

**MEDIASI PEMBELAJARAN ORGANISASI DALAM
PENGARUH *KNOWLEDGE BASED LEADERSHIP*
TERHADAP PENINGKATAN KINERJA SDM**

Usul penelitian Tesis
Untuk memenuhi sebagian persyaratan
Mencapai derajat Sarjana S2

Program Magister Manajemen



Disusun Oleh:
Wahyu Akbar Adiguna
NIM

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG
2025**

Lembar Pengesahan

TESIS
MEDIASI PEMBELAJARAN ORGANISASI DALAM
PENGARUH *KNOWLEDGE BASED LEADERSHIP*
TERHADAP PENINGKATAN KINERJA SDM

Disusun oleh :
Wahyu Akbar Adiguna
NIM 20402400611

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya
Dapat diajukan dihadapan sidang panitia ujian tesis Program Magister
Manajemen
Universitas Islam Sultan Agung Semarang
Semarang, April 2025

Pembimbing

Dr. H. Lutfi Nurcholis, ST, SE, MM
NIK. 210416055

Lembar Pengujian

**MEDIASI PEMBELAJARAN ORGANISASI DALAM
PENGARUH *KNOWLEDGE BASED LEADERSHIP*
TERHADAP PENINGKATAN KINERJA SDM**

Disusun Oleh:
Wahyu Akbar Adiguna
NIM 20402400611

Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal ... 2025

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Pembimbing



Dr. H. Lutfi Nurcholis, ST, SE, MM
NIK. 210416055

Penguji I



Prof. Dr. Heru Sulistyo, S.E., M.Si
NIK. 210493032

Penguji II



Dr. E. Drs. H. Marno Nugroho, MM
NIK. 210491025

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan Untuk memperoleh Gelar
Magister Manajemen Tanggal Maret 2025

Ketua Program Pascasarjana



Prof. Dr. Untu Khajar, S.E., M.Si
NIK. 210491028

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertandatangan di bawah ini :

Nama : Wahyu Akbar Adiguna
NIM : 20402400611
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Mediasi Pembelajaran Organisasi dalam Pengaruh *Knowledge Based Leadership* terhadap Peningkatan Kinerja SDM”. 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, Juni 2025

Pembimbing

Saya yang menyatakan,



Dr. H. Lutfi Nurcholis, ST, SE, MM
NIK. 210416055



Wahyu Akbar Adiguna
NIM 20402400611

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertandatangan di bawah ini :

Nama : Wahyu Akbar Adiguna
NIM : 20402400611
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis dengan judul: “Mediasi Pembelajaran Organisasi dalam Pengaruh *Knowledge Based Leadership* terhadap Peningkatan Kinerja SDM “. dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

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

Semarang, Juni 2025

Yang menyatakan

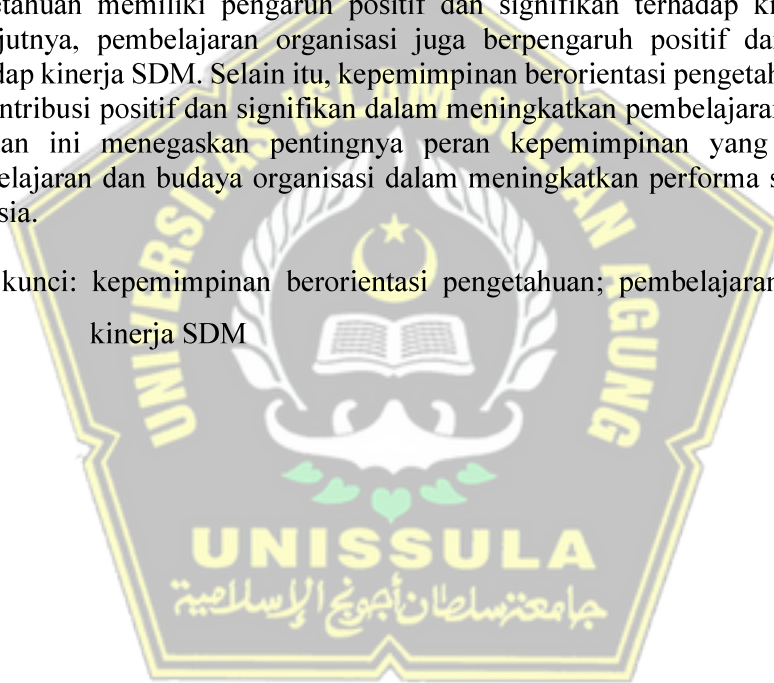
Wahyu Akbar Adiguna
NIM 20402400611

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menguji secara empiris pengaruh kepemimpinan berorientasi pengetahuan dan pembelajaran organisasi terhadap kinerja sumber daya manusia (SDM). Secara khusus, penelitian ini mengkaji: (1) pengaruh kepemimpinan berorientasi pengetahuan terhadap kinerja SDM, (2) pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja SDM, dan (3) pengaruh kepemimpinan berorientasi pengetahuan terhadap pembelajaran organisasi. Jenis penelitian ini adalah explanatory research yang bersifat asosiatif dengan populasi seluruh SDM di Kantor Jasa Raharja Wilayah Utama Jawa Tengah sebanyak 144 orang, yang seluruhnya dijadikan sampel menggunakan teknik sensus. Data primer dikumpulkan melalui kuesioner dengan skala likert 1-5, kemudian dianalisis menggunakan metode Partial Least Square (PLS).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berorientasi pengetahuan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Selanjutnya, pembelajaran organisasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Selain itu, kepemimpinan berorientasi pengetahuan terbukti berkontribusi positif dan signifikan dalam meningkatkan pembelajaran organisasi. Temuan ini menegaskan pentingnya peran kepemimpinan yang mendorong pembelajaran dan budaya organisasi dalam meningkatkan performa sumber daya manusia.

Kata kunci: kepemimpinan berorientasi pengetahuan; pembelajaran organisasi; kinerja SDM

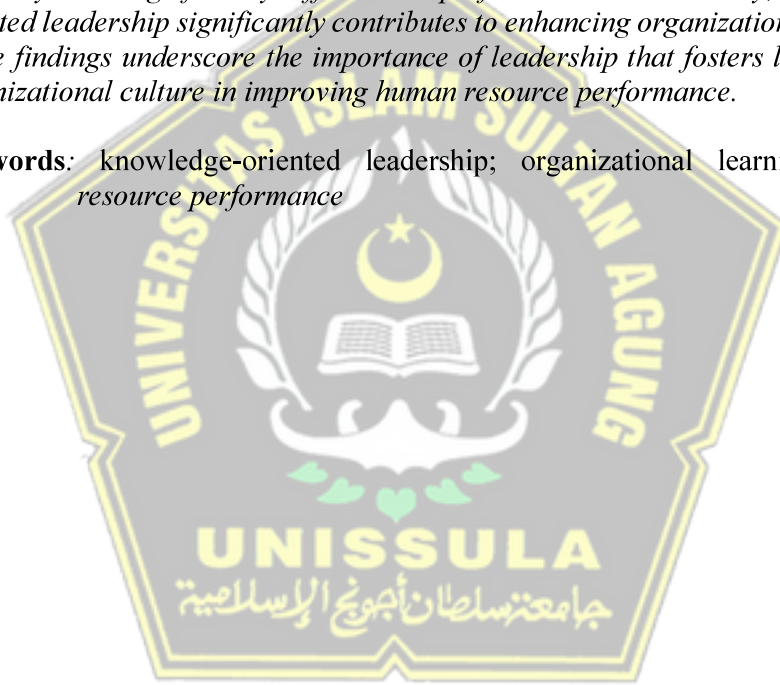


Abstract

This study aims to analyze and empirically test the influence of knowledge-oriented leadership and organizational learning on human resource (HR) performance. Specifically, the study examines: (1) the effect of knowledge-oriented leadership on HR performance, (2) the effect of organizational learning on HR performance, and (3) the effect of knowledge-oriented leadership on organizational learning. This explanatory associative research involved the entire population of 144 HR personnel at the Jasa Raharja Main Office in Central Java, all of whom were sampled using a census technique. Primary data were collected through questionnaires using a 1–5 Likert scale and analyzed using Partial Least Squares (PLS).

The results show that knowledge-oriented leadership has a positive and significant effect on HR performance. Furthermore, organizational learning also positively and significantly affects HR performance. Additionally, knowledge-oriented leadership significantly contributes to enhancing organizational learning. These findings underscore the importance of leadership that fosters learning and organizational culture in improving human resource performance.

Keywords: knowledge-oriented leadership; organizational learning; *human resource performance*



Kata Pengantar

Segala puji bagi Allah Tuhan Semesta Alam Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang yang telah melimpahkan segala rahmat, anugerah, hidayah dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan judul “Mediasi Pembelajaran Organisasi dalam Pengaruh *Knowledge Based Leadership* terhadap Peningkatan Kinerja SDM”.

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 Sulisty, SE. MM selaku Dekan FE Unissula dan pembimbing yang telah dengan sangat sabar memberikan ilmu yang sangat bermanfaat, memberikan bimbingan dengan penuh komunikatif, kesabaran, semangat dan keteladanan.
2. Keluarga tercinta, Bapak H. M Agus Hartadi, SE, Ibu Sri Harmani Puji Astuti S.Pd, Mamah Siti Rahayu, Mbak drg. Melati Purwakaning Tyas, Mas Suryo Setyantoro Putro, SH., Adik Fitri Rahmawati Ayuning Tyas, Istri tersayang Mei Rifa Fitri Hidayatunisa, dan anak-anakku Abrizam Zaidan Satyadifa dan Albiansyah Zayan Satyadifa.
3. 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.

Semarang, Juni 2025

Penyusun

Wahyu Akbar Adiguna
NIM 20402400611

Daftar Isi

Halaman Judul.....	i
Lembar Pengesahan	ii
Lembar Pengujian	ii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS.....	iii
PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH	iv
Abstrak	v
Abstract	vi
Kata Pengantar	vii
Daftar Isi.....	viii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Rumusan Masalah	4
1.3. Tujuan Penelitian	5
1.4. Manfaat Penelitian	5
BAB II KAJIAN PUSTAKA	7
2.1. Kinerja Sumber Daya Manusia	7
2.2. Kepemimpinan Berorientasi Pengetahuan	8
2.3. Organizational Learning.....	10
2.4. Pengaruh Antar Variabel.....	11
2.5. Model Empirik Penelitian	14
BAB III METODE PENELITIAN.....	15
3.1 Jenis Penelitian.....	15
3.2 Populasi dan Sampel	15

3.3	Jenis dan Sumber Data.....	16
3.4	Metode Pengumpulan Data.....	16
3.5	Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel.....	17
3.6	Metode Analisis Data.....	19
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN		30
4.1.	Deskripsi Responden.....	30
4.2.	Analisis Deskriptif Data Penelitian.....	33
4.3.	Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)	35
4.3.4.	Uji Multikolinieritas.....	44
4.4.	Pengujian Goodness of Fit	45
4.5.	Evaluasi Model Struktural (Inner Model).....	48
4.8.	Pembahasan.....	54
BAB V PENUTUP.....		61
5.1.	Kesimpulan Hasil Penelitian.....	61
5.2.	Implikasi Teoritis	62
5.3.	Implikasi Praktis.....	63
5.4.	Limitasi Hasil Penelitian.....	64
5.5.	Agenda Penelitian Mendatang	65
DAFTAR PUSTAKA		67
Lampiran 1 Kuestioner.....		71
Lampiran 2. Deskripsi Responden		75
Lampiran 4. Full Model PLS		77
Lampiran 5. Outer Model (Model Pengukuran)		78
Lampiran 7. Inner Model (Model Struktural)		82

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Dalam era transformasi digital dan persaingan global yang semakin ketat, organisasi dituntut untuk mengoptimalkan sumber daya manusia (SDM) sebagai aset strategis. Kinerja SDM yang unggul menjadi faktor kunci dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi, termasuk dalam sektor pelayanan publik. Sumber Daya Manusia bukan hanya sebagai aset, tetapi juga sebagai kekuatan utama yang mendorong keberlanjutan dan keberhasilan organisasi (Abdul Ghoffar, 2020). Pemahaman mendalam tentang faktor-faktor yang dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja SDM menjadi esensial dalam menghadapi tantangan kompleks ini.

