamati kondisi kinerja tenaga pendidik di lapangan.

2. Wawancara

Arikunto (2016) menjelaskan wawancara yaitu cara pengumpulan data dengan jalan melakukan komunikasi dan tatap muka langsung melalui proses tanya jawab secara lisan kepada responden yang terpilih sebagai sampel. Wawancara dilakukan dengan tenaga pendidik di SMP Negeri Kecamatan Arut Selatan yakni pada tanggal 31 Juli sampai dengan tanggal 5 Agustus 2023.

3. Studi Kepustakaan

Arikunto (2016) menjelaskan bahwa studi kepustakaan sebagai metode pengumpulan data yang diperoleh dari buku-buku, jurnal-jurnal penelitian terdahulu dan literatur lain yang berhubungan dengan materi penelitian. Dalam penelitian ini studi kepustakaan yang diperoleh digunakan sebagai teori dasar serta pembelajaran tentang elemen *transformational leadership*, *intellectual capital*, dan *organizational learning*.

3.5 Variabel dan Indikator

Indriantoro & Supomo (2016) menyatakan definisi operasional adalah penentuan konstruk sehingga menjadi variabel yang dapat diukur. Variabel penelitian ini mencakup *transformational leadership*, *intellectual capital*, dan *organizational learning*. Adapun masing-masing indikator Nampak pada Table 3.1.

Table 3.1
Variabel dan Indikator Penelitian

No	Variabel	Indikator	Sumber
1.	Pembelajaran organisasi sebuah proses dimana sebuah organisasi meningkatkan dirinya dari waktu ke waktu melalui memperoleh pengalaman dan menggunakan pengalaman itu untuk menciptakan pengetahuan.	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>commitment to learning</i>, 2. <i>open-mindedness</i> 3. <i>shared vision</i> 	Sinkula et al., 1997
2.	<i>Transformational leadership</i> sebuah gaya kepemimpinan yang memiliki kemampuan untuk mengubah organisasi melalui visi mereka untuk masa depan, dan dengan memperjelas visi mereka, mereka dapat memberdayakan karyawan bertanggung jawab untuk mencapai visi tersebut.	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Idealized Influence (Charisma)</i>, 2. <i>Intellectual stimulation</i>, 3. <i>Individualized Consideration</i>, 4. <i>Inspirational Motivation</i>. 	Bass., 1987
3.	<i>Intellectual Capital</i> pengetahuan tentang sumber daya manusia organisasi yang dapat digunakan untuk menghasilkan uang atau informasi atau pengetahuan lain yang memberikan keunggulan kompetitif bagi organisasi.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Modal manusia, 2. Modal struktural (atau modal organisasi) 3. Modal relasional (pelanggan). 	Marr et al., 2004)

3.6 Metode Analisis Data

3.6.1 Analisis Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif yaitu analisis yang ditunjukkan pada perkembangan dan pertumbuhan dari suatu keadaan dan hanya memberikan gambaran tentang keadaan tertentu dengan cara menguraikan tentang sifat-sifat dari obyek penelitian (Umar, 2012). Dalam hal ini dilakukan dengan menggunakan analisa non statistic untuk menganalisis data kualitatif, yaitu dengan membaca tabel-tabel, grafik / angka-angka berdasarkan hasil jawaban responden terhadap variabel penelitian kemudian dilakukan uraian dan penafsiran.

3.6.2 Analisis Uji Partial Least Square

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan *Partial Least Square* (PLS). PLS adalah model persamaan *Structural Equation Modeling* (SEM) yang berbasis komponen atau varian. PLS merupakan pendekatan alternative yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis kovarian menjadi berbasis varian. SEM yang berbasis kovarian umumnya menguji kuasalita/teori sedangkan PLS lebih bersifat *predictive model*. PLS merupakan metode analisis yang powerfull, karena tidak didasarkan pada banyak asumsi.

Tujuan penggunaan PLS adalah membantu peneliti untuk tujuan prediksi. Model formalnya mendefinisikan variabel laten, variabel laten adalah linear agregat dari indikator-indikatornya. *Weight estimate* untuk

menciptakan komponen skor variabel laten didapat berdasarkan bagaimana *inner model* (model structural yang menghubungkan antar variabel laten) dan *outer model* (model pengukuran yaitu hubungan antara indikator dengan kontruknya) dispesifikasi. Hasilnya adalah *residual variance* dari variabel dependen (kedua variabel laten dan indikator) diminimumkan.

Estimasi parameter yang didapat dengan PLS (Partial Least Square) dapat dikategorikan sebagai berikut: Kategori pertama, adalah *weight estimate* yang digunakan untuk menciptakan skor variabel laten. Kedua mencerminkan estimasi jalur (*path estimate*) yang menghubungkan variabel laten dan antar variabel laten dan blok indikatornya (*loading*). Kategori ketiga adalah berkaitan dengan *means* dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi) untuk indikator dan variabel laten. Untuk memperoleh ketiga estimasi tersebut, PLS (*Partial Least Square*) menggunakan proses iterasi tiga tahap dan dalam setiap tahapnya menghasilkan estimasi yaitu sebagai berikut:

1. Menghasilkan *weight estimate*.
2. Menghasilkan estimasi untuk *inner model* dan *outer model*.
3. Menghasilkan estimasi means dan lokasi (konstanta).

3.6.3. Analisa model Partial Least Square

Dalam metode PLS (*Partial Least Square*) teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Convergent Validity

Convergent Validity dari model pengukuran dengan refleksi indikator dinilai berdasarkan korelasi antara item *score/component score* yang dihitung dengan PLS. ukuran refleksi individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70% dengan kontruk yang diukur. Namun menurut Chin (1998) dalam Ghozali dan Hengky (2015) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading

2. *Discriminant Validity*

Discriminant Validity dari model pengukuran dengan refleksi indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan kontruk. Jika korelasi kontruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran kontruk lainnya, maka hal tersebut menunjukkan kontruk laten memprediksi ukuran pada blok mereka lebih baik daripada ukuran pada blok lainnya. Metode lain untuk menilai *Discriminant Validity* adalah membandingkan nilai Root Of Average Variance Extracted (AVE) setiap kontruk dengan korelasi antara

kontruk lebih besar daripada nilai korelasi antara kontruk dengan kontruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai *Discriminant Validity* yang baik (Fornell dan Larcker, 1981 dalam Ghozali dan Hengky, 2015). Berikut ini rumus untuk menghitung AVE:

$$\frac{\sum_{i=1}^n R_i^2}{n}$$

Keterangan :

AVE : Rerata persentase skor varian yang diekstraksi dari seperangkat variabel laten yang di estimasi melalui loading standarize indikatornya dalam proses iterasi algoritma dalam PLS.

λ : Melambangkan standarize loading factor dan i adalah jumlah indikator.

3. Validitas Konvergen

Validitas konvergen terjadi jika skor yang diperoleh dari dua instrument yang berbeda yang mengyjur kontruk yang mana memounyai korelasi tinggi. Uji validitas konvergen dalam PLS dengan indikator reflektif dinilai berdasarkan *loading factor* (korelasi antara skor item atau skor jomponen dengan skor kontruk) indikator-indikator yang mengukur kontruk tersebut. (Hair et al, 2016) mengemukakan bahwa rule of thumb yang biasanya digunakan untuk membuat pemeriksaan awal dari matrik faktor adalah ± 30 dipertimbangkan telah memenuhi level minimal, untuk loading ± 40 dianggap lebih baik, dan untuk loading > 0.50 dianggap signifikan secara praktis. Dengan demikian semakin tinggi nilai faktor *loading*, semakin penting peranan loading dalam menginterpretasi matrik faktor. Rule of thumb yang digunakan untuk validitas konvergen adalah *outer loading* > 0.7 , *cummunality* > 0.5 dan *Average Variance Extracted*

(AVE) > 0.5 (Chin, 1995 dalam Abdillah & Hartono, 2015). Metode lain yang digunakan untuk menilai validitas diskriminan adalah dengan membandingkan akar AVE untuk setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Model mempunyai validitas diskriminan yang cukup jika akar AVE untuk setiap konstruk lebih besar daripada korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model (Chin, Gopalan & Salinsbury, 1997 dalam Abdillah & Hartono, 2015). AVE dapat dihitung dengan rumus berikut:

Merupakan model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk lainnya, maka menunjukkan ukuran blok mereka lebih baik dibandingkan dengan blok lainnya. Sedangkan menurut metode lain untuk menilai discriminant validity yaitu dengan membandingkan nilai *square root of average variance extracted* (AVE).

4. *Composite reliability*

Merupakan indikator untuk mengukur suatu konstruk yang dapat dilihat pada *view latent variabel coefficients*. Untuk mengevaluasi *composite reliability* terdapat dua alat ukur yaitu internal consistency dan *cronbach's alpha*. Dalam pengukuran tersebut apabila nilai yang dicapai adalah > 0,70 maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi.

