

**KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN PENGARUHNYA
PADA BUDAYA PEMBELAJARAN ORGANISASI DALAM
MENINGKATKAN KINERJA SDM**

Tesis

Untuk memenuhi sebagian persyaratan Mencapai Derajat Sarjana S2
Program Magister Manajemen



Disusun oleh :

Stefani Ajeng Angreni Lebdo Putri
NIM 20402300149

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

HALAMAN PENGESAHAN

TESIS

**KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN PENGARUHNYA
PADA BUDAYA PEMBELAJARAN ORGANISASI DALAM
MENINGKATKAN KINERJA SDM**

Disusun Oleh :

Stefani Ajeng Angreni Lebdo Putri

NIM 20402300149

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya
dapat diajukan dihadapan Sidang Panitia Ujian Tesis
Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 31 Agustus 2024

Pembimbing,

UNISSULA
جامعة السلطنة الإسلامية


Dr. Drs Marno Nugroho, MM

NIK. 210491025

**KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN PENGARUHNYA
PADA BUDAYA PEMBELAJARAN ORGANISASI DALAM
MENINGKATKAN KINERJA SDM**

**Disusun Oleh :
Stefani Ajeng Angreni Lebdo Putri
NIM 20402300149**

Telah dipertahankan di depan penguji
pada tanggal 9 November 2024

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Pembimbing

Dr. Drs. Marno Nugroho, MM

NIK. 210491025

Penguji I

Dr. Hj. Siti Sumiati, SE., M.Si.

NIK. 210492029

Penguji II

Dr. Lutfi Nurcholis, ST, SE, MM

NIK. 210416055

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan Untuk memperoleh Gelar
Magister Manajemen Tanggal 9 November 2024

Ketua Program Pascasarjana



Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si

NIK. 210491028

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : STEFANI AJENG ANGRENI LEBDO PUTRI
NIM : 20402300149
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN PENGARUHNYA PADA BUDAYA PEMBELAJARAN ORGANISASI DALAM MENINGKATKAN KINERJA SDM DI KPPBC TIPE MADYA PABEAN A SEMARANG”. merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarism dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Pembimbing



Dr. Drs. Marno Nugroho, MM
NIK. 210491025

Semarang, 9 November 2024

Saya yang menyatakan,



Stefani Ajeng Angreni Lebdo Putri
NIM. 20402300149

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertandatangan dibawah ini:

Nama : STEFANI AJENG ANGRENI LEBDO PUTRI
NIM : 20402300149
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis dengan judul:

KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN PENGARUHNYA PADA BUDAYA PEMBELAJARAN ORGANISASI DALAM MENINGKATKAN KINERJA SDM

dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya 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, 9 November 2024

Yang menyatakan



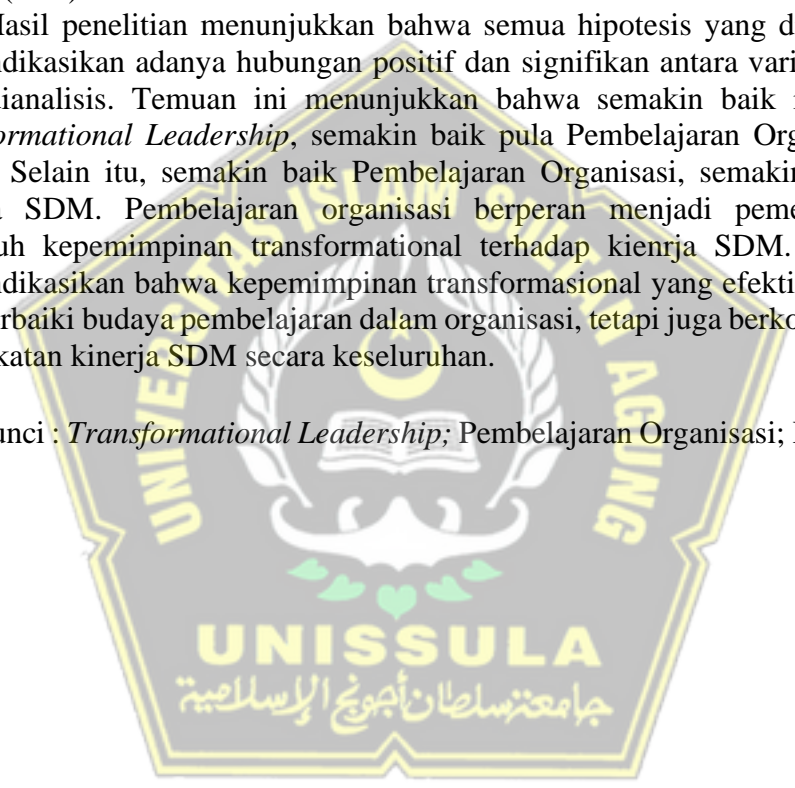
STEFANI AJENG ANGRENI LEBDO PUTRI

Abstrak

Penelitian ini menggunakan metode penelitian eksplanatori asosiatif untuk menyelidiki hubungan antara *Transformational Leadership*, Pembelajaran Organisasi, dan Kinerja SDM di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang. Populasi penelitian terdiri dari 203 karyawan, dengan sampel yang diambil secara sensus. Data primer dikumpulkan melalui kuesioner ber-skala Likert 1 hingga 5 dan dianalisis menggunakan Partial Least Square (PLS).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa semua hipotesis yang diuji diterima, mengindikasikan adanya hubungan positif dan signifikan antara variabel-variabel yang dianalisis. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik implementasi *Transformational Leadership*, semakin baik pula Pembelajaran Organisasi yang terjadi. Selain itu, semakin baik Pembelajaran Organisasi, semakin tinggi pula Kinerja SDM. Pembelajaran organisasi berperan menjadi pemediasi dalam pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja SDM. Temuan ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional yang efektif tidak hanya memperbaiki budaya pembelajaran dalam organisasi, tetapi juga berkontribusi pada peningkatan kinerja SDM secara keseluruhan.

Kata kunci : *Transformational Leadership*; Pembelajaran Organisasi; Kinerja SDM

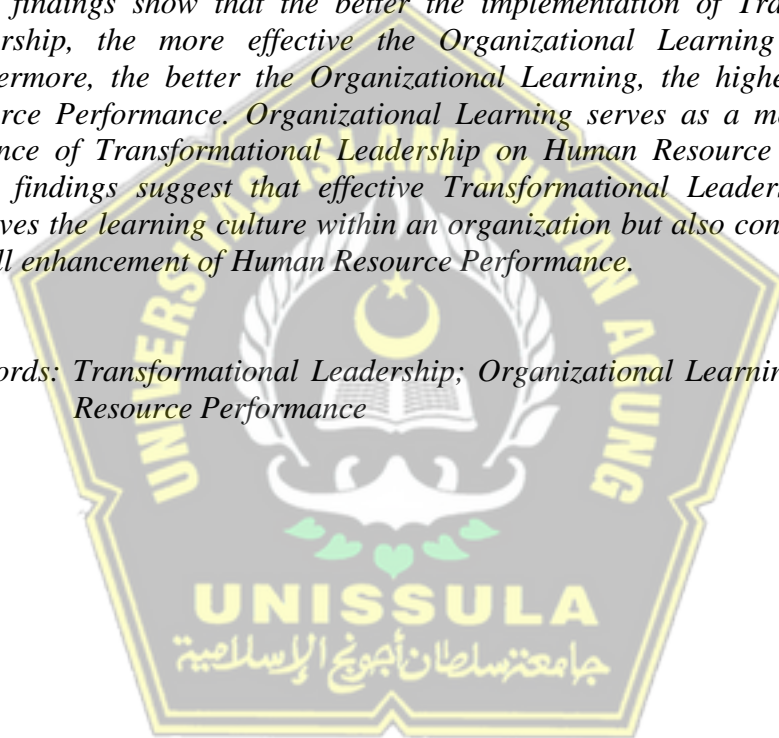


Abstract

This study employs an explanatory associative research method to investigate the relationships between Transformational Leadership, Organizational Learning and Human Resource Performance at the Customs and Excise Office of Tipe Madya Pabean A Semarang. The study population consists of 203 employees, with a sample taken via census. Primary data were collected through a Likert-scale questionnaire ranging from 1 to 5 and analyzed using Partial Least Square (PLS).

The research findings indicate that all tested hypotheses are accepted, suggesting a positive and significant relationship among the analyzed variables. These findings show that the better the implementation of Transformational Leadership, the more effective the Organizational Learning that occurs. Furthermore, the better the Organizational Learning, the higher the Human Resource Performance. Organizational Learning serves as a mediator in the influence of Transformational Leadership on Human Resource Performance. These findings suggest that effective Transformational Leadership not only improves the learning culture within an organization but also contributes to the overall enhancement of Human Resource Performance.

Keywords: Transformational Leadership; Organizational Learning; Human Resource Performance



Kata Pengantar

Segala puji bagi Allah Tuhan Semesta Alam Yang Maha Pengasih yang telah melimpahkan rahmat, anugrah, hidayah dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan judul “Kepemimpinan Transformasional Dan Pengaruhnya Pada Budaya Pembelajaran Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja SDM”.

Terselesaikannya Thesis ini adalah wujud karunia-Nya dan tidak lepas dari peran serta berbagai pihak baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada yang terhormat:

1. Bapak Prof. Prof. Dr. Heru Sulistyono, S.E, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung.
2. Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE, M.Si selaku Ketua Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung.
3. Bapak Dr. Drs. Marno Nugroho, MM selaku Dosen Pembimbing Utama, yang telah memberikan bimbingan, tambahan ilmu, serta masukan dan pengarahan dalam penulisan Tesis ini.
4. Bapak Bier Budi Kismulyanto selaku Kepala Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Semarang yang telah mendukung dan mendorong secara penuh untuk melanjutkan pendidikan ini.
5. Kepada Seluruh pegawai Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Semarang yang telah menyempatkan waktu, dukungan baik materi maupun ilmu-ilmu dan masukan untuk membantu dalam penelitian Tesis ini.
6. Kedua orang tua atas doa dan dukungannya, baik moril maupun materiil.
7. Teman-teman seperjuangan satu angkatan kelas MM 78H Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung.

Penulis sangat menyadari segala kekurangan dan keterbatasan dalam proses penyusunan thesis ini. Semoga Thesis ini dapat memberikan manfaat untuk

pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya Ilmu Manajemen dan dapat menjadi bahan referensi bagi pihak-pihak yang membutuhkan.