Organisasi sangat bergantung pada sumber daya yang dimilikinya dalam menjalankan aktivitasnya dan pegawai dipandang sebagai sumber daya utama bagi organisasi manapun (Liu & Lin, 2019). Dalam sebuah organisasi pemimpin memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap tercapainya fungsi dan tujuan organisasi (Salas-Vallina et al., 2020). Gaya kepemimpinan yang tepat akan mempengaruhi kinerja SDM untuk menyelesaikan fungsi dan tujuan organisasi dengan baik (Buil et al., 2019).

Salah satu pendekatan yang berperan penting dalam penguatan kinerja SDM adalah *Knowledge-Based Leadership* (KBL) yang menekankan pentingnya kepemimpinan berbasis pengetahuan serta kolaborasi dalam transfer ilmu di

lingkungan kerja. *Knowledge-Based Leadership* mengacu pada kepemimpinan yang berlandaskan pada pengelolaan, penyebaran, dan pemanfaatan pengetahuan dalam pengambilan keputusan dan penyelesaian masalah. Pemimpin dengan pendekatan ini tidak hanya bertindak sebagai pengambil keputusan, tetapi juga sebagai fasilitator yang mendorong inovasi, pembelajaran berkelanjutan, dan peningkatan kompetensi pegawai. Di sisi lain, berbagi pengetahuan menjadi elemen krusial dalam menciptakan budaya kerja yang kolaboratif, di mana setiap individu dapat saling bertukar informasi, pengalaman, serta best practices untuk meningkatkan kapabilitas dan kinerja tim secara keseluruhan.

Keberhasilan manajemen pengetahuan tidak hanya bergantung pada infrastruktur teknologi informasi yang ada, tetapi juga pada faktor manusia, termasuk peran kepemimpinan (Rehman & Iqbal, 2020). Kepemimpinan berorientasi pengetahuan adalah pendekatan kepemimpinan yang fokus pada peningkatan pengetahuan dan pembelajaran organisasi secara keseluruhan (Chaithanapat et al., 2022). Para pemimpin yang berorientasi pada pengetahuan memahami nilai pengetahuan sebagai aset strategis, dan mereka mempromosikan budaya pembelajaran, berbagi pengetahuan, dan inovasi di seluruh organisasi (Sadeghi & Rad, 2018a).

Farooq Sahibzada et al., (2021) menyatakan bahwa kepemimpinan berbasis pengetahuan memainkan peran penting dalam meningkatkan pengetahuan organisasi, mengalihkan dan mentransfernya, mengatur pengetahuan, menciptakan wawasan dan mengelola pengetahuan dan informasi. Kepemimpinan pengetahuan

dianggap sebagai rangsangan dari hubungan antara komponen manajemen modal intelektual organisasi.

Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa Kepemimpinan berorientasi pengetahuan memiliki hubungan yang signifikan dan positif dengan kinerja karyawan (Malik et al., 2023a). Namun, berbeda dengan temuan lainnya, Kepemimpinan berorientasi pengetahuan tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Khotimah et al., 2021). Perbedaan hasil penelitian tersebut membentuk kesenjangan yang perlu dijelaskan. Untuk mengatasi keambiguitas ini, beberapa saran penelitian, termasuk (Le & Lei, 2019) menyarankan untuk lebih mendalam memahami peran faktor lain seperti *knowledge sharing*. Dalam rangka mengisi celah pengetahuan ini, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi variabel lain yang dapat berperan sebagai pemediasi dalam hubungan antara kepemimpinan berorientasi pengetahuan dan kinerja SDM.

Peran kepemimpinan berbasis pengetahuan (*knowledge-based leadership*) menjadi sangat penting dalam menghadapi dinamika lingkungan kerja yang semakin kompleks dan penuh ketidakpastian (Zia, 2020). Pemimpin dengan basis pengetahuan yang kuat tidak hanya mampu mengelola informasi dan membuat keputusan strategis, tetapi juga menjadi motor penggerak dalam menciptakan nilai tambah bagi organisasi melalui pengembangan sumber daya manusia (SDM) (Naqshbandi & Jasimuddin, 2018). Namun, pengaruh positif pemimpin terhadap peningkatan kinerja SDM tidak terjadi secara otomatis. Diperlukan suatu

mekanisme internal organisasi yang mampu memfasilitasi transfer, pemanfaatan, dan pengembangan pengetahuan secara berkelanjutan (Mai & Do, 2023).

Sehingga pembelajaran organisasi (*organizational learning*) diajukan sebagai variabel mediasi yang menjembatani hubungan antara kepemimpinan berbasis pengetahuan dan kinerja SDM. Pembelajaran organisasi mencerminkan kemampuan institusi untuk secara kolektif memperoleh, menafsirkan, dan merespon informasi serta pengalaman masa lalu guna meningkatkan kompetensi dan daya saing SDM (Lin et al., 2022). Ketika proses pembelajaran organisasi berjalan secara optimal, maka arahan dan kebijakan yang diterapkan oleh seorang pemimpin yang berpengetahuan akan lebih mudah diinternalisasi oleh SDM, sehingga berdampak langsung pada perbaikan kualitas kerja, efisiensi, inovasi, dan produktivitas (Ariesta & Sartika, 2021). Sebaliknya, tanpa dukungan sistem pembelajaran organisasi yang baik, knowledge-based leadership akan sulit memberikan dampak maksimal terhadap kinerja SDM karena tidak adanya budaya belajar, adaptasi, dan pemanfaatan pengetahuan secara kolektif (Ariesta & Sartika, 2021).

1.2. Rumusan Masalah

Berangkat dari latar belakang masalah diatas peneliti mengangkat rumusan masalah “peningkatan kinerja sumber daya manusia melalui kepemimpinan berorientasi pengetahuan dengan pembelajaran organisasi sebagai pemediasi”. Kemudian pertanyaan penelitian (*question research*) adalah sebagai berikut :

- 1) Bagaimana pengaruh kepemimpinan berorientasi pengetahuan terhadap kinerja sumber daya manusia?
- 2) Bagaimana pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja sumber daya manusia?
- 3) Bagaimana pengaruh kepemimpinan berorientasi pengetahuan terhadap pembelajaran organisasi?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah menganalisis dan menguji secara empiris pengaruh kepemimpinan berorientasi pengetahuan dan *knowledge sharing* terhadap kinerja sumber daya manusia sebagaimana berikut :

- 1) Menguji dan menganalisis secara empiris pengaruh kepemimpinan berorientasi pengetahuan terhadap kinerja sumber daya manusia.
- 2) Menguji dan menganalisis secara empiris pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja sumber daya manusia.
- 3) Menguji dan menganalisis secara empiris pengaruh kepemimpinan berorientasi pengetahuan terhadap pembelajaran organisasi

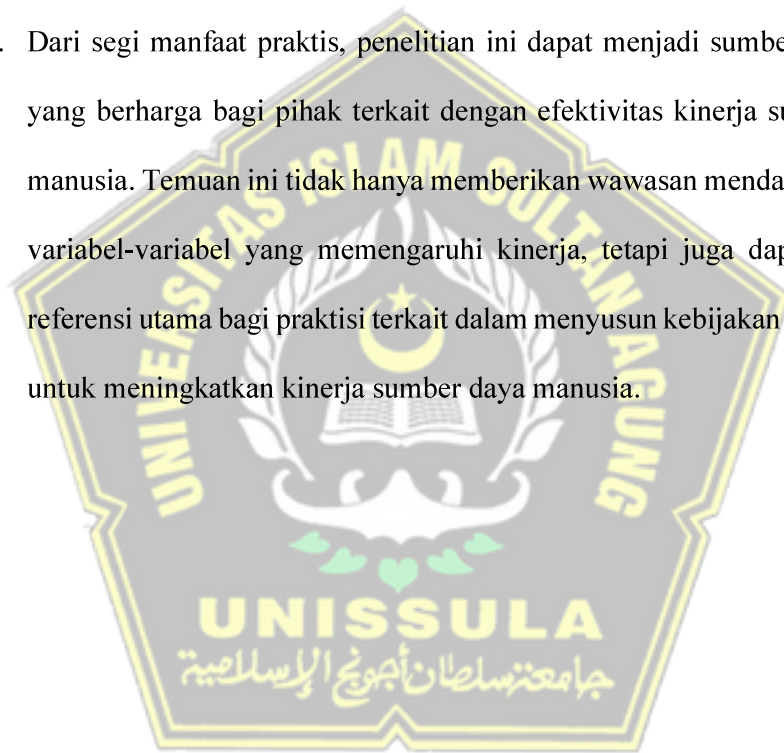
1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat Penelitian ini adalah :

1. Manfaat teoritis dari penelitian ini dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap pengembangan ilmu Manajemen, khususnya dalam konteks manajemen sumber daya manusia. Penelitian ini mengeksplorasi pengaruh kepemimpinan berorientasi pengetahuan dan pembelajaran organisasi

terhadap kinerja sumber daya manusia. Temuan dari penelitian ini tidak hanya dapat memperkaya pemahaman teoritis kita tentang interaksi antar variabel tersebut, tetapi juga memberikan landasan bagi pengembangan metode alternatif dalam meningkatkan kinerja SDM. Hasil penelitian ini juga dapat menjadi sumber referensi yang berharga untuk penelitian lanjutan di bidang ini.

2. Dari segi manfaat praktis, penelitian ini dapat menjadi sumber informasi yang berharga bagi pihak terkait dengan efektivitas kinerja sumber daya manusia. Temuan ini tidak hanya memberikan wawasan mendalam tentang variabel-variabel yang memengaruhi kinerja, tetapi juga dapat menjadi referensi utama bagi praktisi terkait dalam menyusun kebijakan dan strategi untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

Dalam bab ini akan dijelaskan secara detail penjabaran tentang masing-masing variabel penelitian yaitu kepemimpinan transformasional, pembelajaran organisasi dan kinerja sumber daya manusia yang kemudian diakhiri dengan model empirik penelitian.

2.1. Kinerja Sumber Daya Manusia

Kinerja sumber daya manusia merupakan hasil dari kombinasi pengetahuan, keterampilan, dan ide seorang pegawai dalam melaksanakan tanggung jawabnya (Yulianti, 2015). Menurut (Sudiantha et al., 2017a) kunci keberhasilan atau kegagalan sebuah organisasi sangat terkait dengan kinerja sumber daya manusia. Kinerja sumber daya manusia didefinisikan sebagai kemampuan sumber daya manusia dalam menyelesaikan tugasnya dengan dukungan dari pendidikan, pelatihan, dan pengalaman yang dimilikinya serta sebagai hasil kerja yang dicapai sumber daya manusia baik dari segi kualitas maupun kuantitas (Sudiro, 2021).

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kinerja sumber daya manusia mencerminkan hasil dari pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman yang dimiliki oleh seorang pegawai, yang dipengaruhi oleh kolaborasi baik antar rekan kerja maupun dengan pimpinan. Dalam konteks pengukuran kinerja sumber daya manusia, penelitian ini akan mengadopsi empat indikator utama, yaitu kualitas, kuantitas, perlunya pengawasan, dan pengaruh interpersonal (Mathis & John H. Jackson, 2012).

2.2. Kepemimpinan Berorientasi Pengetahuan

Kepemimpinan berorientasi pengetahuan merupakan kepemimpinan yang berorientasi pada pengetahuan tidak hanya untuk meningkatkan proses pembelajaran dengan pertukaran pengetahuan tetapi juga memberikan dukungan eksplisit implisit dan eksplisit untuk penciptaan pengetahuan (Ayub et al., 2016). Kepemimpinan berorientasi pengetahuan adalah tindakan kolektif atau individu yang mengamati, mengembangkan dan mengeksekusi cara berpikir baru dalam organisasi (Donate & Sánchez de Pablo, 2015a). Kepemimpinan berorientasi pengetahuan adalah gaya kepemimpinan yang menjadikan dirinya sebagai contoh perilaku, menantang pekerja dan merangsang mereka secara intelektual melalui implikasi *knowledge management practices* dalam organisasi (Sarkar, 2016).

Kepemimpinan berorientasi pengetahuan adalah model kepemimpinan yang menekankan penggunaan pengetahuan untuk memperkuat pertukaran informasi di antara anggota organisasi, serta mendukung penciptaan pengetahuan dan nilai tambah bagi perusahaan dan pihak terkait dengan memperkuat kapasitas internal organisasi untuk menjalankan fungsinya dengan efektif (Khotimah et al., 2021).