5. *Cronbach's Alpha*

Merupakan uji reliabilitas yang dilakukan memperkuat hasil dari *composite reliability*. Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *cronbach's alpha* > 0.7 . Uji yang dilakukan diatas merupakan uji pada outer model untuk indikator reflektif. Sedangkan untuk indikator formatif dilakukukan pengujian yang berbeda. Uji indikator formatif yaitu:

a. Uji *Significance of weight*

Nilai *weight* indikator formatif dengan kontruknya harus signifikan.

b. Uji Multikolineritas

Uji multikolineritas dilakukan untuk mengetahui hubungan antar indikator. Utuk mengetahui apakah indikator formatif mengalami multikolineritas dengan mengetahui nilai VIF. Nilai VIF antara 5 – 10 dapat dikatakan bahwa indikator tersebut terjadi multikolineritas.

6. Analisa *Inner Model*

Analisa inner model biasanya juga disebut dengan (*inner relation, structural model* dan *substantive theory*) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasar pada *substantive theory*. Analisa inner model dapat dievaluasi yaitu dengan menggunakan *R-square* untuk kontruk dependen, *Stone-Geisser Q-square test* untuk *predictive relevance* dan uji t serta signifikansi dari

koefisien parameter jalur structural (Stone, 1974; Geisser, 1975). Dalam pengevaluasian inner model dengan PLS (*Partial Least Square*) dimulai dengan cara melihat *R-square* untuk setiap variabel laten dependen. Kemudian dalam penginterpretasiannya sama dengan interpretasi pada regresi.

Perubahan nilai pada *R-square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independent tertentu terhadap variabel laten dependen apakah memiliki pengaruh yang substantif. Selain melihat nilai (R^2), pada model PLS (*Partial Least Square*) juga dievaluasi dengan melihat nilai *Q-square* prediktif relevansi untuk model konstruktif. Q^2 mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan estimasi parameternya. Nilai Q^2 lebih besar dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model mempunyai nilai *predictive relevance*, sedangkan apabila nilai Q^2 kurang dari nol (0), maka menunjukkan bahwa model memiliki *predictive relevance*.

Merupakan 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 *zeromeans* dan unit varian sama dengan satu sehingga parameter lokasi (parameter konstanta) dapat dihilangkan dari model inner model yang diperoleh adalah :

$$Y_1 = b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

$$Y_2 = b_1X_1 + b_2X_2 + b_3Y_1 + e$$

Weight Relation, estimasi nilai kasus variabel laten, inner dan outer model memberikan spesifikasi yang diikuti dalam estimasi algoritma PLS. Setelah itu diperlukan definisi *weight relation*. Nilai kasus untuk setiap variabel laten diestimasi dalam PLS yakni :

$$\xi_b = \sum_{kb} W_{kb} X_{kb}$$

$$\eta_l = \sum_{ki} W_{ki} X_{ki}$$

Dimana W_{kb} dan W_{ki} adalah *weight* yang digunakan untuk membentuk estimasi variabel laten endogen (η) dan eksogen (ξ). Estimasi variabel laten adalah linier agregasi dari indikator yang nilai *weight*-nya didapat dengan prosedur estimasi PLS seperti dispesifikasi oleh *inner* dan *outer* model dimana variabel laten endogen (dependen) adalah η dan variabel laten eksogen adalah ξ (independent), sedangkan ζ merupakan residual dan β dan γ adalah matriks koefisien jalur (*pathcoefficient*)

Inner model diukur menggunakan *R-square* variabel laten eksogen dengan interpretasi yang sama dengan regresi. *Q Square predictive relevance* untuk model konstruk, mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai *Q-square* > 0 menunjukkan model memiliki *predictive relevance*, sebaliknya jika nilai *Q-square* ≤ 0 menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevance*. Perhitungan *Q-Square* dilakukan dengan rumus :

$$Q^2 = 1 - (1-R1^2)(1-R2^2).....(1-Rp^2)$$

Dimana $(1-R1^2)(1-R2^2).....(1-Rp^2)$ adalah R-square eksogen dalam model persamaan. Dengan asumsi data terdistribusi bebas (*distribution free*), model struktural pendekatan prediktif PLS dievaluasi dengan R-Square untuk konstruk endogen (dependen), Q-square test untuk relevansi prediktif, t-statistik dengan tingkat signifikansi setiap koefisien path dalam model struktural.

7. Pengujian Hipotesis

Uji t digunakan untuk membuktikan ada tidaknya pengaruh masing masing variabel bebas secara individu terhadap variabel terikat.

Menentukan level of significance : $\alpha = 0,05$ dengan Df = $(\alpha;n-k)$

1) Kriteria pengujian

Ho diterima bila $t^{\text{hitung}} < t^{\text{tabel}}$

Ho diterima bila $t^{\text{hitung}} \geq t^{\text{tabel}}$

2) Perhitungan nilai t :

a) Apabila $t^{\text{hitung}} \geq t^{\text{tabel}}$ berarti ada pengaruh secara partial masing masing variabel independent terhadap variabel

dependent.

b) Apabila $t^{\text{hitung}} < t^{\text{tabel}}$ berarti tidak ada pengaruh secara partial masing masing variabel independent terhadap variabel dependent.

8. Evaluasi Model.

Model pengukuran atau *outer model* dengan indikator refleksif dievaluasi dengan *convergent* dan *discriminant validity* dari indikatornya dan *composit reliability* untuk blok indikator. Model struktur alat auinner model dievaluasi dengan melihat presentase varian yang dijelaskanya itu dengan melihat R^2 untuk konstruk laten eksogen dengan menggunakan ukuran *Stone Gaisser Q Square test* dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya. Stabilitas dari estimasi ini dievaluasi dengan menggunakan uji t-statistik yang didapat melalui prosedur *bootstrapping*.

9. Pengujian Hipotesa

Dalam pengujian hipotesa dapat dilihat dari nilai t-statistik dan nilai probabilitas. Untuk pengujian hipotesis yaitu dengan menggunakan nilai statistic maka untuk $\alpha = 0,05$ nilai t-statistik yang digunakan adalah 1,96. Sehingga kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis adalah H_a diterima dan H_0 di tolak ketika t-statistik $> 1,96$. Untuk menolak atau menerima hipotesis menggunakan probabilitas maka H_a diterima jika nilai $p < 0,05$.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Statistik Deskriptif

4.1.1. Statistik Deskriptif Responden

Responden penelitian ini adalah Tenaga Pendidik di SMP Negeri Kabupaten Kotawaringin Barat. Deskripsi responden merupakan upaya mendeskripsikan responden berdasarkan usia, jenis kelamin, pendidikan dan masa kerja yang tersaji pada tabel 4.1.

Tabel 4.1
Deskripsi Responden

No	Karakteristik	Total Sampel n=97	
		Jumlah	Persentase (%)
1.	Jenis Kelamin		
	Pria	44	45.4
	Wanita	53	54.6
2.	Usia		
	25 - 30 tahun	6	6.2
	31 - 40 tahun	50	51.5
	41 - 50 tahun	35	36.1
	51 - 60 tahun	6	6.2
3.	Pendidikan Terakhir		
	Sarjana (S1)	73	75.3
	Pascasarjana (S2)	24	24.7
4.	Masa Kerja		
	5 - 10 tahun	24	24.7
	11 - 20 tahun	31	32.0
	21 - 30 tahun	27	27.8
	>30 tahun	15	15.5

Sumber : Data primer yang diolah, 2023

Tabel 4.1 menyajikan deskripsi responden penelitian dimana berdasarkan kategori jenis kelamin paling banyak adalah wanita yaitu terdapat 53 orang (54,6%). Sebagian besar responden ada dalam rentang usia 31 - 40 tahun yakni terdapat 50 orang (51,5%). Pendidikan terakhir

responden sebagian besar adalah berpendidikan setingkat sarjana S1 yaitu 73 orang (75,3%) dan paling banyak responden telah bekerja selama 11 – 20 tahun sebanyak 31 orang (32,0%).

4.1.2. Deskripsi Variabel

Deskripsi data penelitian dilakukan pada bagian ini untuk menggambarkan tanggapan responden terhadap variabel penelitian. Tujuan dari analisis ini juga adalah untuk mengetahui kecenderungan responden untuk menanggapi item-item yang menjadi indikator dalam mengukur variabel-variabel yang diteliti, dan sebagai penentu status variabel-variabel tersebut di lokasi penelitian. Data dijelaskan dengan memberikan bobot penilaian untuk masing-masing pernyataan pada angket yang digunakan.

