PENINGKATAN ORGANISASI LEARNING MELALUI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MODAL INTEKTUAL

Proposal Tesis

Untuk memenuhi sebagian persyaratan Mencapai Derajat Sarjana S2
Program Magister Manajemen

Disusun oleh :

Putri Octavianti
Nim : 20402400587

MAGISTER MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG
2025

Halaman Pengesahan

TESIS

KUALITAS PENGETAHUAN DAN KOMPETENSI PROFESIONAL KEPABEANAN DALAM PENINGKATAN KINERJA SDM KANTOR PENGAWASAN DAN PELAYANAN BEA DAN CUKAI TIPE MADYA PABEAN A SEMARANG

Disusun oleh:

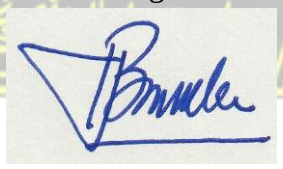
Putri Octavianti

Nim : 20402400587

Telah disetujui oleh Pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan kehadapan sidang panitia ujian Penelitian Thesis Program Studi Magister Management Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, Maret 2025

Pembimbing



Dr. Budhi Cahyono, SE, MSi

NIK. 210492030

LEMBAR PENGUJIAN

PENINGKATAN ORGANISASI LEARNING MELALUI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MODAL INTEKTUAL

Disusun oleh:

Putri Octavianti

Nim : 20402400587

Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal Mei 2025

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Pembimbing

Dr. Budhi Cahyono, SE, MSi

NIK. 210492030

Penguji I

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

NIK. 210491028

Penguji II

Dr. Marno Nugroho, S.E., MM

NIK. 210491025

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen tanggal Mei 2025.

Ketua Program Pascasarjana

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

NIK. 210491028

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

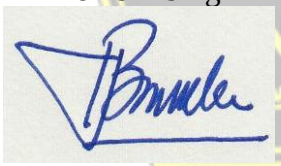
Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama	:	Putri Octavianti
NIM	:	20402400587
Program Studi	:	Magister Manajemen
Fakultas	:	Ekonomi
Universitas	:	Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul "Peningkatan Organisasi Learning Melalui Kepemimpinan Transformasional dan Modal Intektual", 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.

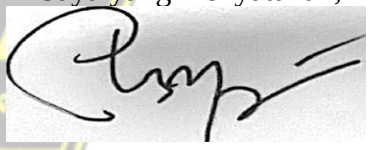
Semarang, Mei 2025

Pembimbing



Dr. Budhi Cahyono, SE, MSi
NIK. 210492030

Saya yang menyatakan,



Putri Octavianti
NIM 20402400587

LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

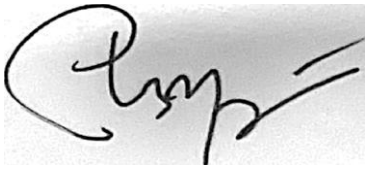
Nama	:	Putri Octavianti
NIM	:	20402400587
Program Studi	:	Magister Manajemen
Fakultas	:	Ekonomi
Universitas	:	Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis dengan judul: *"*Peningkatan Organisasi Learning Melalui Kepemimpinan Transformasional dan Modal Intektual" dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-ekslusif 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, Mei 2025

Yang menyatakan



Putri Octavianti

NIM 20402400587

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis upaya peningkatan *Organizational Learning* melalui *Transformational Leadership* dan *Intellectual Capital*. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh sumber daya manusia (SDM) di lingkungan Direktorat Lalu Lintas (Ditlantas) Polda Kepulauan Riau yang berjumlah 162 personel. Mengingat jumlah populasi yang terbatas, penelitian ini menggunakan teknik sensus, di mana seluruh anggota populasi dijadikan responden. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner tertutup dengan skala Likert 1–5, mulai dari pernyataan "Sangat Tidak Setuju" hingga "Sangat Setuju". Analisis data dilakukan dengan pendekatan *Partial Least Square* (PLS).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) *Transformational Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Intellectual Capital*, yang berarti semakin baik kepemimpinan transformasional, maka kualitas modal intelektual akan meningkat; (2) *Transformational Leadership* juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Learning*, yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang inspiratif dan visioner dapat meningkatkan proses pembelajaran organisasi; dan (3) *Intellectual Capital* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Learning*, artinya semakin tinggi kualitas pengetahuan, keterampilan, dan sistem organisasi, maka semakin kuat pula pembelajaran yang terjadi dalam organisasi.

Kata kunci: *Transformational Leadership; Intellectual Capital Organizational; Learning*

ABSTRACT

This study aims to analyze efforts to enhance Organizational Learning through Transformational Leadership and Intellectual Capital. The population in this research includes all human resources (HR) within the Traffic Directorate (Ditlantas) of the Riau Islands Regional Police, totaling 162 personnel. Due to the limited population size, the study employed a census method, in which the entire population was used as the sample. Data were collected through a closed-ended questionnaire using a 5-point Likert scale ranging from "Strongly Disagree" to "Strongly Agree." Data analysis was conducted using the Partial Least Squares (PLS) approach.

The results of the study show that: (1) Transformational Leadership has a positive and significant effect on Intellectual Capital, indicating that stronger transformational leadership leads to better intellectual capital; (2) Transformational Leadership also has a positive and significant effect on Organizational Learning, suggesting that an inspiring and visionary leadership style enhances organizational learning processes; and (3) Intellectual Capital has a positive and significant effect on Organizational Learning, meaning that higher levels of knowledge, skills, and structured systems within the organization contribute to stronger learning capabilities.

Keywords:Transformational Leadership; Intellectual Capital; Organizational Learning

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh

Segala puji bagi Allah Tuhan Semesta Alam Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang yang telah melimpahkan berbagai rahmat, anugrah, hidayah dan karunia-Nya. Shalawat serta salam semoga selalu tercurah kepada junjungan kita Nabi Besar Muhammad SAW beserta sahabat dan keluarganya. Sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan judul "Peningkatan Organisasi Learning Melalui Kepemimpinan Transformasional dan Modal Intektual".

Penyusunan Tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan derajat magister pada Program Pascasarjana (S-2) Program Studi Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung.

Terselesaikannya Tesis 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:

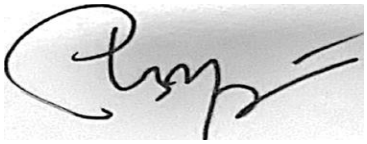
1. Prof Dr. Heru Sulistyo, S.E., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang juga selaku Dosen Penguji yang telah dengan sangat sabar memberikan ilmu yang sangat bermanfaat, memberikan bimbingan dengan penuh komunikatif, kesabaran, semangat dan keteladanan.
2. Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si selaku Ketua Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang juga selaku Dosen Penguji yang telah dengan sabar memberikan ilmu yang bermanfaat dan sebagai inspirasi dalam pembelajaran.
3. Dr.Budhi Cahyono, SE,Msi selaku Dosen Pembimbing yang telah membantu serta membimbing penulis serta senantiasa memberikan masukan yang berperan besar dalam kelancaran penyelesaian tugas akhir ini.
4. Para Dosen pada Program Pascasarjana Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan pengetahuan dan ilmu kepada penulis.
5. Segenap pengurus dan staf karyawan Program Pascasarjana (S-2) Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang secara langsung maupun tidak langsung telah banyak membantu selama mengikuti pendidikan.
6. Suami tercinta dan keluarga besarku tersayang yang selalu memberikan do'a dan dukungannya kepada penulis sehingga dapat memberikan semangat dalam menyelesaikan penelitian tesis.
7. Direktur lalulintas, Wadirlantas, Pejabat utama dan Seluruh staf beserta personil Ditlantas yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu yang telah membantu dan memberikan petunjuk serta saran dalam penyusunan tesis ini.
8. Rekan-rekan Kelas 80E MM yang telah bersama-sama berjuang dan belajar menyelesaikan studi S2 ini.
9. Semua pihak dan handai taulan, yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, yang secara langsung maupun tidak langsung telah membantu dan berkontribusi selama proses studi dan penyusunan tesis ini.

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

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

Wassalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh

Semarang, Mei 2025
Penulis



Putri Octavianti
NIM 20402400587

Daftar Isi

Halaman Pengesahan ii
LEMBAR PENGUJIAN iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS iv
LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH v
ABSTRAK vi
ABSTRACT vii
KATA PENGANTAR viii
Daftar Isi x
BAB I PENDAHULUAN 1
1.1. Latar Belakang Masalah 1
1.2. Rumusan Masalah 4
1.3. Tujuan Penelitian 5
BAB II KAJIAN PUSTAKA 7
2.1. *Intellectual Capital* 7
2.2.*Transformational Leadership* 9
2.3.*Organizational Learning* 12
2.4. Hubungan Antar Variabel 14
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 18
3.5 Definisi Operasional dan Pengukuran 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) 37
4.4. Pengujian Goodness of Fit 46

4.5. Evaluasi Model Struktural (Inner Model) 49
4.6. Pembahasan 55
BAB V PENUTUP 60
5.1. Kesimpulan Hasil Penelitian 60
5.2. Implikasi Teoritis 60
5.3. Implikasi Manajerial 62
5.4. Limitasi Penelitian 63
5.5. Agenda Penelitian Mendatang 64
DAFTAR PUSTAKA 66
Lampiran 1 Kuestionaire Penelitian 71
Lampiran 2. Deskripsi Responden 76
Lampiran 3. Analisis Deskriptif Data Variabel Penelitian 77
Lampiran 4. Full Model PLS 78
Lampiran 5. Outer Model (Model Pengukuran) 80
Lampiran 6. Uji Kesesuaian Model (*Goodness of fit*) 82
Lampiran 7. Inner Model (Model Struktural) 83

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Dalam era yang ditandai oleh dinamika perubahan yang cepat, organisasi dituntut untuk memiliki kemampuan belajar yang adaptif guna menghadapi tantangan eksternal dan internal. Kemampuan ini, yang dikenal sebagai *organizational learning*, menjadi elemen penting untuk meningkatkan daya saing dan keberlanjutan organisasi. *Organizational learning* tidak hanya berperan dalam mengoptimalkan proses pengambilan keputusan, tetapi juga dalam menciptakan inovasi dan memperkuat kemampuan organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan lingkungan. Namun, implementasi *organizational learning* yang efektif membutuhkan dukungan dari berbagai faktor internal, termasuk kepemimpinan yang visioner dan pemanfaatan modal intelektual secara optimal.

