

**PENGARUH *TRANSFORMASIONAL LEADERSHIP* DAN  
*INTELLECTUAL CAPITAL* TERHADAP *ORGANIZATIONAL  
AGILITY* DENGAN *ORGANIZATIONAL LEARNING* SEBAGAI  
VARIABEL MEDIASI.**

Tesis

Untuk memenuhi sebagian persyaratan

Mencapai derajat Sarjana S2

**Program Magister Manajemen**



Oleh :

**HIZKIA BRAHMANA**

**20402400642**

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

**LEMBAR PENGESAHAN THESIS**

**PENGARUH *TRANSFORMASIONAL LEADERSHIP* DAN  
*INTELLECTUAL CAPITAL* TERHADAP *ORGANIZATIONAL*  
*AGILITY* DENGAN *ORGANIZATIONAL LEARNING* SEBAGAI  
VARIABEL MEDIASI.**

Disusun Oleh :  
**HIZKIA BRAHMANA**  
**20402400642**

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya  
dapat diajukan dihadapan sidang panitia ujian Tesis  
Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 20 Nopember 2025  
Pembimbing,

Dr. Drs. Marno Nugroho, MM  
NIK. 210491025

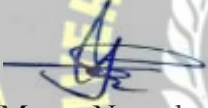
**LEMBAR PENGUJIAN**  
**PENGARUH *TRANSFORMASIONAL LEADERSHIP* DAN**  
***INTELLECTUAL CAPITAL* TERHADAP *ORGANIZATIONAL***  
***AGILITY* DENGAN *ORGANIZATIONAL LEARNING* SEBAGAI**  
**VARIABEL MEDIASI.**

**Disusun oleh:**  
**HIZKIA BRAHMANA**  
**20402400642**


Telah dipertahankan di depan penguji pada  
01 Desember 2025

**SUSUNAN DEWAN PENGUJI**

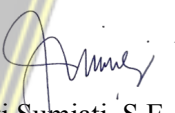
**Pembimbing**

  
Dr. Marno Nugroho, SE, MM  
NIK. 210491025

**Penguji I**

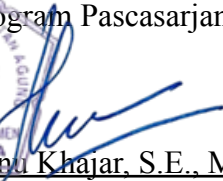
  
Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si  
NIK. 210491028

**Penguji II**

  
Dr. Siti Sumiati, S.E., M.Si  
NIK. 210492029

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

Ketua Program Pascasarjana

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

## PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Hizkia Brahmana  
NIM : 20402400642  
Program Studi : Magister Manajemen  
Fakultas : Ekonomi  
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Pengaruh *Transformasional Leadership* dan *Intellectual Capital* terhadap *Organizational Agility* dengan *Organizational Learning* sebagai Variabel Mediasi.”, merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Pembimbing

Dr. Marno Nugroho, SE, MM  
NIK. 210491025

Semarang, Desember 2025

Saya yang menyatakan,

Hizkia Brahmana  
NIM 20402400642

## LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Hizkia Brahmana  
NIM : 20402400642  
Program Studi : Magister Manajemen  
Fakultas : Ekonomi  
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis dengan judul: Pengaruh *Transformasional Leadership* dan *Intellectual Capital* terhadap *Organizational Agility* dengan *Organizational Learning* sebagai Variabel Mediasi.; Dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

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

Semarang, Desember 2025  
Yang menyatakan

Hizkia Brahmana  
NIM 20402400642

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis secara empiris pengaruh transformational leadership dan intellectual capital terhadap organizational learning serta dampaknya terhadap organizational agility. Jenis penelitian yang digunakan adalah explanatory research dengan variabel penelitian meliputi transformational leadership, intellectual capital, organizational learning, dan organizational agility. Penilaian atas jawaban responden menggunakan skala semantik diferensial dengan rentang skor 1 hingga 5. Populasi penelitian adalah seluruh sumber daya manusia di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang sebanyak 230 orang, dengan jumlah sampel maksimal 180 responden. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah purposive sampling dengan kriteria masa kerja minimal lima tahun dan usia minimal 25 tahun. Analisis data dilakukan melalui pemodelan persamaan struktural menggunakan pendekatan Partial Least Square (PLS).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa transformational leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational learning maupun organizational agility, intellectual capital berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational learning serta organizational agility, dan organizational learning terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational agility. Temuan ini menegaskan bahwa sinergi kepemimpinan transformasional dan intellectual capital melalui proses pembelajaran organisasi merupakan faktor penting dalam meningkatkan ketangkasan organisasi.