Semarang, 9 November 2024

Penyusun



Stefani Ajeng Angreni Lebdo Putri



Daftar Isi

Abstrak	ii
Abstract	iii
Kata Pengantar	iv
Daftar Isi	vi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Rumusan Masalah	5
1.3. Tujuan Penelitian	5
BAB II KAJIAN PUSTAKA	7
2.1. Kinerja SDM	7
2.2. Transformational Leadership	8
2.3. Budaya Pembelajaran Organisasi	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 DAN PEMBAHASAN	32
4.1. Deskripsi Responden	32
4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian	35
4.3. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)	38
4.3.1. Convergent Validity	39
4.3.2. Discriminant Validity	42

4.3.3. Uji Reliabilitas	46
4.4. Pengujian Goodness of Fit	47
4.5. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)	49
4.5.1. Analisis Pengaruh Langsung.....	50
4.5.2. Analisis Pengaruh Tidak Langsung	57
BAB V PENUTUP.....	59
5.1. Simpulan.....	59
5.2. Implikasi Teoritis.....	60
5.3. Implikasi Manajerial.....	61
5.4. Keterbatasan Penelitian	63
5.5. Agenda Penelitian Mendatang	63
DAFTAR PUSTAKA	65
Lampiran 1 : Kuesioner.....	70
Lampiran 2. Deskripsi Responden	74
Lampiran 3. Analisis Deskriptif Data Variabel Penelitian.....	76
Lampiran 4. Full Model PLS	78
Lampiran 5. Outer Model (Model Pengukuran)	79
Lampiran 6. Uji Kesesuaian Model (Goodness of fit).....	82
Lampiran 7. Inner Model (Model Struktural)	83



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Di seluruh dunia, instansi keuangan seperti Bea Cukai memegang peranan krusial bagi negara-negara, termasuk di Indonesia di mana Direktorat Jenderal Bea dan Cukai berperan penting. Sebagai institusi yang ada di hampir setiap negara, Bea Cukai merupakan bagian integral dari infrastruktur pemerintahan yang telah lama berdiri, mirip dengan institusi penegak hukum dan pertahanan lainnya. Di Indonesia, fungsi Bea Cukai telah ada sejak era kerajaan, meskipun belum ada dokumentasi tertulis yang menguatkan hal ini. Institusi ini mulai terstruktur secara nasional setelah kedatangan VOC dan kemudian formalisasi lebih lanjut pada masa kolonial Belanda, di mana istilah 'douane' mulai digunakan untuk merujuk kepada petugas Bea Cukai. Pada masa itu, Bea Cukai dikenal dengan nama *De Dienst der Invoer en Uitvoerrechten en Accijnzen*, bertugas mengumpulkan bea masuk, bea keluar, dan cukai. Sejarah Bea Cukai berlanjut melalui periode Jepang dan pascakemerdekaan Indonesia, di mana lembaga ini resmi dibentuk pada 1 Oktober 1946, dan nama resminya berubah beberapa kali hingga menjadi Direktorat Jenderal Bea dan Cukai seperti saat ini.

Direktorat Jenderal Bea dan Cukai bertanggung jawab atas perancangan dan implementasi kebijakan di sektor pengawasan dan penegakan hukum, penyediaan layanan dan fasilitasi, serta pengoptimalan penerimaan pajak dalam ranah kepabeanan dan cukai, sesuai dengan aturan yang berlaku. Fungsi dan tugas DJBC

juga mencakup pengawasan atas aktivitas ekspor-impor, pengawasan terhadap distribusi minuman beralkohol atau yang mengandung etil alkohol, dan pengawasan terhadap peredaran rokok atau produk olahan tembakau lainnya. Dengan perkembangan zaman, DJBC juga mengemban tugas tambahan untuk melindungi masyarakat dari barang-barang berbahaya yang masuk atau keluar dari Indonesia.

Peningkatan kinerja karyawan merupakan salah satu tujuan utama dalam pengelolaan sumber daya manusia di setiap organisasi (Coutinho et al., 2018). Dalam dekade terakhir, banyak penelitian yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan (Hilton et al., 2023; Saira et al., 2021; Taqwa et al., 2021). Kepemimpinan transformasional, yang ditandai dengan kemampuan pemimpin untuk menginspirasi, memotivasi, dan merubah sikap serta perilaku karyawan untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi, dianggap sebagai kunci utama dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif (Rafferty & Griffin, 2004).

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).

Namun, meskipun kedua faktor ini secara terpisah telah banyak diteliti, masih terdapat kekosongan dalam pemahaman mengenai bagaimana interaksi antara kepemimpinan transformasional dapat secara sinergis meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian yang menggabungkan kedua aspek ini masih terbatas, khususnya dalam konteks organisasi di negara berkembang, di mana dinamika sosial dan budaya bisa sangat berbeda dengan di negara maju (Rawashdeh et al., 2020).

Penelitian terdahulu terkait peran transformational leadership terhadap kinerja SDM masih menyisakan gap. Diantaranya adalah temuan yang mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Novitasari et al., 2020) sedangkan hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan dianggap signifikan (Virgiawan et al., 2021). Kemudian, Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak memiliki efek signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan (Rafia & Sudiro, 2020). Meskipun demikian, kepemimpinan transformasional pada akhirnya meningkatkan kinerja, seperti yang dikemukakan oleh (Qalati et al., 2022).

Oleh karena itu, meskipun hubungan langsung antara gaya kepemimpinan ini dan kinerja mungkin tidak selalu terlihat secara jelas, namun pengaruhnya

terhadap kinerja secara keseluruhan tetap signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa evaluasi kinerja karyawan tidak hanya bergantung pada satu faktor saja, tetapi juga dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk gaya kepemimpinan yang diterapkan di tempat kerja. Dalam penelitian ini budaya pembelajaran diajukan untuk memediasi pengaruh antara transformational leadership terhadap kinerja SDM.

Gap tersebut membuka celah penelitian untuk mengisi kekosongan tersebut dengan mengeksplorasi bagaimana kepemimpinan transformasional dapat berinteraksi dengan budaya pembelajaran organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung peningkatan kinerja karyawan. Budaya pembelajaran organisasi merujuk pada nilai-nilai, sikap, praktik, dan lingkungan yang dibangun dalam sebuah organisasi untuk mendukung dan mendorong pembelajaran berkelanjutan di antara anggotanya. Hal ini mencakup penciptaan dan pemanfaatan pengetahuan serta inovasi untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi.

Di sisi lain, budaya pembelajaran organisasi, yang mencerminkan nilai-nilai, sikap, dan praktik yang mendukung pembelajaran bersama dan pertumbuhan individu, diakui sebagai faktor yang sangat penting dalam memperkuat kapasitas adaptasi dan inovasi organisasi (M. S. Khan et al., 2021a). Budaya semacam ini mengakui pentingnya pembelajaran sebagai alat utama untuk adaptasi dan pertumbuhan dalam lingkungan yang cepat berubah. Organisasi dengan budaya pembelajaran yang kuat cenderung lebih inovatif, adaptif, dan berhasil menghadapi tantangan pasar serta lingkungan eksternal yang berubah-ubah. Budaya ini

membantu organisasi untuk tidak hanya bertahan dalam kondisi sulit tetapi juga berkembang dan maju.

Studi ini diharapkan dapat memberikan wawasan baru mengenai praktik-praktik manajemen sumber daya manusia yang efektif dan menawarkan panduan bagi pemimpin organisasi dalam mengembangkan strategi-strategi yang dapat memaksimalkan potensi karyawan melalui pengembangan kepemimpinan transformasional dan pemeliharaan budaya pembelajaran yang kuat di dalam organisasi.

1.2. Rumusan Masalah

Rumusan penelitian yang dapat peneliti sampaikan adalah sebagai berikut: “bagaimanakah pengaruh kepemimpinan transformasional pada budaya pembelajaran organisasi terhadap kinerja SDM?”. Kemudian pertanyaan penelitian yang muncul adalah :

1. Apakah *transformational leadership* berpengaruh signifikan terhadap budaya pembelajaran organisasi?
2. Apakah *transformational leadership* berpengaruh signifikan terhadap kinerja SDM?
3. Apakah budaya pembelajaran organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja SDM?

1.3. Tujuan Penelitian

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

1. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *transformational leadership* terhadap budaya pembelajaran organisasi.
2. Mendeskripsikan dan Menganalisis pengaruh *transformational leadership* terhadap kinerja SDM.
3. Mendeskripsikan dan Mmnganalisis pengaruh budaya pembelajaran organisasi terhadap kinerja SDM.

1.4. Kegunaan Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi ilmu manajemen sumber daya manusia terutama yang berkaitan dengan bagaimana meningkatkan kinerja SDM melalui budaya pembelajaran organisasi, kepemimpinan transformational.

2. Manfaat Praktis

Bagi organisasi, manfaat yang diharapkan adalah penelitian ini menjadi tolak ukur organisasi dalam mengupayakan peningkatan kinerja SDM melalui faktor kepemimpinan transfomasional dan budaya pembelajaran organisasi.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Kinerja SDM

Kinerja karyawan mengacu pada hasil yang dapat diukur dan prestasi dari seorang pekerja individu dalam lingkungan profesional, dievaluasi sesuai dengan tujuan dan standar yang telah ditetapkan sebelumnya mencakup perilaku, tindakan, dan hasil yang ditunjukkan oleh seorang karyawan saat menjalankan tugas pekerjaannya, mencerminkan efektivitas, efisiensi, dan produktivitas mereka (Brewer, 2008). Kinerja karyawan melibatkan penampilan kompetensi, kemampuan, dan perilaku yang sesuai dengan pekerjaan yang berkontribusi pada keberhasilan organisasi, dinilai melalui penilaian dan ulasan kinerja (Vasconcellos et al., 2021).

Kinerja SDM menandakan sejauh mana seorang karyawan mencapai target yang telah ditetapkan dan memenuhi tanggung jawab pekerjaan mereka, menunjukkan kemampuan mereka untuk berkontribusi pada tujuan dan aspirasi organisasi (Sopiah et al., 2020). Selain itu, kinerja karyawan mencakup kontribusi khas yang diberikan oleh karyawan untuk memajukan tujuan organisasi, termasuk output, kualitas kerja, dan ketaatan pada tenggat waktu (Darma Rosmala Sari & Sukmasari, 2018).

Selanjutnya, kinerja karyawan berkaitan dengan hasil atau prestasi yang dihasilkan oleh seorang individu selama masa jabatan mereka, mempertimbangkan faktor-faktor seperti efisiensi kerja, produktivitas, dan dampak mereka terhadap produktivitas keseluruhan organisasi yang melibatkan pemanfaatan alat dan sumber

daya teknologi dengan baik untuk menjalankan tugas dan kewajiban pekerjaan, bersama dengan ketangguhan untuk merangkul dan beradaptasi dengan kemajuan dan transformasi teknologi di tempat kerja (Coutinho et al., 2018).

Sehingga dapat disimpulkan bahwa Kinerja karyawan merupakan Kinerja karyawan terkait dengan pencapaian dan prestasi individu selama mereka bekerja, dengan memperhitungkan efisiensi, produktivitas, dan dampak mereka terhadap keseluruhan produktivitas organisasi, yang melibatkan penggunaan teknologi yang efektif untuk menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan dan kesiapan untuk menerima serta beradaptasi dengan perkembangan teknologi di lingkungan kerja. Robbins menyatakan bahwa indikator kinerja adalah alat yang digunakan untuk menilai sejauh mana prestasi karyawan dalam suatu perusahaan atau bisnis (Robbins, S. P., & Judge, 2013). Terdapat lima indikator yang dapat mengukur atau menentukan kinerja karyawan, yakni kualitas kerja, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian (Robbins, S. P., & Judge, 2013).

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*.

Penelitian Rawashdeh et al (2020) menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan adalah positif dan signifikan. Temuan penelitian Farisi & Paramita, (2020) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan dan positif terkait dengan kinerja karyawan. Pemimpin transformasional pada akhirnya meningkatkan kinerja, seperti yang ditunjukkan dalam penelitian oleh Qalati et al., (2022). Hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan memiliki signifikansi, seperti yang dikemukakan oleh Virgiawan et al., (2021).

Kepemimpinan transformasional memiliki dampak yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, sebagaimana ditunjukkan oleh hasil

penelitian beberapa peneliti (Agung Nugroho et al., 2020; H. ur R. Khan et al., 2018; Singgih et al., 2020). Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan ini memiliki peran yang signifikan dalam membentuk lingkungan kerja yang memotivasi dan memengaruhi karyawan untuk memberikan yang terbaik dari diri mereka. Dengan demikian, penting bagi organisasi untuk mempertimbangkan penerapan kepemimpinan transformasional sebagai strategi untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan.

Sehingga dengan demikian hypothesis yang diajukan adalah :

H1 : Semakin baik implementasi kepemimpinan transformational maka akan semakin baik kinerja SDM

Kepemimpinan memiliki peran yang krusial dalam membentuk dan meningkatkan budaya pembelajaran organisasi (Hosseini et al., 2020a). Gaya kepemimpinan yang inklusif, visioner, dan memotivasi mendorong anggota organisasi untuk terlibat dalam proses pembelajaran yang berkelanjutan (Rehman et al., 2019).