Kepemimpinan berorientasi pengetahuan merupakan konsep kepemimpinan yang menekankan pada pengelolaan, penyebaran, dan pemanfaatan pengetahuan dalam organisasi untuk meningkatkan kinerja dan daya saing (Shariq et al., 2019). Menurut Nonaka dan Takeuchi (1995), kepemimpinan berbasis pengetahuan adalah kemampuan seorang pemimpin dalam menciptakan

lingkungan kerja yang mendukung penciptaan, penyebaran, dan penerapan pengetahuan di dalam organisasi (Sadeghi & Rad, 2018b). Pemimpin yang berorientasi pada pengetahuan bertindak sebagai fasilitator yang mendorong proses berbagi informasi, inovasi, dan pembelajaran berkelanjutan guna meningkatkan efektivitas organisasi (Donate & Sánchez de Pablo, 2015b).

Sementara itu, (Malik et al., 2023b) mendefinisikan kepemimpinan berbasis pengetahuan sebagai peran seorang pemimpin dalam mengelola aset intelektual organisasi, yang mencakup pengumpulan, pemanfaatan, serta perlindungan pengetahuan agar dapat memberikan nilai tambah bagi organisasi. Pemimpin dalam konteks ini harus mampu mengidentifikasi, mengelola, dan mentransformasikan pengetahuan menjadi strategi yang dapat meningkatkan keunggulan kompetitif organisasi. Pemimpin yang menerapkan prinsip ini harus mampu mendorong budaya berbagi pengetahuan, inovasi, serta pembelajaran berkelanjutan untuk memastikan bahwa organisasi dapat berkembang dalam lingkungan yang dinamis dan kompetitif (Shamim et al., 2019).

Kepemimpinan berorientasi pengetahuan dapat disimpulkan sebagai suatu pendekatan kepemimpinan yang tidak hanya berfokus pada pengambilan keputusan dan pengelolaan tim, tetapi juga menitikberatkan pada penciptaan, penyebaran, dan pemanfaatan pengetahuan untuk meningkatkan kapabilitas organisasi. Indikator yang diterapkan meliputi menjadi model peran, merangsang pembelajaran dengan menantang karyawan secara intelektual, menetapkan pembelajaran sebagai bagian yang integral (dengan memberikan insentif dan pelatihan), mengkulturkan budaya yang mendukung pembelajaran (dengan memahami kesalahan dan mendorong

kolaborasi lintas fungsi dan disiplin), dan memfasilitasi transfer pengetahuan (melalui mekanisme penyimpanan dan aplikasi) (Donate & Sánchez de Pablo, 2015a).

2.3. *Organizational Learning*

Organizational Learning atau pembelajaran organisasi merupakan proses dinamis yang memungkinkan organisasi untuk beradaptasi dan berkembang dalam menghadapi perubahan lingkungan (Brix, 2019). Menurut Argyris dan Schön menyatakan bahwa *organizational learning* adalah proses di mana anggota organisasi mendeteksi dan mengoreksi kesalahan melalui pembaruan wawasan dan tindakan yang berkelanjutan (Chiva & Habib, 2015). Kemudian, (AL-Qahtani & Ghoneim, 2013) menyatakan bahwa organisasi pembelajar adalah organisasi yang secara aktif menciptakan, memperoleh, dan mentransfer pengetahuan, serta memodifikasi perilaku untuk mencerminkan wawasan dan pengetahuan baru.

Sementara itu, (Hutchins, 2020) menjelaskan bahwa pembelajaran organisasi terjadi ketika organisasi memperoleh informasi, menyebarkannya, menafsirkan maknanya, dan menyimpannya untuk digunakan dalam pengambilan keputusan di masa depan. Senge mempopulerkan gagasan tentang *learning organization*, yaitu organisasi yang mampu secara terus-menerus memperluas kapasitasnya untuk menciptakan masa depan yang diinginkan, melalui pembelajaran kolektif dan sistem berpikir (Lin et al., 2022).

Senge mengemukakan bahwa terdapat lima elemen utama dalam konsep *Learning Organization* (LO), yaitu penguasaan pribadi (*personal mastery*), model

mental (*mental models*), visi bersama (*shared vision*), pembelajaran tim (*team learning*), dan pemikiran sistemik (*system thinking*) (Peter M. Senge, 2014; M. P. Senge, 2009; P. Senge, 2012; van Knippenberg & Mell, 2020). Di sisi lain, menurut (van Knippenberg & Mell, 2020), indikator pembelajaran organisasi seperti kesempatan belajar berkelanjutan, budaya berbagi pengetahuan, dan keterlibatan dalam pengambilan keputusan. Sedangkan (Siddique, 2018) menunjukkan dimensi pembelajaran organisasi dapat diukur melalui lima indikator, yaitu pertukaran internal, iklim pembelajaran, penyediaan informasi (*informating*), fleksibilitas dalam sistem penghargaan, serta pendekatan pembelajaran dan kebijakan partisipatif.

Dari berbagai pandangan tersebut, dapat disimpulkan bahwa *organizational learning* adalah proses sistematis dan berkelanjutan yang memungkinkan organisasi untuk mengakumulasi, membagikan, dan menerapkan pengetahuan guna meningkatkan efektivitas, kemampuan adaptasi, dan inovasi dalam menghadapi tantangan lingkungan yang berubah. Proses ini melibatkan pembelajaran individu maupun kolektif yang terintegrasi dalam budaya organisasi.

2.4. Pengaruh Antar Variabel

2.4.1. Pengaruh kepemimpinan berorientasi Pengetahuan terhadap kinerja sumber daya manusia.

Penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa kepemimpinan berorientasi Pengetahuan memiliki dampak positif terhadap kinerja sumber daya manusia (Juma et al., 2020) dan temuan ini konsisten

dengan hasil penelitian lain yang menegaskan adanya hubungan signifikan antara kepemimpinan berorientasi Pengetahuan dan kinerja (Farooq Sahibzada et al., 2021b). Demikian pula dengan hasil penelitian beberapa ahli menyatakan hal yang sama bahwa kepemimpinan berorientasi Pengetahuan dapat mendorong kinerja (Donate & Sánchez de Pablo, 2015b; Malik et al., 2023b; Shamim et al., 2019). Dengan merujuk pada riset dan literatur sebelumnya, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H1 : Kepemimpinan berorientasi Pengetahuan berpengaruh positif terhadap kinerja sumber daya manusia

2.4.2. Pengaruh Pembelajaran Organisasi terhadap kinerja sumber daya manusia.

Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja sumber daya manusia (SDM) (Alshammari, 2020; Darma Rosmala Sari & Sukmasari, 2018; Marzuki et al., 2020). Pembelajaran organisasi mendorong terciptanya lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan adaptasi pegawai dalam menghadapi tantangan kerja yang dinamis (Lin et al., 2022).

Hasil penelitian (Ju et al., 2021) juga mengungkapkan bahwa dimensi pembelajaran organisasi seperti kesempatan belajar berkelanjutan, budaya berbagi pengetahuan, dan keterlibatan dalam

pengambilan keputusan berkontribusi positif terhadap kinerja pegawai. Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh (Laksono, 2023) menegaskan bahwa lingkungan kerja yang mendukung pembelajaran internal memperkuat perbaikan kinerja.

Berdasarkan berbagai temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa pembelajaran organisasi bukan hanya berperan sebagai sarana pengembangan individu, tetapi juga sebagai strategi manajerial yang berkontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja SDM secara keseluruhan. Oleh karena itu, penerapan nilai-nilai pembelajaran organisasi menjadi krusial dalam menciptakan organisasi yang adaptif, inovatif, dan berdaya saing tinggi.

Berdasarkan riset dan kajian pustaka sebelumnya, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H2 : Pembelajaran Organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja SDM

2.4.3. Menguji dan menganalisis pengaruh Kepemimpinan Berorientasi Pengetahuan terhadap Pembelajaran Organisasi.

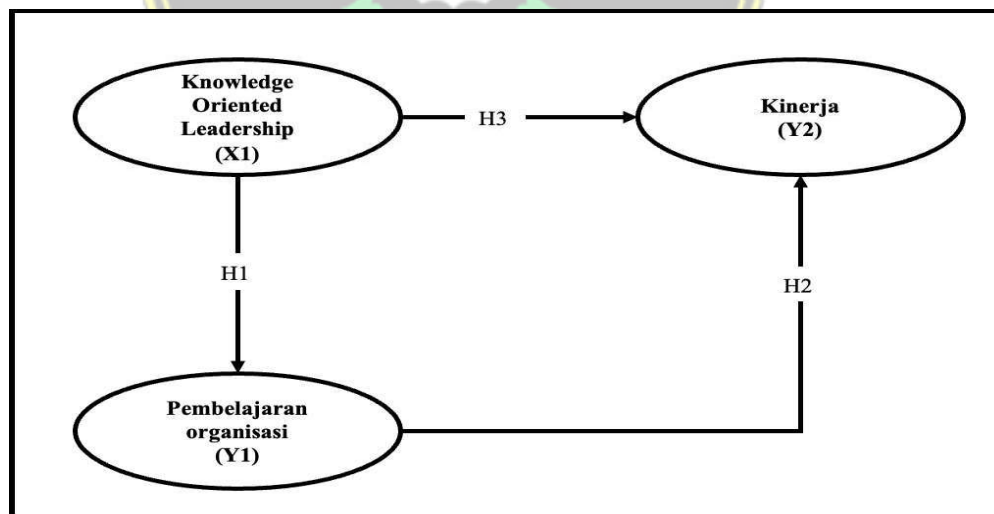
Knowledge oriented leadership ditemukan mampu meningkatkan pembelajaran organisasi (Lundqvist et al., 2023). Pemimpin dengan orientasi pengetahuan tidak hanya berperan sebagai pengarah strategi, tetapi juga sebagai fasilitator utama dalam menciptakan budaya belajar yang mendorong inovasi dan adaptabilitas organisasi pemimpin yang

mampu menciptakan, berbagi, dan memanfaatkan pengetahuan secara aktif dapat menginspirasi organisasi untuk terus belajar dan berkembang (Jia et al., 2024). Kepemimpinan semacam ini mendorong proses penciptaan pengetahuan melalui interaksi antara pengetahuan tacit dan eksplisit yang menjadi inti dari pembelajaran organisasi (Mohamed & Otman, 2021). Sehingga hipotesis yang diajukan adalah :

H3 : *Knowledge sharing* berpengaruh positif terhadap kinerja sumber daya manusia

2.5. Model Empirik Penelitian

Berdasarkan kajian pustaka diatas peneliti menyusun model empiric sebagai dasar penelitian sebagai berikut:



Gambar 2.1 Model Empirik Penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan penelitian ini adalah merupakan tipe penelitian eksplanatory research yang bersifat asosiatif, yaitu bertujuan untuk mengetahui hubungan antar dua variabel atau lebih (Sugiyono, 2012). 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 Kepemimpinan berorientasi pengetahuan, pembelajaran organisasi dan kinerja SDM.

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi merupakan sekumpulan individu yang memiliki karakteristik yang khas yang mendiami suatu wilayah (Sugiyono, 1999). Melalui penelitian yang dilakukan, populasi yang digunakan sebagai objek penelitian adalah seluruh SDM di Kantor Jasa Raharja Wilayah Utama Jawa Tengah Sebanyak 144 SDM.

Sampel merupakan bagian dari populasi yang diperlukan untuk mewakili keseluruhan populasi (Ghozali, 2018). Penting untuk memastikan bahwa sampel mencerminkan karakteristik populasi guna mengurangi kesalahan yang terkait dengan pengambilan sampel. Sample dalam penelitian ini menggunakan tehnik sensus dimana seluruh populasi merupakan sample. Sehingga sample dalam

penelitian ini adalah seluruh SDM Kantor Jasa Raharja Wilayah Utama Jawa Tengah Sebanyak 144 SDM.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Sumber data pada studi ini mencakup data primer dan skunder. Data primer data yang diperoleh langsung dari obyeknya (Widodo, 2017). Data primer studi adalah mencakup : Kepemimpinan berorientasi pengetahuan, pembelajaran organisasi dan kinerja SDM. Data skunder adalah data yang diperoleh dari pihak lain. Data tersebut meliputi jumlah sumber daya manusia serta identitas responden diperoleh dari referensi yang berkaitan dengan studi ini.