Penelitian menggunakan lima pilihan jawaban (skala 1-5), dan skor untuk masing-masing pernyataan dihitung sebagai berikut:

Skor maksimum = 5

Skor minimum = 1

Rentang = 4

Interval kelas = rentang : banyak kelas = $4/5 = 0,8$

Berikut ini merupakan kategorisasi data untuk memberikan gambaran pada variabel yang diteliti :

- Sangat Baik atau Sangat Tinggi: $4,2 < \text{rata-rata skor} \leq 5$
- Baik atau Tinggi: $3,4 < \text{rata-rata skor} \leq 4,2$
- Cukup atau Sedang: $2,6 < \text{rata-rata skor} \leq 3,4$

- d) Kurang Baik atau Rendah: $1,8 < \text{rata-rata skor} \leq 2,6$
- e) Sangat Kurang Baik atau Sangat Rendah: $1 < \text{rata-rata skor} \leq 1,8$

Tabel berikut menunjukkan hasil analisis rata-rata jawaban responden untuk masing-masing variabel:

1. Transformational leadership

Variabel Transformational leadership diukur dengan empat indikator yakni: *Idealized Influence (Charisma)*, *Intellectual stimulation*, *Individualized Consideration*, dan *Inspirational Motivation*. Tabel berikut menampilkan deskripsi tanggapan responden serta deskripsi statistik data variabel Transformational leadership:

Tabel 4.2.
Statistik Deskriptif Variabel Transformational leadership

Indikator	N	Min	Max	Mean
<i>Idealized Influence (Charisma)</i>	97	1.00	5.00	3.57
<i>Intellectual stimulation</i>	97	1.00	5.00	3.60
<i>Individualized Consideration</i>	97	1.00	5.00	3.64
<i>Inspirational Motivation</i>	97	2.00	5.00	3.60
Mean variabel				3.60

Sumber : Data Primer 2023.

Tabel 4.2 memperlihatkan bahwa nilai mean data variabel Transformational leadership secara keseluruhan sebesar 3,60 terletak pada rentang kategori baik ($3,4 < \text{rata-rata skor} \leq 4,2$). Artinya, bahwa responden secara umum memberikan penilaian baik pada transformational leadership yang diterapkan kepala sekolah. Hasil deskripsi data pada variabel Transformational leadership didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah *Individualized Consideration* dengan

skor 3,64. Temuan tersebut memberi petunjuk bahwa responden menganggap bahwa kepala sekolah mau dan mampu untuk mendengar aspirasi, mendidik, dan melatih bawahan. Selain itu, seorang pemimpin transformasional mampu melihat potensi prestasi dan kebutuhan berkembang para bawahan serta memfasilitasinya. Indikator yang mendapatkan skor terendah adalah *Idealized Influence (Charisma)* yaitu diperoleh skor 3,57. Temuan tersebut memberi petunjuk bahwa responden beranggapan bahwa kepala sekolah masih kurang menunjukkan ciri pemimpin kharismatik.

2. *Intellectual capital*

Variabel *intellectual capital* diukur dengan tiga indikator yakni: Modal manusia, Modal struktural (atau modal organisasi), dan Modal relasional. Tabel berikut menampilkan deskripsi tanggapan responden serta deskripsi statistik data variabel *Intellectual capital*:

Tabel 4.3.
Statistik Deskriptif Variabel *Intellectual capital*

Indikator	N	Min	Max	Mean
Modal manusia	97	2.00	5.00	3.59
Modal struktural (modal organisasi)	97	1.00	5.00	3.64
Modal relasional	97	1.00	5.00	3.61
Mean variabel				3.61

Tabel 4.3 memperlihatkan bahwa nilai mean data variabel *Intellectual capital* secara keseluruhan sebesar 3.61 terletak pada rentang kategori tinggi ($3,4 < \text{rata-rata skor} \leq 4,2$). Artinya, bahwa secara keseluruhan guru memiliki *intellectual capital* yang tergolong baik. Hasil deskripsi data pada

variabel *Intelectual capital* didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah Modal struktural (modal organisasi) dengan skor 3,64. Indikator *Intelectual capital* yang mendapatkan skor terendah adalah modal manusia yaitu diperoleh skor 3,59. Temuan tersebut berarti bahwa guru memiliki modal yang kuat dalam berorganisasi. Namun, guru masih perlu meningkatkan pengetahuan, pengalaman, kompetensi, dan kreativitas sebagai pendidik dan pengajar guna mencapai tujuan pendidikan.

3. *Organizational Learning*

Variabel *Organizational Learning* diukur dengan tiga indikator yakni: *commitment to learning*, *open-mindedness* dan *shared vision*. Tabel berikut menampilkan deskripsi tanggapan responden serta deskripsi statistik data variabel *Organizational Learning*:

Tabel 4.4.
Statistik Deskriptif Variabel *Organizational Learning*

	Indikator	N	Min	Max	Mean
Y2_1	<i>commitment to learning</i>	97	1.00	5.00	3.75
Y2_2	<i>open-mindedness</i>	97	2.00	5.00	3.75
Y2_3	<i>shared vision</i>	97	1.00	5.00	3.80
			Rata-rata variabel		3.77

Tabel 4.4 terlihat bahwa nilai mean data variabel *Organizational Learning* secara keseluruhan sebesar 3,77 terletak pada rentang kategori baik ($3,4 < \text{rata-rata skor} \leq 4,2$). Artinya, bahwa guru yang menjadi responden penelitian ini umumnya berkinerja baik. Hasil deskripsi data pada variabel *Organizational Learning* didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah *shared vision* dengan skor 3,80. Artinya, para guru memiliki visi yang sama untuk mendukung kemajuan sekolah. Indikator *Organizational*

Learning yang mendapatkan skor terendah adalah *commitment to learning* dan *open-mindedness* yaitu diperoleh skor 3,75. Hal ini menunjukkan masih perlunya peningkatan sikap keterbukaan dan komitmen guru untuk belajar tentang berbagai hal terkait dengan proses pembelajaran.

4.2. Pembahasan

4.2.1. Uji Validitas dan Reliabilitas Konstruk Penelitian (*Outer Model*)

Model PLS terdiri dari model pengukuran (*outer model*), kriteria *Goodness of fit* (GoF) dan model struktural (*inner model*) (Ghozali dan Latan, 2015). Pada bagian pertama, model pengukuran *outer model* merupakan evaluasi dasar harus dilakukan. Tujuan dari evaluasi ini adalah untuk menentukan validitas dan reliabilitas indikator yang menjadi ukuran variabel laten. Kriteria validitas diukur dengan *convergent* dan *discriminant validity*, sedangkan kriteria reliabilitas konstruk diukur dengan *composite reliability*, *Average Variance Extracted (AVE)*, dan *cronbach alpha*.

a. *Convergent Validity*

Convergent validity masing-masing indikator digunakan untuk mengevaluasi indikator reflektif pada model pengukuran variabel laten. Pada PLS, nilai outer loading setiap indikator terhadap variabel latennya menunjukkan pengujian *convergent validity*. Menurut Ghozali (2011), sangat disarankan agar nilai outer loading lebih dari 0,70; namun, besaran loading antara 0,50 dan 0,60 masih dapat diterima dengan nilai t-statistic lebih dari 1,96 atau p-

value kurang dari 0,05. Untuk merefleksikan variabel laten yang bersangkutan, outer loading setiap indikator yang mendapat nilai paling tinggi adalah pengukur paling kuat atau paling penting. Nilai outer loading menggambarkan kekuatan indikator dalam menjelaskan variabel laten.

1) Evaluasi Model Pengukuran Variabel Transformational leadership (X1)

Pengukuran variabel Transformational leadership pada penelitian ini merupakan refleksi dari empat indikator, yakni *Idealized Influence* (Charisma) (X1_1), *Intellectual stimulation* (X1_2), *Individualized Consideration* (X1_3), dan *Inspirational Motivation* (X1_4). Nilai loading faktor masing-masing indikator variabel *Transformational leadership* menunjukkan evaluasi model pengukuran outer model. Berikut ditampilkan besaran outer loading bagi konstruk *Transformational leadership*.

Tabel 4.5
Output Estimasi Nilai Outer Loading Variabel Transformational leadership (X1)

Indikator	Outer Loading	t-statistics	t-tabel ($\alpha=5\%$)	p value
X1_1 <- Transformational Leadership	0.830	19.048	1.960	0.000
X1_2 <- Transformational Leadership	0.820	21.297	1.960	0.000
X1_3 <- Transformational Leadership	0.823	20.663	1.960	0.000
X1_4 <- Transformational Leadership	0.866	49.276	1.960	0.000

Tabel di atas menyajikan nilai loading faktor variabel *Transformational leadership* (X1), di mana nilai loading faktor untuk indikator *Idealized Influence* (Charisma) (X1_1) sebesar

0,830, *Intellectual stimulation* (X1_2) sebesar 0,820, *Individualized Consideration* (X1_3) sebesar 0,823, dan *Inspirational Motivation* (X1_4) sebesar 0,866. Angka-angka tersebut berada di atas angka 0,700 serta signifikan pada taraf kepercayaan 95% dan angka t-statistik setiap indikator di atas nilai t-tabel (1,960). Atas dasar hasil tersebut, dapat dinyatakan bahwa variabel *Transformational leadership* (X1) mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator *Idealized Influence (Charisma)* (X1_1), *Intellectual stimulation* (X1_2), *Individualized Consideration* (X1_3), dan *Inspirational Motivation* (X1_4).