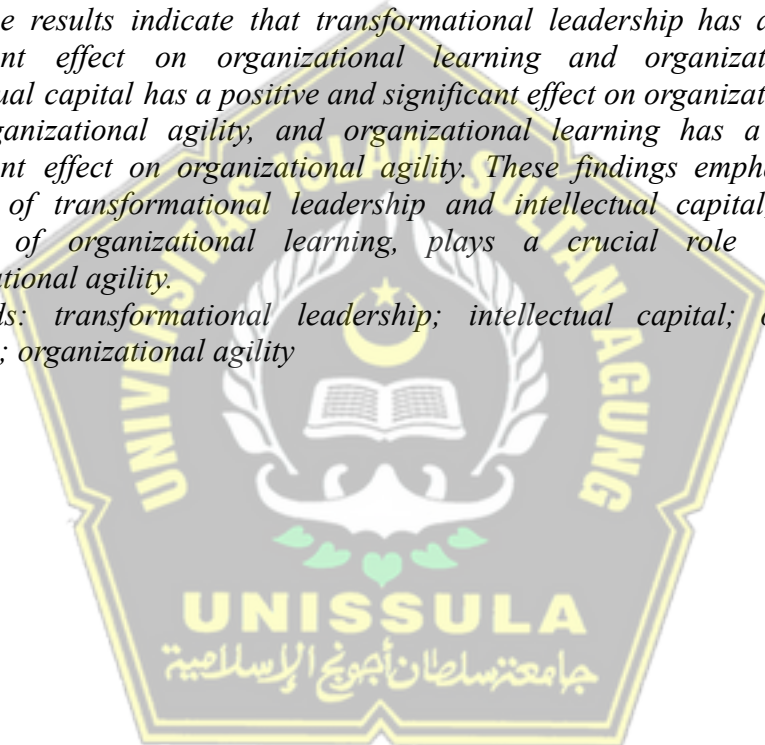
**Kata Kunci :** organizational learning; intellectual capital; organizational learning; organizational agility

## ABSTRACT

*This study aims to examine and empirically analyze the influence of transformational leadership and intellectual capital on organizational learning and its impact on organizational agility. The research is classified as explanatory research with variables including transformational leadership, intellectual capital, organizational learning, and organizational agility. Respondents' answers were assessed using a semantic differential scale ranging from 1 to 5. The population of the study consisted of all human resources at the Customs and Excise Office of Type Madya Pabean A Semarang, totaling 230 employees, with a maximum sample size of 180 respondents. The sampling technique applied was purposive sampling with criteria of a minimum of five years of service and a minimum age of 25 years. Data analysis was conducted using structural equation modeling with the Partial Least Square (PLS) approach.*

*The results indicate that transformational leadership has a positive and significant effect on organizational learning and organizational agility, intellectual capital has a positive and significant effect on organizational learning and organizational agility, and organizational learning has a positive and significant effect on organizational agility. These findings emphasize that the synergy of transformational leadership and intellectual capital, through the process of organizational learning, plays a crucial role in enhancing organizational agility.*

*Keywords: transformational leadership; intellectual capital; organizational learning; organizational agility*





## KATA PENGANTAR

*Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh*

Segala puji bagi Allah Tuhan Semesta Alam Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang yang telah melimpahkan berbagai rahmat, anugrah, hidayah dan karunia-Nya. Shalawat serta salam semoga selalu tercurah kepada junjungan kita Nabi Besar Muhammad SAW beserta sahabat dan keluarganya. Sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan judul “Pengaruh *Transformasional Leadership* dan *Intellectual Capital* terhadap *Organizational Agility* dengan *Organizational Learning* sebagai Variabel Mediasi.”.