3.4 Metode Pengumpulan Data

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

1. Data Primer

Dalam penelitian ini data primer diperoleh dari kuesioner yaitu metode pengumpulan data yang dilakukan dengan mengajukan lembaran angket yang berisi daftar pertanyaan kepada responden terkait Kepemimpinan berorientasi pengetahuan, pembelajaran organisasi dan kinerja SDM. 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 :

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

2. Data Sekunder

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

- a. Jurnal, diperoleh dari beberapa penelitian terdahulu guna mendukung penelitian terkait variable Kepemimpinan berorientasi pengetahuan, pembelajaran organisasi dan kinerja SDM.
- b. Literature berupa beberapa referensi dari beberapa buku dalam mendukung penelitian.

3.5 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Variabel penelitian ini mencakup Kepemimpinan berorientasi pengetahuan, pembelajaran organisasi dan kinerja SDM. Adapun masing-masing indikator Nampak pada table 3.1.

Table 3.1
Variabel dan Indikator Penelitian

No	Variabel	Indikator	Sumber
1.	Kepemimpinan berorientasi pengetahuan dapat disimpulkan sebagai suatu pendekatan kepemimpinan yang tidak hanya berfokus pada pengambilan keputusan dan pengelolaan tim, tetapi juga menitikberatkan pada penciptaan, penyebaran, dan pemanfaatan pengetahuan untuk meningkatkan kapabilitas organisasi.	1. menjadi Role model, 2. merangsang pembelajaran dengan menantang karyawan secara intelektual, 3. menetapkan pembelajaran sebagai bagian yang integral (dengan memberikan insentif dan pelatihan), 4. mengkulturkan budaya yang mendukung pembelajaran (dengan memahami kesalahan dan mendorong kolaborasi lintas fungsi dan disiplin), 5. memfasilitasi transfer pengetahuan (melalui mekanisme penyimpanan dan aplikasi).	(Donate & Sánchez de Pablo, 2015a)
2.	Pembelajaran organisasi proses sistematis dan berkelanjutan yang memungkinkan organisasi untuk mengakumulasi, membagikan, dan menerapkan pengetahuan guna meningkatkan efektivitas, kemampuan adaptasi, dan inovasi dalam menghadapi tantangan lingkungan yang berubah	1. kesempatan belajar berkelanjutan, 2. budaya berbagi pengetahuan, 3. keterlibatan dalam pengambilan keputusan	(van Knippenberg & Mell, 2020)
3.	Kinerja SDM hasil dari pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman yang dimiliki oleh seorang pegawai, yang dipengaruhi oleh kolaborasi baik antar rekan kerja maupun dengan pimpinan.	1. Kuantitas 2. Kualitas 3. Ketetapan Waktu 4. Efektivitas	(Mathis & John H. Jackson, 2012)

3.6 Metode Analisis Data

1.6.1. Analisis Deskriptif Variabel

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

1.6.2. Analisis Uji *Partial Least Square*

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

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

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

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

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

3.6.3. Analisa model *Partial Least Square*

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

1. *Convergent Validity*

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

2. *Discriminant Validity*

Discriminant Validity dari model pengukuran dengan refleksi indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan kontruk. Jika korelasi kontruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran kontruk lainnya, maka hal tersebut menunjukkan kontruk laten memprediksi ukuran pada blok mereka lebih baik daripada ukuran pada blok lainnya. Metode lain untuk menilai *Discriminant Validity* adalah membandingkan nilai *Root Of Average Variance Extracted* (AVE) setiap kontruk dengan korelasi antara kontruk dengan kontruk lainnya dalam model. Jika nilai AVE setiap kontruk lebih besar daripada nilai korelasi antara kontruk dengan kontruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai *Discriminant Validity* yang baik (Fornell dan Larcker, 1981 dalam Ghozali dan Hengky, 2015). Berikut ini rumus untuk menghitung AVE:

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

Keterangan :

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

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

3. Validitas Konvergen

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

1995 dalam Abdillah & Hartono, 2015). Metode lain yang digunakan untuk menilai validitas diskriminan adalah dengan membandingkan akar AVE untuk setiap 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 *cronbach's alpha* > 0.7 . Uji yang dilakukan diatas merupakan uji pada outer model untuk indikator reflektif. Sedangkan untuk indikator formatif dilakukukan pengujian yang berbeda. Uji indikator formatif yaitu:

a. *Uji Significance of weight*

Nilai *weight* indikator formatif dengan kontruknya harus signifikan.

b. *Uji Multikolineritas*

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

6. *Analisa Inner Model*

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

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

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

Merupakan spesifikasi hubungan antar variabel laten (*structural model*), disebut juga inner relation, menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substantif penelitian. Tanpa kehilangan sifat umumnya, diasumsikan bahwa variabel laten dan indikator atau variabel manifest diskala *zeromeans* dan unit varian sama dengan satu sehingga parameter lokasi (parameter konstanta) dapat dihilangkan dari model inner model yang diperoleh adalah :

$$Y = b_1X_1 + b_2X_2 + b_3Z + e$$

$$Y = b_1X_1 + b_2X_2 + (b_1X_1 * b_3Z) + (b_2X_2 * b_3Z) + e$$

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

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

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

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

Inner model diukur menggunakan *R-square* 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 $Q\text{-square} > 0$ menunjukkan model memiliki *predictive relevance*, sebaliknya jika nilai $Q\text{-square} \leq 0$ 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. Langkah langkah pengujiannya adalah :

1) Menentukan hipotesis nol dan hipotesis alternatif

$H_o : \beta_1 = 0$, tidak ada pengaruh signifikan dari variabel bebas terhadap variable terikat

$H_o : \beta_1 \neq 0$, ada pengaruh signifikan dari variabel bebas terhadap variable terikat

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

3) Kriteria pengujian

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

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

4) Perhitungan nilai t :

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

8. Evaluasi Model.

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

9. Pengujian Hipotesa

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

menolak atau menerima hiootesis menggunakan probabilitas maka H_a diterima jika nilai $p < 0,05$.



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Responden

Penelitian ini menggunakan responden sebanyak 144 SDM pada SDM di Kantor Jasa Raharja Wilayah Utama Jawa Tengah. Gambaran karakteristik responden penelitian yang ditampilkan dengan data statistik yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner. Dalam pelaksanaan di lapangan seluruh responden bersedia mengisi kuesioner, sehingga dari hasil penelitian diperoleh 144 kuesioner penelitian yang terisi lengkap dan dapat digunakan dalam analisis data penelitian ini.

Deskripsi terkait responden penelitian ini dapat dijelaskan dalam empat karakteristik, yaitu berdasarkan jenis kelamin, umur, pendidikan terakhir dan masa kerja yang dipaparkan berikut ini:

1. Jenis Kelamin

Berdasarkan data kuesioner 144 responden penelitian ini dapat dideskripsikan karakteristiknya berdasarkan faktor jenis kelamin sebagai berikut:

Tabel 4.1
Data Karakteristik Responden Menurut Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Pria	96	66.7
Wanita	48	33.3
Total	144	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data, 2025.

Tabel 4.1 di atas menunjukkan bahwa responden pria terdapat sebanyak 96 responden (66,7%) dan responden wanita sebanyak 48 responden (33,3%).

Mayoritas responden dalam penelitian ini adalah laki-laki. Hal ini mencerminkan struktur komposisi pegawai di lingkungan Jasa Raharja Wilayah Utama Jawa Tengah yang pada umumnya masih didominasi oleh laki-laki karena jenis pekerjaan yang lebih banyak menuntut mobilitas tinggi. Dominasi ini dapat memengaruhi dinamika kerja serta perspektif terhadap kebijakan dan pelaksanaan tugas di lapangan.

2. Usia

Berdasarkan data kuesioner 144 responden penelitian ini dapat dideskripsikan karakteristiknya berdasarkan faktor tingkat usia sebagai berikut:

Tabel 4.2
Data Karakteristik Responden Menurut Usia

Usia	Frekuensi	Persentase
21 - 30 tahun	38	26.4
31 - 40 tahun	60	41.7
41 - 50 tahun	36	25.0
51 - 60 tahun	10	6.9
Total	144	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data, 2025.

Dari sajian data pada Tabel 4.2 di atas dapat diketahui bahwa jumlah responden terbanyak memiliki rentang usia 31 - 40 tahun yaitu sebanyak 60 pegawai (41,7%). Kelompok ini mencerminkan pegawai yang berada dalam masa produktif dan matang secara profesional, dengan keseimbangan antara pengalaman dan kesiapan terhadap tanggung jawab kerja. Dibandingkan kelompok usia di bawah 30 tahun atau di atas 40 tahun, kelompok ini dinilai paling stabil dalam hal performa kerja dan adaptasi terhadap dinamika organisasi.

3. Pendidikan Terakhir

Berdasarkan data kuesioner 144 responden penelitian ini dapat dideskripsikan karakteristiknya berdasarkan faktor pendidikan terakhir sebagai berikut:

Tabel 4.3
Data Karakteristik Responden Menurut Pendidikan Terakhir

Pendidikan	Frekuensi	Persentase
S1	118	81.9
S2	26	18.1
Total	144	100.0

Sumber : Hasil Hasil pengolahan data, 2025.

Berdasarkan Tabel 4.3 di atas, terlihat bahwa mayoritas responden memiliki pendidikan terakhir setingkat S1 yaitu sebanyak 118 pegawai (81,9%). Pegawai yang memiliki tingkat pendidikan terakhir S2 sebanyak 26 pegawai (18,1%). Temuan ini menunjukkan bahwa mayoritas responden berlatar belakang pendidikan sarjana S1. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai di lingkungan Jasa Raharja umumnya memiliki latar belakang pendidikan tinggi, yang sesuai dengan tuntutan profesionalitas dan kompleksitas pekerjaan di sektor pelayanan publik dan asuransi sosial.

4. Masa Kerja

Berdasarkan data kuesioner 144 responden penelitian ini dapat dideskripsikan karakteristiknya berdasarkan faktor masa kerja sebagai berikut:

Tabel 4.4
Data Karakteristik Responden Menurut Masa Kerja

Masa Kerja	Frekuensi	Persentase
<= 5 tahun	30	20.8
6 - 10 tahun	52	36.1
11 - 15 tahun	34	23.6
16 - 20 tahun	20	13.9
> 20 tahun	8	5.6

Total	144	100.0
-------	-----	-------

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2025.

Pada Tabel 4.4 diketahui bahwa sebagian besar responden memiliki masa kerja antara 6 - 10 tahun sebanyak 52 responden (36,1%). Responden dengan masa kerja ≤ 5 tahun sebanyak 30 responden (20,8%), masa kerja 11-15 tahun sebanyak 34 responden (23,6%), masa kerja 16 – 20 tahun sebanyak 20 responden (13,9), dan di atas 20 tahun sebanyak 8 responden 5,6%). Berdasarkan data, responden paling banyak memiliki masa kerja antara 6–10 tahun. Masa kerja ini mencerminkan bahwa mayoritas pegawai telah memiliki pengalaman yang cukup mendalam dalam organisasi, berada pada fase pertengahan karier, dan umumnya telah memahami budaya kerja, proses operasional, serta standar layanan perusahaan.

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):

- a. Skor tertinggi = 5

- b. Skor terendah = 1
- c. Range = Skor tertinggi – skor terendah = 5 - 1 = 4
- d. 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	Kepemimpinan berorientasi pengetahuan	3.89	
	a. Menjadi Role model	3.93	0.74
	b. Merangsang pembelajaran dengan menantang karyawan	3.94	0.81
	c. Menetapkan pembelajaran sebagai bagian yang integral integral (dengan memberikan insentif dan pelatihan)	3.85	0.77
	d. Mengkulturkan budaya yang mendukung pembelajaran (dengan memahami kesalahan dan mendorong kolaborasi lintas fungsi dan disiplin),	3.90	0.80
	e. Memfasilitasi transfer pengetahuan (melalui mekanisme penyimpanan dan aplikasi)	3.86	0.73
2	Pembelajaran Organisasi	3.87	
	a. Kesempatan belajar berkelanjutan	3.85	0.92
	b. Budaya berbagi pengetahuan	3.94	0.80
	c. Keterlibatan dalam pengambilan keputusan	3.83	0.90
3	Kinerja SDM	3.93	
	a. Kuantitas	3.91	0.80
	b. Kualitas	4.00	0.69
	c. Ketetapan Waktu	3.97	0.68
	d. Efektivitas	3.85	0.78

Tabel 4.5 menunjukkan bahwa nilai mean data variabel Kepemimpinan berorientasi pengetahuan secara keseluruhan sebesar 3,89 terletak pada rentang kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa responden berpandangan bahwa

atasan menunjukkan Kepemimpinan berorientasi pengetahuan dengan baik. Hasil deskripsi data pada variabel Kepemimpinan berorientasi pengetahuan didapatkan dengan nilai mean tertinggi adalah indikator Merangsang pembelajaran dengan menantang (3,94) dan terendah pada indikator integral (dengan memberikan insentif dan pelatihan) (3,84).