2) Evaluasi Model Pengukuran Variabel *Intellectual capital* (Y1)

Pengukuran variabel *Intellectual capital* pada penelitian ini merupakan refleksi dari tiga indikator yaitu: Modal manusia (Y1_1), Modal struktural (atau modal organisasi) (Y1_2), dan Modal relasional (Y1_3). Nilai loading faktor masing-masing indikator variabel *Intellectual capital* menunjukkan evaluasi model pengukuran outer model. Berikut ditampilkan besaran outer loading bagi konstruk *Intellectual capital*.

Tabel 4.6
Output Estimasi Nilai Outer Loading Variabel *Intellectual capital* (Y1)

Indikator	<i>Outer Loading</i>	<i>t-statistics</i>	t-tabel ($\alpha=5\%$)	<i>p value</i>
Y1_1 <- <i>Intellectual capital</i>	0.826	21.675	1.960	0.000
Y1_2 <- <i>Intellectual capital</i>	0.849	27.000	1.960	0.000
Y1_3 <- <i>Intellectual capital</i>	0.787	15.836	1.960	0.000

Tabel di atas menyajikan nilai loading faktor variabel *Intellectual capital* (Y1), di mana loading faktor untuk indikator Modal manusia (Y1_1) bernilai 0,826, Modal struktural (atau modal organisasi) (Y1_2) sebesar 0,849, dan Modal relasional (Y1_3) sebesar 0,787. Angka-angka tersebut berada di atas angka 0,700 serta signifikan pada taraf kepercayaan 95% dan angka t-statistik setiap indikator di atas nilai t-tabel (1,960). Atas dasar hasil tersebut, dapat dinyatakan bahwa variabel *Intellectual capital* (Y1) mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator Kebutuhan akan kekuasaan (Y1_1), Kebutuhan untuk berprestasi (Y1_2), dan Kebutuhan akan afiliasi (Y1_3).

3) Evaluasi Model Pengukuran Variabel *Organizational Learning* (Y2)

Variabel *Organizational Learning* pada penelitian ini diukur dari refleksi tiga indikator yakni: *commitment to learning* (Y2_1), *open-mindedness* (Y2_2) dan *shared vision* (Y2_3). Evaluasi model pengukuran (*outer model*) diidentifikasi dari nilai *loading faktor* dari setiap indikator variabel *Organizational Learning*. Berikut ditampilkan besaran nilai loading bagi variabel *Organizational Learning*.

Tabel 4.7
Output Estimasi Nilai Outer Loading Variabel Organizational Learning (Y2)

Indikator	<i>Outer Loading</i>	<i>t-statistics</i>	t-tabel ($\alpha=5\%$)	<i>p value</i>
Y2_1 <- Organizational Learning	0.824	17.820	1.960	0.000
Y2_2 <- Organizational Learning	0.825	24.385	1.960	0.000
Y2_3 <- Organizational Learning	0.851	21.040	1.960	0.000

Tabel di atas memperlihatkan besarnya loading faktor setiap indikator untuk variabel *commitment to learning* (Y2_1) sebesar 0,824, *open-mindedness* (Y2_2) sebesar 0,825 dan *shared vision* (Y2_3) sebesar 0,851. Angka-angka loading tersebut berada di atas angka 0,700 serta signifikan pada taraf kepercayaan 95% dan angka t-statistik setiap indikator di atas nilai t-tabel (1,960). Atas dasar hasil tersebut, dapat dinyatakan bahwa variabel *Organizational Learning* (Y2) mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator: *commitment to learning* (Y2_1), *open-mindedness* (Y2_2) dan *shared vision* (Y2_3).

Berdasarkan hasil pengujian validitas konvergen pada masing-masing variabel, dapat dikatakan seluruh indikator yang digunakan dalam model penelitian ini dinyatakan valid, sehingga dapat dipakai sebagai ukuran bagi variabel yang dipakai dalam penelitian ini.

b. *Discriminant Validity*

Pengujian *discriminant validity* dilakukan melalui dua cara yaitu: melihat *square root of average variance extracted* atau akar AVE dan nilai *cross loading*. Hasil uji *discriminant validity* untuk data variabel penelitian ini dipaparkan di bawah ini:

- 1) Akar AVE atau *Square Root Of Average Variance Extracted* (AVE).

Pengujian *discriminant validity* model ini dijalankan dengan memeriksa perbandingan nilai akar *Average Variance Extract* (AVE) dengan nilai korelasi antara satu konstruk dengan konstruk yang lain. Hasilnya dapat disajikan pada tabel berikut.

Tabel 4.8
Nilai Validitas Diskriminan

	Intellectual Capital	Organizational Learning	Transformational Leadership
Intellectual Capital	0.821		
Organizational Learning	0.671	0.834	
Transformational Leadership	0.496	0.632	0.835

Keterangan: Nilai yang dicetak tebal adalah nilai akar AVE.

Sumber Data : Data primer yang diolah, 2023

Nilai yang menggambarkan hubungan antar konstruk berkembang dan nilai akar AVE memiliki nilai yang lebih besar daripada nilai korelasi antar konstruk yang lain, menunjukkan bahwa konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria validitas *discriminant* yang tinggi. Hasil pengolahan data pada Tabel 4.8 memperlihatkan nilai akar AVE yang lebih tinggi dari korelasi antar konstruk. Dengan demikian, hasil analisis data dapat

diterima. Oleh karena itu, syarat validitas diskriminan telah dipenuhi oleh alat penelitian yang digunakan untuk mengevaluasi semua konstruk variabel laten penelitian ini.

b) *Cross Loading*.

Analisis terhadap cross loading dilakukan untuk melihat besarnya korelasi indikator dengan konstruk laten. Tabel *cross-loading* berikut ini menampilkan hasil dari analisis korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri atau dengan indikator lainnya.

Tabel 4.9
 Nilai Korelasi Konstruk dengan Indikator (*Cross Loading*)

Intellectual Capital	Organizational Learning	Transformational Leadership
0.328	0.458	0.830
0.351	0.456	0.820
0.420	0.543	0.823
0.518	0.618	0.866
0.826	0.575	0.362
0.849	0.580	0.478
0.787	0.494	0.374
0.518	0.824	0.509
0.539	0.825	0.537
0.617	0.851	0.534

Jika nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri lebih besar daripada dengan konstruk lainnya, dan jika semua nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri dan konstruk lainnya menunjukkan nilai yang positif, maka pengujian diskriminasi validitas dianggap valid. Semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria validitas diskriminan yang tinggi, seperti yang ditunjukkan oleh hasil

pengolahan data yang ditampilkan pada tabel *cross-loading* atas dasar tersebut, maka hasil analisis data dapat diterima bahwa data memiliki validitas diskriminan yang baik.

4.2.2. Uji Reliabilitas

Ada tiga metode yang dapat digunakan untuk mengevaluasi reliabilitas, yaitu :

- a. *Composite Reliability*. Indikator-indikator sebuah konstruk memberikan hasil yang baik yaitu apabila mampu memberikan nilai *composite reliability* bernilai lebih dari 0,70.
- b. *Average Variance Extracted (AVE)*. Kriteria AVE yang berada di atas 0,5 menunjukkan indikator yang membentuk variabel penelitian dikatakan reliabel, sehingga dapat dipergunakan dalam analisis lebih lanjut dalam penelitian.
- c. *Cronbach alpha*. Kriteria skor *cronbach alpha* yang lebih dari 0,70 memiliki arti bahwa reliabilitas konstruk yang diteliti tergolong baik (Chin dalam Ghozali, 2011).

Nilai-nilai *composite reliability*, *cronbach's alpha*, dan *AVE* untuk masing-masing konstruk penelitian ini tersaji seluruhnya dalam tabel di bawah ini

Tabel 4.10
Hasil Uji Reliabilitas

No	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
Intellectual Capital	0.759	0.861	0.674
Organizational Learning	0.781	0.872	0.695
Transformational Leadership	0.857	0.902	0.698

Sumber Data : Data primer yang diolah, 2023

Hasil uji reliabilitas masing-masing struktur ditunjukkan dalam Tabel 4.10. Ini dibuktikan oleh fakta bahwa nilai AVE masing-masing konstruk lebih dari 0,5, nilai reliabilitas komposit masing-masing konstruk lebih dari 0,7, dan nilai cronbach alpha masing-masing konstruk lebih dari 0,7. Menurut pendapat Chin dalam Ghazali (2011), hasil reliabilitas komposit setiap konstruk bisa dipergunakan pada proses analisis data sebagai penunjuk ada tidaknya hubungan pada masing-masing konstruk. Hasil uji reliabilitas komposit menunjukkan nilai yang lebih tinggi dari 0,70, dan nilai yang lebih tinggi dari 0,70 Reliabel menunjukkan bahwa indikator penelitian yang digunakan sesuai dengan kondisi obyek penelitian sebenarnya.