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

organisasi meliputi: konseptualisasi yang beragam, fitur yang berubah dari waktu ke waktu, peningkatan pentingnya pembelajaran bagi organisasi (Brix, 2019).

Berdasarkan observasi peneliti, pembelajaran organisasi pada DITLANTAS POLDA Kepulauan Riau dapat terlihat dari masih adanya keterbatasan dalam transfer pengetahuan, adaptasi terhadap perubahan, dan penerapan inovasi dalam tugas kepolisian. Berdasarkan data internal, masih terdapat sejumlah personel yang belum optimal dalam memanfaatkan sistem informasi lalu lintas berbasis digital, yang berperan penting dalam meningkatkan efisiensi pelayanan publik. Selain itu, hasil evaluasi kinerja menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan kompetensi belum merata di seluruh jajaran, di mana sebagian besar pelatihan hanya diikuti oleh personel tertentu, sehingga terjadi kesenjangan keterampilan dalam penerapan kebijakan berbasis teknologi. Minimnya budaya berbagi pengetahuan di antara personel juga menjadi tantangan, di mana pengalaman dan wawasan dari senior belum sepenuhnya didistribusikan ke anggota yang lebih junior, menghambat efektivitas pembelajaran organisasi.

Perubahan dalam organisasi kerja yang sangat pesat menuntut adanya proses pembelajaran untuk menumbuhkan dan meningkatkan perilaku, berbagi pengetahuan dan kemauan untuk organisasi pembelajaran pegawai membutuhkan dukungan pemimpin organisasi yang memberikan kesempatan pada bawahannya dan iklim organisasi budaya yang mendukung (Kim & Park, 2020). Peran pimpinan sangat strategis karena pemimpin adalah pencetus gagasan tujuan, merencanakan, mengorganisasikan, mengendalikan seluruh sumber daya organisasi sehingga tujuan dapat tercapai secara efektif dan efisien (Imran et al., 2016).

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

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

Kepemimpinan transformasional terdiri dari hubungan yang mendalam antara pemimpin dan bawahannya yang berpotensi mempengaruhi sumber daya

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

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

1.2. Rumusan Masalah

Rumusan penelitian yang dapat peneliti sampaikan adalah sebagai berikut: *"*Bagaimana meningkatkan pembelajaran organisasi melalui kepemimpinan transformasional dan Modal intelektual*"*. Kemudian pertanyaan penelitian yang muncul adalah :

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

1.3. Tujuan Penelitian

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

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

1.4. Kegunaan Penelitian

1. Manfaat Teoritis. Penelitian ini berkontribusi pada pengembangan teori terkait kepemimpinan transformasional, *intellectual capital*, dan *organizational learning* dengan menambah bukti empiris dalam konteks organisasi modern.
2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai panduan bagi para pemimpin organisasi untuk menerapkan gaya kepemimpinan transformasional yang efektif dalam mendorong pembelajaran organisasi.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. *Intellectual Capital*

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

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

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

Modal intelektual adalah semua sumber daya pengetahuan yang dimiliki oleh organisasi dan perkembangan serta pembaruannya yang dinamis dapat memastikan posisi maju organisasi dalam persaingan pasar di era

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

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

Modal Intelektual disimpulkan sebagai pengetahuan tentang sumber daya manusia organisasi yang dapat digunakan untuk menghasilkan uang atau

informasi atau pengetahuan lain yang memberikan keunggulan kompetitif bagi organisasi. Modal intelektual terdiri dari tiga elemen: Modal manusia, Modal struktural (atau modal organisasi) dan Modal relasional (pelanggan) (Marr et al., 2004).

2.2.*Transformational Leadership*

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

Kepemimpinan transformasional bekerja dengan menginspirasi anggota tim untuk memotivasi diri mereka sendiri, yang dapat menyebabkan

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

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

Kepemimpinan transformasional dapat mendorong berbagi pengetahuan karena pemimpin transformasional dapat mengubah sikap dan perilaku pengikut dan menumbuhkan nilai untuk perubahan (Berraies & Zine El Abidine, 2019; Carmeli et al., 2014; Le & Lei, 2019; Shariq et al., 2019). Pemimpin transformasional menunjukkan stimulasi intelektual mendorong

asumsi cara berpikir dan bekerja dengan cara yang inovatif (Shin & Eom, 2014). Seorang pemimpin dapat mentransformasikan bawahannya melalui empat cara yang disebut *four i* (Burns & Bass, Bernard M, 2008), yaitu:

1. *Idealized influence (charisma).* Sering disebut memiliki kharisma, yaitu pemimpin berkharisma yang menumbuhkan kebanggaan, kepercayaan dari karyawan karena memiliki visi yang jelas.
2. *Inspirational motivation.* Pemimpin transformasional memotivasi dan menginspirasi bawahannya dengan jalan mengkomunikaksikan 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.*

2.3.*Organizational Learning*

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

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

meningkatkan dirinya dari waktu ke waktu melalui memperoleh pengalaman dan menggunakan pengalaman itu untuk menciptakan pengetahuan.

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

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

2.4. Hubungan Antar Variabel

2.4.1. Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *intellectual capital*

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

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

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

2.4.2. Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Learning*

Pengembangan kepemimpinan merupakan sebuah proses pembelajaran. Teori pembelajaran transformasional dapat digunakan untuk menilai, memperkuat, dan membuat program pengembangan kepemimpinan yang mengembangkan pemimpin transformasional (Imran et

al., 2016). Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa menunjukkan peran serbaguna pemimpin transformasional, yang mampu mempromosikan modal intelektual (Pasamar et al., 2019).

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

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

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

2.4.3. Pengaruh *intellectual capital* terhadap *Organizational Learning*

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

modal pelanggan semuanya secara signifikan meningkatkan pembelajaran organisasi.

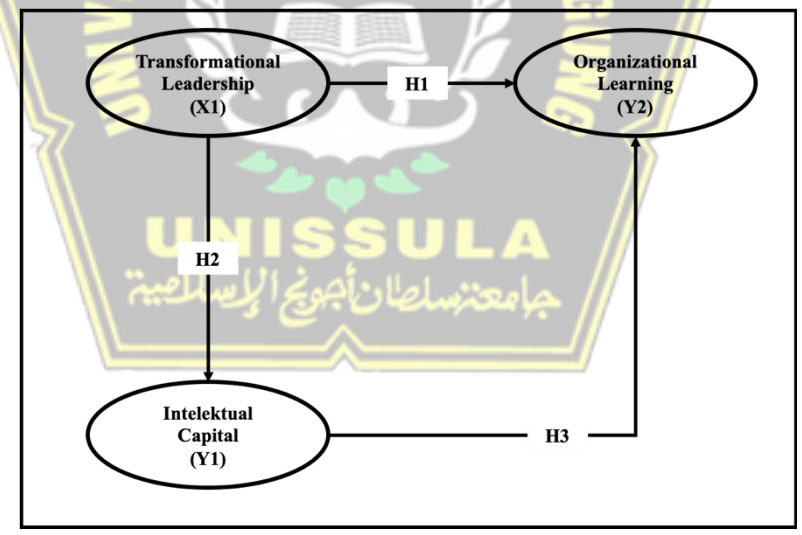
Sehingga dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa semakin baik modal intellectual seseorang maka akan semakin baik proses pembelajaran organisasi yang dilakukan. Hypothesis yang diajukan adalah :

H3 : Semakin baik modal intellectual maka akan semakin baik *organizational learning*

Sehingga model empiric yang diajukan adalah :

2.5. Model Empirik

Gambar 2.1 Model Empirik Penelitian



Sumber : dikembangkan dalam penelitian ini (2023)

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

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

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari subyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2018). Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh SDM Ditlantas Polda Kepulauran Riau sebanyak 162 Personil.

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 162 personil SDM DITLANTAS POLDA KEPULAURAN RIAU.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Sumber data pada studi ini mencakup data primer dan skunder. Data primer data yang diperoleh langsung dari obyeknya (Nazir, 2014). Data primer studi adalah mencakup *transformational leadership, intellectual capital,* dan *organizational learning.* Data skunder adalah data yang diperoleh dari pihak lain yang sesuai dengan penelitian ini.

3.4 Metode Pengumpulan Data

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

1. Data Primer

Dalam penelitian ini data primer diperoleh dari kuesioner yaitu metode pengumpulan data yang dilakukan dengan mengajukan lembaran angket yang berisi daftar pertanyaan kepada responden yaitu terkait variable penelitian *transformational leadership, intellectual capital,* dan *organizational learning.*

Pengukuran variable penelitian ini dilakukan dengan menggunakan kuesioner secara personal (*Personality Quesitionnaires*). 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 :

Sangat Tidak Setuju	1	2	3	4	5	***Sangat Setuju***

Pemberian skor pada skala Likert dengan ketentuan sebagai berikut:

Pernyataan Sangat Tidak Setuju (STS) memiliki skor 1

Pernyataan Tidak Setuju (TS) memiliki skor 2

Pernyataan Cukup Setuju (CS) memiliki skor 3

Pernyataan Setuju (S) memiliki skor 4

Pernyataan Sangat Setuju (SS) memiliki skor 5

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, intellectual capital,* dan *organizational learning.*

3.5 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel dan Indikator

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

Table 3.1
Variabel dan Indikator Penelitian

No	Variabel	Indikator	Sumber
1.	Pembelajaran organisasi sebuah proses dimana sebuah organisasi meningkatkan dirinya dari waktu ke waktu melalui memperoleh pengalaman dan menggunakan pengalaman itu untuk menciptakan pengetahuan.	1. *commitment to learning,* 2. *open-mindedness* 3. *shared vision* (Sinkula et al., 1997).	
2.	*Transformational leadership* sebuah gaya kepemimpinan yang memiliki kemampuan untuk mengubah organisasi melalui visi mereka untuk masa depan, dan dengan memperjelas visi mereka, mereka dapat memberdayakan karyawan bertanggung jawab untuk mencapai visi tersebut.	1. *Idealized Influence (Charisma),* 2. *Intellectual stimulation*, 3. *Individualized Consideration,* 4. *Inspirational Motivation.* (Bass, 1987)	
3.	*Intellectual Capital* pengetahuan tentang sumber daya manusia organisasi yang dapat digunakan untuk menghasilkan uang atau informasi atau pengetahuan lain yang memberikan keunggulan kompetitif bagi organisasi.	1. Modal manusia, 2. Modal struktural (atau modal organisasi) 3. Modal relasional (pelanggan). (Marr et al., 2004)	

3.6 Metode Analisis Data

3.6.1 Analisis Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif yaitu analisis yang ditunjukkan pada perkembangan dan pertumbuhan dari suatu keadaan dan hanya memberikan gambaran tentang keaddan tertenru 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 bersadarkan

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

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

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

3.6.3. Analisa model *Partial Least Square*

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

1. ***Convergent Validity***

Convergent Validity dari model pengukuran dengan 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 kontrik 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:

$$\frac{\sum_{i=1} \lambda i}{n}$$

Keterangan :

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

$\lfloor$: Melambangkan standarlize loading factor dan i adalah jumlah indikator.