Pada variabel Pembelajaran Organisasi secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,87 terletak pada kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa responden memiliki Pembelajaran Organisasi yang baik. Hasil deskripsi data pada variabel Pembelajaran Organisasi didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator Budaya berbagi pengetahuan (3,94) dan terendah pada indikator Keterlibatan dalam pengambilan keputusan (3,83).

Pada variabel Kinerja SDM secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,93 terletak pada rentang kategori baik (3,66 – 5,00). Artinya, bahwa responden memiliki kinerja yang baik. Hasil deskripsi data pada variabel kinerja SDM didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator Kualitas (4,00) dan terendah pada indikator Efektivitas (3,85).

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 Ghazali dan Latan (2015:7) model pengukuran PLS terdiri dari model pengukuran (*outer model*), kriteria *Goodness of fit* (GoF) dan model struktural (*inner model*). PLS bertujuan untuk menguji hubungan prediktif antar

konstruk dengan melihat apakah ada pengaruh atau hubungan antar konstruk tersebut.

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

4.3.1. Convergent Validity

Convergent validity dari model pengukuran dengan refleksif diindikasikan dinilai berdasarkan korelasi antara item score komponen score yang dihitung menggunakan PLS. Ukuran refleksif individual dinyatakan tinggi jika nilai loading factor lebih dari 0,7 dengan konstruksi yang diukur untuk penelitian yang bersifat confirmatory dan nilai loading factor antara 0,6 - 0,7 untuk penelitian yang bersifat exploratory masih dapat diterima serta nilai Average Variance Extracted (AVE) harus lebih besar dari 0,5..

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

1. Evaluasi Validitas Konvergen Kepemimpinan berorientasi pengetahuan (X1)

Pengukuran variabel Kepemimpinan berorientasi pengetahuan pada penelitian ini merupakan refleksi dari lima indikator. Nilai loading faktor masing-masing indikator variabel Kepemimpinan berorientasi pengetahuan menunjukkan evaluasi model pengukuran outer model. Berikut ditampilkan besaran outer loading bagi konstruk Kepemimpinan berorientasi pengetahuan.

Tabel 4.9
Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel Kepemimpinan berorientasi pengetahuan (X1)

Kode	Indikator	<i>Outer loadings</i>
X11	Menjadi Role model	0.747
X12	Merangsang pembelajaran dengan menantang karyawan secara intelektual	0.924
X13	Menetapkan pembelajaran sebagai bagian yang integral (dengan memberikan insentif dan pelatihan)	0.842
X14	Mengkulturkan budaya yang mendukung pembelajaran (dengan memahami kesalahan dan mendorong kolaborasi lintas fungsi dan disiplin)	0.817
X15	Memfasilitasi transfer pengetahuan (melalui mekanisme penyimpanan dan aplikasi)	0.890

Sajian data atas menunjukkan seluruh indikator variabel Kepemimpinan berorientasi pengetahuan (X1) memiliki nilai loading faktor berada di atas 0,700 yaitu pada rentang nilai 0,751 – 0,901. Atas dasar hasil tersebut, dapat dinyatakan bahwa variabel Kepemimpinan berorientasi pengetahuan (X1) mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator Menjadi Role model, Merangsang pembelajaran dengan menantang karyawan secara intelektual, Menetapkan pembelajaran sebagai bagian yang integral (dengan memberikan insentif dan pelatihan), Mengkulturkan budaya yang mendukung pembelajaran (dengan memahami kesalahan dan mendorong

kolaborasi lintas fungsi dan disiplin), dan Memfasilitasi transfer pengetahuan (melalui mekanisme penyimpanan dan aplikasi).

2. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Pembelajaran Organisasi

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

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

Kode	Indikator	<i>Outer loadings</i>
Y11	Kesempatan belajar berkelanjutan	0.955
Y12	Budaya berbagi pengetahuan	0.869
Y13	Keterlibatan dalam pengambilan keputusan	0.951

Data yang disajikan di atas menunjukkan seluruh indikator variabel Pembelajaran Organisasi (Y1) memiliki nilai loading faktor berada di atas angka 0,700 yaitu pada rentang nilai 0,848 – 0,929. Atas dasar hasil tersebut, dapat dinyatakan bahwa variabel Pembelajaran Organisasi (Y1) mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator Kesempatan belajar berkelanjutan, Budaya berbagi pengetahuan, dan Keterlibatan dalam pengambilan keputusan.

3. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Kinerja SDM

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

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

Kode	Indikator	<i>Outer loadings</i>
Y21	Kuantitas	0.837
Y22	Kualitas	0.836
Y23	Ketetapan Waktu	0.787
Y24	Efektivitas	0.825

Tabel di atas memperlihatkan besarnya loading faktor setiap indikator untuk variabel Kinerja SDM (Y2) berada di atas angka 0,700 yaitu pada rentang nilai 0,775 – 0,840. Atas dasar hasil tersebut, dapat dinyatakan bahwa variabel Kinerja SDM (Y2) mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator Kuantitas, Kualitas, Ketetapan Waktu, dan Efektivitas.

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

4.3.2. Discriminant Validity

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

1. Fornell Lacker Criterion

Pengujian Fornell Lacker Criterion yaitu menguji validitas indikator dengan membandingkan nilai akar *Average Variance Extract* (AVE) dengan korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya.

Tabel 4.12
Matrik *Fornell Lacker Criterion*

	Kepemimpinan berorientasi pengetahuan	Kinerja SDM	Pembelajaran organisasi
Kepemimpinan berorientasi pengetahuan	0.846		
Kinerja SDM	0.574	0.821	
Pembelajaran organisasi	0.575	0.590	0.926

Keterangan: Nilai yang dicetak tebal adalah nilai akar AVE.

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

demikian instrumen penelitian yang digunakan untuk mengukur seluruh konstruk atau variabel laten dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas diskriminan.

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

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

Tabel 4.13
Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteri *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)*

	Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)
Kinerja SDM <-> Kepemimpinan berorientasi pengetahuan	0.648
Pembelajaran organisasi <-> Kepemimpinan berorientasi pengetahuan	0.630
Pembelajaran organisasi <-> Kinerja SDM	0.672

Sumber: Data primer yang diolah (2025)

Tabel 4.13 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. Tabel *cross-loading* berikut ini menampilkan hasil dari analisis korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri atau dengan indikator lainnya.

Tabel 4.13
Nilai Korelasi Konstruk dengan Indikator (*Cross Loading*)

	Kepemimpinan berorientasi pengetahuan	Kinerja SDM	Pembelajaran organisasi
X1_1	0.747	0.332	0.447
X1_2	0.924	0.553	0.520
X1_3	0.842	0.417	0.464
X1_4	0.817	0.531	0.499
X1_5	0.890	0.554	0.500
Y1_1	0.594	0.589	0.955
Y1_2	0.449	0.506	0.869
Y1_3	0.543	0.539	0.951
Y2_1	0.497	0.837	0.504
Y2_2	0.470	0.836	0.494
Y2_3	0.400	0.787	0.465
Y2_4	0.512	0.825	0.476

Hasil pengolahan data yang ditampilkan pada tabel cross-loading di atas menunjukkan nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri bernilai positif dan lebih besar daripada dengan konstruk lainnya. Hal ini berarti bahwa semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria validitas diskriminan yang baik.

4.3.3. Uji Reliabilitas

Uji realibilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, kosnsiten dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk. Dalam Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS), kriteria reliabilitas dan validitas konstruk digunakan untuk memastikan bahwa model pengukuran akurat dan dapat dipercaya. Berikut penjelasan singkat mengenai Cronbach's Alpha, Composite Reliability (CR), dan *Average Variance Extracted* (AVE):

- a. *Cronbach alpha*. Kriteria ini digunakan untuk mengukur konsistensi internal item-item dalam suatu konstruk, menunjukkan sejauh mana item-item tersebut mengukur konsep yang sama. Kriteria skor *cronbach alpha* yang lebih dari 0,70 memiliki arti bahwa reliabilitas konstruk yang diteliti tergolong baik (Ghozali, 2014).
- b. *Composite Reliability*. Mengukur reliabilitas internal konstruk dengan mempertimbangkan bobot indikator (loading) dalam model PLS. Indikator-indikator sebuah konstruk memberikan hasil yang baik yaitu apabila mampu mmberikan nilai *composite reliability* bernilai lebih dari 0,70.
- c. *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.

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

Tabel 4.14
Hasil Uji Reliabilitas

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Kepemimpinan berorientasi pengetahuan	0.900	0.911	0.926	0.716
Kinerja SDM	0.839	0.842	0.892	0.674
Pembelajaran organisasi	0.916	0.928	0.947	0.857

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.

Berdasarkan hasil pengujian *convergent validity*, *discriminant validity*, dan reliabilitas di atas, maka dapat diambil kesimpulan 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 pengujian 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 4.15
Hasil Uji Multikolinieritas

	VIF
Kepemimpinan berorientasi pengetahuan -> Kinerja SDM	1.495
Kepemimpinan berorientasi pengetahuan -> Pembelajaran organisasi	1.000
Pembelajaran organisasi -> Kinerja SDM	1.495

Sumber: Olah data Smart PLS 4.1.0 (2025)

Berdasarkan hasil yang diperoleh, dapat disimpulkan bahwa nilai VIF untuk semua variabel berada di bawah angka 5. Ini menunjukkan bahwa dalam model yang dibangun tidak terdapat masalah multikolinieritas. Oleh karena itu, 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).

4.3.1. R-square (R²)

R² mengukur proporsi varians variabel dependen (endogen) yang dijelaskan oleh variabel independen (eksogen) dalam model struktural. Ini menunjukkan

kekuatan prediktif model. Tabel di bawah ini menunjukkan hasil perhitungan koefisien determinasi (R^2) untuk kedua variabel endogen.

Tabel 4.16
Nilai Koefisien Determinasi (*R-Square*)

	R-square
Kinerja SDM	0.431
Pembelajaran organisasi	0.331

Sumber: Olah data Smart PLS 4.1.0 (2025)

Tabel 4.16 di atas memperlihatkan adanya nilai koefisien determinasi (*R-square*) yang diperoleh pada model variabel Kinerja SDM sebesar 0,431. Nilai tersebut dapat diartikan bahwa variabel Kinerja SDM dapat dijelaskan oleh variabel Kepemimpinan berorientasi pengetahuan dan *Pembelajaran Organisasi* sebesar 43,1%, sedangkan sisanya 56,9% diperoleh dari pengaruh variabel lainnya yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

Koefisien determinasi (*R-square*) pada model variabel *Pembelajaran Organisasi* bernilai 0,331. Artinya *Pembelajaran Organisasi* dapat dipengaruhi oleh Kepemimpinan berorientasi pengetahuan sebesar 33,1% dan sisanya 66,9% diperoleh oleh pengaruh dari variabel lainnya yang tidak terdapat dalam model penelitian ini.

4.3.2. Q-Square (Q^2)

Q^2 mengukur relevansi prediktif model, yaitu kemampuan model untuk memprediksi data di luar sampel yang digunakan (*out-of-sample prediction*). Q^2 dihitung menggunakan prosedur blindfolding di SEM-PLS. Nilai Q-Square (Q^2) merupakan salah satu uji dalam melihat kebaikan model struktural, yaitu

menunjukkan seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan estimasi parameternya.