Pemimpin yang mempraktikkan kepemimpinan transformasional memfasilitasi kolaborasi, kreativitas, dan inovasi, yang merupakan elemen kunci dari budaya pembelajaran. Mereka membangun lingkungan di mana karyawan merasa nyaman untuk berbagi pengetahuan, mengambil risiko, dan belajar dari kegagalan. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional tidak hanya memengaruhi perilaku individu, tetapi juga membentuk norma dan nilai-nilai yang mendukung pembelajaran organisasi.

Pemimpin yang mampu mempraktikkan kepemimpinan transformasional secara efektif dapat menjadi pendorong utama dalam membangun budaya pembelajaran yang dinamis dan progresif di dalam organisasi. Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi (Hosseini et al., 2020b). Penelitian ini menekankan implikasi sifat-sifat pemimpin sebagai penentu penting dari budaya pembelajaran organisasi (OLC) (Khan et al., 2020).

Sehingga dengan demikian hypothesis yang diajukan adalah :

H2 : Semakin baik implementasi kepemimpinan transformational maka akan semakin baik budaya pembelajaran organisasi

2.3. Budaya Pembelajaran Organisasi

Budaya pembelajaran organisasi (*Organizational learning culture/OLC*) adalah kumpulan konvensi, nilai-nilai, sikap, dan praktik organisasi yang mendorong pembelajaran berkelanjutan dan pengembangan profesional (Choi, 2020). Di dunia yang terus berubah dengan cepat saat ini, menciptakan OLC yang menghubungkan pembelajaran organisasi dengan peningkatan kinerja telah menjadi krusial bagi kemampuan bersaing suatu organisasi (Wahda et al., 2020).

Dalam lingkungan perubahan yang direncanakan, perusahaan dengan OLC dapat mengubah proses pembelajaran menjadi model yang konstruktif, komunikatif, dan kolaboratif, di mana pembelajaran karyawan dilakukan melalui format yang terstruktur dan berbasis tugas yang mengidentifikasi dan menangani kebutuhan pembelajaran organisasi yang spesifik (Potnuru et al., 2021).

Budaya Pembelajaran Organisasi (BPO) mencerminkan sejauh mana suatu organisasi mampu mengakumulasi, menciptakan, mentransfer, dan mentransformasikan pengetahuan sebagai sumber daya yang berharga dalam operasinya (Wahda, 2017). Sebuah organisasi yang memaksimalkan pemanfaatan pengetahuan dapat didefinisikan sebagai organisasi pembelajar (Olejarski et al., 2019).

"Budaya pembelajaran organisasi" dapat didefinisikan sebagai internalisasi proses "pembelajaran organisasi" sementara "organisasi pembelajar" mengacu pada ketika sebuah organisasi menyadari bahwa pembelajaran penting untuk keberlanjutan (Meher et al., 2022). Di tengah lanskap bisnis yang terus berkembang, pembelajaran organisasi mengetahui bagaimana sebuah organisasi menganalisis produk, proses, dan sistem saat ini untuk menentukan posisi strategisnya dan memanfaatkan berbagai metode pembelajaran untuk mendapatkan keunggulan kompetitif jangka panjang (M. S. Khan et al., 2021). Organisasi dengan budaya pembelajaran yang kuat berhasil dalam mengakuisisi, mentransfer, dan menerapkan pengetahuan, sambil juga menyesuaikan perilaku untuk mencerminkan wawasan baru (M. S. Khan et al., 2021).

Sehingga disimpulkan bahwa "Budaya pembelajaran organisasi" adalah internalisasi proses pembelajaran organisasi dalam mengakumulasi, menciptakan, mentransfer, dan mentransformasikan pengetahuan sebagai sumber daya yang berharga dalam operasinya. Marsick & Watkins (2003) membagi budaya organisasi pembelajaran ke dalam tujuh dimensi: pembelajaran berkelanjutan, dialog dan

penyelidikan, pembelajaran tim, sistem tertanam, koneksi sistem, pemberdayaan, dan kepemimpinan.

SDM yang berada dalam lingkungan kerja yang mendorong pembelajaran cenderung memiliki kinerja yang lebih baik (Caruso, 2016). Budaya pembelajaran yang kuat menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa didorong untuk terus belajar dan berkembang, sehingga meningkatkan kemampuan dan keterampilan mereka sehingga produktivitasnya pun meningkat (Ivaldi et al., 2022).

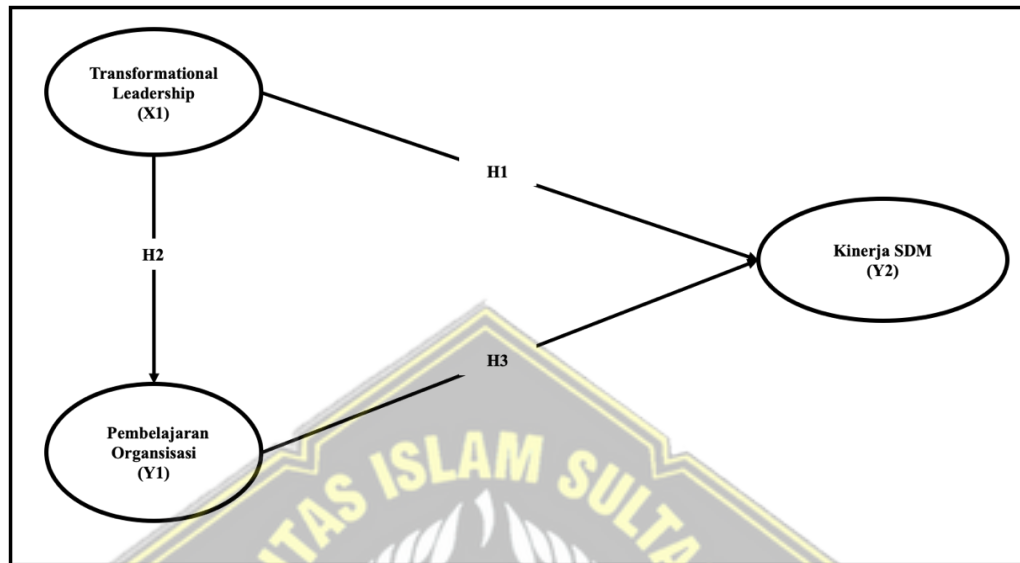
SDM yang berada dalam lingkungan yang mempromosikan pembelajaran, karyawan merasa lebih nyaman untuk mengambil risiko, bereksperimen, dan berkolaborasi dengan rekan-rekan mereka, yang dapat meningkatkan inovasi dan produktivitas (Potnuru et al., 2021). Oleh karena itu, organisasi yang mendorong pembelajaran akan menciptakan lingkungan yang mendukung kinerja yang lebih baik dari karyawan mereka.

Sehingga dengan demikian hypothesis yang diajukan adalah :

H3 : Semakin baik budaya pembelajaran maka akan semakin baik kinerja SDM

2.4. Model Empirik

Gambar 2.1 Model Empirik Penelitian



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*, budaya pembelajaran organisasi dan kinerja SDM.

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 SDM di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang sebanyak 203 SDM.

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 seluruh karyawan Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang sebanyak 203 SDM.

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*, budaya pembelajaran organisasi dan kinerja SDM. Data skunder adalah data yang diperoleh dari pihak lain. Data tersebut meliputi data jumlah SDM, capaian kinerja, Dsb.

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 *transformational leadership*, budaya pembelajaran organisasi dan kinerja SDM.

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.

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.

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*, budaya pembelajaran organisasi dan kinerja SDM.

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*, budaya pembelajaran organisasi dan kinerja SDM. Adapun masing-masing indikator Nampak pada Table 3.1.

Table 3.1
Variabel dan Indikator Penelitian

No	Variabel	Indikator	Sumber
1.	Kinerja karyawan Pencapaian dan prestasi individu selama mereka bekerja, dengan memperhitungkan efisiensi, produktivitas, dan dampak mereka terhadap keseluruhan produktivitas organisasi, yang melibatkan penggunaan teknologi yang efektif untuk menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan dan kesiapan untuk menerima serta beradaptasi dengan perkembangan teknologi di lingkungan kerja.	1. kualitas kerja, 2. kuantitas, 3. ketepatan waktu, 4. efektivitas, 5. kemandirian	(Robbins, S. P., & Judge, 2013)
2.	<i>Transformational leadership</i> 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.	1. <i>Idealized Influence (Charisma)</i> , 2. <i>Intellectual stimulation</i> , 3. <i>Individualized Consideration</i> , 4. <i>Inspirational Motivation</i> .	(Bass, 1987)
3.	Budaya pembelajaran organisasi Internalisasi proses pembelajaran organisasi dalam mengakumulasi, menciptakan, mentransfer, dan mentransformasikan pengetahuan sebagai sumber daya yang berharga dalam operasinya.	1. <i>Continuous learning</i> , 2. <i>dialogue and inquiry</i> , 3. <i>team learning</i> , 4. <i>embedded systems</i> , 5. <i>system connections</i> , 6. <i>empowerment</i>	Marsick & Watkins (2003)

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 konstruksinya) 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 refleksif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara item *score/component score* yang dihitung dengan PLS. ukuran refleksif 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:

$$\frac{\sum_{i=1}^n A_i}{n}$$

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 mempunyai 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 & Salisbury, 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 *squareroot 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 berdasarakan 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 kurang 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 :

$$Y_1 = b_1X_1 + e$$

$$Y_2 = b_1X_1 + b_2Y_1 + e$$

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 :

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

$$\eta_1 = \sum_{ki} W_{ki} X_{ki}$$

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 (*path coefficient*)

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 $Q\text{-square} > 0$ menunjukkan model memiliki *predictive relevance*, sebaliknya jika nilai $Q\text{-square} \leq 0$ menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevance*. Perhitungan *Q-Square* dilakukan dengan rumus :

$$Q^2 = 1 - (1 - R^2)(1 - R^2) \quad (1 - R_p^2)$$

Dimana $(1-R_1^2)(1-R_2^2)\dots(1-R_p^2)$ 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*.



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Responden

Penelitian ini menggunakan responden sebanyak 203 SDM di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang. Dalam pelaksanaan di lapangan seluruh responden bersedia mengisi kuesioner, sehingga dari hasil penelitian diperoleh 203 kuesioner penelitian yang terisi lengkap dan dapat digunakan dalam analisis data penelitian ini. Deskripsi terkait responden penelitian ini dapat dijelaskan dalam beberapa karakteristik, yaitu berdasarkan jenis kelamin, umur, pendidikan terakhir yang dipaparkan berikut ini:

1. Jenis Kelamin

Gambaran terkait karakteristik responden penelitian ini dapat dijelaskan berdasarkan jenis kelamin sebagai berikut:

Tabel 4.1
Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Prosentase
Pria	150	73.9
Wanita	53	26.1
Total	203	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data, 2024.

Tabel 4.1 di atas menunjukkan bahwa responden pria terdapat sebanyak 150 responden (73,9%) dan responden wanita sebanyak 53 responden (26,1%). Data tersebut menunjukkan bahwa jumlah pria lebih banyak dibandingkan dengan wanita. Pegawai laki-laki sering dikaitkan dengan pendekatan logis dalam pemecahan masalah, yang bisa sangat berguna dalam pekerjaan yang

memerlukan analisis data atau strategi tertentu. Kondisi ini sangat mendukung tugas dan fungsi pegawai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang.

2. Usia

Gambaran terkait karakteristik responden penelitian ini dapat dijelaskan berdasarkan tingkat usia sebagai berikut:

Tabel 4.2
Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	Prosentase
21 - 30 tahun	81	39.9
31 - 40 tahun	79	38.9
41 - 50 tahun	29	14.3
51 - 60 tahun	14	6.9
Total	203	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data, 2024.