Sesuai hasil pengujian *convergent validity*, *discriminant validity*, dan reliabilitas variabel penelitian ini, maka kesimpulan yang dapat ditarik yaitu indikator-indikator yang digunakan dalam pengukuran variabel laten, seluruhnya dapat dinyatakan sebagai indikator pengukur yang valid dan reliabel.

4.2.3. Pengujian *Goodness of Fit*

Setelah persyaratan validitas convergent dan discriminant model yang diestimasi telah terpenuhi, selanjutnya pengujian dilakukan uji kebaikan pada model struktural atau *inner model*. Penilaian *inner model* berarti mengevaluasi hubungan antara konstruk laten melalui pengamatan hasil estimasi koefisien parameter jalan dan tingkat signifikansinya (Ghozali, 2011). Dalam penelitian ini, uji *goodness of fit* model struktural dievaluasi dengan mempertimbangkan R-square (R²) dan Q² (model relevansi prediktif). Q² menentukan seberapa baik model menghasilkan nilai observasi. Koefisien determinasi (R²) dari semua variabel endogen menentukan Q². Besaran Q² memiliki nilai dalam rentang dari 0 hingga 1 dan menunjukkan bahwa semakin dekat dengan nilai 1 bermakna semakin baik model yang dibentuk. Tabel 4.11 menunjukkan hasil perhitungan koefisien determinasi (R²) untuk kedua variabel endogen.

Tabel 4.11
Nilai Koefisien Determinasi (*R-Square*)

	<i>R-Square</i>
<i>Intelectual Capital</i>	0.246
<i>Organizational Learning</i>	0.569

Tabel 4.11 di atas memperlihatkan adanya nilai koefisien determinasi (*R-square*) yang muncul pada model variabel *Organizational Learning* (Y₂) sebesar 0,569. Nilai tersebut dapat diartikan bahwa variabel *Organizational Learning* (Y₂) dapat dijelaskan oleh variabel *Transformational leadership* dan *Intelectual capital* sebesar 56,9% dan

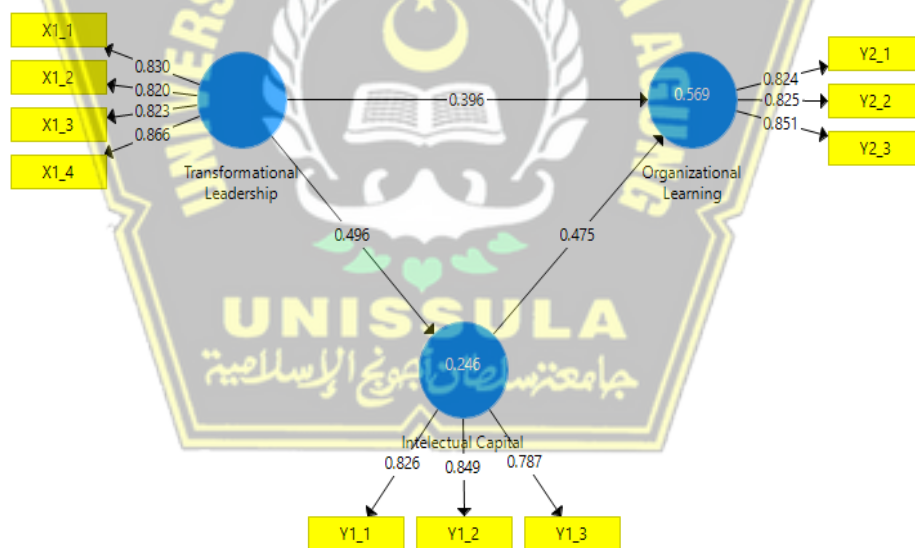
sisanya 43,1% diperoleh oleh efek dari variabel lainnya yang tidak tertera dalam penelitian ini. Koefisien determinasi (*R-square*) pada model variabel *Intellectual capital* sebesar 0,246 dapat dijelaskan oleh *Transformational leadership* sebesar 24,6% dan sisanya 75,4% diperoleh oleh efek dari variabel lainnya yang tidak tertera dalam penelitian ini. Nilai Q-Square (Q^2), relevansi prediksi Q-Square merupakan salah satu uji dalam melihat kebaikan model struktural, yaitu menunjukkan seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan estimasi parameternya. Nilai Q-Square untuk model struktural penelitian ini dapat dihitung dengan rumus:

$$\begin{aligned} Q^2 &= 1 - (1 - R_1^2) (1 - R_2^2) \\ &= 1 - (1 - 0,569) (1 - 0,246) \\ &= 1 - ((0,431) (0,754)) \\ &= 1 - 0,324 \\ &= 0,675 \end{aligned}$$

Perhitungan Q-square (Q^2) dihasilkan nilai 0,675 yang lebih besar dari nol yang berarti model memiliki *predictive relevance* yang baik. Hal ini bermakna nilai estimasi parameter yang dihasilkan model sesuai dengan nilai observasi. Nilai Q^2 hampir sama dengan nilai 1, menunjukkan bahwa model struktur mempunyai kesesuaian yang baik atau fit dengan data.

4.2.4. Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Analisis yang terakhir dalam PLS yaitu analisis model struktural atau *inner model*. Pada analisis model struktural dapat dilakukan pengujian hipotesis melalui uji statistik *t* (*T Statistics*). Hasil uji dapat dilihat dari output model struktural pada signifikansi *loading factor* yang menjelaskan pengaruh konstruk *transformational leadership* terhadap *Organizational Learning* melalui mediasi *intelektual capital* sebagai variabel *intervening*. Dalam hal ini pengolahan data digunakan dengan berbantuan perangkat lunak *SmartPLS v3.0*. Hasil pengolahan data tersebut tampak pada gambar berikut:



Gambar 4.1.
Full Model SEM-PLS dengan Mediasi
Sumber: Pengolahan data primer dengan *Smart PLS 3.0* (2023)

a) Analisis Pengaruh Langsung

Bagian ini menyajikan hasil dari pengujian hipotesis penelitian yang dilakukan dalam bab sebelumnya. Untuk mengetahui apakah hipotesis diterima atau tidak, Anda dapat membandingkan *t*-hitung dengan

t-tabel, dengan asumsi bahwa t-hitung lebih besar dari t-tabel. Nilai t tabel untuk taraf signifikansi 5% adalah 1,96. Tabel 4.12 berikut menunjukkan detail lebih lanjut.

Tabel 4.12
Path Coefficients Pengaruh Langsung

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Intellectual Capital -> Organizational Learning	0.475	0.481	0.071	6.726	0.000
Transformational Leadership -> Intellectual Capital	0.496	0.496	0.079	6.257	0.000
Transformational Leadership -> Organizational Learning	0.396	0.394	0.068	5.833	0.000

Sumber: Pengolahan data primer dengan *Smart PLS 3.0* (2023)

Melalui sajian hasil olah data tersebut, selanjutnya dapat dilakukan pengujian untuk setiap hipotesis penelitian, yaitu:

1) Pengujian Hipotesis 1:

H1 : Transformational leadership yang positif akan berpengaruh pada peningkatan Organizational Learning

Uji hipotesis pertama dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien (*original sample estimate*) pengaruh Transformational leadership terhadap Organizational Learning yakni 0,396. Hasil itu memberi bukti bahwa Transformational leadership memberi pengaruh positif kepada Organizational Learning. Hasil uji t menguatkan temuan tersebut, di mana diketahui besarnya t-hitung (6,257) lebih dari t-tabel (1,96) dengan p (0,000) lebih kecil dari 0,05. Simpulan dari uji tersebut yaitu *Transformational leadership* secara positif dan

signifikan mempengaruhi *Organizational Learning*. Hasil ini berarti apabila *transformational leadership* semakin baik, maka *Organizational Learning* akan cenderung lebih meningkat. Atas dasar tersebut, maka hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini **diterima**.

Hasil pengujian membuktikan bahwa *transformational leadership* secara positif dan signifikan mempengaruhi *Organizational Learning*. Hasil ini berarti apabila *transformational leadership* semakin baik, maka *Organizational Learning* akan cenderung lebih meningkat.

Nilai loading tertinggi variable *transformational leadership* adalah *inspirational motivation* sedangkan nilai loading terendah adalah indikator *intellectual stimulation*. Sedangkan nilai loading tertinggi variable *Organizational Learning* adalah indikator *commitment to learning* sedangkan nilai loading terendah adalah indikator *shared vision*. Sehingga organisasi harus mempertahankan motivasi inspirasional untuk meningkatkan komitmen belajar. Kemudian, pemimpin juga harus meningkatkan stimulasi intelektual untuk dapat semakin melibatkan karyawannya dalam perumusan dan usaha mewujudkan visi Bersama.

Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa pemimpin transformasional mempromosikan kedua jenis pembelajaran organisasi (Pasamar et al., 2019). Kepemimpinan transformasional

berpengaruh signifikan terhadap semua dimensi modal intelektual (Mohammad Ali Sarlak, 2012). Kemudian, gaya kepemimpinan transformasional terbukti berpengaruh signifikan terhadap modal intelektual (Asif, 2020). Selanjutnya, peneliti lain juga menekankan gaya kepemimpinan transformasional berdampak signifikan terhadap modal intelektual di dunia usaha (Perez, 2021).

2) Pengujian Hipotesis 2:

H2 : Transformational leadership yang positif akan berpengaruh pada Intellectual capital

Uji hipotesis kedua dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien (*original sample estimate*) pengaruh *Transformational leadership* terhadap *Intellectual capital* yakni 0,496. Hasil itu memberi bukti bahwa *Transformational leadership* memberi pengaruh positif kepada *intellectual capital* guru. Hasil uji t menguatkan temuan tersebut, di mana diketahui besarnya t-hitung (7,931) lebih dari t-tabel (1,96) dengan p (0,000) lebih kecil dari 0,05. Simpulan dari uji tersebut yaitu *transformational leadership* secara positif dan signifikan mempengaruhi *intellectual capital* guru. Hasil ini berarti apabila *transformational leadership* semakin baik, maka *intellectual capital* guru cenderung menjadi lebih baik. Atas dasar tersebut, maka hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini diterima.

Hasil pengujian membuktikan bahwa *Transformational leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *intellectual capital* guru. Hasil ini berarti apabila *transformational leadership* semakin baik, maka *intellectual capital* guru cenderung menjadi lebih baik.

Nilai loading tertinggi variable *transformational leadership* adalah *inspirational motivation* sedangkan nilai loading terendah adalah indikator *intellectual stimulation*. Sedangkan nilai loading tertinggi variable *intellectual capital* adalah indikator modal struktural (atau modal organisasi) sedangkan nilai loading terendah adalah indikator modal relasional.

Temuan penelitian terdahulu mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap pembelajaran organisasi (Shafique et al., 2020). Temuan selanjutnya menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional secara langsung mempengaruhi pembelajaran organisasi (Kim & Park, 2019). Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap pembelajaran organisasi (Setyowati et al., 2021)

3) Pengujian Hipotesis 3:

H3 : Intellectual capital akan berpengaruh pada peningkatan Organizational Learning

Uji hipotesis ketiga dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien (*original sample estimate*) pengaruh *intellectual capital*

terhadap Organizational Learning yakni 0,475. Hasil itu memberi bukti bahwa *intellectual capital* memberi pengaruh positif kepada Organizational Learning. Hasil uji t menguatkan temuan tersebut, di mana diketahui besarnya t-hitung (6,726) lebih dari t-tabel (1,96) dengan p (0,000) lebih kecil dari 0,05. Simpulan dari uji tersebut yaitu *intellectual capital* secara positif dan signifikan mempengaruhi Organizational Learning. Hasil ini berarti apabila *intellectual capital* semakin baik, maka Organizational Learning cenderung menjadi lebih meningkat. Berdasar pada hasil tersebut, maka hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini **diterima**.

Hasil penelitian memberi bukti bahwa *intellectual capital* memberi pengaruh positif kepada *Organizational Learning*. Hasil ini berarti apabila *intellectual capital* semakin baik, maka *Organizational Learning* cenderung menjadi lebih meningkat.

Nilai loading tertinggi variable *intellectual capital* adalah indikator modal struktural (atau modal organisasi) sedangkan nilai loading terendah adalah indikator modal relasional. Sedangkan nilai loading tertinggi variable *Organizational Learning* adalah indikator *commitment to learning* sedangkan nilai loading terendah adalah indikator *shared vision*. Sehingga organisasi harus meningkatkan modal organisasinya untuk dapat meningkatkan komitmen belajar anggotanya. Kemudian organisasi juga harus meningkatkan modal

relasionalnya untuk dapat mendorong peran aktif SDMnya dalam mewujudkan visi Bersama.

Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa modal intelektual (IC) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap pembelajaran organisasional (Cabrito & Dahms, 2020). Temuan studi (Lin et al., 2022) menunjukkan bahwa modal manusia, modal inovasi, modal proses, dan modal pelanggan semuanya secara signifikan meningkatkan pembelajaran organisasi.

Ringkasan hasil uji hipotesis dalam penelitian ini disajikan secara menyeluruh pada tabel 4.13.

Tabel 4.13
Ringkasan Hasil Uji Hipotesis

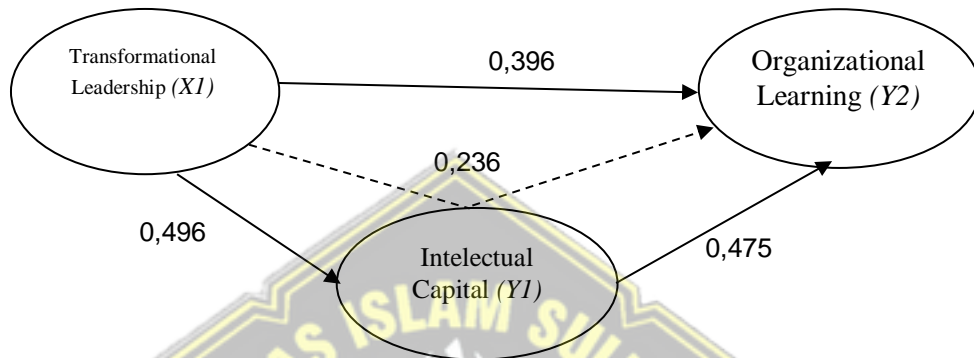
	Hipotesis	Kesimpulan
H1	<i>Transformational leadership yang positif akan berpengaruh pada peningkatan Organizational Learning</i>	Diterima t = 5,833 > 1,96 (p=0,000 < 0,05)
H2	<i>Transformational leadership yang positif akan berpengaruh pada Intellectual capital</i>	Diterima t = 6,257 > 1,96 (p=0,000 < 0,05)
H3	<i>Intellectual capital akan berpengaruh pada peningkatan Organizational Learning</i>	Diterima t = 6,726 > 1,96 (p=0,000 < 0,05)

Sumber : Data primer yang diolah, 2023

- b. Analisis Pengaruh Tidak Langsung *Transformational leadership* terhadap *Organizational Learning* melalui mediasi *Intellectual capital*

Pengujian pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dilakukan untuk melihat efek yang diberikan oleh suatu variabel eksogen (*independent*) terhadap variabel endogen (*dependent*) melalui variabel *intervening*, dalam hal ini yaitu variabel *Intellectual capital*. Pengaruh tidak

langsung *Transformational leadership* terhadap *Organizational Learning* melalui *intervening Intellectual capital* digambarkan pada *path diagram* berikut:



Gambar 4.2.

Koefisien Jalur Pengaruh Mediasi *Intellectual capital* pada Hubungan Antar *Transformational leadership* Terhadap *Organizational Learning*

Keterangan :

- ▶ : Pengaruh langsung
 - - - - - - - : Pengaruh tidak langsung

Koefisien jalur pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) yang diberikan *transformational leadership* bagi *Organizational Learning* melalui *intellectual capital* senilai 0,236. Angka tersebut merupakan hasil kali perkalian koefisien jalur X1 - Y1 dengan Y1 - Y2, yaitu $0,496 \times 0,484 = 0,475$. Untuk menguji pengaruh tidak langsung digunakan *Sobel Test*, seperti yang ditunjukkan pada tabel berikut.

Tabel 4.14
 Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung

variabel <i>eksogen</i>	<i>Indirect Effect</i>	t hitung	P values	Keterangan
<i>Transformational leadership</i> -> <i>Intellectual capital</i> -> <i>Organizational Learning</i>	0,236	4,564	0,000	Signifikan

Sumber : *Data primer yang diolah, 2023*

Pengaruh mediasi *intellectual capital* dalam kaitan variabel *transformational leadership* terhadap *Organizational Learning* diketahui sebesar 0,236. Uji sobel menghasilkan besaran t-hitung 4,564 ($t > 1.96$) dengan $p = 0,000 < 0,05$. Simpulan dari pengujian tersebut yaitu bahwa *intellectual capital* menjadi variabel intervening yang memediasi pengaruh *transformational leadership* terhadap *Organizational Learning*. Apabila dilihat dari besar pengaruhnya, pengaruh *direct* 0,396 lebih besar nilainya dibanding pengaruh *indirect* 0,236. Artinya, pengaruh *transformational leadership* terhadap *Organizational Learning* lebih banyak secara langsung, dibandingkan secara tidak langsung melalui mediasi *intellectual capital*.