3. Validitas Konvergen

Validitas konvergen terjadi jika skor yang dioeroleh dari dua instrument yang berbeda yang mengyjur kontruk yang mana memounyai korelasi tinggi. Uji validitas konvergen dalam PLS dengan indikator reflektif dinilai berdasarkan *loading factor* (korelasi antara skor item atau skor jomponen dengan skor kontruk) indikator-indikator yang mengukur kontruk tersebut. (Hair et al, 2016) mengemukakan bahwa rule of thumb yang biasanya digunakan untuk membuat pemeriksaan awal dari matrik faktor adalah ± 30 dipertimbangkan telah memenuhi level minimal, untuk loading ± 40 dianggap lebih baik, dan untuk loading > 0.50 dianggap signifikan secara praktis. Dengan demikian semakin tinggi nilai faktor *loading,* semakin penting peranan loading dalam menginterpetasi 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 kontruk dengan korelasi antara kontruk dengan kontruk lainnya dalam model. Model mempunyai validitas diskriminan yang cukup jika akar AVE untuk setiap kontruk lebih besar daripada korelasi antara kontruk dengan kontruk lainnta dalam model (Chin, Gopan & Salinsbury, 1997 dalam Abdillah & Hartono, 2015). AVE dapat dihitung dengan rumus berikut:

Merupakan model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan kontruk. Jika korelasi kontruk 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 kontruk 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 kontruk tersebyr 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 *croncbach's alpha* > 0.7. Uji yang dilakukan diatas merupakan uji pada outer model untuk indikator reflektif. Sedangkan untuk indikator formartif 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 mengetetahui 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 berdasrkan 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 penginterprtasiannya 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 (*structuralmodel*), 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 z*eromeans* dan unit varian sama dengan satu sehingga para meter lokasi (parameter konstanta) dapat dihilangkan dari model inner model yang diperoleh adalah :

Y1 = b1X1 + b2X2 + e

Y2 = b1X1 + b2X2 + b3Y1 + 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 :

$\xi_b = \Sigma_{kb} WkbXkb$

$\eta_1 = \Sigma_{ki} WkiXki$

DimanaWkb dan Wki adalah k*weight* yang digunakan untuk membentuk estimasi variabel laten endogen (η) dan eksogen (ξ). Estimasi variabel laten adalah linier agrega 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 ì adalah matriks koefisien jalur *(pathcoefficient)*

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

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

Dimana $(1-R1^2)(1-R2^2).....(1-Rp^2)$ adalah R-square eksogen dalam model persamaan. Dengan asumsi data terdistribusi bebas (*distribution*

free), model struktural pendekatan prediktif PLS dievaluasi dengan R-Square untuk konstruk endogen (dependen), Q-square test untuk relevansi prediktif, t-statistik dengan tingkat signifikansi setiap koefisien path dalam model struktural.

7. Pengujian Hipotesis

Uji t digunakan untuk membuktikan ada tidaknya pengaruh masing masing variabel bebas secara individu terhadap variabel terikat. Menentukan level of significance : $\alpha = 0{,}05$ dengan Df = (α;n-k)

1) Kriteria pengujian

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

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

2) Perhitungan nilai t :

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

   b) Apabila $t^{hitung} < t^{tabel}$ 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 realibility* untuk blok indikator. Model strukrur alat auinner model dievaluasi dengan melihat presentase

varian yang dijelaskanya itu dengan melihat R^2 untuk konstruk laten eksogen dengan menggunakan ukuran *Stone Gaisser Q Square test* dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya. Stabilitas dari estimasi ini dievaluasi dengan menggunakan uji t-statistik yang didapat melalui prosedur *bootstrapping*.

9. **Pengujian Hipotesa**

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

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Responden

Analisis deskriptif responden merupakan proses pengolahan data yang bertujuan untuk memberikan gambaran atau ringkasan mengenai karakteristik responden dalam suatu penelitian atau survei. Karakteristik responden merupakan gambaran umum dari responden yang berisi kriteria-kriteria yang akan diberikan kepada subjek penelitian. Data responden penelitian ini diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner. Pelaksanaan penelitian dilakukan dengan menyebarkan kuesioner penelitian pada tanggal 10 sampai dengan 26 Maret 2025 kepada seluruh personil di Kantor Ditlantas Polda Kepulauran Riau. Hasil penyebaran kuesioner penelitian diperoleh sebanyak 162 kuesioner yang terisi lengkap dan dapat diolah. Deskripsi responden dapat disajikan sesuai karakteristik responden berikut:

1. Jenis Kelamin

Gambaran profil responden yang menjadi partisipan dalam penelitian ini dapat dideskripsikan menurut faktor jenis kelamin sebagai berikut:

Tabel 4.1
Data Karakteristik Responden Menurut Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Pria	142	88
Wanita	20	12
Total	162	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data, 2025.

Sajian data pada Tabel 4.1 di atas memperlihatkan bahwa sebagian besar responden adalah pria yaitu sebanyak 142 responden (88%), sedangkan responden wanita sebanyak 20 responden (12%). Perbedaan personil laki-laki

dan perempuan sering kali dikaitkan dengan beberapa faktor, baik dalam aspek biologis, sosial, maupun budaya yang memengaruhi cara kerja dan interaksi di lingkungan kerja. Banyaknya personil laki-laki merupakan salah satu pendukung bagi kinerja pelayanan organisasi, karena tugas personil Kantor Ditlantas Polda Kepulauran Riau yang memerlukan kemampuan fisik dan tanggung jawab yang besar.

2. Usia

Gambaran profil responden yang menjadi partisipan dalam penelitian ini dapat dideskripsikan menurut tingkatan usia sebagai berikut:

Tabel 4.2
Data Karakteristik Responden Menurut Usia

Usia	Frekuensi	Persentase
25 - 30 tahun	53	33%
31 - 40 tahun	50	31%
41 - 50 tahun	33	20%
51 - 60 tahun	26	16%
Total	162	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data, 2025.

Dari sajian data pada Tabel 4.2 di atas dapat dilihat dari segi usia, jumlah responden terbanyak adalah usia 31-40 tahun sebanyak 50 responden (31%). Responden dengan usia 25-30 tahun sebanyak 53 responden (33%), 41-50 tahun sebanyak 33 responden, (20%), dan usia 51-60 tahun sebanyak 26 responden (16%). Berdasarkan temuan tersebut, terlihat mayoritas responden berusia antara 25-30 tahun. Pada usia tersebut biasanya, personil umumnya telah memiliki banyak pengalaman dan keahlian. Kematangan usia tersebut menjadikan personil lebih bijak dalam mengambil keputusan ketika bertugas di lapangan.

3. Pendidikan Terakhir

Gambaran profil responden yang menjadi partisipan dalam penelitian ini dapat dideskripsikan menurut tingkatan pendidikan terakhir sebagai berikut:

Tabel 4.3
Data Karakteristik Responden Menurut Pendidikan Terakhir

Pendidikan	Frekuensi	Persentase
SMA/SMK	116	72%
Diploma		0%
Sarjana S1	33	20%
Pascasarjana S2	11	7%
Total	**162**	**100.0**

Sumber : Hasil Hasil pengolahan data, 2025.

Berdasarkan Tabel 4.3 di atas, terlihat bahwa mayoritas responden memiliki pendidikan terakhir setingkat Sarjana S1 yaitu sebanyak 33 responden (20%). Untuk responden dengan pendidikan terakhir SMA/SMK sebanyak 116 personil (72%), dan terdapat 11 respoden (7%) yang memiliki tingkat pendidikan terakhir S2. Data tersebut menunjukkan bahwa secara umum personil berlatar belakang pendidikan tinggi. Hal ini memungkinkan personil memiliki kompetensi dan pengetahuan yang diperlukan untuk menjalankan tugas sesuai dengan keahliannya.

4. Masa Kerja

Gambaran profil responden yang menjadi partisipan dalam penelitian ini dapat dideskripsikan menurut masa kerja sebagai berikut:

Tabel 4.4
Data Karakteristik Responden Menurut Masa Kerja

Masa Kerja	Frekuensi	Persentase
<5 tahun	58	35.8
5 - 10 tahun	63	38.9
11 - 15 tahun	23	14.2
> 15 tahun	18	11.1

Total	162	100.0

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2025.

Pada tabel 4.4 terlihat bahwa paling banyak responden telah bekerja antara 5 - 10 tahun sebanyak 63 responden (38,9%). Personil dengan masa kerja tersebut biasanya menunjukkan semangat belajar yang tinggi dan proaktif dalam mengembangkan kompetensinya. Personil pada tingkat usia tersebut umumnya sudah memiliki pengalaman dalam berbagai penugasan lapangan. Mereka mampu mengambil keputusan cepat di lapangan karena sudah terbiasa menghadapi situasi yang kompleks dan tak terduga.