Sajian data pada Tabel 4.2 menunjukkan bahwa jumlah responden dengan usia 21-30 tahun sebanyak 81 responden (39,9%), usia 31-40 tahun sebanyak 79 responden (38,9%), usia 41-50 tahun sebanyak 29 responden (14,3%), dan terdapat 14 responden (6,9%) usia 51-60 tahun. Dari data di atas dapat diketahui bahwa jumlah responden terbanyak memiliki rentang usia 21-30 tahun. Pegawai dalam usia tersebut umumnya banyak pengalaman, keterampilan, dan pengetahuan sesuai bidang kerjanya.

3. Pendidikan Terakhir

Gambaran terkait karakteristik pegawai yang menjadi responden penelitian ini dapat dijelaskan berdasarkan pendidikan terakhir sebagai berikut:

Tabel 4.3
Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan	Frekuensi	Prosentase
SMA/SMK	6	3.0
Diploma	93	45.8
S1	90	44.3
S2	13	6.4
S3	1	.5
Total	203	100.0

Sumber : Hasil pengolahan data, 2024.

Berdasarkan Tabel 4.3 di atas, terlihat bahwa sebagian besar responden memiliki pendidikan terakhir setingkat Diploma yaitu sebanyak 93 responden (45,8%). Untuk responden dengan pendidikan terakhir SMA/SMK sebanyak 6 responden (3,0 %), S1 sebanyak 90 responden (44,3 %), S2 sebanyak 13 responden (6,4 %), dan terdapat 1 responden yang memiliki tingkat pendidikan terakhir S3 (0,5 %). Hasil ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai berlatar belakang pendidikan Diploma. Pendidikan tinggi yang dimiliki pegawai sangat mendukung pegawai dalam memahami konsep pekerjaan yang dijalankan.

4. Lama Bekerja

Tabel 4.4
Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Frekuensi	Prosentase
0 - 10 tahun	103	50.7
11 - 20 tahun	69	34.0
21 - 30 tahun	22	10.8
> 30 tahun	9	4.4
Total	203	100.0

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2024.

Pada Tabel 4.4 diketahui bahwa sebagian besar responden memiliki masa kerja antara 0-10 tahun sebanyak 103 responden (50,7%). Responden dengan masa kerja 11 - 20 tahun sebanyak 69 responden (34,0%), masa kerja 21 -30 tahun sebanyak 22 responden (10,8%), dan responden dengan masa kerja >30 tahun sebanyak 9 responden (4,4%). Temuan ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden mempunyai masa kerja yang cukup. Pegawai berpengalaman biasanya menunjukkan kedisiplinan yang tinggi dalam pekerjaan mereka. Mereka memiliki rutinitas dan kebiasaan kerja yang telah terbentuk selama bertahun-tahun, yang memungkinkan mereka untuk bekerja dengan konsisten dan handal.

4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian

Analisis deskriptif ditujukan untuk memperoleh gambaran penilaian responden terhadap variabel yang diteliti. Melalui analisis deskriptif akan diperoleh informasi mengenai kecenderungan responden dalam menanggapi item-item indikator yang digunakan untuk mengukur variabel penelitian ini.

Data dijelaskan dengan memberikan bobot penilaian untuk setiap pernyataan dalam kuesioner. Kriteria tanggapan responden mengikuti skala penilaian berikut: Sangat Setuju (SS) skor 5, Setuju (S) skor 4, Cukup Setuju (CS) skor 3, Tidak Setuju (TS) skor 2, Sangat Tidak Setuju (STS) skor 1. Selanjutnya, deskripsi variabel dikelompokkan menjadi 3 kategori, yaitu: kategori rendah, skor = 1,00 – 2,33 , kategori sedang, skor = 2,34 – 3,66 dan kategori tinggi/baik, dengan skor 3,67 – 5,00. Hasil analisis deskripsi jawaban responden pada masing-masing variabel disajikan pada tabel berikut:

1. Transformational Leadership

Variabel *Transformational leadership* diukur dengan empat indikator yaitu: *Idealized Influence (Charisma)* (X1-1), *Intellectual stimulation* (X1-2), *Individualized Consideration* (X1-3), dan *Inspirational Motivation* (X1-4). Tabel berikut menampilkan deskripsi tanggapan responden serta deskripsi statistik data variabel *Transformational leadership*:

Tabel 4.6
Statistik Deskriptif Variabel *Transformational Leadership*

Indikator <i>Transformational Leadership</i>	N	Min	Max	Mean
X1_1 <i>Idealized Influence (Charisma)</i>	203	2.00	5.00	3.92
X1_2 <i>Intellectual stimulation</i>	203	2.00	5.00	3.88
X1_3 <i>Individualized Consideration</i>	203	2.00	5.00	3.84
X1_4 <i>Inspirational Motivation</i>	203	2.00	5.00	3.87
Mean variabel				3.88

Sumber : Data Primer yang diolah (2024).

Tabel 4.6 memperlihatkan bahwa nilai mean data variabel *Transformational Leadership* secara keseluruhan sebesar 3,88 terletak pada rentang kategori tinggi (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa responden secara umum memberikan penilaian baik pada variabel *Transformational Leadership*. Hasil deskripsi data pada variabel *Transformational leadership* didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah *Idealized Influence (Charisma)* dengan skor 3,92 (X1-1). Indikator yang mendapatkan skor terendah adalah *Individualized Consideration* (X1-3) yaitu diperoleh skor 3,84.

Contoh penerapan kepemimpinan transformasional di kantor Bea Cukai terlihat melalui berbagai aktivitas yang dilakukan oleh pemimpin, seperti rutin mengadakan kegiatan sosialisasi, briefing, serta menjadi teladan dalam setiap proses perubahan yang dijalankan. Selain itu, pemimpin juga terus menciptakan inovasi baru dalam menyelesaikan tugas, misalnya dengan memanfaatkan teknologi virtual reality sebagai alat sosialisasi kepada konsumen, dan berbagai

inisiatif lainnya.

2. Pembelajaran Organisasi

Variabel Pembelajaran Organisasi diukur dengan enam indikator yaitu: *Continuous learning; dialogue and inquiry; team learning; embedded systems; system connections; dan empowerment*. Tabel berikut menampilkan deskripsi tanggapan responden serta deskripsi statistik data variabel Pembelajaran Organisasi:

Tabel 4.7.
Statistik Deskriptif Variabel Pembelajaran Organisasi

Indikator Pembelajaran Organisasi	N	Min	Max	Mean
Y1_1 <i>Continuous Learning</i>	203	2.00	5.00	3.80
Y1_2 <i>Dialogue and Inquiry</i>	203	2.00	5.00	3.70
Y1_3 <i>Team Learning</i>	203	2.00	5.00	3.71
Y1_4 <i>Embedded System</i>	203	1.00	5.00	3.79
Y1_5 <i>System Connections</i>	203	2.00	5.00	3.82
Y1_6 <i>Empowerment</i>	203	1.00	5.00	3.80
Mean variabel				3.77

Tabel 4.7 memperlihatkan bahwa nilai mean data variabel Pembelajaran Organisasi secara keseluruhan sebesar 3,77 terletak pada rentang kategori tinggi (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa rata-rata responden memiliki Pembelajaran Organisasi yang baik. Hasil deskripsi data pada variabel Pembelajaran Organisasi didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah *system connections* (Y1-5) dengan skor 3,82. Indikator Pembelajaran Organisasi yang mendapatkan skor terendah adalah *dialogue and inquiry* (Y1-2) yaitu diperoleh skor 3,70.

Kantor KPPBC TMP A Semarang secara rutin menyelenggarakan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi pegawai, mencakup pelatihan teknis, manajerial, maupun pengembangan soft skills yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Selain itu, kantor ini juga mengembangkan sistem berbasis teknologi,

seperti platform intranet, yang berfungsi untuk menyimpan dan membagikan pengetahuan di antara pegawai, sehingga informasi penting dapat diakses dengan mudah oleh seluruh pihak terkait.

3. Kinerja SDM

Variabel Kinerja SDM diukur dengan lima indikator yakni: kualitas kerja; kuantitas; ketepatan waktu; efektivitas; kemandirian. Tabel berikut menampilkan deskripsi tanggapan responden serta deskripsi statistik data variabel Kinerja SDM:

Tabel 4.8
Statistik Deskriptif Variabel Kinerja SDM

	Indikator Kinerja SDM	N	Min	Max	Mean
Y2_1	Kualitas Kerja	203	1.00	5.00	3.62
Y2_2	Kuantitas	203	1.00	5.00	3.79
Y2_3	Ketepatan Waktu	203	1.00	5.00	3.64
Y2_4	Efektivitas	203	1.00	5.00	3.87
Y2_5	Kemandirian.	203	1.00	5.00	3.65
Rata-rata variabel					3.71

Sajian data pada Tabel 4.8 terlihat bahwa nilai mean data variabel Kinerja SDM secara keseluruhan sebesar 3,71 terletak pada rentang kategori tinggi (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa rata-rata pegawai yang menjadi sampel penelitian ini memiliki Kinerja SDM yang tinggi. Hasil deskripsi data pada variabel Kinerja SDM didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah efektivitas (Y2-4) dengan skor 3,87. Hasil deskripsi data pada variabel Kinerja SDM didapatkan dengan nilai *mean* terendah adalah kualitas kerja (Y2-1) dengan skor 3,62. Hal ini menunjukkan bahwa masih banyak pegawai yang memiliki motivasi yang rendah terhadap suatu tugas.

4.3. Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan PLS (*Partial Least Square*) dan data diolah dengan menggunakan program Smart PLS 4.0. Menurut Ghazali dan Latan (2015:7) model pengukuran PLS terdiri dari model pengukuran (*outer model*), kriteria *Goodness of fit* (GoF) dan model struktural (*inner model*). PLS bertujuan untuk menguji hubungan prediktif antar konstruk dengan melihat apakah ada pengaruh atau hubungan antar konstruk tersebut.

Pengujian model pengukuran (*outer model*) menunjukkan bagaimana variabel manifest atau observed variabel mempresentasi variabel laten untuk diukur. Evaluasi model pengukuran dilakukan untuk uji validitas dan reliabilitas model. Kriteria validitas diukur dengan *convergent* dan *discriminant validity*, sedangkan kriteria reliabilitas konstruk diukur dengan *composite reliability*, *Average Variance Extracted (AVE)*, dan *cronbach alpha*.

4.3.1. *Convergent Validity*

Convergent validity dari model pengukuran dengan refleksif diindikasikan dinilai berdasarkan korelasi antara item score komponen score yang dihitung menggunakan PLS. Ukuran refleksif individual dinyatakan tinggi jika nilai loading factor lebih dari 0,7 dengan konstruksi yang diukur untuk penelitian yang bersifat confirmatory dan nilai loading factor antara 0,6 - 0,7 untuk penelitian yang bersifat exploratory masih dapat diterima serta nilai Average Variance Extracted (AVE) harus lebih besar dari 0,5. Namun menurut Chin dalam Ghazali dan Latan (2015: 74) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading factor 0,5 - 0,6 masih dianggap cukup memadai dengan nilai t-statistic lebih dari 1,96 atau p-value kurang dari 0,05.

Evaluasi validitas konvergen (*convergent validity*) pada masing-masing variabel laten, dapat disajikan pada bagian nilai outer loading yang menggambarkan kekuatan indikator dalam menjelaskan variabel laten. Hasil uji validitas konvergen tersebut dapat dipaparkan sebagai berikut:

1. Evaluasi Validitas Konvergen *Transformational Leadership*

Pengukuran variabel *Transformational Leadership* pada penelitian ini merupakan refleksi dari empat indikator. 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 4.9
Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator *Transformational Leadership*

Indikator <i>Transformational Leadership</i>	Outer loadings
<i>Idealized Influence (Charisma)</i>	0.721
<i>Intellectual stimulation</i>	0.886
<i>Individualized Consideration</i>	0.738
<i>Inspirational Motivation</i>	0.886

Data yang disajikan di atas menunjukkan nilai loading faktor variabel *Transformational Leadership* (X1), secara keseluruhan loading faktor yang didapatkan berada di atas angka 0,700. 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)*, *Intellectual stimulation*, *Individualized Consideration*, dan *Inspirational Motivation*.

2. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Pembelajaran Organisasi (Y1)

Pengukuran variabel Pembelajaran Organisasi pada penelitian ini merupakan refleksi dari enam indikator. Nilai loading faktor masing-masing indikator variabel Pembelajaran Organisasi menunjukkan evaluasi model pengukuran outer model. Berikut ditampilkan besaran outer loading bagi konstruk Pembelajaran Organisasi.

Tabel 4.10
Hasil Estimasi Loading Faktor Indikator Pembelajaran Organisasi (Y1)

Indikator Pembelajaran Organisasi	Outer loadings
<i>Continuous Learning</i>	0.802
<i>Dialogue and Inquiry</i>	0.771
<i>Team Learning</i>	0.761
<i>Embedded System</i>	0.876
<i>System Connections</i>	0.808
<i>Empowerment</i>	0.871

Data yang disajikan di atas menunjukkan nilai loading faktor variabel Pembelajaran Organisasi (Y1). Secara keseluruhan loading faktor yang didapatkan berada di atas angka 0,700. Atas dasar hasil tersebut, dapat dinyatakan bahwa variabel Pembelajaran Organisasi (Y1) mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator *Continuous learning, dialogue and inquiry, team learning, embedded systems, system connections, dan empowerment*.

3. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Kinerja SDM (Y2)

Variabel Kinerja SDM pada penelitian ini diukur dari refleksi lima indikator. Evaluasi model pengukuran (outer model) diidentifikasi dari nilai loading faktor dari setiap indikator variabel Kinerja SDM Berikut ditampilkan besaran nilai loading bagi variabel Kinerja SDM.

Tabel 4.11
Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel Kinerja SDM (Y2)

Indikator Variabel Kinerja SDM	Outer loadings
Kualitas Kerja	0.912
Kuantitas	0.856
Ketepatan Waktu	0.915
Efektivitas	0.852
Kemandirian.	0.852

Data yang disajikan di atas menunjukkan nilai loading faktor variabel Kinerja SDM (Y2). Secara keseluruhan loading faktor yang didapatkan berada di atas angka 0,700. Atas dasar hasil tersebut, dapat dinyatakan bahwa variabel Pembelajaran Organisasi (Y1) mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator kualitas kerja, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian.

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 digunakan pada penelitian ini.

4.3.2. *Discriminant Validity*

Untuk pengujian *discriminant validity* dilakukan dengan tiga cara yaitu: 1) melihat kriteria Fornell Lacker Criterion yang diketahui dari ukuran *square root of average variance extracted* (AVE) atau akar AVE, 2) melihat nilai *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT), dan 3) memeriksa *cross loading*. Hasil pengujian pada masing-masing variabel dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. *Fornell Lacker Criterion*

Pengujian *Fornell Lacker Criterion* yaitu menguji validitas indikator dengan membandingkan nilai akar *Average Variance Extract* (AVE) dengan

korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya.

Tabel 4.12
Nilai *Fornell Lacker Criterion*

	Kinerja SDM	Pembelajaran Organisasi	Transformational Leadership
Kinerja SDM	0.878		
Pembelajaran Organisasi	0.505	0.816	
Transformational Leadership	0.721	0.525	0.811

Keterangan: Nilai yang dicetak tebal adalah nilai akar AVE.

Uji ini terpenuhi jika akar AVE lebih besar daripada korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya. Dari Tabel 4.12 menunjukkan bahwa nilai akar AVE lebih tinggi dari nilai korelasi antar konstruk lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity* yang tinggi, artinya hasil analisis data dapat diterima karena nilai yang menggambarkan hubungan antar konstruk berkembang dan nilai akar AVE memiliki nilai yang lebih besar daripada nilai korelasi antar konstruk. Hal ini dapat berarti bahwa seluruh konstruk memiliki *discriminant validity* yang baik. Dengan demikian instrumen penelitian yang digunakan untuk mengukur seluruh konstruk atau variabel laten dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas diskriminan.

2. Hasil Uji *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)*

Pengujian validitas menggunakan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)* dilakukan dengan melihat matrik HTMT. Kriteria HTMT yang diterima adalah dibawah 0,9 yang mengindikasikan evaluasi validitas diskriminan diterima.

Tabel 4.7
Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)*

	Kinerja SDM	Pembelajaran Organisasi	<i>Transformational Leadership</i>
Kinerja SDM			
Pembelajaran Organisasi	0.536		
<i>Transformational Leadership</i>	0.825	0.596	

Sumber: Data primer yang diolah (2024)

Tabel 4.7 menunjukkan bahwa nilai-nilai dalam matrik HTMT tidak lebih dari 0,9. Artinya, model menunjukkan bahwa evaluasi validitas diskriminan dapat diterima. Dari hasil pengujian validitas diskriminan, dapat diketahui bahwa syarat uji *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)* telah terpenuhi sehingga semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity* yang baik artinya hasil analisis data dapat diterima.

3. *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 4.13
 Nilai Korelasi Konstruk dengan Indikator (*Cross Loading*)

	Kinerja SDM	Pembelajaran Organisasi	<i>Transformational Leadership</i>
X1_1	0.597	0.397	0.721
X1_2	0.611	0.438	0.886
X1_3	0.517	0.421	0.738
X1_4	0.604	0.446	0.886
Y1_1	0.338	0.802	0.414
Y1_2	0.351	0.771	0.339
Y1_3	0.350	0.761	0.323
Y1_4	0.508	0.876	0.515
Y1_5	0.351	0.808	0.401
Y1_6	0.513	0.871	0.519
Y2_1	0.912	0.383	0.622

Y2_2	0.856	0.460	0.647
Y2_3	0.915	0.407	0.632
Y2_4	0.852	0.524	0.652
Y2_5	0.852	0.433	0.604

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 discriminant 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 discriminant yang baik.

4.3.3. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsistensi dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk. Reliabel menunjukkan bahwa indikator penelitian yang digunakan sesuai dengan kondisi obyek penelitian sebenarnya. Pengukuran uji reliabilitas suatu konstruk dengan indikator reflektif dapat dilakukan dengan tiga metode, 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 (Ghozali, 2014).

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

Tabel 4.12
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability (rho_c)</i>	<i>Average variance extracted (AVE)</i>
Kinerja SDM	0.925	0.944	0.771
Pembelajaran_Organisasi	0.901	0.923	0.666
<i>Transformational leadership</i>	0.823	0.884	0.659

Sumber Data : Olah data hasil penelitian, 2024

Hasil uji reliabilitas masing-masing struktur ditunjukkan pada tabel di atas. Temuan menunjukkan 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. Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian yang digunakan memiliki reliabilitas yang tinggi.

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.

4.4. Pengujian *Goodness of Fit*

Uji Kriteria *Goodness of Fit* (GoF) digunakan untuk mengevaluasi model struktural dan model pengukuran. Pengujian GoF dilakukan untuk menguji 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 (R^2) dari semua variabel endogen menentukan Q^2 . Besaran Q^2 memiliki nilai dalam rentang dari 0 hingga 1 dan menunjukkan bahwa semakin dekat dengan nilai 1 bermakna semakin baik model yang dibentuk. Tabel di bawah ini menunjukkan hasil perhitungan koefisien determinasi (R^2) untuk kedua variabel endogen.

Tabel 4.13
Nilai Koefisien Determinasi (*R-Square*)

	R-square	R-square adjusted
Kinerja SDM	0.541	0.537
Pembelajaran Organisasi	0.276	0.272

Tabel 4.13 di atas memperlihatkan adanya nilai koefisien determinasi (*R-square*) yang muncul pada model variabel Kinerja SDM (Y_2) sebesar 0,541. Nilai tersebut dapat diartikan bahwa variabel Kinerja SDM (Y_2) dapat dijelaskan oleh variabel Transformational Leadership dan Pembelajaran Organisasi sebesar 54,1 sedangkan sisanya 45,9 % diperoleh dari pengaruh variabel lainnya yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

Koefisien determinasi (*R-square*) pada model variabel Pembelajaran Organisasi (Y_1) bernilai 0,276, artinya Pembelajaran Organisasi dapat dipengaruhi oleh Transformational Leadership sebesar 27,6% dan sisanya 72,4 % diperoleh oleh pengaruh dari variabel lainnya yang tidak terdapat dalam model penelitian ini misalnya budaya organisasi, manajemen pengetahuan adaptasi teknologi dan keterikatan kerja.

Nilai Q^2 (Q^2) merupakan salah satu uji dalam melihat kebaikan model struktural, yaitu menunjukkan seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan estimasi parameternya. $Q^2 > 0$ menunjukkan model mempunyai

predictive relevance dan jika $Q^2 < 0$ menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*. Nilai Q^2 sebesar 0,02; 0,15; dan 0,35 menunjukkan lemah, moderate dan kuat (Ghozali & Latan, 2015). Nilai Q-Square untuk model struktural penelitian ini dapat dihitung dengan rumus berikut:

Tabel 4.14
Nilai Q-square

	SSO	SSE	$Q^2 (=1 - SSE/SSO)$
Kinerja SDM	1015.000	598.198	0.411
Pembelajaran Organisasi	1218.000	1004.833	0.175

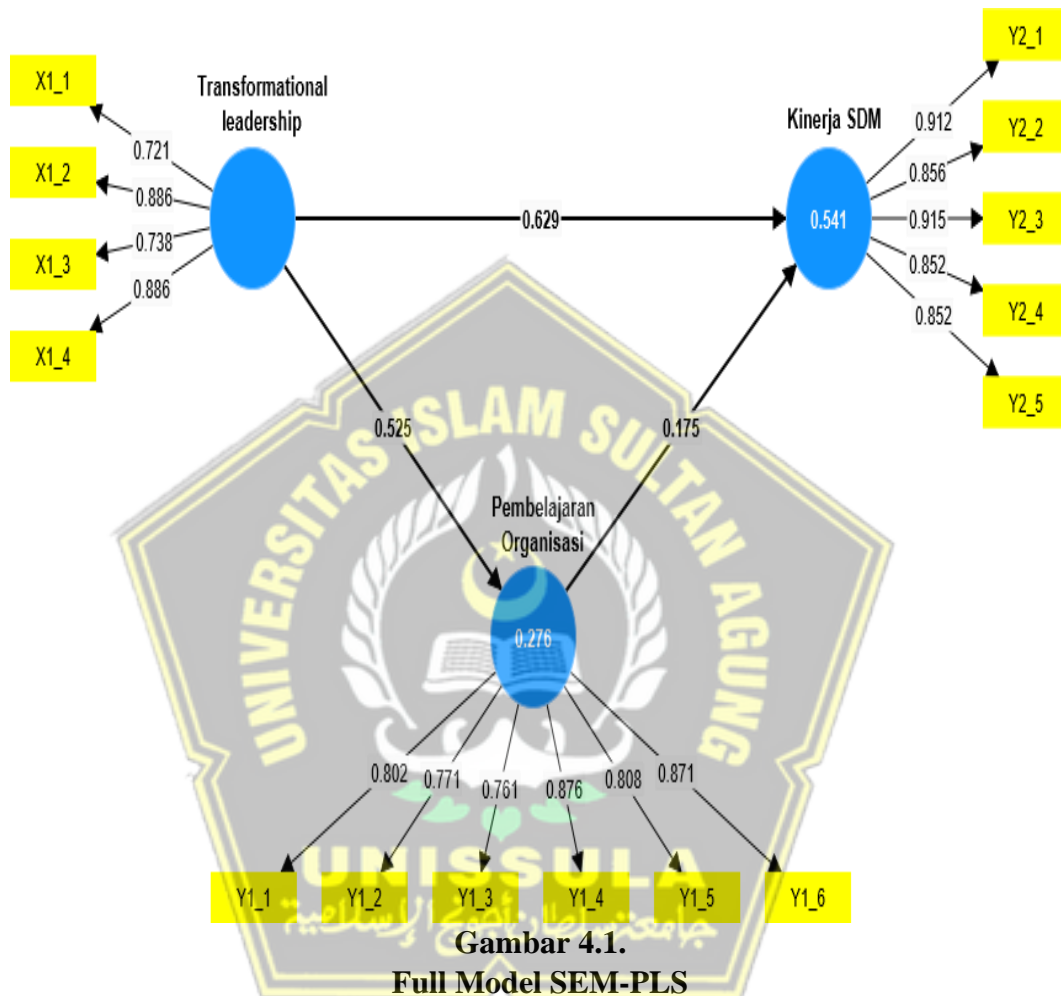
Perhitungan Q-square (Q^2) dihasilkan nilai 0,411 untuk Kinerja SDM. Nilai Q square tersebut lebih besar dari 0,35 berarti model memiliki *predictive relevance* yang kuat. Q-square (Q^2) variabel Pembelajaran Organisasi 0,175. Nilai Q square tersebut lebih besar dari 0,15 berarti model memiliki *predictive relevance* yang cukup kuat. Nilai Q^2 mendekati di atas 0 menunjukkan bahwa model struktur mempunyai kesesuaian yang baik atau fit dengan data. Artinya, nilai estimasi parameter yang dihasilkan model sesuai dengan nilai observasi.