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

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

1. Prof Dr. Heru Sulisty, S.E., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah dengan sangat sabar memberikan ilmu yang sangat bermanfaat, memberikan bimbingan dengan penuh komunikatif, kesabaran, semangat dan keteladanan.
2. Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si selaku Ketua Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah dengan sabar memberikan ilmu yang bermanfaat dan sebagai inspirasi dalam pembelajaran.
3. Dr. Marno Nugroho, SE, MM selaku Dosen Pembimbing yang telah membantu serta membimbing penulis serta senantiasa memberikan masukan yang berperan besar dalam kelancaran penyelesaian tugas akhir ini.
4. Para Dosen pada Program Pascasarjana Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan pengetahuan dan ilmu kepada penulis.



5. Segenap pengurus dan staf karyawan Program Pascasarjana (S-2) Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang secara langsung maupun tidak langsung telah banyak membantu selama mengikuti pendidikan.
6. Istri tercinta Dian Berdhika Sari L.Toruan dan anakku tersayang Tobias Matthew Brahmana yang selalu memberikan do'a dan dukungannya kepada penulis sehingga dapat memberikan semangat dalam menyelesaikan penelitian tesis.
7. Orang tua saya terkasih Bapak Drs. Immanuel Brahmana dan Ibu Netti Frida Bangun berserta Bapak Dr. Parulian Lumbantoruan, S.H., M.H. dan Ibu Erna Gultom yang selalu memberikan do'a dan dukungannya kepada penulis sehingga dapat memberikan semangat dalam menyelesaikan penelitian tesis ini.
8. Kepala KPPBC Tipe Madya Pabean A Semarang dan semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah membantu dan memberikan petunjuk serta saran dalam penyusunan tesis ini.
9. Rekan-rekan Kelas 80L MM yang telah bersama-sama berjuang dan belajar menyelesaikan studi S2 ini.
10. Semua pihak dan handai taulan, yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, yang secara langsung maupun tidak langsung telah membantu dan berkontribusi selama proses studi dan penyusunan tesis ini.

Penulis sangat menyadari segala kekurangan dan keterbatasan dalam proses penyusunan Tesis ini. Semoga Tesis ini dapat memberikan manfaat untuk pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya Ilmu Manajemen dan dapat menjadi bahan referensi bagi pihak-pihak yang membutuhkan.

***Wassalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh***

Semarang, Desember 2025

Penulis

Hizkia Brahmana  
NIM 20402400642

## DAFTAR ISI

|   |      |
|---|------|
| LEMBAR PENGESAHAN THESIS.....                 | ii   |
| LEMBAR PENGUJIAN.....                         | iii  |
| PERNYATAAN KEASLIAN TESIS.....                | iv   |
| LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH..... | v    |
| ABSTRAK.....                                  | vi   |
| ABSTRACT.....                                 | vii  |
| KATA PENGANTAR.....                           | viii |
| BAB I PENDAHULUAN.....                        | 1    |
| 1.1. Latar Belakang.....                      | 1    |
| 1.2. Rumusan Masalah.....                     | 4    |
| 1.3. Tujuan Penelitian.....                   | 5    |
| 1.4. Manfaat Penelitian.....                  | 6    |
| BAB II KAJIAN PUSTAKA.....                    | 7    |
| 2.1. Organizational Agility.....              | 7    |
| 2.2. Transformational Leadership.....         | 8    |
| 2.3. Organizational Learning.....             | 11   |
| 2.4. Intellectual Capital.....                | 13   |
| 2.5. Hubungan Antar Variabel.....             | 15   |
| 2.6. Model Empirik Penelitian.....            | 20   |
| BAB III METODE PENELITIAN.....                | 22   |
| 3.1. Jenis Penelitian.....                    | 22   |
| 3.2. Sumber data Penelitian.....              | 22   |
| 3.3. Metode Pengumpulan Data.....             | 22   |
| 3.4. Populasi dan Sampel.....                 | 24   |
| 3.5. Variabel dan Indikator.....              | 26   |
| 3.6. Teknik Analisis Data.....                | 27   |
| BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....              | 32   |