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 dari skala teresbut akan dibentuk kategorisasi data menjadi 3 kelompok. Untuk menentukan kriteria skor setiap kelompok dapat dihitung sebagai berikut (Sugiyono, 2017):

Skor tertinggi = 5

Skor terendah = 1

Range = Skor tertinggi – skor terendah = 5 - 1 = 4

Interval kelas = Range / banyak kategori = 4/3 = 1,33

Berdasarkan besaran interval kelas tersebut, maka kriteria dari ketiga kategori tersebut, 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. Deskripsi masing-masing variabel secara lengkap disajikan berikut ini:

Tabel 4.5.
Deskripsi Variabel Penelitian

No	Variabel dan indikator	Mean	Standar Deviasi
1	**Transformational leadership**	**3.88**	
	a. *Idealized Influence (Charisma)*	3.90	0.73
	b. *Intellectual stimulation*	3.86	0.75
	c. *Individualized Consideration*	3.88	0.68
	d. Inspirational Motivation	3.89	0.69
2	**Intellectual Capital**	**3.85**	
	a. Modal manusia	3.90	0.84
	b. Modal struktural (atau modal organisasi)	3.80	0.90
	c. Modal relasional (pelanggan)	3.85	0.86
3	**Organizational Learning**	**3.90**	
	a. *Commitment to learning*	3.91	0.72
	b. *Open-mindedness*	3.89	0.70
	c. *Shared vision*	3.91	0.73

Tabel 4.5 menunjukkan bahwa nilai mean data variabel *Transformational leadership* secara keseluruhan sebesar 3,88 terletak pada rentang kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa atasan menggunakan Transformational leadership yang baik. Hasil deskripsi data pada variabel Transformational leadership didapatkan dengan nilai mean tertinggi adalah indikator *Idealized Influence (Charisma)* (3,90) dan terendah pada indikator *Intellectual stimulation* (3,86).

Pada variabel *Intellectual Capital* secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,85 terletak pada kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa responden merasa memiliki *Intellectual Capital* yang tergolong baik. Hasil deskripsi data pada variabel *Intellectual Capital* didapatkan dengan nilai mean tertinggi adalah indikator Modal manusia (3,90) dan terendah pada indikator Modal struktural (atau modal organisasi) (3,80).

Pada variabel Organizational Learning secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,90 terletak pada rentang kategori baik (3,66 – 5,00). Artinya, bahwa responden memiliki Organizational Learning yang baik. Hasil deskripsi data pada variabel Organizational Learning didapatkan dua indikator tertinggi dengan nilai mean yang sama (3,91) yaitu indikator *commitment to learning* dan indikator *shared vision.* Sementara nilai mean terendah didapati pada indikator *open-mindedness* (3,89).

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 4.1.0. Menurut Ghozali 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 dindikator dinilai berdasarkan korelasi antara item score componen score yang dihitung menggunakan PLS. Ukruan 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..

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

1. **Evaluasi Validitas Konvergen Transformational leadership (X1)**

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 4.6
Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel *Transformational leadership* (X1)

Kode	Indikator	*Outer loadings*	Keterangan
X11	*Idealized Influence (Charisma)*	0.878	Valid
X12	*Intellectual stimulation*	0.800	Valid
X13	*Individualized Consideration*	0.843	Valid
X14	*Inspirational Motivation*	0.855	Valid

Sajian data atas menunjukkan seluruh indikator variabel *Transformational leadership* (X1) memiliki nilai loading faktor pada kisaran 0,789 – 0,853. Oleh karena nilai loading tersebut berada di atas angka 0,700, maka 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 Intellectual Capital

Pengukuran variabel Intellectual Capital pada penelitian ini merupakan refleksi dari tiga indikator. Nilai loading faktor masing-masing indikator variabel Intellectual Capital menunjukkan evaluasi model pengukuran outer

model. Berikut ditampilkan besaran outer loading bagi konstruk *Intellectual Capital.*

Tabel 4.7
Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel *Intellectual Capital* (Y1)

Kode	Indikator	*Outer loadings*	Keterangan
Y11	Modal manusia	0.935	Valid
Y12	Modal struktural (atau modal organisasi)	0.863	Valid
Y13	Modal relasional (pelanggan)	0.904	Valid

Data yang disajikan di atas menunjukkan seluruh indikator variabel Intellectual Capital (Y1) memiliki nilai loading faktor pada kisaran 0,866 – 0,929. Oleh karena nilai loading tersebut berada di atas angka 0,700, maka dapat dinyatakan bahwa variabel Intellectual Capital (Y1) mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator Modal manusia, Modal struktural (atau modal organisasi), dan Modal relasional (pelanggan).

3. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel *Organizational Learning*

Variabel *Organizational Learning* pada penelitian ini diukur dari refleksi tiga indikator. Evaluasi model pengukuran (outer model) diidentifikasi dari nilai loading faktor dari setiap indikator variabel *Organizational Learning* Berikut ditampilkan besaran nilai loading bagi variabel *Organizational Learning.*

Tabel 4.8

Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel Organizational Learning (Y2)

Kode	Indikator	*Outer loadings*	Keterangan
Y21	*Commitment to learning*	0.748	Valid
Y22	*Open-mindedness*	0.873	Valid
Y23	*Shared vision*	0.874	Valid

Tabel di atas memperlihatkan besarnya loading faktor setiap indikator untuk variabel Organizational Learning (Y2) diperoleh pada kisaran 0,786 – 0,858. Oleh karena nilai loading tersebut berada di atas angka 0,700, maka dapat dinyatakan bahwa variabel Organizational Learning (Y2) mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator *Commitment to learning*, *Open-mindedness*, dan *Shared vision*.

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 4.9
Nilai Fornell Lacker Criterion

	Intellectual Capital	*Organizational learning*	*Transformational leadership*
Intellectual Capital	**0.901**		
Organizational learning	0.608	**0.834**	
Transformational leadership	0.494	0.551	**0.845**

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 4.9 menunjukkan bahwa nilai akar AVE lebih tinggi dari nilai korelasi antar konstruk lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa konstruk dalam model yang diestimasikan 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 criteria 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 4.10
Nilai Uji Discriminant Validity dengan krieria *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)*

	Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)
Organizational learning <-> Intellectual Capital	0.728
Transformational leadership <-> Intellectual Capital	0.536
Transformational leadership <-> Organizational learning	0.627

Sumber: Data primer yang diolah (2025)

Tabel 4.10 menunjukkan bahwa nilai-nilai dalam matrik HTMT tidak ada yang melebihi angka 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 diestimasikan 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. Pengujian diskriminasi validitas dianggap valid

apabila 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. Semua konstruk dalam model yang diestimasikan 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.

Tabel *cross-loading* berikut ini menampilkan hasil dari analisis korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri atau dengan indikator lainnya.

Tabel 4.11
Nilai Korelasi Konstruk dengan Indikator (*Cross Loading*)

	Intellectual Capital	Organizational learning	Transformational leadership
X1_1	0.420	0.526	0.878
X1_2	0.507	0.579	0.800
X1_3	0.343	0.316	0.843
X1_4	0.331	0.332	0.855
Y1_1	0.935	0.536	0.411
Y1_2	0.863	0.524	0.479
Y1_3	0.904	0.581	0.442
Y2_1	0.577	0.748	0.411
Y2_2	0.478	0.873	0.492
Y2_3	0.453	0.874	0.472

4.3.3. Uji Reliabilitas

Uji realibilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, kosnsiten dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk. Reliabel menunjukkan bahwa indikator penelitian yang digunakan sesuai dengan kondisi obyek penelitian

sebenarnya Pengukuran uji relibilitas suatu konstruk dengan indikator refleksif dapat dilakukan dengan tiga metode, yaitu :

a. *Composite Reliability*. Indikator-indikator sebuah konstruk memberikan hasil yang baik yaitu apabila mampu mmberikan 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

	Cronbach's alpha	*Composite reliability (rho_a)*	*Composite reliability (rho_c)*	*Average variance extracted (AVE)*
Intellectual Capital	0.884	0.884	0.928	0.812
Organizational learning	0.777	0.775	0.872	0.695
Transformational leadership	0.871	0.895	0.909	0.713

Sumber: Olah data Smart PLS 4.1.0 (2025)

Hasil uji reliabilitas masing-masing struktur ditunjukkan pada tabel di atas. Temuan menunjukkan bahwa nilai *cronbach alpha* masing-masing konstruk lebih dari 0,7, selanjutnya nilai reliabilitas komposit (*Composite reliability*) masing-masing konstruk lebih dari 0,7, dan nilai AVE masing-masing konstruk lebih dari

0,5,. Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian 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.

4.3.4. Uji Multikolinieritas

Pengujian multikolinieritas perlu dilakukan sebelum pegnujian hipotesis. Multikolinearitas merupakan kondisi di mana terdapat korelasi yang tinggi atau sempurna antara variabel bebas dalam model regresi. Multikolinearitas dapat menyebabkan ketidaktepatan estimasi parameter mengenai pengaruh masing-masing variabel terhadap variabel hasil. Uji multikolinieritas dapat dilakukan dengan melihat nilai *Collinierity. Statistics* (VIF) pada inner VIF. Values. Apabila inner VIF < 5 menunjukkan tidak ada multikolinieritas.

Tabel 4.13
Hasil Uji Multikolinieritas

	VIF
Intellectual Capital -> Organizational learning	1.323
Transformational leadership -> Intellectual Capital	1.000
Transformational leadership -> Organizational learning	1.323

Sumber: Olah data Smart PLS 4.1.0 (2025)

Berdasarkan hasil di atas, dapat diketahui bahwa nilai VIF seluruh variabel berada di bawah nilai 5. Artinya, dalam model yang terbentuk tidak terdapat adanya masalah multikolinieritas. Dengan demikian analisis dapat dilanjutkan dengan pengujian hipotesis.

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 (R2) dari semua variabel endogen menentukan Q2. Besaran Q2 memiliki nilai dalam rentang dari 0 hingga 1 dan menunjukkan bahwa semakin dekat dengan nilai 1 bermakna semakin baik model yang dibentuk.

4.3.5. R-*square* (R^2)

Tabel di bawah ini menunjukkan hasil perhitungan koefisien determinasi (R2) untuk kedua variabel endogen.

Tabel 4.14
Nilai Koefisien Determinasi (*R-Square*)

	R-square	R-square adjusted
Intellectual Capital	0.244	0.239
Organizational Learning	0.453	0.446

Sumber: Olah data Smart PLS 4.1.0 (2025)

Tabel 4.14 di atas memperlihatkan adanya nilai koefisien determinasi (*R-square*) yang diperoleh pada model variabel Organizational Learning sebesar 0,453. Nilai tersebut dapat diartikan bahwa variabel Organizational Learning dapat

dijelaskan oleh variabel Transformational leadership dan Intellectual Capital sebesar 45,3%, sedangkan sisanya 54,7% diperoleh dari pengaruh variabel lainnya yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

Koefisien determinasi (*R-square*) pada model variabel Intellectual Capital bernilai 0,244. Artinya Intellectual Capital dapat dipengaruhi oleh Transformational leadership sebesar 24,4 % dan sisanya 75,6% diperoleh oleh pengaruh dari variabel lainnya yang tidak terdapat dalam model penelitian ini.