4.5. Evaluasi 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 *work motivation* (Kinerja SDM) melalui mediasi Pembelajaran Organisasi sebagai variabel intervening.

Dalam hal ini pengolahan data digunakan dengan berbantuan perangkat lunak *SmartPLS* v4.0. Hasil pengolahan data tersebut tampak pada gambar berikut:



Sumber: Hasil pengolahan data dengan *Smart PLS* 4.0 (2024)

4.5.1. 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 thitung dengan t-tabel, dengan asumsi

bahwa t-hitung lebih besar dari t-tabel. Nilai t tabel untuk taraf signifikansi 5% adalah 1,96. Tabel berikut menunjukkan hasil uji pengaruh antar variabel dengan menggunakan analisis *Partial Least Square*.

Tabel 4.14
Path Coefficients Pengaruh Langsung

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Pembelajaran Organisasi -> Kinerja SDM	0.175	0.177	0.055	3.177	0.001
Transformational Leadership -> Kinerja SDM	0.629	0.628	0.048	13.075	0.000
Transformational Leadership -> Pembelajaran Organisasi	0.525	0.528	0.059	8.945	0.000

Sumber: Hasil pengolahan data dengan *Smart PLS 4.0* (2024)

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

1. Pengujian hipotesis pertama dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien (*original sample estimate*) pengaruh *Transformational Leadership* terhadap Pembelajaran Organisasi yakni 0,629. Hasil uji t menguatkan temuan tersebut, di mana diketahui besarnya t-hitung (13.075) lebih dari t-tabel (1,96) dengan p (0,000) lebih kecil dari 0,05. Hasil itu memberi bukti bahwa *Transformational Leadership* memberi pengaruh positif kepada Pembelajaran Organisasi. Atas dasar tersebut, maka hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini yaitu "Semakin baik implementasi *transformational leadership* maka akan semakin baik kinerja SDM" dapat **diterima**.

Simpulan dari uji tersebut yaitu *Transformational Leadership* secara positif dan signifikan mempengaruhi Kinerja SDM sebagaimana ditunjukkan oleh hasil penelitian beberapa peneliti terdahulu (Agung Nugroho et al., 2020; H. ur R. Khan et al., 2018; Singgih et al., 2020).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Transformational Leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM. Hal ini berarti bahwa penerapan kepemimpinan transformasional yang efektif dapat meningkatkan kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan.

Variabel *Transformational leadership* diukur dengan empat indikator yaitu: *Idealized Influence (Charisma)*, *Intellectual stimulation*, *Individualized Consideration* dan *Inspirational Motivation*. Sementara itu, Variabel Kinerja SDM diukur dengan lima indikator yakni: kualitas kerja; kuantitas; ketepatan waktu; efektivitas; kemandirian.

Hasil deskripsi data menunjukkan bahwa indikator dengan nilai rata-rata tertinggi dalam variabel *Transformational Leadership* adalah *Idealized Influence*, sedangkan untuk variabel Kinerja SDM, indikator dengan nilai rata-rata tertinggi adalah efektivitas. Korelasi antara kedua variabel menunjukkan bahwa semakin baik penerapan *Idealized Influence*, semakin tinggi pula efektivitas yang dicapai dalam kinerja SDM. Artinya, kepemimpinan transformasional yang mengedepankan pengaruh ideal akan berkontribusi pada peningkatan efektivitas kinerja.

Sebaliknya, indikator *Individualized Consideration* dalam *Transformational Leadership* memperoleh skor terendah, sementara indikator

dengan nilai rata-rata terendah pada Kinerja SDM adalah kualitas kerja. Korelasi yang ada menunjukkan bahwa semakin baik *Individualized Consideration*, semakin baik pula kualitas kerja yang dihasilkan. Artinya, perhatian individu dalam kepemimpinan transformasional dapat berkontribusi pada perbaikan kualitas kerja.

2. Uji hipotesis kedua dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien (*original sample estimate*) pengaruh Transformational Leadership terhadap Kinerja SDM yakni 0,525. Hasil tersebut diperkuat hasil uji t dimana diketahui besarnya t-hitung (8.945) lebih dari t-tabel (1,96) dengan p (0,000) lebih kecil dari 0,005. Simpulan dari uji tersebut yaitu *Transformational Leadership* secara positif dan signifikan mempengaruhi Kinerja SDM. Hasil itu membuktikan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan *Transformational Leadership* terhadap Kinerja SDM. Atas dasar tersebut, maka hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini yaitu ‘Semakin baik implementasi kepemimpinan transformasional maka akan semakin baik budaya pembelajaran organisasi’ dapat **diterima**.

Hasil itu membuktikan bahwa *Transformational Leadership* berdampak positif kepada Kinerja SDM. Artinya, penerapan kepemimpinan transformasional yang efektif dapat secara signifikan meningkatkan kinerja sumber daya manusia. Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi (Hosseini et al., 2020b; S. U. R. Khan et al., 2020).

Variabel *Transformational leadership* diukur dengan empat indikator yaitu: *Idealized Influence (Charisma)*, *Intellectual stimulation*, *Individualized Consideration* dan *Inspirational Motivation*. Sementara itu, variabel Pembelajaran Organisasi diukur dengan enam indikator yaitu: *Continuous learning; dialogue and inquiry; team learning; embedded systems; system connections; dan empowerment*.

Dalam deskripsi data, indikator dengan nilai rata-rata tertinggi pada *Transformational leadership* adalah *Idealized Influence (Charisma)* sementara indikator dengan nilai rata-rata tertinggi pada Pembelajaran Organisasi adalah *system connections*. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin kuat penerapan pengaruh ideal yang diberikan pemimpin maka semakin baik pula hubungan sistem yang ada dalam pembelajaran organisasi. Artinya, kepemimpinan yang karismatik dan penuh inspirasi dapat memperkuat keterhubungan sistem dalam organisasi, yang mendukung proses pembelajaran yang lebih efektif.

Sebaliknya, indikator *Individualized Consideration* dalam *Transformational leadership* memperoleh skor terendah, sedangkan indikator dengan nilai rata-rata terendah pada Pembelajaran Organisasi adalah *dialogue and inquiry*. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik penerapan *Individualized Consideration* semakin baik pula *dialogue and inquiry* yang terjadi dalam organisasi. Artinya, kepemimpinan transformasional yang berfokus pada pengaruh ideal dapat mendorong peningkatan dialog dan penyelidikan di dalam organisasi, yang pada gilirannya meningkatkan pembelajaran organisasi.

3. Uji hipotesis ketiga dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien (*original sample estimate*) pengaruh Pembelajaran Organisasi terhadap Kinerja SDM yakni 0,175. Hasil itu memberi bukti bahwa Pembelajaran Organisasi memberi pengaruh positif kepada Kinerja SDM. Hasil uji t menguatkan temuan tersebut, di mana diketahui besarnya t-hitung (3.177) lebih dari t-tabel (1,96) dengan p (0,001) lebih kecil dari 0,05. Simpulan dari uji tersebut yaitu Pembelajaran Organisasi secara positif dan signifikan mempengaruhi Kinerja SDM. Hasil ini berarti apabila Pembelajaran Organisasi semakin baik, maka Kinerja SDM akan cenderung menjadi semakin tinggi. Atas dasar tersebut, maka hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini yaitu "Semakin baik pembelajaran organisasi maka akan semakin baik kinerja SDM" dapat **diterima**.

Jika Pembelajaran Organisasi semakin baik, maka Kinerja SDM cenderung meningkat. Artinya, peningkatan dalam aspek-aspek pembelajaran organisasi seperti keterhubungan sistem, dialog, dan pemberdayaan dapat secara positif mempengaruhi kualitas kerja, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian dalam kinerja SDM. Hasil ini mendukung penelitian sebelumnya yaitu (Caruso, 2016; Ivaldi et al., 2022; Potnuru et al., 2021).

Variabel Pembelajaran Organisasi diukur dengan enam indikator yaitu: *Continuous learning; dialogue and inquiry; team learning; embedded systems; system connections;* dan *empowerment*. Sedangkan Variabel Kinerja SDM diukur dengan lima indikator yakni: kualitas kerja; kuantitas; ketepatan waktu; efektivitas; kemandirian.

Hasil deskripsi data menunjukkan bahwa indikator dengan nilai rata-rata tertinggi dalam Pembelajaran Organisasi adalah *System Connections*, sedangkan pada Kinerja SDM, indikator dengan nilai rata-rata tertinggi adalah efektivitas. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik keterhubungan sistem dalam pembelajaran organisasi, semakin tinggi pula efektivitas hasil kerja. Artinya, penguatan hubungan sistem dalam pembelajaran organisasi dapat meningkatkan efektivitas kinerja SDM.

Sebaliknya, indikator *Dialogue and Inquiry* dalam Pembelajaran Organisasi memperoleh skor terendah, sementara indikator dengan nilai rata-rata terendah pada Kinerja SDM adalah kualitas kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik proses dialog dan penyelidikan dalam pembelajaran organisasi, semakin baik pula kualitas kerja yang dihasilkan. Artinya, peningkatan dalam dialog dan penyelidikan dapat memperbaiki kualitas kerja.