Besaran Q^2 memiliki nilai dalam rentang dari 0 hingga 1 dan menunjukkan bahwa semakin dekat dengan nilai 1 bermakna semakin baik model yang dibentuk. Nilai $Q^2 > 0$ menunjukkan model mempunyai predictive relevance dan jika $Q^2 < 0$ menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*. Penjelasan lainnya yaitu nilai Q^2 sebesar 0,02; 0,15; dan 0,35 menunjukkan lemah, moderate dan kuat (Ghozali & Latan, 2015). Nilai Q-Square untuk model struktural penelitian ini dapat diperoleh dari hasil perhitungan *blindfolding* PLS sebagai berikut:

Tabel 4.17
Nilai Q-Square

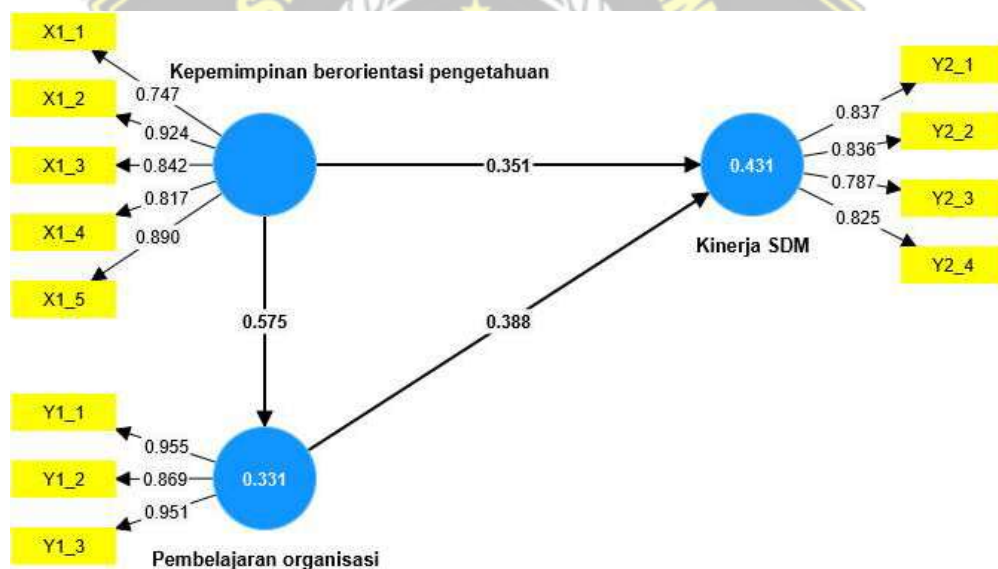
	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
Kinerja SDM	576.000	412.432	0.284
Pembelajaran organisasi	432.000	312.260	0.277

Perhitungan Q-square (Q^2) dihasilkan nilai Q square sebesar 0,284 untuk variabel Kinerja SDM dan pada variabel Pembelajaran Organisasi didapatkan nilai Q square sebesar 0,277. 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 Q^2 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 Kepemimpinan berorientasi pengetahuan terhadap Kinerja SDM melalui mediasi Pembelajaran Organisasi 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

Bagian ini menyajikan hasil dari pengujian hipotesis penelitian yang dilakukan dalam bab sebelumnya. Untuk mengetahui apakah hipotesis diterima

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

Tabel 4.18
Path Coefficients

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Kepemimpinan berorientasi pengetahuan - > Kinerja SDM	0.351	0.350	0.105	3.332	0.001
Kepemimpinan berorientasi pengetahuan - > Pembelajaran organisasi	0.575	0.575	0.062	9.281	0.000
Pembelajaran organisasi - > Kinerja SDM	0.388	0.390	0.103	3.755	0.000

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

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

1. Pengujian Hipotesis 1:

H1 : Kepemimpinan berorientasi Pengetahuan berpengaruh positif terhadap kinerja SDM

Uji hipotesis pertama dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien (*original sample*) pengaruh Kepemimpinan berorientasi pengetahuan terhadap Kinerja SDM yakni 0,351. Hasil itu memberi bukti bahwa Kepemimpinan berorientasi pengetahuan memberi pengaruh positif terhadap Kinerja SDM.

Hal ini didukung hasil uji yang diperoleh besaran t-hitung (3,332) lebih dari t-tabel (1,96) dengan p (0,001) lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat diambil kesimpulan uji yaitu Kepemimpinan berorientasi pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM. Hasil ini berarti semakin baik Kepemimpinan berorientasi pengetahuan, maka Kinerja SDM akan cenderung menjadi lebih meningkat. Atas dasar tersebut, maka hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini yaitu “*Kepemimpinan berorientasi Pengetahuan berpengaruh positif terhadap kinerja SDM*” dapat **diterima**.

2. Pengujian Hipotesis 2:

H2 : Pembelajaran Organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja SDM

Uji hipotesis kedua dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien (*original sample*) pengaruh dukungan Pembelajaran Organisasi terhadap kinerja SDM yakni 0,388. Hasil itu memberi bukti bahwa Pembelajaran Organisasi memberi pengaruh positif terhadap kinerja SDM. Hal ini didukung hasil uji yang diperoleh besaran t-hitung (3,755) lebih dari t-tabel (1,96) dengan p (0,000) lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat diambil kesimpulan uji yaitu Pembelajaran Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Hasil ini berarti semakin baik Pembelajaran Organisasi, maka kinerja SDM akan cenderung menjadi lebih meningkat. Atas dasar tersebut, maka hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini yaitu “*Pembelajaran Organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja SDM*” dapat **diterima**.

3. Pengujian Hipotesis 3:

H3 : Kepemimpinan Berorientasi Pengetahuan berpengaruh positif terhadap Pembelajaran Organisasi

Uji hipotesis ketiga dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien (*original sample*) pengaruh Kepemimpinan berorientasi pengetahuan terhadap Pembelajaran Organisasi yakni 0,575. Hasil itu memberi bukti bahwa Kepemimpinan berorientasi pengetahuan memberi pengaruh positif terhadap Pembelajaran Organisasi. Hal ini didukung hasil uji yang diperoleh besaran t-hitung (9,281) lebih dari t-tabel (1,96) dengan p (0,000) lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat diambil kesimpulan uji yaitu Kepemimpinan berorientasi pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Pembelajaran Organisasi. Hasil ini berarti semakin baik Kepemimpinan berorientasi pengetahuan, maka Pembelajaran Organisasi akan cenderung menjadi lebih meningkat. Atas dasar tersebut, maka hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini yaitu “*Kepemimpinan Berorientasi Pengetahuan berpengaruh positif terhadap Pembelajaran Organisasi*” dapat **diterima**.

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

Tabel 4.15
Ringkasan Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Nilai t	Nilai p	Kesimpulan
H1 Kepemimpinan berorientasi Pengetahuan berpengaruh positif terhadap kinerja SDM	3,332	0.001	Diterima

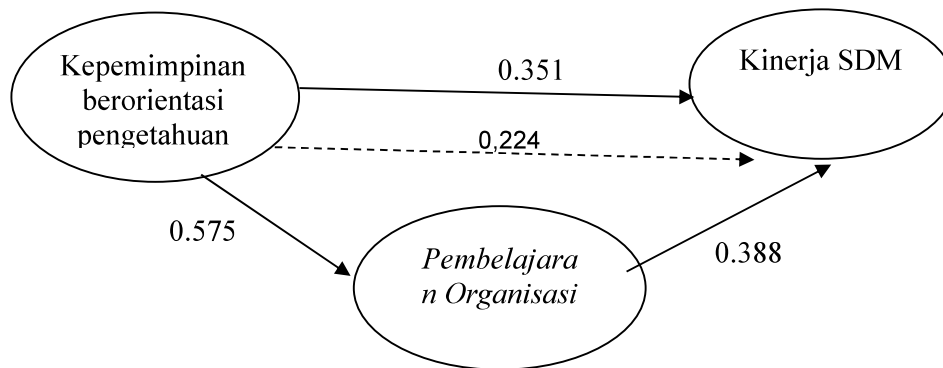
H2	Pembelajaran Organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja SDM	3,755	0.000	Diterima
H3	Kepemimpinan Berorientasi Pengetahuan berpengaruh positif terhadap Pembelajaran Organisasi	9,281	0.000	Diterima

Keterangan: Hipotesis diterima jika $t > 1,96$ dan $p \text{ value} < 0,05$

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

4.5.2. Analisis Pengaruh Tidak Langsung Kepemimpinan berorientasi pengetahuan terhadap Kinerja SDM melalui mediasi Pembelajaran Organisasi

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



Gambar 4.2.

Koefisien Jalur Pengaruh Kepemimpinan berorientasi pengetahuan terhadap Kinerja SDM melalui *Pembelajaran Organisasi*

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
Kepemimpinan berorientasi pengetahuan -> Pembelajaran organisasi -> Kinerja SDM	0.224	0.226	0.071	3.135	0.002

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

Pengaruh mediasi *Pembelajaran Organisasi* dalam kaitan variabel Kepemimpinan berorientasi pengetahuan terhadap Kinerja SDM diketahui sebesar 0,224. Hasil uji *indirect effect* menghasilkan besaran t-hitung 3.135

($t > 1.96$) dengan $p = 0,002 < 0,05$. Simpulan dari pengujian tersebut yaitu bahwa *Pembelajaran Organisasi* memediasi pengaruh *Kepemimpinan berorientasi pengetahuan* terhadap Kinerja SDM.

Kepemimpinan berorientasi pengetahuan (*Knowledge-Oriented Leadership*) adalah gaya kepemimpinan yang mendorong penciptaan, penyebaran, dan penerapan pengetahuan di dalam organisasi. Pemimpin dengan orientasi ini fokus pada pengembangan kompetensi, inovasi, dan pembelajaran berkelanjutan. Pemimpin yang mendorong penciptaan dan penyebaran pengetahuan akan membangun lingkungan kerja yang kondusif bagi pembelajaran. Seperti, mendorong dialog terbuka dan refleksi bersama dan menyediakan waktu dan sumber daya untuk pelatihan dan peningkatan kemampuan. Ketika organisasi secara aktif belajar, pegawai menjadi lebih adaptif terhadap perubahan, lebih terampil dalam menyelesaikan masalah, serta lebih inovatif dan efisien dalam bekerja. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa kepemimpinan berorientasi pengetahuan akan mendorong pembelajaran organisasi yang selanjutnya akan berdampak pada peningkatan kinerja SDM.

4.8. Pembahasan

4.8.1. Pengaruh Kepemimpinan berorientasi Pengetahuan terhadap kinerja SDM

Kepemimpinan berorientasi pengetahuan terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM. Hasil ini didukung hasil penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa kepemimpinan

berorientasi Pengetahuan memiliki dampak positif terhadap kinerja sumber daya manusia (Juma et al., 2020)

Kepemimpinan berorientasi pengetahuan pada penelitian ini diukur dari refleksi lima indikator yaitu indikator Menjadi Role model, Merangsang pembelajaran dengan menantang karyawan secara intelektual, Menetapkan pembelajaran sebagai bagian yang integral (dengan memberikan insentif dan pelatihan), Mengkulturkan budaya yang mendukung pembelajaran (dengan memahami kesalahan dan mendorong kolaborasi lintas fungsi dan disiplin), dan Memfasilitasi transfer pengetahuan (melalui mekanisme penyimpanan dan aplikasi). Lima indikator tersebut terbukti mampu meningkatkan kinerja SDM yang pada penelitian ini diukur dari refleksi empat indikator yaitu indikator Kuantitas, Kualitas, Ketetapan Waktu, dan Efektivitas.

Variabel kepemimpinan yang berorientasi pada pengetahuan menunjukkan bahwa indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah kemampuan pemimpin dalam mendorong proses pembelajaran melalui tantangan intelektual kepada karyawan. Artinya, pemimpin yang mampu mengajak bawahannya berpikir kritis, menyelesaikan masalah secara kreatif, serta mengeksplorasi pengetahuan baru, memiliki peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan inovatif. Di sisi lain, pada variabel kinerja sumber daya manusia, indikator dengan kontribusi terbesar adalah aspek kuantitas, yang mencerminkan seberapa banyak hasil kerja yang mampu diselesaikan oleh karyawan.