4.3.6. Q-Square (Q^2)

Nilai Q-Square (Q2) merupakan salah satu uji dalam melihat kebaikan model struktural, yaitu menunjukkan seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan estimasi parameternya. Q2 > 0 menunjukkan model mempunyai predictive relevance dan jika Q2 < 0 menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*. Nilai Q2 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 diperoleh dari hasil perhitungan *blindfolding* PLS sebagai berikut:

Tabel 4.17
Nilai Q-Square

	SSO	SSE	Q^2 (=1-SSE/SSO)
Intellectual Capital	486.000	393.009	0.191
Organizational Learning	486.000	339.272	0.302

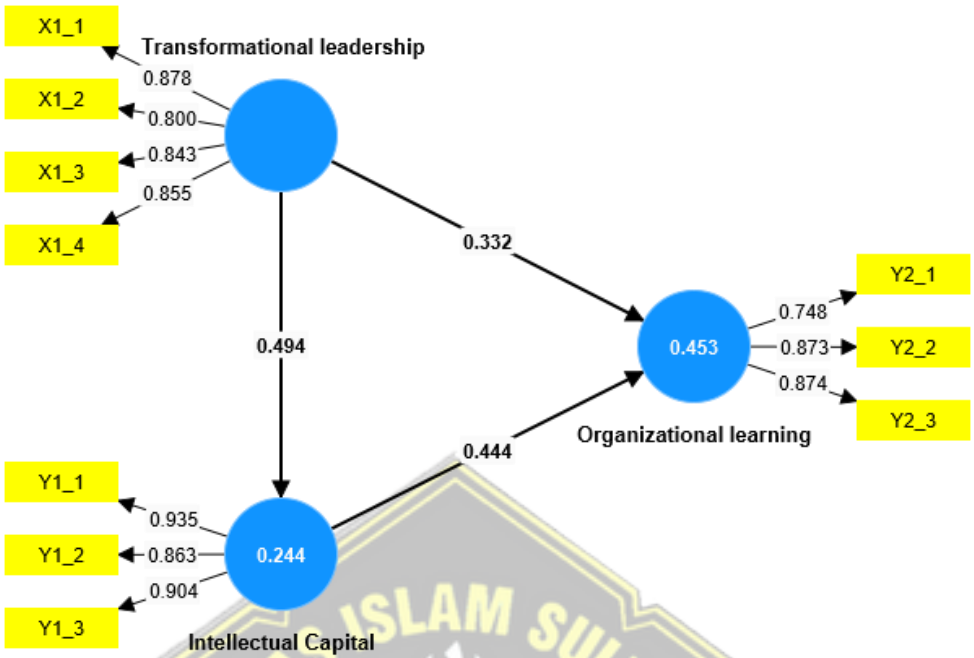
Perhitungan Q-square (Q^2) dihasilkan nilai Q square sebesar 0,302 untuk variabel Organizational Learning dan pada variabel Intellectual Capital didapatkan nilai Q square sebesar 0,302. Nilai-nilai tersebut lebih besar dari 0,15 berarti model

memiliki *predictive relevance* yang cukup kuat (*moderate*). Nilai tersebut lebih besar dari 0,15, artinya model memiliki *predictive relevance* yang cukup kuat (moderat). Nilai semuanya berada Q2 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 Organizational Learning melalui mediasi Intellectual Capital sebagai variabel intervening.

Dalam hal ini pengolahan data digunakan dengan berbantuan perangkat lunak *SmartPLS* v4.1.0. Hasil pengolahan data tersebut tampak pada gambar berikut:



Gambar 4.1.
Inner Model SEM-PLS
Sumber: Hasil pengolahan data dengan *Smart PLS 4.0* (2025)

4.5.1. Analisis Pengaruh Langsung

Pengujian hipotesis penelitian dilakukan untuk melihat apakah hipotesis diterima atau tidak. Prosedur pengujian dilakukan dengan membandingkan t-hitung dengan t-tabel, dengan asumsi bahwa t-hitung lebih besar dari t-tabel. Nilai t tabel untuk taraf signifikansi 5% adalah 1,96. Tabel berikut menunjukkan hasil uji pengaruh antar variabel dengan menggunakan analisis *Partial Least Square*.

Tabel 4.18
Path Coefficients Pengaruh Langsung

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (|O/STDEV|)	P values
Intellectual Capital -> Organizational learning	0.444	0.442	0.076	5.844	0.000

Transformational leadership -> Intellectual Capital	0.494	0.495	0.059	8.417	0.000
Transformational leadership -> Organizational learning	0.332	0.334	0.083	4.016	0.000

Sumber: Hasil pengolahan data dengan *Smart PLS 4.1.0* (2025)

Berdasarkan hasil pengolahan data yang disajikan di atas, selanjutnya dapat dijelaskan pengujian untuk setiap hipotesis penelitian, yaitu:

1. **Pengujian Hipotesis 1**:

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

   Uji hipotesis pertama dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien (*original sample)* pengaruh Transformational leadership berpengaruh terhadap Intellectual Capital yakni 0,494. Hasil itu memberi bukti bahwa Transformational leadership memberi pengaruh positif pada keseimbangan kehidupan kerja personil. Hasil uji t menguatkan temuan tersebut, di mana diketahui besarnya t-hitung (8,417) lebih dari t-tabel (1,96) dengan p (0,000) lebih kecil dari 0,05. Simpulan dari uji tersebut yaitu Transformational leadership secara positif dan signifikan mempengaruhi Intellectual Capital. Hasil ini berarti semakin baik Transformational leadership, maka Intellectual Capital akan cenderung menjadi lebih meningkat. Atas dasar tersebut, maka hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini yaitu "Semakin baik *transformational leadership* maka akan semakin baik *intellectual capital* "dapat **diterima**.

2. **Pengujian Hipotesis 2**:

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

Uji hipotesis kedua dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien (*original sample estimate)* pengaruh Transformational leadership terhadap Organizational Learning yakni 0,332. Hasil itu memberi bukti bahwa Transformational leadership memberi pengaruh positif kepada Organizational Learning. Hasil uji t menguatkan temuan tersebut, di mana diketahui besarnya t-hitung (4,016) lebih besar dari t-tabel (1,96) dengan p (0,000) lebih kecil dari 0,05. Simpulan dari uji tersebut yaitu Transformational leadership secara positif dan signifikan mempengaruhi Organizational Learning. Hasil ini berarti semakin baik Transformational leadership, maka Organizational Learning akan cenderung semakin tinggi. Atas dasar tersebut, maka hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini yaitu" Semakin baik *transformational leadership* maka akan semakin baik proses *organizational learning* " dapat **diterima**.

3. **Pengujian Hipotesis 3**:

H3 : Semakin baik Intellectual capital maka akan semakin baik organizational learning

Uji hipotesis ketiga dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien (*original sample estimate)* pengaruh *Intellectual Capital* terhadap *Organizational Learning* yakni 0,444. Hasil itu memberi bukti *bahwa Intellectual Capital* memberi pengaruh positif kepada *Organizational Learning.*

Hasil uji t menguatkan temuan tersebut, di mana diketahui besarnya t-hitung (5,844) lebih dari t-tabel (1,96) dengan p (0,000) lebih kecil dari 0,05. Simpulan dari uji tersebut yaitu Intellectual Capital secara positif dan signifikan mempengaruhi *Organizational Learning*. Hasil ini berarti apabila *Intellectual Capital* semakin baik, maka *Organizational Learning* akan cenderung menjadi semakin meningkat. Atas dasar tersebut, maka hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini yaitu '*Semakin baik Intellectual capital maka akan semakin baik organizational learning* ' dapat **diterima**.

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

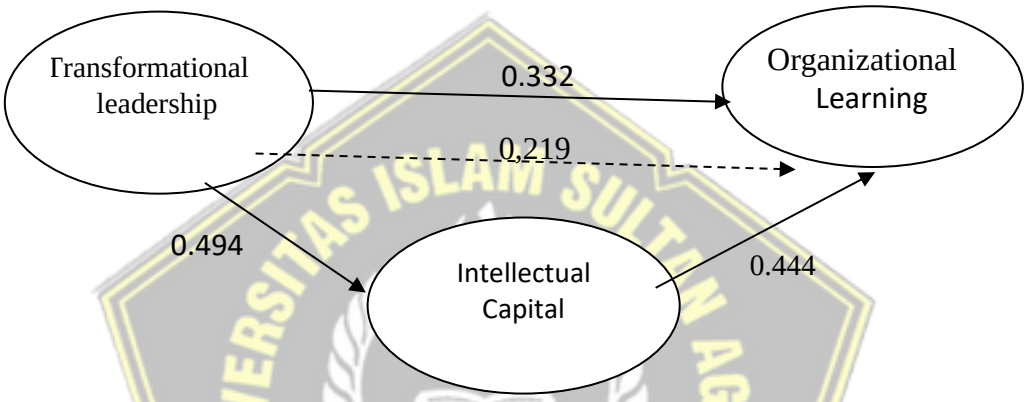
Tabel 4.15

	Hipotesis	Nilai t	Nilai p	Kesimpulan
H1	Semakin baik *transformational leadership* maka akan semakin baik *intellectual capital*	8,417	0.000	Diterima
H2	Semakin baik *transformational leadership* maka akan semakin baik proses *organizational learning*	4,016	0.000	Diterima
H3	Semakin baik *Intellectual capital* maka akan semakin baik *organizational learning*	5,844	0.000	Diterima

Keterangan: Hipotesis diterima jiak t>1,96 dan p value < 0,05
Sumber : Hasil pengolahan data dengan *Smart PLS 4.1.0* (2025)

4.5.2. Analisis Pengaruh Tidak Langsung *Transformational leadership* terhadap *Organizational Learning* melalui mediasi *Intellectual Capital*

Pengujian pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dilakukan untuk melihat pengaruh yang diberikan oleh suatu variabel eksogen (*Transformational leadership*) terhadap variabel endogen (*Organizational Learning*) melalui variabel intervening, yaitu variabel *Intellectual Capital*. Pengaruh tidak langsung *Transformational leadership* terhadap *Organizational Learning* melalui mediasi *Intellectual Capital* digambarkan pada diagram jalur berikut:



Gambar 4.2.
Koefisien Jalur Pengaruh Transformational leadership terhadap Organizational Learning melalui Intellectual Capital

Keterangan :

▼ : Pengaruh langsung

. : Pengaruh tidak langsung

Hasil pengujian pengaruh tidak langsung dari hasil perhitungan dengan smartPLS dapat disajikan 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 -> Intellectual	0.219	0.220	0.051	4.340	0.000

Capital -> Organizational learning					

Sumber : Hasil pengolahan data dengan *Smart PLS 4.1.0* (2025)

Pengaruh mediasi *Intellectual Capital* dalam kaitan variabel *Transformational leadership* terhadap *Organizational Learning* diketahui sebesar 0,219. Hasil uji *indirect effect* menghasilkan besaran t-hitung 4,340 (t>1.96) dengan p = 0,000 < 0,05. Simpulan dari pengujian tersebut yaitu bahwa *Intellectual Capital* memediasi pengaruh *Transformational leadership* dengan *Organizational Learning*. Artinya, *Transformational leadership* yang dijalankan atasan akan memberikan dukungan yang berari bagi personil.