Ringkasan hasil uji hipotesis dalam penelitian ini disajikan secara menyeluruh pada tabel 4.15. Tabel 4.15

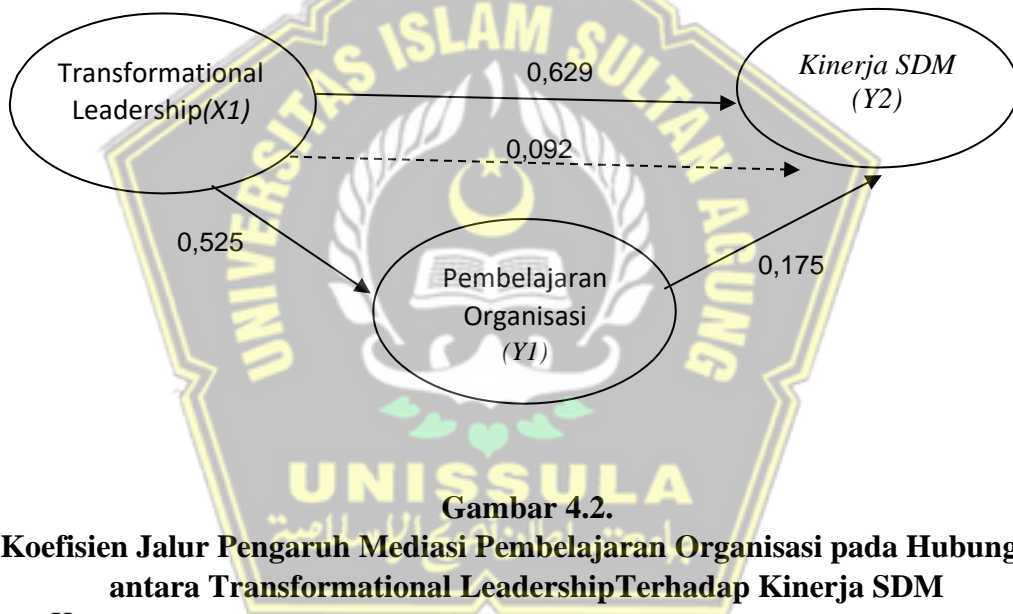
Ringkasan Hasil Uji Hipotesis

	Hipotesis	Kesimpulan
H1	<i>Semakin baik implementasi transformational leadership maka akan semakin baik budaya pembelajaran organisasi</i>	Diterima t = 13.075 > 1,96 (p=0,000 < 0,05)
H2	<i>Semakin baik implementasi transformational leadership maka akan semakin baik budaya pembelajaran organisasi</i>	Diterima t = 8.945 > 1,96 (p=0,000 < 0,05)
H3	<i>Semakin baik pembelajaran maka akan semakin baik kinerja SDM</i>	Diterima t = 3,177 > 1,96 (p=0,002 < 0,05)

Sumber : Olah data hasil penelitian, 2024

4.5.2. Analisis Pengaruh Tidak Langsung

Pengujian pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dilakukan untuk melihat pengaruh yang diberikan oleh suatu variabel eksogen (Pelatihan Teknis Kepabeanaan) terhadap variabel endogen (Kinerja SDM) melalui variabel intervening, yaitu variabel Pembelajaran Organisasi. Pengaruh tidak langsung Transformational Leadership terhadap Kinerja SDM melalui mediasi Pembelajaran Organisasi digambarkan pada diagram jalur berikut:



Gambar 4.2.

Koefisien Jalur Pengaruh Mediasi Pembelajaran Organisasi pada Hubungan antara Transformational Leadership Terhadap Kinerja SDM

Keterangan :

- ▶ : Pengaruh langsung
- : Pengaruh tidak langsung

Untuk menguji pengaruh tidak langsung digunakan *Sobel Test*, seperti yang ditunjukkan pada tabel berikut.

Tabel 4.16
 Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ((O/STDEV))	P values
Transformational Leadership -> Pembelajaran Organisasi -> Kinerja SDM	0.092	0.094	0.032	2.852	0.004

Sumber : Olah data hasil penelitian, 2024

Pengaruh mediasi Pembelajaran Organisasi dalam kaitan variabel *Transformational Leadership* terhadap Kinerja SDM diketahui sebesar 0,092. Uji sobel menghasilkan besaran t-hitung 2.852 ($t > 1.96$) dengan $p = 0,004 < 0,05$. Simpulan dari pengujian tersebut yaitu bahwa Pembelajaran Organisasi menjadi mediator pada hubungan *Transformational Leadership* dengan Kinerja SDM. Apabila dilihat dari besar pengaruhnya, pengaruh *indirect* 0,092 lebih kecil nilainya dibanding pengaruh secara *direct* 0,629. Artinya, pengaruh *Transformational Leadership* terhadap Kinerja SDM lebih banyak secara langsung tanpa melalui Pembelajaran Organisasi.

BAB V

PENUTUP

5.1. Simpulan

5.1.1. Kesimpulan Masalah Penelitian

Berdasarkan fenomena dan *research gap* terkait peran *kepemimpinan transformasional* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *kinerja karyawan* maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah “bagaimanakah pengaruh kepemimpinan transformasional pada pembelajaran organisasi terhadap kinerja SDM?”. Sehingga penelitian ini bertujuan untuk meneliti bagaimana peningkatan kinerja SDM melalui kepemimpinan transformasional dan pembelajaran organisasi.

Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan pada budaya pembelajaran organisasi dan kinerja SDM dengan cara menciptakan lingkungan yang inspiratif dan mendukung perkembangan individu serta kolaborasi. Pemimpin yang menerapkan kepemimpinan transformasional, melalui pengaruh ideal dan motivasi inspiratif, dapat memperkuat budaya pembelajaran organisasi dengan memfasilitasi keterhubungan sistem, dialog terbuka, dan pengembangan berkelanjutan. Hal ini meningkatkan efektivitas proses pembelajaran dan inovasi, yang pada gilirannya berdampak positif pada kinerja SDM dengan meningkatkan kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan efektivitas hasil kerja. Dengan demikian, kepemimpinan

transformatif membantu menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan adaptif, mendukung kinerja SDM yang lebih tinggi.

5.1.2. Kesimpulan Hipotesis

Berdasarkan hasil pengujian empiris dalam penelitian ini maka kesimpulan pembuktian hypothesis adalah sebagaimana berikut :

- 1) Semakin baik implementasi *transformational leadership* maka akan semakin baik budaya pembelajaran organisasi
- 2) Semakin baik implementasi *transformational leadership* maka akan semakin baik budaya pembelajaran organisasi
- 3) Semakin baik pembelajaran maka akan semakin baik kinerja SDM

5.2. Implikasi Teoritis

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa *Transformational Leadership* yang efektif memiliki peran penting dalam meningkatkan Kinerja SDM. Kepemimpinan yang mengedepankan karisma dan perhatian individu terbukti dapat meningkatkan efektivitas dan kualitas kerja, yang pada gilirannya berkontribusi pada peningkatan kinerja SDM secara keseluruhan.

Selain itu, *Transformational Leadership* yang efektif juga berkontribusi pada peningkatan Pembelajaran Organisasi. Kepemimpinan yang karismatik dan inspiratif tidak hanya memperbaiki kinerja SDM, tetapi

juga memperkuat proses pembelajaran dalam organisasi, menciptakan lingkungan yang lebih produktif dan inovatif.

Lebih lanjut, Pembelajaran Organisasi yang lebih efektif berkontribusi pada peningkatan Kinerja SDM. Penerapan strategi pembelajaran yang lebih baik dan terstruktur akan berdampak positif pada kualitas, efektivitas, dan keseluruhan kinerja SDM dalam organisasi, memastikan bahwa proses pembelajaran mendukung peningkatan kinerja yang signifikan.

5.3. Implikasi Manajerial

- 1) Transformational Leadership: Hasil deskripsi data menunjukkan bahwa indikator *Idealized Influence* memiliki nilai rata-rata tertinggi, sedangkan *Individualized Consideration* memperoleh skor terendah. Untuk meningkatkan efektivitas implementasi *Transformational Leadership*, organisasi harus mempertahankan kekuatan *Idealized Influence* dengan terus mempraktikkan karisma dan visi inspiratif, serta secara aktif meningkatkan *Individualized Consideration* dengan lebih fokus pada kebutuhan dan perkembangan individu anggota tim. Hal ini dapat dilakukan dengan menerapkan program pelatihan yang memfasilitasi interaksi personal antara pemimpin dan anggota tim, memberikan umpan balik yang konstruktif, serta mengadakan sesi mentoring untuk memperdalam pemahaman pemimpin terhadap kebutuhan dan aspirasi masing-masing individu.

- 2) Pembelajaran Organisasi: Data menunjukkan bahwa *System Connections* memiliki nilai rata-rata tertinggi, sedangkan *Dialogue and Inquiry* memperoleh nilai rata-rata terendah. Untuk meningkatkan efektivitas implementasi Pembelajaran Organisasi, organisasi harus mempertahankan dan memperkuat *System Connections* dengan memastikan bahwa sistem yang ada mendukung integrasi dan kolaborasi antar bagian. Selain itu, organisasi harus meningkatkan *Dialogue and Inquiry* dengan menciptakan forum dan kesempatan untuk diskusi terbuka dan penelitian bersama. Hal ini bisa dilakukan dengan menyelenggarakan workshop, forum diskusi reguler, serta memberikan pelatihan yang memfasilitasi keterampilan komunikasi dan penyelidikan di antara anggota tim.
- 3) Kinerja SDM: Temuan data menunjukkan bahwa efektivitas memiliki nilai rata-rata tertinggi, sementara kualitas kerja memperoleh nilai rata-rata terendah. Untuk meningkatkan efektivitas implementasi Kinerja SDM, organisasi harus mempertahankan fokus pada efektivitas dengan terus mengukur dan mengoptimalkan kinerja berdasarkan hasil dan pencapaian. Selain itu, perlu meningkatkan kualitas kerja dengan menyediakan pelatihan yang relevan, menetapkan standar kerja yang jelas, serta memberikan dukungan sumber daya yang memadai. Hal ini dapat dilakukan dengan mengimplementasikan program pelatihan keterampilan, melakukan evaluasi berkala, serta memberikan umpan balik yang terarah untuk meningkatkan standar kualitas kerja.

5.4. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan. Pertama, nilai koefisien determinasi (*R-square*) pada model variabel Pembelajaran Organisasi menunjukkan bahwa *Transformational Leadership* hanya dapat menjelaskan 27,6% dari variasi dalam Pembelajaran Organisasi, sedangkan 72,4% sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak ditangkap dalam model penelitian ini.

Metode pengumpulan data yang digunakan, seperti survei atau wawancara, bisa saja terpengaruh oleh bias responden atau keterbatasan dalam kualitas data yang dikumpulkan. Selain itu, penelitian ini mungkin memiliki batasan dalam hal generalisasi temuan, terutama jika sampel yang digunakan tidak cukup mewakili populasi yang lebih luas atau jika dilakukan dalam konteks yang sangat spesifik. Terakhir, faktor eksternal yang tidak diukur dalam penelitian ini, seperti perubahan lingkungan organisasi atau dinamika pasar, juga dapat mempengaruhi hasil dan mengurangi validitas temuan.

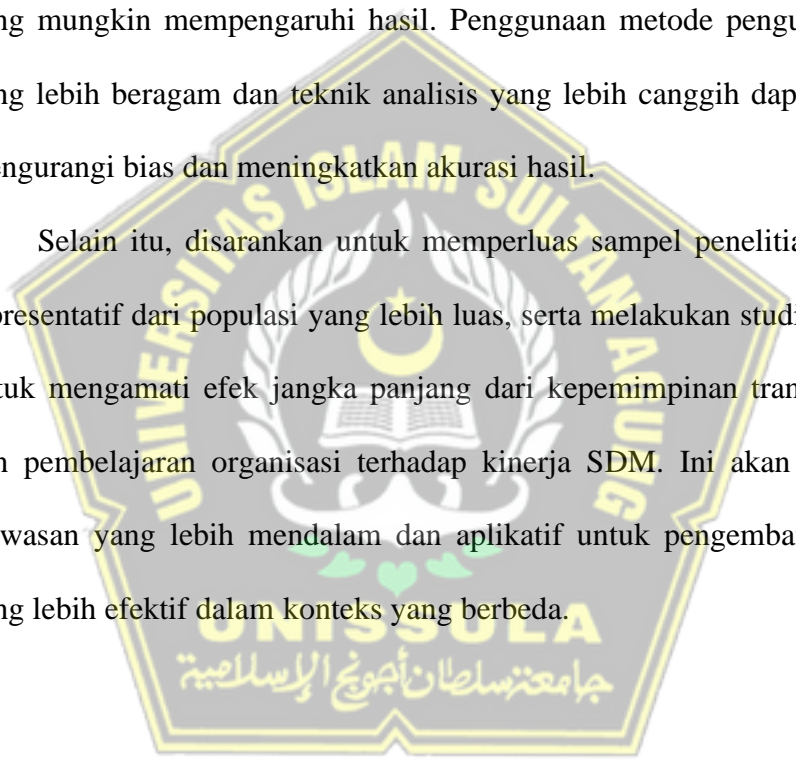
5.5. Agenda Penelitian Mendatang

Untuk penelitian yang akan datang, disarankan untuk memasukkan variabel tambahan yang mungkin mempengaruhi Pembelajaran Organisasi, seperti budaya organisasi, dukungan manajerial, atau faktor lingkungan eksternal. Penelitian yang lebih luas dan komprehensif dengan mempertimbangkan variabel-variabel tambahan ini dapat memberikan

pemahaman yang lebih mendalam tentang faktor-faktor yang mempengaruhi pembelajaran organisasi dan kinerja SDM.