BAB V

PENUTUP

5.1. Simpulan

5.1.1. Kesimpulan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah dan Riset Gap Penelitian terdahulu terkait peran *transformational leadership* terhadap *organizational learning* maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional pada *organizational learning* terhadap *intellectual capital* Di SMP Negeri Kabupaten Kotawaringin Barat adalah berdasarkan hasil pengujian membuktikan bahwa *transformational leadership* secara positif dan signifikan mempengaruhi *Organizational Learning*. Hasil ini berarti apabila *transformational leadership* semakin baik, maka *Organizational Learning* akan cenderung lebih meningkat.

Hasil pengujian tentang Pengaruh *transformational leadership* terhadap *intellectual capital* membuktikan bahwa *Transformational leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *intellectual capital* guru. Hasil ini berarti apabila *transformational leadership* semakin baik, maka *intellectual capital* guru cenderung menjadi lebih baik.

Dari hasil pengujian tentang Pengaruh *intellectual capital* terhadap *organizational learning* menunjukkan bahwa *intellectual capital* memberi pengaruh positif kepada *Organizational Learning*. Hasil ini berarti apabila *intellectual capital* semakin baik, maka *Organizational Learning* cenderung menjadi lebih meningkat.

5.1.2. Kesimpulan Hipotesis

Berdasarkan hasil pengujian empiris dalam penelitian ini maka kesimpulan pembuktian hypothesis adalah bahwa *Transformational leadership* yang positif berpengaruh pada peningkatan *Organizational Learning*. *Transformational leadership* yang positif juga berpengaruh pada *Intellectual capital*, serta *Intellectual capital* berpengaruh pada peningkatan *Organizational Learning*.

5.2. Implikasi Teoritis

Penelitian ini menjawab gap penelitian terdahulu terkait peran *transformational leadership* terhadap *organizational learning*. Penelitian ini mendukung hasil penelitian (Shafique et al., 2020) yang mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap pembelajaran organisasi. Studi tentang kepemimpinan transformasional dapat memberikan dasar untuk pengembangan pemimpin yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan menciptakan transformasi positif dalam organisasi. Pelatihan kepemimpinan dapat difokuskan pada pengembangan keterampilan transformasional seperti membimbing, memotivasi, dan menciptakan visi yang menarik.

5.3. Implikasi Manajerial

- 1) Terkait *transformational leadership*, nilai loading tertinggi variable *transformational leadership* adalah *inspirational Motivation* sedangkan nilai loading terendah adalah indikator *intellectual stimulation*.
- 2) Terkait *organizational Learning*, nilai loading tertinggi variable *organizational Learning* adalah indikator *commitment to learning* sedangkan nilai loading terendah adalah indikator *shared vision*.
- 3) Terkait *intellectual capital*, nilai loading tertinggi variable *intellectual capital* adalah indikator modal struktural (atau modal organisasi) sedangkan nilai loading terendah adalah indikator modal relasional.

5.4. Keterbatasan Penelitian

Koefisien determinasi (*R-square*) pada model variabel *Intellectual capital* yang rendah menunjukkan variabel yang relevan mungkin tidak dimasukkan, atau mungkin ada hubungan yang lebih kompleks yang tidak terwakili oleh model. Variabel lain yang tidak termasuk dalam model *Intellectual capital* mungkin memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel respons. Oleh karena itu, *R-square* rendah dapat menunjukkan bahwa ada faktor-faktor lain yang perlu dipertimbangkan

5.5. Agenda Penelitian Mendatang

Antecedent intellectual capital mengacu pada faktor-faktor atau elemen-elemen yang mendahului atau mempengaruhi kemunculan modal intelektual dalam suatu organisasi atau konteks tertentu. Adalah penting untuk

memahami apa yang dapat menjadi pemicu atau penyebab munculnya modal intelektual agar organisasi dapat mengelola dan memanfaatkannya dengan lebih efektif.

Memahami *antecedent intellectual capital* membantu organisasi dalam mengidentifikasi faktor-faktor kunci yang dapat dikelola untuk meningkatkan dan memanfaatkan modal intelektual dengan lebih efektif misalnya adalah variable lingkungan kerja yang memfasilitasi pembelajaran dan pertukaran informasi antar karyawan dapat memacu pertumbuhan modal intelektual. Factor lain yang mungkin dapat menjadi pemicu modal intelektual adalah budaya organisasi yang mendukung pembelajaran. Kebebasan untuk berbagi ide, dukungan untuk inisiatif pembelajaran, dan keterbukaan terhadap pengalaman baru dapat menjadi faktor-faktor penting. Budaya organisasi yang mendukung pembelajaran dan berbagi pengetahuan dapat memotivasi karyawan untuk berkontribusi pada modal intelektual. Budaya yang mempromosikan kreativitas, inovasi, dan pertukaran ide dapat menciptakan kondisi yang mendukung tumbuhnya modal intelektual.

Daftar Pustaka

- AL-Qahtani, F. M. S., & Ghoneim, S. E. D. A. E. A. (2013). Organizational Learning: As an Approach for Transforming to the Learning Organization Concept in Saudi Universities. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 4(2), 513–532. <https://doi.org/10.5901/mjss.2013.v4n2p513>
- Antonakis, J., & Robert, J. (2013). *Leadership Theory: The Way Forward', Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead 10th Anniversary Edition (Monographs in Leadership 1, 1–2.* <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/S1479-357120130000005006/full/html>
- Argote, L. (2012). *Organizational learning: Creating, retaining and transferring knowledge*. Springer Science & Business Media.
- Argote, L., & Miron-Spektor, E. (2011). Organizational learning: From experience to knowledge. *Organization Science*, 22(5), 1123–1137. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0621>
- Arikunto, S. (2016). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Rineka Cipta.
- Asif, M. (2020). Strategic leadership and ambidextrous learning: Exploring the role of dynamic capabilities and intellectual capital. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 12(1), 1–14. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-03-2019-0034>
- Augusti, F. (2005). *Metode Penelitian Manajemen (Ed: 2)*. BP Universitas Diponegoro.
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*, 13(3), 26–40. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(85\)90028-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(85)90028-2)
- Bass, B. M. (1987). Leadership and Performance Beyond Expectations. *Academy of Management Review*, 12(4), 756–757. <https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306754>
- Bass, B. M. (1999). *10.1.1.560.9456.Pdf*. 8(1), 9–32. <https://doi.org/10.1080/135943299398410>
- Bednall, T. C., E. Rafferty, A., Shipton, H., Sanders, K., & J. Jackson, C. (2018). Innovative Behaviour: How Much Transformational Leadership Do You Need? *British Journal of Management*, 29(4), 796–816. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12275>
- Berraies, S., & Zine El Abidine, S. (2019). Do leadership styles promote ambidextrous innovation? Case of knowledge-intensive firms. *Journal of Knowledge Management*, 23(5), 836–859. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2018-0566>
- Bratianu, C. (2015). *Organizational Learning and the Learning Organization. January*, 286–312. <https://doi.org/10.4018/978-1-4666-8318-1.ch012>
- Brennan, N., & Connell, B. (2000). Intellectual capital: current issues and policy implications. In *Journal of Intellectual Capital* (Vol. 1, Issue 3). # MCB University Press. <http://www.emerald-library.com>
- Brix, J. (2019). Ambidexterity and organizational learning: revisiting and reconnecting the literatures. *Learning Organization*, 26(4), 337–351. <https://doi.org/10.1108/TLO-02-2019-0034>
- Burns, J. M., & Bass, Bernard M, T. B. (2008). *Transformational leadership*. 1–5.