Transformational leadership mengedepankan nilai-nilai integritas, kasih sayang, visi yang bermakna, dan penghargaan terhadap keseimbangan hidup. Pemimpin spiritual cenderung mendorong lingkungan kerja yang harmonis dan memberikan dukungan emosional serta spiritual kepada bawahan. Dukungan ini membantu ASN merasa dihargai tidak hanya sebagai pekerja tetapi juga sebagai individu, sehingga mereka dapat mengelola waktu dan energi mereka lebih baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

4.6. Pembahasan

4.5.3. Pengaruh *transformational leadership* terhadap *intellectual capital*

Transformational leadership terbukti berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *Intellectual Capital*. Hasil ini berarti semakin baik

Transformational leadership, maka Intellectual Capital akan cenderung menjadi lebih meningkat. Hasil uji t mengkonfirmasi temuan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional terbukti berpengaruh signifikan terhadap modal intelektual (Asif, 2020).

Pengukuran variabel *Transformational leadership* pada penelitian ini merupakan refleksi dari empat indikator yaitu indikator *Idealized Influence (Charisma), Intellectual stimulation, Individualized Consideration,* dan *Inspirational Motivation*. Sedangkan pengukuran variabel *Intellectual Capital* pada penelitian ini merupakan refleksi dari tiga indikator yaitu indikator Modal manusia, Modal struktural (atau modal organisasi), dan Modal relasional (pelanggan).

Hasil pengukuran terhadap variabel *Transformational Leadership* menunjukkan bahwa indikator dengan nilai outer model tertinggi adalah *Idealized Influence* (karisma). Sementara itu, pada variabel *Intellectual Capital*, indikator dengan nilai outer model tertinggi adalah *Human Capital* (modal manusia). Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin kuat karisma seorang pemimpin, maka kualitas dan kapabilitas sumber daya manusia dalam organisasi cenderung meningkat. Artinya, pemimpin yang mampu menjadi panutan dan memberikan pengaruh positif secara personal akan mendorong peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi individu dalam organisasi. Hal ini menunjukkan pentingnya figur pemimpin yang inspiratif dalam membentuk dan mengembangkan modal manusia yang unggul.

Di sisi lain, indikator dengan nilai outer model terendah pada variabel *Transformational Leadership* adalah *Intellectual Stimulation* (stimulasi intelektual), sedangkan pada variabel *Intellectual Capital*, indikator terendah adalah *Structural Capital* (modal struktural atau modal organisasi). Hasil ini menunjukkan adanya hubungan positif antara kemampuan pemimpin dalam merangsang pemikiran kritis dan inovatif dengan peningkatan kualitas sistem, prosedur, dan struktur organisasi. Artinya, ketika pemimpin mampu mendorong anggota organisasi untuk berpikir kreatif dan menemukan solusi baru, maka akan tercipta lingkungan kerja yang adaptif, sistematis, dan berbasis pengetahuan, yang memperkuat modal struktural organisasi.

4.5.4. Pengaruh *transformational leadership* terhadap *organizational learning*

Transformational leadership terbukti berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *Organizational Learning*. Hasil ini berarti semakin baik *Transformational leadership*, maka *Organizational Learning* akan cenderung semakin tinggi. Hasil uji t menguatkan temuan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap pembelajaran organisasi (Setyowati et al., 2021)

Pengukuran variabel *Transformational leadership* pada penelitian ini merupakan refleksi dari empat indikator yaitu indikator *Idealized Influence (Charisma), Intellectual stimulation, Individualized Consideration, dan Inspirational Motivation.* Sedangkan pengukuran variabel *Organizational Learning pada penelitian ini diukur dari refleksi tiga indikator* yaitu indikator *Commitment to learning*, *Open-mindedness*, dan *Shared vision*.

Berdasarkan hasil pengukuran, indikator dengan nilai outer model tertinggi pada variabel *Transformational Leadership* adalah *Idealized Influence (Charisma)*. Sementara itu, pada variabel *Organizational Learning*, indikator yang memiliki nilai outer model tertinggi adalah *Shared Vision*. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin kuat kharisma yang ditunjukkan oleh seorang pemimpin, maka semakin tinggi pula tingkat kesamaan visi yang dimiliki oleh anggota organisasi. Artinya, pemimpin yang mampu menjadi panutan dan menunjukkan keteladanan moral serta integritas yang tinggi akan lebih efektif dalam membangun kesamaan pandangan dan tujuan bersama di antara anggota organisasi, yang merupakan inti dari pembelajaran organisasi yang berkelanjutan.

Di sisi lain, indikator dengan nilai outer model terendah pada variabel *Transformational Leadership* adalah *Intellectual Stimulation*, dan pada variabel *Organizational Learning*, indikator dengan nilai terendah adalah *Commitment to Learning*. Hasil ini mengindikasikan bahwa ketika pemimpin mampu mendorong anggota organisasi untuk berpikir kritis, kreatif, dan terbuka terhadap ide-ide baru (*intellectual stimulation*), maka komitmen individu dan kelompok terhadap proses pembelajaran akan meningkat. Artinya, gaya kepemimpinan yang merangsang pemikiran inovatif dan tidak konvensional dapat memperkuat komitmen organisasi dalam menciptakan lingkungan belajar yang adaptif dan progresif.

4.5.5. Pengaruh *Intellectual capital* terhadap *organizational learning*

Intellectual Capital terbukti berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *Organizational Learning.* Hasil ini berarti apabila Intellectual Capital semakin baik, maka Organizational Learning akan cenderung menjadi semakin meningkat. Hasil ini menguatkan temuan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa modal manusia, modal inovasi, modal proses, dan modal pelanggan

semuanya secara signifikan meningkatkan pembelajaran organisasi (Lin et al., 2022).

Pengukuran variabel Intellectual Capital pada penelitian ini merupakan refleksi dari tiga indikator yaitu indikator *Modal manusia, Modal struktural (atau modal organisasi), dan Modal relasional (pelanggan).* Sedangkan Pengukuran variabel *Organizational Learning pada penelitian ini diukur dari refleksi tiga indikator* yaitu indikator *Commitment to learning, Open-mindedness*, dan *Shared vision*.

Hasil pengukuran terhadap variabel *Intellectual Capital* menunjukkan bahwa indikator dengan nilai outer model tertinggi adalah *human capital* atau modal manusia. Sementara itu, pada variabel *Organizational Learning*, indikator dengan nilai outer model tertinggi adalah *shared vision* atau visi bersama. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi kualitas dan kapasitas modal manusia dalam organisasi yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman karyawan maka semakin kuat pula kesamaan pandangan dan arah tujuan yang dimiliki oleh anggota organisasi. Artinya, investasi dalam pengembangan sumber daya manusia secara langsung berkontribusi terhadap terciptanya kesatuan visi organisasi, yang merupakan fondasi penting dalam pembelajaran organisasi yang efektif.

Di sisi lain, indikator dengan nilai outer model terendah pada variabel *Intellectual Capital* adalah *structural capital* atau modal struktural, yang mencakup sistem, prosedur, basis data, dan infrastruktur organisasi. Sedangkan pada variabel *Organizational Learning*, indikator dengan nilai outer model

terendah adalah *commitment to learning* atau komitmen untuk belajar. Hasil ini mengindikasikan bahwa ketika organisasi memiliki modal struktural yang kuat dan tertata dengan baik, maka akan terbentuk pula komitmen yang tinggi dari individu maupun tim untuk terus belajar dan meningkatkan kapasitasnya. Artinya, keberadaan sistem organisasi yang mendukung pembelajaran akan mendorong budaya belajar berkelanjutan di lingkungan kerja.

BAB V PENUTUP

5.1. Kesimpulan Hasil Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana meningkatkan pembelajaran organisasi melalui kepemimpinan transformasional dan Modal intelektual. Jawaban atas pertanyaan penelitian yang muncul adalah :

1. *Transformational leadership* terbukti berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *Intellectual Capital*. Hasil ini berarti semakin baik *Transformational leadership*, maka *Intellectual Capital* akan cenderung menjadi lebih meningkat.
2. *Transformational leadership* terbukti berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *Organizational Learning*. Hasil ini berarti semakin baik *Transformational leadership*, maka *Organizational Learning* akan cenderung semakin tinggi.
3. *Intellectual Capital* terbukti berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *Organizational Learning.* Hasil ini berarti apabila *Intellectual Capital* semakin baik, maka *Organizational Learning* akan cenderung menjadi semakin meningkat.

5.2. Implikasi Teoritis

Temuan penelitian ini memberikan kontribusi penting terhadap pengembangan teori dalam bidang kepemimpinan, manajemen pengetahuan, dan pembelajaran organisasi. Pertama, hasil yang menunjukkan bahwa transformational

leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap intellectual capital memperkuat teori yang menyatakan bahwa pemimpin transformatif tidak hanya memotivasi secara emosional, tetapi juga membentuk kualitas sumber daya manusia melalui keteladanan, karisma, dan dorongan intelektual. Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa karakteristik pemimpin yang inspiratif dan mampu mendorong pemikiran inovatif merupakan elemen kunci dalam pembentukan modal manusia dan modal struktural dalam organisasi.