Fokus diperluas untuk mencakup variabel tambahan yang dapat mempengaruhi hubungan antara *Transformational Leadership*, Pembelajaran Organisasi, dan Kinerja SDM. Penelitian selanjutnya dapat mempertimbangkan variabel eksternal seperti kondisi pasar atau perubahan lingkungan organisasi yang mungkin mempengaruhi hasil. Penggunaan metode pengumpulan data yang lebih beragam dan teknik analisis yang lebih canggih dapat membantu mengurangi bias dan meningkatkan akurasi hasil.

Selain itu, disarankan untuk memperluas sampel penelitian agar lebih representatif dari populasi yang lebih luas, serta melakukan studi longitudinal untuk mengamati efek jangka panjang dari kepemimpinan transformasional dan pembelajaran organisasi terhadap kinerja SDM. Ini akan memberikan wawasan yang lebih mendalam dan aplikatif untuk pengembangan strategi yang lebih efektif dalam konteks yang berbeda.



DAFTAR PUSTAKA

- Agung Nugroho, Y., Asbari, M., Purwanto, A., Basuki, S., Nadhila Sudiyono, R., Agung Ali Fikri, M., Hulu, P., Chidir, G., Xavir, Y., & Tinggi Ilmu Ekonomi Insan Pembangunan, S. (2020). *TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND EMPLOYEES' PERFORMANCE: THE MEDIATING ROLE OF MOTIVATION AND WORK ENVIRONMENT*. 2(1).
- 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>
- Arikunto, S. (2016). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Rineka Cipta.
- 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>
- Brewer, G. A. (2008). *“Employee and organizational performance.” Motivation in public management: The call of public service (Vol. 2)*.
- Burns, J. M., & Bass, Bernard M, T. B. (2008). *Transformational leadership*. 1–5.
- 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>
- Caruso, S. J. (2016). A Foundation For Understanding Knowledge Sharing: Organizational Culture, Informal Workplace Learning, Performance Support, And Knowledge Management. *Contemporary Issues in Education Research (CIER)*, 10(1), 45–52. <https://doi.org/10.19030/cier.v10i1.9879>
- 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>
- Choi, I. (2020). Moving beyond Mandates: Organizational Learning Culture, Empowerment, and Performance. *International Journal of Public Administration*, 43(8), 724–735. <https://doi.org/10.1080/01900692.2019.1645690>
- Coutinho, V., Domingues, A. R., Caeiro, S., Painho, M., Antunes, P., Santos, R., Videira, N., Walker, R. M., Huisinigh, D., & Ramos, T. B. (2018). Employee-Driven Sustainability Performance Assessment in Public Organisations. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(1), 29–46. <https://doi.org/10.1002/csr.1438>
- Darma Rosmala Sari, T., & Sukmasari, D. (2018). Does Organizational Learning and Innovation Influence Performance? *Journal of Behavioural Economics, Finance, Entrepreneurship, Accounting and Transport*, 6(1), 22–25. <https://doi.org/10.12691/jbe-6-1-3>
- 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>
- Farisi, S., & Paramita, D. (2020). The Effect of Transformational Leadership and Motivation on Employee Performance at PT Telkom Access Gaharu Medan. *International Journal of Economic, Technology and Social Sciencesinjects*, 1(2), 129–140.
- Gagel, G. (2017). The intersection of organizational agility and transformational leadership: A literature review. *Academy of Management*.
- Ghozali. (2018). *Metode penelitian*. 35–47.
- Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)* (4th ed.). Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Konsep, Teknik, Aplikasi Menggunakan. Smart PLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hilton, S. K., Madilo, W., Awaah, F., & Arkorful, H. (2023). Dimensions of transformational leadership and organizational performance: the mediating effect of job satisfaction. *Management Research Review*, 46(1), 1–19. <https://doi.org/10.1108/MRR-02-2021-0152>
- Hosseini, S. H., Hajipour, E., Kaffashpoor, A., & Darikandeh, A. (2020a). The mediating effect of organizational culture in the relationship of leadership style with organizational learning. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 30(3), 279–288. <https://doi.org/10.1080/10911359.2019.1680473>
- Hosseini, S. H., Hajipour, E., Kaffashpoor, A., & Darikandeh, A. (2020b). The mediating effect of organizational culture in the relationship of leadership style with organizational learning. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 30(3), 279–288. <https://doi.org/10.1080/10911359.2019.1680473>

- Indriantoro, N., & Supomo, B. (2016). Metode Penelitian kuantitatif. *Variabel*, 53(9), 1689–1699.
- Ivaldi, S., Scaratti, G., & Fregnan, E. (2022). Dwelling within the fourth industrial revolution: organizational learning for new competences, processes and work cultures. *Journal of Workplace Learning*, 34(1), 1–26. <https://doi.org/10.1108/JWL-07-2020-0127>
- Khan, H. ur R., Ali, M., Olya, H. G. T., Zulqarnain, M., & Khan, Z. R. (2018). Transformational leadership, corporate social responsibility, organizational innovation, and organizational performance: Symmetrical and asymmetrical analytical approaches. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(6), 1270–1283. <https://doi.org/10.1002/csr.1637>
- Khan, M. S., Saengon, P., Charoenpoom, S., Soonthornpipit, H., & Chongcharoen, D. (2021a). The impact of organizational learning culture, workforce diversity and knowledge management on innovation and organization performance: A structural equation modeling approach. *Human Systems Management*, 40(1), 103–115. <https://doi.org/10.3233/HSM-200984>
- Khan, M. S., Saengon, P., Charoenpoom, S., Soonthornpipit, H., & Chongcharoen, D. (2021b). The impact of organizational learning culture, workforce diversity and knowledge management on innovation and organization performance: A structural equation modeling approach. *Human Systems Management*, 40(1), 103–115. <https://doi.org/10.3233/HSM-200984>
- Khan, S. U. R., Anjam, M., Abu Faiz, M., Khan, F., & Khan, H. (2020). Probing the Effects of Transformational Leadership on Employees' Job Satisfaction With Interaction of Organizational Learning Culture. *SAGE Open*, 10(2). <https://doi.org/10.1177/2158244020930771>
- 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>
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132–151. <https://doi.org/10.1177/1523422303005002002>
- McCleskey, J. (2014). Situational, transformational, and transactional leadership and leadership development. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(4), 117.
- Meher, J. R., Nayak, L., Mishra, R. K., & Patel, G. (2022). Impact of organizational learning culture on organizational effectiveness: a serial mediation analysis with knowledge sharing and employee competencies. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-10-2021-0230>
- Nazir. (2014). *Metode Penelitian*. Gitalia Indonesia.

- Northouse, P. G. (2007). *Introduction To Leadership : Concepts And Practice Download Introduction To Leadership : Concepts And Practice Free Collection ,.*
- Novitasari, D., Francisca Sestri Goestjahjanti, & Masduki Asbari. (2020). The Role of Readiness to Change between Transformational Leadership and Performance: Evidence from a Hospital during Covid-19 Pandemic. *APMBA (Asia Pacific Management and Business Application*, 9(1), 37–56. <https://doi.org/10.21776/ub.apmba.2020.009.01.4>
- Olejarski, A. M., Potter, M., & Morrison, R. L. (2019). Organizational Learning in the Public Sector: Culture, Politics, and Performance. *Public Integrity*, 21(1), 69–85. <https://doi.org/10.1080/10999922.2018.1445411>
- Potnuru, R. K. G., Sahoo, C. K., & Parle, K. C. (2021). HRD practices, employee competencies and organizational effectiveness: role of organizational learning culture. *Journal of Asia Business Studies*, 15(3), 401–419. <https://doi.org/10.1108/JABS-06-2020-0237>
- Qalati, S. A., Zafar, Z., Fan, M., Sánchez Limón, M. L., & Khaskheli, M. B. (2022). Employee performance under transformational leadership and organizational citizenship behavior: A mediated model. *Heliyon*, 8(11). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e11374>
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *Leadership Quarterly*, 15(3), 329–354. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.02.009>
- Rafia, R., & Sudiro, A. (2020). THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON EMPLOYEE PERFORMANCE MEDIATED BY JOB SATISFACTION AND EMPLOYEE ENGAGEMENT. *International Journal of Business, Economics and Law*, 21(5), 119–125.
- Rawashdeh, A. M., Elayan, M., Shamout, M. D., & Saleh, M. H. (2020). Job satisfaction as a mediator between transformational leadership and employee performance: Evidence from a developing country. *Management Science Letters*, 10(16), 3855–3864. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.7.026>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior*. Pearson education limited.
- Saira, S., Mansoor, S., & Ali, M. (2021). Transformational leadership and employee outcomes: the mediating role of psychological empowerment. *Leadership and Organization Development Journal*, 42(1), 130–143. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2020-0189>
- Shafique Ur Rehman, Anam Bhatti, & Naveed Iqbal Chaudry. (2019). Mediating effect of innovative culture and organizational learning between leadership styles at third-order and organizational performance in Malaysian SMEs. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 9(36), 1–25.
- 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>
- Singgih, E., Iskandar, J., Sestri Goestjahjanti, F., Fahlevi, M., Nadeak, M., Fahmi, K., Anwar, R., & Asbari, M. (2020). The Role of Job Satisfaction in the Relationship between Transformational Leadership, Knowledge Management, Work Environment and Performance. *Solid State Technology*, 63(2), 293–315. www.solidstatetechnology.us
- Sopiah, S., Kurniawan, D. T., Nora, E., & Narmaditya, B. S. (2020). Does talent management affect employee performance?: The moderating role of work engagement. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(7), 335–341. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no7.335>
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2018). Metode Penelitian Metode Penelitian. *Metode Penelitian*, 22–34.
- Taqwa, S., Hudayah, S., & Lestari, D. (2021). *The Influence of Transformational Leadership and Workload towards Work Motivation and Their Impact on Employee Performance at Bank BRI. October*.
- Vasconcellos, S. L. de, José Carlos da Silva Freitas, & Fabio Miguel Junges. (2021). Digital capabilities: Bridging the gap between creativity and performance. In *In The Palgrave Handbook of Corporate Sustainability in the Digital Era* (pp. 411–427). Palgrave Macmillan, Cham.
- Virgiawan, A. R., Riyanto, S., & Endri, E. (2021). Organizational culture as a mediator motivation and transformational leadership on employee performance. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 10(3), 67–79. <https://doi.org/10.36941/AJIS-2021-0065>
- Wahda. (2017). Mediating effect of knowledge management on organizational learning culture in the context of organizational performance. *Journal of Management Development*, 36(7), 846–858. <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2016-0252>
- Wahda, Mursalim, Fauziah, & Asty. (2020). Extra-role behavior improvement model: Organizational learning culture, organizational trust, and organizational justice approach. *International Journal of Engineering Business Management*, 12. <https://doi.org/10.1177/1847979020963774>
- 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*.