- Cabrilo, S., & Dahms, S. (2020). The Role of Multidimensional Intellectual Capital and Organizational Learning Practices in Innovation Performance. *European Management Review*, 17(4), 835–855. <https://doi.org/10.1111/emre.12396>
- Carmeli, A., Sheaffer, Z., Binyamin, G., Reiter-Palmon, R., & Shimoni, T. (2014). Transformational leadership and creative problem-solving: The mediating role of psychological safety and reflexivity. *Journal of Creative Behavior*, 48(2), 115–135. <https://doi.org/10.1002/jocb.43>
- Chahal, H., & Bakshi, P. (2015). Examining intellectual capital and competitive advantage relationship. *International Journal of Bank Marketing*, 33(3), 376–399. <https://doi.org/10.1108/IJBM-07-2013-0069>
- Chiva, R., & Habib, J. (2015). A framework for organizational learning: Zero, adaptive and generative learning. *Journal of Management and Organization*, 21(3), 350–368. <https://doi.org/10.1017/jmo.2014.88>
- Cho, Y., Shin, M., Billing, T. K., & Bhagat, R. S. (2019). Transformational leadership, transactional leadership, and affective organizational commitment: a closer look at their relationships in two distinct national contexts. *Asian Business and Management*, 18(3), 187–210. <https://doi.org/10.1057/s41291-019-00059-1>
- Einstein, W. O., & Humphreys, J. H. (2001). Transforming Leadership: Matching Diagnostics to Leader Behaviors. *Journal of Leadership Studies*, 8(1), 48–60. <https://doi.org/10.1177/107179190100800104>
- Gagel, G. (2017). The intersection of organizational agility and transformational leadership: A literature review. *Academy of Management*.
- Ghozali. (2018). *Metode penelitian*. 35–47.
- Huang, C. C., & Huang, S. M. (2020). External and internal capabilities and organizational performance: Does intellectual capital matter? *Asia Pacific Management Review*, 25(2), 111–120. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2019.12.001>
- Hutchins, E. (2020). Organizational Learning. *Cognition in the Wild*. <https://doi.org/10.7551/mitpress/1881.003.0010>
- Imran, M. K., Ilyas, M., Aslam, U., & Ubaid-Ur-Rahman. (2016). Organizational learning through transformational leadership. *Learning Organization*, 23(4), 232–248. <https://doi.org/10.1108/TLO-09-2015-0053>
- Indriantoro, N., & Supomo, B. (2016). Metode Penelitian kuantitatif. *Variabel*, 53(9), 1689–1699.
- Kaiser, A., & Kragulj, F. (2015). Building Intellectual Capital by Generative Listening and Learning From the Future. *Proceedings of the 7th European Conference on Intellectual Capital (ECIC-2015)*, 165–172.
- Kengatharan, N. (2019). A knowledge-based theory of the firm: Nexus of intellectual capital, productivity and firms' performance. *International Journal of Manpower*, 40(6), 1056–1074. <https://doi.org/10.1108/IJM-03-2018-0096>
- Khalique, M., Bontis, N., Bin Shaari, J. A. N., Yaacob, M. R., & Ngah, R. (2018). Intellectual capital and organisational performance in Malaysian knowledge-intensive SMEs. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 15(1), 20–36. <https://doi.org/10.1504/IJLIC.2018.088345>
- Kim, E. J., & Park, S. (2019). The role of transformational leadership in citizenship behavior: Organizational learning and interpersonal trust as mediators.

- International Journal of Manpower*, 40(7), 1347–1360.
<https://doi.org/10.1108/IJM-12-2018-0413>
- Kim, E. J., & Park, S. (2020). Transformational leadership, knowledge sharing, organizational climate and learning: an empirical study. *Leadership and Organization Development Journal*, 41(6), 761–775.
<https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2018-0455>
- Klaus North, G. K. (2018). *Knowledge management: Value creation through organizational learning*. (Springer Texts in Business and Economics, Ed.). Springer Netherlands.
- Le, P. B., & Lei, H. (2019). Determinants of innovation capability: the roles of transformational leadership, knowledge sharing and perceived organizational support. *Journal of Knowledge Management*, 23(3), 527–547.
<https://doi.org/10.1108/JKM-09-2018-0568>
- Lin, L. W., Gan, S. M., & Wei, S. Y. (2022). Intelligent Capital, Organizational Learning, and Corporate Performance Influence Relationship. *Mathematical Problems in Engineering*, 2022. <https://doi.org/10.1155/2022/4666772>
- Makarov, P. (2010). Intellectual capital as an indicator of a sustainable development. *Journal of Sustainable Development*, 3(3), 85–90.
<https://doi.org/10.5539/jsd.v3n3p85>
- Marr, B., Schiuma, G., & Neely, A. (2004). Intellectual capital – defining key performance indicators for organizational knowledge assets. *Business Process Management Journal*, 10(5), 551–569.
<https://doi.org/10.1108/14637150410559225>
- McCleskey, J. (2014). Situational, transformational, and transactional leadership and leadership development. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(4), 117.
- Moghaddam, J. Y., Akhavan, P., & Mehralian, G. (2015). Intellectual capital, ethical climate and organisational performance: an interaction analysis. In *Int. J. Learning and Intellectual Capital* (Vol. 12, Issue 3).
- Mohammad Ali Sarlak,. (2012). Effect of transformational leadership on intellectual capital. *AFRICAN JOURNAL OF BUSINESS MANAGEMENT*, 6(27).
<https://doi.org/10.5897/ajbm11.236>
- Mubarik, M. S., Bontis, N., Mubarik, M., & Mahmood, T. (2022a). Intellectual capital and supply chain resilience. *Journal of Intellectual Capital*, 23(3), 713–738.
<https://doi.org/10.1108/JIC-06-2020-0206>
- Mubarik, M. S., Bontis, N., Mubarik, M., & Mahmood, T. (2022b). Intellectual capital and supply chain resilience. *Journal of Intellectual Capital*, 23(3), 713–738.
<https://doi.org/10.1108/JIC-06-2020-0206>
- Mujid Attar, M., Kang, K., & Sohaib, O. (2019). Knowledge Sharing Practices, Intellectual Capital and Organizational Performance. *Proceedings of the 52nd Hawaii International Conference on System Sciences*, 5578–2588.
<https://hdl.handle.net/10125/59994>
- Nazir. (2014). *Metode Penelitian*. Gitalia Indonesia.
- Norisyah Abd Rahim. (2018). PENGARUH KEPIMPINAN TRANSFORMASI DAN BUDAYA SEKOLAH TERHADAP ORGANISASI PEMBELAJARAN SEKOLAH MENENGAH IMTIAZ DI MALAYSIA. *Jurnal Ilmi*, 8, 64–89.

- Northouse, P. G. (2007). *Introduction To Leadership: Concepts And Practice*. Download *Introduction To Leadership: Concepts And Practice Free Collection* .
- Pasamar, S., Diaz-Fernandez, M., & de la Rosa-Navarro, M. D. (2019). Human capital: the link between leadership and organizational learning. *European Journal of Management and Business Economics*, 28(1), 25–51. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-08-2017-0003>
- Perez, J. (2021). Leadership in Healthcare: Transitioning from Clinical Professional to Healthcare Leader. *Journal of Healthcare Management*, 66(4), 280–302. <https://doi.org/10.1097/JHM-D-20-00057>
- Petty, R., & Guthrie, J. (2000). Intellectual capital literature review Measurement, reporting and management. In *Journal of Intellectual Capital* (Vol. 1, Issue 2). # MCB University Press. <http://www.emerald-library.com>
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization* [BOOK]. New York : Doubleday/Currency, [1990] ©1990.
- Setyowati, W., Miftah, M., & Bank BPD Jateng, S. (n.d.). *Peran Budaya Organisasi Memediasi Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Learning Pegawai BKD Kabupaten Tegal*.
- Shafique, I., Ahmad, B., & Kalyar, M. N. (2020). How ethical leadership influences creativity and organizational innovation: Examining the underlying mechanisms. *European Journal of Innovation Management*, 23(1), 114–133. <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2018-0269>
- Shariq, S. M., Mukhtar, U., & Anwar, S. (2019). Mediating and moderating impact of goal orientation and emotional intelligence on the relationship of knowledge oriented leadership and knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 23(2), 332–350. <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2018-0033>
- Shin, Y., & Eom, C. (2014). Team proactivity as a linking mechanism between team creative efficacy, transformational leadership, and risk-taking norms and team creative performance. *Journal of Creative Behavior*, 48(2), 89–114. <https://doi.org/10.1002/jocb.42>
- Sinkula, J. M., Baker, W. E., & Noordewier, T. (1997). A Framework for Market-Based. . *Journal of the Academy of Marketing Science*, 306-318.
- Slimene, S. Ben, Fessi, I., & Lakhal, L. (2022). The mediating role of the intellectual capital in the relationship between organizational agility practices and innovation performance study by the role of intellectual capital in Tunisian SMEs. *Journal of Business and Management Research*, 15, 277–290. www.knowledgejournals.com
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2018). Metode Penelitian Metode Penelitian. *Metode Penelitian*, 22–34.
- The Dynamics of Intellectual Capital in Current Era. (2021). In *The Dynamics of Intellectual Capital in Current Era*. Springer Singapore. <https://doi.org/10.1007/978-981-16-1692-1>
- Wanasida, A. S., Bernarto, I., Sudibjo, N., & Pramono, R. (2021). Millennial Transformational Leadership on Organizational Performance in Indonesia Fishery Startup. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(2), 555–562. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no2.0555>
- Weller, I., Süß, J., Evanschitzky, H., & von Wangenheim, F. (2019). Transformational Leadership, High-Performance Work System Consensus, and Customer

- Satisfaction. *Journal of Management*, XX(X), 1–29.
<https://doi.org/10.1177/0149206318817605>
- Yasin, G., Nawab, S., Bhatti, K. K., & Nazir, T. (2014). Relationship of intellectual stimulation, innovations and smes performance: Transformational leadership a source of competitive advantage in smes. *Middle - East Journal of Scientific Research*, 19(1), 74–81. <https://doi.org/10.5829/idosi.mejsr.2014.19.1.12458>
- Zuraik, A., & Kelly, L. (2019). The role of CEO transformational leadership and innovation climate in exploration and exploitation. *European Journal of Innovation Management*.