Kedua, pengaruh positif dan signifikan antara transformational leadership terhadap organizational learning memperkuat konsep bahwa pemimpin memiliki peran strategis dalam menciptakan dan mempertahankan proses pembelajaran yang berkelanjutan. Teori pembelajaran organisasi mendapatkan dukungan empiris dari temuan ini, di mana karisma dan intellectual stimulation dari pemimpin terbukti mampu membangun shared vision serta meningkatkan commitment to learning. Hal ini menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi tidak hanya bergantung pada sistem formal, tetapi juga pada kualitas hubungan interpersonal yang dibangun oleh pemimpin dengan anggotanya.

Ketiga, hubungan signifikan antara intellectual capital dan organizational learning mendukung teori bahwa pembelajaran organisasi sangat dipengaruhi oleh kualitas modal intelektual yang dimiliki organisasi, baik dalam bentuk modal manusia maupun modal struktural. Modal manusia yang unggul menciptakan keselarasan visi dan arah, sementara modal struktural yang kuat menyediakan infrastruktur yang kondusif untuk pembelajaran berkelanjutan. Dengan demikian, penelitian ini memberikan landasan teoritis bahwa penguatan intellectual capital

merupakan prasyarat penting bagi terciptanya organisasi yang adaptif dan berorientasi pada pembelajaran.

Secara keseluruhan, penelitian ini memperkaya pemahaman teoretis mengenai keterkaitan antara kepemimpinan transformatif, modal intelektual, dan pembelajaran organisasi. Implikasi teoritis ini dapat menjadi dasar bagi pengembangan model-model konseptual dan kerangka kerja yang lebih integratif dalam studi kepemimpinan dan pengembangan organisasi ke depan.

5.3. Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil pengukuran terhadap variabel *Transformational Leadership*, indikator dengan nilai *outer model* tertinggi adalah *Idealized Influence (Charisma)*, sedangkan nilai terendah terdapat pada indikator *Intellectual Stimulation*. Temuan ini memiliki implikasi praktis yang penting bagi organisasi, khususnya dalam pengembangan kepemimpinan. Organisasi perlu mempertahankan dan memperkuat aspek karisma pemimpin, karena hal ini terbukti mampu memberikan pengaruh positif dan menjadi panutan bagi anggota organisasi. Di sisi lain, perhatian khusus perlu diberikan pada peningkatan kemampuan pemimpin dalam memberikan *intellectual stimulation*, yaitu mendorong anggota tim untuk berpikir kritis, kreatif, dan terbuka terhadap ide-ide baru. Hal ini dapat dilakukan melalui pelatihan kepemimpinan yang berfokus pada pengembangan kapasitas pemimpin dalam membangun diskusi yang reflektif, memberi tantangan intelektual, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendorong inovasi.

Sementara itu, pada variabel *Intellectual Capital*, indikator dengan nilai tertinggi adalah *Modal Manusia*, yang mencerminkan bahwa sumber daya manusia dalam organisasi sudah memiliki kualitas, pengetahuan, dan keterampilan yang baik. Oleh karena itu, upaya untuk mempertahankan dan terus mengembangkan modal manusia perlu dilanjutkan, misalnya melalui pelatihan berkelanjutan, program pengembangan karier, dan sistem penghargaan berbasis kompetensi. Sebaliknya, nilai terendah ditemukan pada indikator *Modal Struktural*, yang menunjukkan bahwa sistem, prosedur, dan infrastruktur organisasi masih perlu ditingkatkan. Implikasi praktisnya, organisasi perlu memperkuat tata kelola internal, memperbarui dokumentasi prosedur kerja, serta meningkatkan integrasi sistem informasi dan manajemen pengetahuan agar tercipta lingkungan kerja yang efisien dan mendukung proses pembelajaran berkelanjutan.

5.4. Limitasi Penelitian

Meskipun penelitian ini berhasil menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara *Transformational Leadership*, *Intellectual Capital*, dan *Organizational Learning*, namun terdapat beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan.

1. Rendahnya nilai koefisien determinasi (R-square) untuk variabel *Organizational Learning* menunjukkan bahwa terdapat kemungkinan bahwa faktor eksternal lain seperti budaya organisasi, kepuasan kerja, lingkungan eksternal, atau gaya kepemimpinan lainnya ikut memengaruhi proses pembelajaran organisasi, namun belum dijelajahi dalam studi ini.

2. Rendahnya nilai koefisien determinasi (R-square) untuk variabel *Intellectual Capital* hanya sebesar 0,244, yang berarti *Transformational Leadership* hanya mampu menjelaskan 24,4% dari variasi *Intellectual Capital*, dan sisanya sebesar 75,6% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model. Hal ini mengindikasikan bahwa ada berbagai faktor lain seperti dukungan organisasi, strategi manajemen pengetahuan, atau karakteristik individu yang berpotensi memengaruhi pengembangan modal intelektual namun belum dianalisis dalam penelitian ini.
3. Penelitian ini dilaksanakan dengan melibatkan seluruh sumber daya manusia (SDM) di lingkungan Direktorat Lalu Lintas (Ditlantas) Polda Kepulauan Riau sebanyak 162 personel sebagai responden. Temuan yang diperoleh sangat kontekstual dan spesifik terhadap karakteristik organisasi, budaya kerja, dan struktur kepemimpinan yang berlaku di Ditlantas Polda Kepulauan Riau, sehingga belum tentu dapat digeneralisasikan secara luas ke unit kepolisian lain di wilayah berbeda, atau ke instansi pemerintah dan organisasi non-keamanan.

5.5. Agenda Penelitian Mendatang

Berdasarkan keterbatasan penelitian yang ada maka dapat disusun agenda penelitian mendatang diantaranya adalah sebagaimana berikut :

1. Mengingat rendahnya nilai koefisien determinasi (*R-square*) pada variabel *Organizational Learning*, disarankan agar penelitian di masa mendatang

mempertimbangkan faktor-faktor eksternal lainnya seperti budaya organisasi, kepuasan kerja, kondisi lingkungan eksternal, maupun gaya kepemimpinan selain *transformational leadership*. Penambahan variabel-variabel tersebut dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai determinan dari pembelajaran organisasi.

2. Rendahnya nilai *R-square* pada variabel *Intellectual Capital* yang hanya sebesar 0,244 menunjukkan perlunya eksplorasi faktor lain yang berpengaruh terhadap pengembangan modal intelektual. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat mengkaji peran dukungan organisasi, strategi manajemen pengetahuan, lingkungan kerja yang kondusif, maupun karakteristik individu seperti tingkat pendidikan, pengalaman, dan kompetensi pribadi dalam membentuk *Intellectual Capital*.
3. Karena penelitian ini dilakukan secara terbatas hanya pada personel Ditlantas Polda Kepulauan Riau, maka hasilnya bersifat kontekstual dan belum dapat digeneralisasikan secara luas. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas populasi dan lokasi penelitian ke unit kepolisian lain di wilayah yang berbeda, maupun ke institusi pemerintah atau organisasi non-keamanan, guna memperkuat validitas eksternal dan memperkaya pemahaman lintas kontekstual terhadap pengaruh kepemimpinan transformasional, modal intelektual, dan pembelajaran organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

AL-Qahtani, F. M. S., & Ghoneim, S. E. D. A. E. A. (2013). Organizational Learning: As an Approach for Transforming to the Learning Organization Concept in Saudi Universities. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, *4*(2), 513–532. https://doi.org/10.5901/mjss.2013.v4n2p513

Antonakis, J., & Robert, J. (2013). *Leadership Theory: The Way Forward', Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead 10th Anniversary Edition (Monographs in Leadership …*. *1*, 1–2. https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/S1479-357120130000005006/full/html

Argote, L. (2012). *Organizational learning: Creating, retaining and transferring knowledge*. Springer Science & Business Media.

Argote, L., & Miron-Spektor, E. (2011). Organizational learning: From experience to knowledge. *Organization Science*, *22*(5), 1123–1137. https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0621

Arikunto, S. (2016). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Rineka Cipta.

Asif, M. (2020). Strategic leadership and ambidextrous learning: Exploring the role of dynamic capabilities and intellectual capital. *International Journal of Quality and Service Sciences*, *12*(1), 1–14. https://doi.org/10.1108/IJQSS-03-2019-0034

Augusti, F. (2005). *Metode Penelitian Manajemen* (Ed : 2). BP Universitas Diponogoro.

Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*, *13*(3), 26–40. https://doi.org/10.1016/0090-2616(85)90028-2

Bass, B. M. (1987). Leadership and Performance Beyond Expectations. *Academy of Management Review*, *12*(4), 756–757. https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306754

Bass, B. M. (1999). *10.1.1.560.9456.Pdf*. *8*(1), 9–32. https://doi.org/10.1080/135943299398410

Bednall, T. C., E. Rafferty, A., Shipton, H., Sanders, K., & J. Jackson, C. (2018). Innovative Behaviour: How Much Transformational Leadership Do You Need? *British Journal of Management*, *29*(4), 796–816. https://doi.org/10.1111/1467-8551.12275

Berraies, S., & Zine El Abidine, S. (2019). Do leadership styles promote ambidextrous innovation? Case of knowledge-intensive firms. *Journal of Knowledge Management*, *23*(5), 836–859. https://doi.org/10.1108/JKM-09-2018-0566

Bratianu, C. (2015). *Organizational Learning and the Learning Organization*. *January*, 286–312. https://doi.org/10.4018/978-1-4666-8318-1.ch012

Brennan, N., & Connell, B. (2000). Intellectual capital: current issues and policy implications. In *Journal of Intellectual Capital* (Vol. 1, Issue 3). # MCB University Press. http://www.emerald-library.com

Brix, J. (2019). Ambidexterity and organizational learning: revisiting and reconnecting the literatures. *Learning Organization*, *26*(4), 337–351. https://doi.org/10.1108/TLO-02-2019-0034

Burns, J. M., & Bass, Bernard M, T. B. (2008). *Transformational leadership*. 1–5.