Temuan ini mengindikasikan adanya hubungan positif antara gaya kepemimpinan yang menstimulasi pembelajaran intelektual dan peningkatan jumlah output kerja. Semakin besar intensitas pemimpin dalam menantang pemikiran karyawan secara konstruktif, maka semakin tinggi pula produktivitas yang dihasilkan. Dengan demikian, pendekatan kepemimpinan yang menumbuhkan pemikiran kritis dan pembelajaran berkelanjutan dapat menjadi strategi efektif dalam mendorong peningkatan kuantitas kinerja pegawai.

Indikator dengan nilai outer loading terendah pada variabel Kepemimpinan yang berorientasi pada pengetahuan adalah *menjadi panutan (role model)*, sedangkan pada variabel Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM), indikator dengan nilai terendah adalah *ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan*. Temuan ini memberikan gambaran bahwa kemampuan seorang pemimpin dalam memberikan teladan melalui sikap, perilaku, dan etos kerja yang positif sangat berperan dalam mendorong disiplin waktu di lingkungan kerja. Dengan kata lain, semakin baik seorang pemimpin mampu menjadi contoh yang dapat ditiru oleh bawahannya, maka semakin tinggi pula kecenderungan pegawai untuk menyelesaikan tugas-tugasnya secara tepat waktu. Hal ini mencerminkan pentingnya peran kepemimpinan yang inspiratif dalam membentuk budaya kerja yang efisien dan bertanggung jawab.

4.8.2. Pengaruh Pembelajaran Organisasi terhadap kinerja SDM

Pembelajaran Organisasi pengetahuan terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM. Hasil ini didukung beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja sumber daya manusia (SDM) (Alshammari, 2020; Darma Rosmala Sari & Sukmasari, 2018; Marzuki et al., 2020).

Pembelajaran Organisasi dalam penelitian ini diukur dari tiga indikator yaitu indikator Kesempatan belajar berkelanjutan, Budaya berbagi pengetahuan, dan Keterlibatan dalam pengambilan keputusan. Tiga indikator tersebut terbukti mampu meningkatkan Kinerja SDM yang pada penelitian ini diukur dari refleksi empat indikator yaitu indikator Kuantitas, Kualitas, Ketetapan Waktu, dan Efektivitas.

Indikator dengan nilai outer loading tertinggi pada variabel Pembelajaran Organisasi adalah kesempatan untuk terus belajar secara berkelanjutan. Sementara itu, pada variabel Kinerja Sumber Daya Manusia, indikator dengan nilai tertinggi adalah kuantitas pekerjaan. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan dalam peluang pembelajaran yang berkelanjutan berdampak langsung pada peningkatan jumlah hasil kerja yang dicapai oleh individu. Dengan kata lain, semakin besar akses dan keterlibatan karyawan dalam proses pembelajaran yang berkelanjutan, maka semakin tinggi pula produktivitas kerja yang ditunjukkan melalui peningkatan volume atau jumlah pekerjaan yang berhasil diselesaikan. Hal ini menegaskan pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang mendukung

proses belajar sepanjang hayat guna mendorong performa karyawan secara optimal.

Indikator dengan nilai outer loading terendah pada Variabel Pembelajaran Organisasi adalah budaya berbagi pengetahuan, sementara pada Variabel Kinerja SDM, indikator dengan nilai terendah adalah ketepatan waktu. Temuan ini mengindikasikan bahwa kualitas budaya berbagi pengetahuan yang belum optimal berpotensi memengaruhi rendahnya tingkat ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan. Dengan kata lain, apabila budaya berbagi pengetahuan dalam suatu organisasi dapat ditingkatkan, maka hal tersebut akan berkontribusi positif terhadap peningkatan ketepatan waktu dalam pelaksanaan tugas oleh sumber daya manusia. Ini mencerminkan pentingnya membangun lingkungan kerja yang mendukung pertukaran informasi dan pengetahuan secara terbuka untuk mendorong efisiensi dan efektivitas kerja.

4.8.3. Pengaruh Kepemimpinan Berorientasi Pengetahuan berpengaruh terhadap Pembelajaran Organisasi

Kepemimpinan berorientasi pengetahuan terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Pembelajaran Organisasi. Hasil ini didukung hasil penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa *Knowledge oriented*

leadership ditemukan mampu meningkatkan pembelajaran organisasi (Lundqvist et al., 2023).

Kepemimpinan berorientasi pengetahuan pada penelitian ini diukur dari refleksi lima indikator yaitu indikator Menjadi Role model, Merangsang pembelajaran dengan menantang karyawan secara intelektual, Menetapkan pembelajaran sebagai bagian yang integral (dengan memberikan insentif dan pelatihan), Mengkulturkan budaya yang mendukung pembelajaran (dengan memahami kesalahan dan mendorong kolaborasi lintas fungsi dan disiplin), dan Memfasilitasi transfer pengetahuan (melalui mekanisme penyimpanan dan aplikasi). Lima indikator tersebut terbukti mampu meningkatkan Pembelajaran Organisasi yang diukur dari tiga indikator yaitu indikator Kesempatan belajar berkelanjutan, Budaya berbagi pengetahuan, dan Keterlibatan dalam pengambilan keputusan.

Variabel kepemimpinan yang berorientasi pada pengetahuan menunjukkan bahwa indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah kemampuan pemimpin dalam merangsang proses pembelajaran melalui tantangan intelektual yang diberikan kepada karyawan. Sementara itu, dalam variabel pembelajaran organisasi, indikator dengan kontribusi paling kuat adalah adanya kesempatan belajar yang berkelanjutan. Temuan ini mengindikasikan bahwa ketika pemimpin mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendorong karyawan untuk berpikir kritis, menyelesaikan masalah, dan mengembangkan pemahaman baru, maka hal tersebut akan

berdampak positif terhadap terciptanya peluang belajar yang terus-menerus dalam organisasi. Dengan kata lain, kepemimpinan yang memfasilitasi pembelajaran intelektual mampu memperkuat budaya belajar yang berkesinambungan di dalam organisasi.

Variabel kepemimpinan yang berorientasi pada pengetahuan menunjukkan bahwa indikator dengan nilai outer loading terendah adalah aspek *menjadi role model*. Sementara itu, pada variabel pembelajaran organisasi, indikator dengan nilai outer loading terendah adalah *budaya berbagi pengetahuan*. Temuan ini mengindikasikan adanya hubungan yang saling memengaruhi antara keduanya. Semakin efektif seorang pemimpin dalam memberikan teladan melalui sikap, perilaku, dan komitmennya terhadap pembelajaran dan pengetahuan, maka akan semakin kuat terciptanya budaya untuk saling berbagi pengetahuan di lingkungan organisasi. Dengan kata lain, peran pemimpin sebagai panutan memiliki kontribusi penting dalam membangun dan memperkuat praktik berbagi pengetahuan di antara anggota organisasi, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kapasitas pembelajaran organisasi secara menyeluruh.

BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan Hasil Penelitian

Berdasarkan pembuktian hipotesis dan pembahasan maka jawaban atas pertanyaan penelitian (*question research*) adalah sebagai berikut :

- 1) Kepemimpinan berorientasi pengetahuan terbukti memberikan dampak positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia. Hasil ini mengindikasikan bahwa semakin terampil seorang pemimpin dalam menjadi contoh teladan, mendorong pembelajaran dengan menantang karyawan secara intelektual, menjadikan pembelajaran sebagai bagian penting melalui pemberian insentif dan pelatihan, membangun budaya yang mendukung proses pembelajaran dengan cara memahami kesalahan serta mendorong kerja sama lintas fungsi dan disiplin, serta memfasilitasi transfer pengetahuan melalui mekanisme penyimpanan dan penerapan, maka kinerja sumber daya manusia akan semakin meningkat.
- 2) Pembelajaran Organisasi terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM. Pembelajaran organisasi yang efektif akan meningkatkan Kuantitas, Kualitas, Ketetapan Waktu, dan Efektivitas kerja SDM.
- 3) Kepemimpinan berorientasi pengetahuan terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Pembelajaran Organisasi. Kepemimpinan yang berorientasi pengetahuan akan berkontribusi pada peningkatan kesempatan

belajar berkelanjutan, Budaya berbagi pengetahuan, dan Keterlibatan dalam pengambilan keputusan.

5.2. Implikasi Teoritis

Hasil penelitian ini memberikan kontribusi teoritis yang penting dalam memperkuat pemahaman mengenai peran kepemimpinan berorientasi pengetahuan dan pembelajaran organisasi dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia (SDM).

1. Temuan bahwa kepemimpinan berorientasi pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM menegaskan bahwa gaya kepemimpinan yang mendorong pembelajaran melalui tantangan intelektual dapat menjadi landasan penting dalam pengembangan teori kepemimpinan berbasis pengetahuan. Ini menunjukkan bahwa teori-teori kepemimpinan masa kini perlu mengakomodasi dimensi pembelajaran dan pengembangan kapasitas intelektual sebagai bagian integral dalam memaksimalkan kinerja individu maupun organisasi.
2. Temuan mengenai pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja SDM memberikan penguatan bagi teori *organizational learning* yang menyatakan bahwa penciptaan lingkungan belajar yang berkelanjutan dapat meningkatkan performa kerja. Hasil penelitian ini menambah bukti empiris bahwa indikator pembelajaran seperti kesempatan belajar, budaya berbagi, dan keterlibatan dalam pengambilan keputusan secara langsung berkontribusi terhadap output kinerja, terutama dalam aspek kuantitas. Oleh

karena itu, teori pembelajaran organisasi semakin relevan jika dikembangkan untuk menjelaskan bagaimana proses pembelajaran internal berkontribusi pada produktivitas dan efektivitas kerja.

3. Temuan bahwa kepemimpinan berorientasi pengetahuan berpengaruh positif terhadap pembelajaran organisasi mendukung integrasi antara teori kepemimpinan dan teori pembelajaran organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang mampu menstimulasi pembelajaran dan menjadi teladan memiliki peran strategis dalam membentuk budaya belajar organisasi yang berkelanjutan. Kontribusi ini memperkaya literatur tentang knowledge-based leadership dengan menambahkan dimensi pengaruhnya terhadap sistem pembelajaran kolektif dalam organisasi. Secara keseluruhan, hasil penelitian ini memberikan landasan teoritis bagi pengembangan model kepemimpinan dan pembelajaran organisasi yang saling terintegrasi dalam rangka meningkatkan kinerja SDM secara menyeluruh.

5.3. Implikasi Praktis

1. Terkait variabel kepemimpinan berorientasi pengetahuan, ditemukan bahwa indikator dengan kontribusi tertinggi adalah kemampuan pemimpin dalam merangsang pembelajaran melalui tantangan intelektual kepada karyawan. Oleh karena itu, kemampuan ini perlu terus dipertahankan dan diperkuat melalui program pelatihan kepemimpinan yang mendorong pemimpin untuk mengembangkan keterampilan berpikir kritis, memfasilitasi diskusi berbasis pemecahan masalah, serta menciptakan suasana kerja yang

mendorong eksplorasi ide baru. Di sisi lain, indikator dengan kontribusi terendah yaitu menjadi role model perlu ditingkatkan melalui penguatan integritas, keteladanan dalam perilaku kerja sehari-hari, serta konsistensi dalam menerapkan nilai-nilai organisasi, sehingga pemimpin dapat menjadi panutan nyata bagi bawahannya.

2. Terkait variabel pembelajaran organisasi, indikator dengan nilai tertinggi adalah kesempatan belajar berkelanjutan. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi sudah berhasil menciptakan akses pembelajaran yang mendukung pengembangan kompetensi karyawan. Untuk itu, upaya seperti pelatihan berkala, pengembangan keterampilan berbasis kebutuhan, dan dukungan terhadap inisiatif belajar mandiri perlu terus dipertahankan. Namun, indikator dengan kontribusi terendah yaitu budaya berbagi pengetahuan menuntut perhatian khusus. Perlu dilakukan intervensi praktis untuk membangun sistem insentif berbagi pengetahuan, memfasilitasi platform kolaboratif internal, dan menumbuhkan kepercayaan antarindividu agar tercipta lingkungan kerja yang terbuka terhadap pertukaran informasi. Dengan meningkatkan aspek ini, efisiensi dan efektivitas kerja tim dapat lebih dioptimalkan dalam jangka panjang.