Cabrilo, S., & Dahms, S. (2020). The Role of Multidimensional Intellectual Capital and Organizational Learning Practices in Innovation Performance. *European Management Review*, *17*(4), 835–855. https://doi.org/10.1111/emre.12396

Carmeli, A., Sheaffer, Z., Binyamin, G., Reiter-Palmon, R., & Shimoni, T. (2014). Transformational leadership and creative problem-solving: The mediating role of psychological safety and reflexivity. *Journal of Creative Behavior*, *48*(2), 115–135. https://doi.org/10.1002/jocb.43

Chahal, H., & Bakshi, P. (2015). Examining intellectual capital and competitive advantage relationship. *International Journal of Bank Marketing*, *33*(3), 376–399. https://doi.org/10.1108/IJBM-07-2013-0069

Chiva, R., & Habib, J. (2015). A framework for organizational learning: Zero, adaptive and generative learning. *Journal of Management and Organization*, *21*(3), 350–368. https://doi.org/10.1017/jmo.2014.88

Cho, Y., Shin, M., Billing, T. K., & Bhagat, R. S. (2019). Transformational leadership, transactional leadership, and affective organizational commitment: a closer look at their relationships in two distinct national contexts. *Asian Business and Management*, *18*(3), 187–210. https://doi.org/10.1057/s41291-019-00059-1

Einstein, W. O., & Humphreys, J. H. (2001). Transforming Leadership : Matching Diagnostics to Leader Behaviors. *Journal of Leadership Studies*, *8*(1), 48–60. https://doi.org/10.1177/107179190100800104

Gagel, G. (2017). The intersection of organizational agility and transformational leadership: A literature review. . *Academy of Management*.

Ghozali. (2018). *Metode penelitian*. 35–47.

Huang, C. C., & Huang, S. M. (2020). External and internal capabilities and organizational performance: Does intellectual capital matter? *Asia Pacific Management Review*, *25*(2), 111–120. https://doi.org/10.1016/j.apmrv.2019.12.001

Hutchins, E. (2020). Organizational Learning. *Cognition in the Wild*. https://doi.org/10.7551/mitpress/1881.003.0010

Imran, M. K., Ilyas, M., Aslam, U., & Ubaid-Ur-Rahman. (2016). Organizational learning through transformational leadership. *Learning Organization*, *23*(4), 232–248. https://doi.org/10.1108/TLO-09-2015-0053

Indriantoro, N., & Supomo, B. (2016). Metode Penelitian kuantitatif. *Variabel*, *53*(9), 1689–1699.

Kaiser, A., & Kragulj, F. (2015). Building Intellectual Capital by Generative Listening and Learning From the Future. *Proceedings of the 7th European Conference on Intellectual Capital (ECIC-2015)*, 165–172.

Kengatharan, N. (2019). A knowledge-based theory of the firm: Nexus of intellectual capital, productivity and firms' performance. *International Journal of Manpower*, *40*(6), 1056–1074. https://doi.org/10.1108/IJM-03-2018-0096

Khalique, M., Bontis, N., Bin Shaari, J. A. N., Yaacob, M. R., & Ngah, R. (2018). Intellectual capital and organisational performance in Malaysian knowledge-intensive SMEs. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, *15*(1), 20–36. https://doi.org/10.1504/IJLIC.2018.088345

Kim, E. J., & Park, S. (2019). The role of transformational leadership in citizenship behavior: Organizational learning and interpersonal trust as mediators.

International Journal of Manpower, *40*(7), 1347–1360. https://doi.org/10.1108/IJM-12-2018-0413

Kim, E. J., & Park, S. (2020). Transformational leadership, knowledge sharing, organizational climate and learning: an empirical study. *Leadership and Organization Development Journal*, *41*(6), 761–775. https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2018-0455

Klaus North, G. K. (2018). *Knowledge management: Value creation through organizational learning.* (Springer Texts in Business and Economics, Ed.). Springer Netherlands.

Le, P. B., & Lei, H. (2019). Determinants of innovation capability: the roles of transformational leadership, knowledge sharing and perceived organizational support. *Journal of Knowledge Management*, *23*(3), 527–547. https://doi.org/10.1108/JKM-09-2018-0568

Lin, L. W., Gan, S. M., & Wei, S. Y. (2022). Intelligent Capital, Organizational Learning, and Corporate Performance Influence Relationship. *Mathematical Problems in Engineering*, *2022*. https://doi.org/10.1155/2022/4666772

Makarov, P. (2010). Intellectual capital as an indicator of a sustainable development. *Journal of Sustainable Development*, *3*(3), 85–90. https://doi.org/10.5539/jsd.v3n3p85

Marr, B., Schiuma, G., & Neely, A. (2004). Intellectual capital – defining key performance indicators for organizational knowledge assets. *Business Process Management Journal*, *10*(5), 551–569. https://doi.org/10.1108/14637150410559225

McCleskey, J. (2014). Situational, transformational, and transactional leadership and leadership development. *Journal of Business Studies Quarterly*, *5*(4), 117.

Moghaddam, J. Y., Akhavan, P., & Mehralian, G. (2015). Intellectual capital, ethical climate and organisational performance: an interaction analysis. In *Int. J. Learning and Intellectual Capital* (Vol. 12, Issue 3).

Mohammad Ali Sarlak,. (2012). Effect of transformational leadership on intellectual capital. *AFRICAN JOURNAL OF BUSINESS MANAGEMENT*, *6*(27). https://doi.org/10.5897/ajbm11.236

Mubarik, M. S., Bontis, N., Mubarik, M., & Mahmood, T. (2022a). Intellectual capital and supply chain resilience. *Journal of Intellectual Capital*, *23*(3), 713–738. https://doi.org/10.1108/JIC-06-2020-0206

Mubarik, M. S., Bontis, N., Mubarik, M., & Mahmood, T. (2022b). Intellectual capital and supply chain resilience. *Journal of Intellectual Capital*, *23*(3), 713–738. https://doi.org/10.1108/JIC-06-2020-0206

Mujid Attar, M., Kang, K., & Sohaib, O. (2019). Knowledge Sharing Practices, Intellectual Capital and Organizational Performance. *Proceedings of the 52nd Hawaii International Conference on System Sciences*, 5578–2588. https://hdl.handle.net/10125/59994

Nazir. (2014). *Metode Penelitian*. Gitalia Indonesia.

Norisyah Abd Rahim. (2018). PENGARUH KEPIMPINAN TRANSFORMASI DAN BUDAYA SEKOLAH TERHADAP ORGANISASI PEMBELAJARAN SEKOLAH MENENGAH IMTIAZ DI MALAYSIA. *Jurnal Ilmi*, *8*, 64–89.

Northouse, P. G. (2007). *Introduction To Leadership : Concepts And Practice Download Introduction To Leadership : Concepts And Practice Free Collection ,*.

Pasamar, S., Diaz-Fernandez, M., & de la Rosa-Navarro, M. D. (2019). Human capital: the link between leadership and organizational learning. *European Journal of Management and Business Economics*, *28*(1), 25–51. https://doi.org/10.1108/EJMBE-08-2017-0003

Perez, J. (2021). Leadership in Healthcare: Transitioning from Clinical Professional to Healthcare Leader. *Journal of Healthcare Management*, *66*(4), 280–302. https://doi.org/10.1097/JHM-D-20-00057

Petty, R., & Guthrie, J. (2000). Intellectual capital literature review Measurement, reporting and management. In *Journal of Intellectual Capital* (Vol. 1, Issue 2). # MCB University Press. http://www.emerald-library.com

Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline : the art and practice of the learning organization* [BOOK]. New York : Doubleday/Currency, [1990] ©1990.

Setyowati, W., Miftah, M., & Bank BPD Jateng, S. (n.d.). *Peran Budaya Organisasi Memediasi Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Learning Pegawai BKD Kabupaten Tegal*.

Shafique, I., Ahmad, B., & Kalyar, M. N. (2020). How ethical leadership influences creativity and organizational innovation: Examining the underlying mechanisms. *European Journal of Innovation Management*, *23*(1), 114–133. https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2018-0269

Shariq, S. M., Mukhtar, U., & Anwar, S. (2019). Mediating and moderating impact of goal orientation and emotional intelligence on the relationship of knowledge oriented leadership and knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, *23*(2), 332–350. https://doi.org/10.1108/JKM-01-2018-0033

Shin, Y., & Eom, C. (2014). Team proactivity as a linking mechanism between team creative efficacy, transformational leadership, and risk-taking norms and team creative performance. *Journal of Creative Behavior*, *48*(2), 89–114. https://doi.org/10.1002/jocb.42

Sinkula, J. M., Baker, W. E., & Noordewier, T. (1997). A Framework for Market-Based. . *Journal of the Academy of Marketing Science*, 306-318.

Slimene, S. Ben, Fessi, I., & Lakhal, L. (2022). The mediating role of the intellectual capital in the relationship between organizational agility practices and innovation performance study by the role of intellectual capital in Tunisian SMEs. *Journal of Business and Management Research*, *15*, 277–290. www.knowledgejournals.com

Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.

Sugiyono. (2018). Metode Penelitian Metode Penelitian. *Metode Penelitian*, 22–34.

The Dynamics of Intellectual Capital in Current Era. (2021). In *The Dynamics of Intellectual Capital in Current Era*. Springer Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-16-1692-1

Wanasida, A. S., Bernarto, I., Sudibjo, N., & Pramono, R. (2021). Millennial Transformational Leadership on Organizational Performance in Indonesia Fishery Startup. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, *8*(2), 555–562. https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no2.0555

Weller, I., Süß, J., Evanschitzky, H., & von Wangenheim, F. (2019). Transformational Leadership, High-Performance Work System Consensus, and Customer

Satisfaction. *Journal of Management*, *XX*(X), 1–29. https://doi.org/10.1177/0149206318817605

Yasin, G., Nawab, S., Bhatti, K. K., & Nazir, T. (2014). Relationship of intellectual stimulation, innovations and smes performance: Transformational leadership a source of competitive advantage in smes. *Middle - East Journal of Scientific Research*, *19*(1), 74–81. https://doi.org/10.5829/idosi.mejsr.2014.19.1.12458

Zuraik, A., & Kelly, L. (2019). The role of CEO transformational leadership and innovation climate in exploration and exploitation. *European Journal of Innovation Management*.