5.4. Limitasi Hasil Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu menjadi perhatian.

1. Rendahnya nilai koefisien determinasi (R-square) untuk variabel Pembelajaran Organisasi, nilai R-square sebesar 0,331 mengindikasikan

bahwa kepemimpinan berorientasi pengetahuan hanya menjelaskan 33,1% variasi dalam pembelajaran organisasi. Sisanya, yaitu sebesar 66,9%, dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak termasuk dalam model penelitian. Hal ini menunjukkan bahwa masih ada banyak variabel eksternal maupun internal lain yang berperan penting dalam membentuk pembelajaran organisasi namun tidak dikaji dalam penelitian ini.

2. Penelitian ini hanya dilakukan pada satu organisasi atau wilayah tertentu yaitu Kantor Jasa Raharja Wilayah Utama Jawa Tengah sehingga hasilnya mungkin kurang dapat digeneralisasi ke konteks organisasi lain dengan karakteristik berbeda. Variasi budaya organisasi, ukuran, dan industri dapat memengaruhi hubungan antar variabel yang diteliti.
3. Penggunaan data kuantitatif melalui kuesioner berpotensi menimbulkan bias subjektivitas dari responden, seperti keinginan untuk memberikan jawaban yang dianggap “benar” atau sesuai harapan (*social desirability bias*). Selain itu, data *self-report* mungkin kurang menggambarkan kondisi objektif secara menyeluruh.

5.5. Agenda Penelitian Mendatang

Berdasarkan limitasi penelitian maka dapat disusun saran penelitian yang akan datang diantaranya adalah :

1. Penelitian selanjutnya disarankan untuk memasukkan variabel-variabel lain yang diduga berpengaruh terhadap pembelajaran organisasi. Faktor-faktor internal maupun eksternal seperti budaya organisasi, motivasi karyawan, dukungan teknologi, dan kepemimpinan transformasional dapat menjadi

fokus kajian agar model penelitian menjadi lebih komprehensif dan mampu menjelaskan variasi pembelajaran organisasi secara lebih mendalam.

2. Penelitian berikutnya sebaiknya dilakukan dengan cakupan yang lebih luas dan melibatkan berbagai organisasi dari beragam sektor, wilayah, dan karakteristik yang berbeda. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan generalisasi hasil penelitian dan memahami bagaimana konteks organisasi yang berbeda memengaruhi hubungan antara kepemimpinan berorientasi pengetahuan, pembelajaran organisasi, dan kinerja sumber daya manusia.
3. Metode pengumpulan data pada penelitian mendatang dapat diperkaya dengan pendekatan campuran (mixed methods) yang menggabungkan data kuantitatif dan kualitatif. Pendekatan ini dapat membantu mengurangi bias subjektivitas dari responden yang mungkin muncul pada data self-report melalui kuesioner dan memberikan gambaran yang lebih lengkap dan objektif tentang fenomena yang diteliti. Wawancara mendalam, observasi, atau studi kasus dapat menjadi alternatif untuk melengkapi pemahaman terhadap variabel yang dikaji.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Ghoftar. (2020). Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Perspektif Islam. *Islamic Akademika : Jurnal Pendidikan & Keislaman*, 7(1).
- 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>
- Alshammari, A. A. (2020). The Impact of Human Resource Management Practices, Organizational Learning, Organizational Culture and Knowledge Management Capabilities on Organizational Performance in Saudi Organizations: A Conceptual Framework. *Revista Argentina de Clínica Psicológica*, XXIX(4), 714–721. <https://doi.org/10.24205/03276716.2020.876>
- Ariesta, E., & Sartika, R. (2021). PERAN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP DALAM ORGANIZATIONAL LEARNING: LITERATURE REVIEW. *FAIR VALUE JURNAL ILMIAH AKUNTANSI DAN KEUANGAN*, 04(04), 1332–1348.
- Ayub, A., Hassan, M. U., Hassan, I. E., & Laghari, S. (2016). Knowledge-Centered Culture and Knowledge-Oriented Leadership as the Key Enablers of Knowledge Creation Process: A Study of Corporate Sector in Pakistan. *Acta Universitatis Danubius*, 12(2), 51–69.
- 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>
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77(June), 64–75. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>
- Chaithanapat, P., Punnakitakashem, P., Khin Khin Oo, N. C., & Rakthin, S. (2022). Relationships among knowledge-oriented leadership, customer knowledge management, innovation quality and firm performance in SMEs. *Journal of Innovation and Knowledge*, 7(1). <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100162>
- 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>
- Darma Rosmala Sari, T., & Sukmasari, D. (2018). Does Organizational Learning and Innovation Influence Performance? *Journal of Behavioural Economics, Finance, Entrepreneurship, Accounting and Transport*, 6(1), 22–25. <https://doi.org/10.12691/jbe-6-1-3>
- Donate, M. J., & Sánchez de Pablo, J. D. (2015a). The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation. *Journal of Business Research*, 68(2), 360–370. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.06.022>
- Donate, M. J., & Sánchez de Pablo, J. D. (2015b). The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation. *Journal of*

- Business Research*, 68(2), 360–370.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.06.022>
- Farooq Sahibzada, U., Xu, Y., Afshan, G., & Khalid, R. (2021a). Knowledge-oriented leadership towards organizational performance: symmetrical and asymmetrical approach. *Business Process Management Journal*, 27(6), 1720–1746. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-03-2021-0125>
- Farooq Sahibzada, U., Xu, Y., Afshan, G., & Khalid, R. (2021b). Knowledge-oriented leadership towards organizational performance: symmetrical and asymmetrical approach. *Business Process Management Journal*, 27(6), 1720–1746. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-03-2021-0125>
- Ghozali. (2018). *Metode penelitian*. 35–47.
- Hutchins, E. (2020). Organizational Learning. *Cognition in the Wild*. <https://doi.org/10.7551/mitpress/1881.003.0010>
- Jia, S., Khassawneh, O. K., Tamara Mohammad, & Yanmin Ca0. (2024). Knowledge-oriented leadership and project employee performance: the roles of organisational learning capabilities and absorptive capacity. *Curr Psychol*, 43, 8825–8838.
- Ju, B., Lee, Y., Park, S., & Yoon, S. W. (2021). A Meta-Analytic Review of the Relationship Between Learning Organization and Organizational Performance and Employee Attitudes: Using the Dimensions of Learning Organization Questionnaire. In *Human Resource Development Review* (Vol. 20, Issue 2, pp. 207–251). SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.1177/1534484320987363>
- Juma, M., Almatrooshi1, A. A., Khalifa2, G. S. A., Ameen1, A., Hossain3, S., & Morsy4, M. A. (2020). IJRTBT THE ROLE OF KNOWLEDGE ORIENTED LEADERSHIP AND KNOWLEDGE SHARING TO MANAGE THE PERFORMANCE OF MINISTRY OF INTERIOR IN UAE. *International Journal on Recent Trends in Business and Tourism* |, 4(2), 2020–2029.
- Khotimah, E., Program, M., Uiversitas, D. E., & Jakarta, B. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi aan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan di Rumah Sakit Pondok Indah. In *Jurnal Ekonomi* (Vol. 23, Issue 1).
- Laksono, A. A. (2023). Aptisi Transactions on Technopreneurship (ATT) The Impact Learning Organization and Organization Culture To Employee Performance, Mediated By Knowledge Sharing (Empirical Study On Bumitama Agri LTD.). *Aptisi Transactions on Technopreneurship (ATT)*, 5(2), 145–157. <https://doi.org/10.34306/att.v5i2.249>
- 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>
- Liu, N. C., & Lin, Y. T. (2019). High-performance work systems, management team flexibility, employee flexibility and service-oriented organizational

- citizenship behaviors. *International Journal of Human Resource Management*, 0(0), 1–38. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1651374>
- Lundqvist, D., Wallo, A., Coetzer, A., & Kock, H. (2023). Leadership and Learning at Work: A Systematic Literature Review of Learning-oriented Leadership. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 30(2), 205–238. <https://doi.org/10.1177/15480518221133970>
- Mai, N. K., & Do, T. T. (2023). The role of leadership and organizational learning in fostering high performance of tourism firms in Vietnam. *Cogent Business and Management*, 10(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2164139>
- Malik, M., Abbas, M., & Imam, H. (2023a). Knowledge-oriented leadership and workers' performance: do individual knowledge management engagement and empowerment matter? *International Journal of Manpower*, 44(7), 1382–1398. <https://doi.org/10.1108/IJM-07-2022-0302>
- Malik, M., Abbas, M., & Imam, H. (2023b). Knowledge-oriented leadership and workers' performance: do individual knowledge management engagement and empowerment matter? *International Journal of Manpower*, 44(7), 1382–1398. <https://doi.org/10.1108/IJM-07-2022-0302>
- Marzuki, Nasir, & Idris, S. (2020). THE EFFECT OF ORGANIZATION LEARNING, ROLE CONFLICT AND ORGANIZATIONAL CULTURE ON EMPLOYEE PERFORMANCE AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE : STUDY IN DJP ACEH. *International Journal of Business Management and Economic Review*, 03(01), 111–119. <https://doi.org/10.35409/ijbmer.2020.3143>
- Mathis, R., & John H. Jackson. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (immy Sadeli & Bayu. Prawira Hie, Eds.; 1st ed., Vol. 1). alamba Empat.
- Mohamed, I. A. H., & Otman, N. M. M. (2021). Exploring the Link between Organizational Learning and Transformational Leadership: A Review. *OALib*, 08(05), 1–19. <https://doi.org/10.4236/oalib.1107242>
- Naqshbandi, M. M., & Jasimuddin, S. M. (2018). Knowledge-oriented leadership and open innovation: Role of knowledge management capability in France-based multinationals. *International Business Review*, 27(3), 701–713. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2017.12.001>
- Peter M. Senge. (2014). *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization*. Crown Publishing Group.
- Rehman, U. U., & Iqbal, A. (2020). Nexus of knowledge-oriented leadership, knowledge management, innovation and organizational performance in higher education. *Business Process Management Journal*, 26(6), 1731–1758. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-07-2019-0274>
- Sadeghi, A., & Rad, F. M. (2018a). The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management and innovation. *Management Science Letters*, 8(3), 151–160. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2018.1.003>
- Sadeghi, A., & Rad, F. M. (2018b). The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management and innovation. *Management Science Letters*, 8(3), 151–160. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2018.1.003>

- Salas-Vallina, A., Simone, C., & Fernández-Guerrero, R. (2020). The human side of leadership: Inspirational leadership effects on follower characteristics and happiness at work (HAW). *Journal of Business Research*, 107(June), 162–171. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.10.044>
- Sarkar, RA. ; M. R. . ;& M. A. (2016). Investigate the Role of knowledge oriented leadership in innovation and Knowledge Management. *International Bussiness Management*, 10(11), 2143–2149.
- Senge, M. P. (2009). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* (C. Zhang, Ed.; Vol. 2, Issue 2009). China CITIC Press.
- Senge, P. (2012). Systems thinking and learning organizations. *Strategic Leadership and Decision Making*.
- Shamim, S., Cang, S., & Yu, H. (2019). Impact of knowledge oriented leadership on knowledge management behaviour through employee work attitudes. *International Journal of Human Resource Management*, 30(16), 2387–2417. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1323772>
- 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>
- Siddique, C. M. (2018). Learning organization and firm performance: Making a business case for the learning organization concept in the United Arab Emirates. *International Journal of Emerging Markets*, 13(4), 689–708. <https://doi.org/10.1108/IJoEM-07-2016-0184>
- Sudiantha, D., Armanu, & Troena, E. A. (2017). The Effects Of Transformational Leadership And Personality On Employee Performance In Nissan Malang Mediated By Organizational Commitment. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 61(1), 207–215. <https://doi.org/10.18551/rjoas.2017-01.21>
- Sudiro, A. (2021). *Perilaku Organisasi* (Vol. 2). Bumi Aksara.
- van Knippenberg, & Mell, J. N. (2020). *Team Diversity and Learning in Organizations*. The Oxford Handbook of Group and Organizational Learning.
- Yulianti, W. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Integritas Perilaku Dan Kepercayaan Terhadap Pimpinan Dalam Peningkatan Kinerja SDM. *Jurnal Unissula*, 2(1), 282.
- Zia, N. U. (2020). Knowledge-oriented leadership, knowledge management behaviour and innovation performance in project-based SMEs. The moderating role of goal orientations. *Journal of Knowledge Management*, 24(8), 1819–1839. <https://doi.org/10.1108/JKM-02-2020-0127>