|   |  |    |
|---|--|----|
| 4.1.  | Deskripsi Responden.....                         | 32 |
| 4.2.  | Analisis Deskriptif Data Penelitian.....         | 33 |
| 4.3.  | Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model).....     | 36 |
| 4.4.  | Evaluasi Kesesuaian Model (Goodness of fit)..... | 45 |
| 4.5.  | Evaluasi Model Struktural (Inner Model).....     | 48 |
| 4.6.  | Pembahasan.....                                  | 55 |
| BAB V PENUTUP.....                                      |  | 68 |
| 5.1.  | Kesimpulan Hasil Penelitian.....                 | 68 |
| 5.2.  | Implikasi Teoritis.....                          | 69 |
| 5.3.  | Implikasi Praktis.....                           | 70 |
| 5.4.  | Limitasi Hasil Penelitian.....                   | 72 |
| 5.5.  | Agenda Penelitian Mendatang.....                 | 72 |
| Daftar Pustaka.....                                     |  | 74 |
| Lampiran 1 Kuesioner Penelitian.....                    |  | 80 |
| Lampiran 2. Deskripsi Responden.....                    |  | 84 |
| Lampiran 3. Analisis Deskriptif Data Penelitian.....    |  | 85 |
| Lampiran 4. Full Model PLS.....                         |  | 86 |
| Lampiran 5. Outer Model (Model Pengukuran).....         |  | 87 |
| Lampiran 6. Uji Kesesuaian Model (Goodness of fit)..... |  | 89 |
| Lampiran 7. Inner Model (Model Struktural).....         |  | 90 |

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1. Latar Belakang

Di era digital yang penuh perubahan, organisasi dituntut untuk semakin gesit dalam menyesuaikan diri terhadap dinamika lingkungan bisnis yang cepat berubah. *Organizational agility* atau kelincahan organisasi menjadi salah satu kemampuan krusial bagi perusahaan untuk menghadapi ketidakpastian, mengantisipasi perubahan

pasar, serta merespons kebutuhan pelanggan secara lebih cepat dan efektif. Namun, untuk mencapai kelincahan organisasi yang optimal, dibutuhkan pemimpin yang mampu menginspirasi perubahan dan memotivasi tim dalam mencapai tujuan bersama.

*Intellectual capital*, yang mencakup aset pengetahuan organisasi seperti keterampilan karyawan, hubungan dengan pelanggan, dan proses internal, juga menjadi komponen kunci dalam meningkatkan agility organisasi. *Intellectual capital* tidak hanya mencakup pengetahuan individual tetapi juga bagaimana organisasi mengelola aset intelektual ini untuk mendukung kinerja. Kapabilitas organisasi dalam memanfaatkan *intellectual capital* dapat menjadi sumber daya strategis untuk mendukung perubahan dan inovasi yang diperlukan dalam mencapai kelincahan (Shami and Nastiezaie 2019).

Hasil penelitian Baikuni et al (2022) menunjukkan bahwa modal intelektual ternyata menjadi penopang dan pedoman penerapan *agility* di perusahaan, dan kelincahan perusahaan akan lebih tercapai jika memiliki pandangan berbasis modal intelektual. Hasil ini dikuatkan dengan Ghafuri & Mansouri (2014) yang mengatakan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara modal intelektual dan kelincahan organisasi yang diproksikan dengan modal manusia, modal struktural dan modal relasional. *Intellectual capital* merupakan aset tak berwujud yang dimiliki suatu organisasi yang dapat berpengaruh terhadap baik tidaknya kinerja suatu organisasi (Brennan and Connell 2000). *Intellectual capital* didalamnya berisi komponen *human capital*, *structural capital* dan *customer capital* (Marr, Schiuma, and Neely 2004). *Human capital* yang berisi dengan kemampuan yang dimiliki oleh anggota organisasi, kemudian *structural capital* yang berisi pengetahuan manajemen dalam

organisasi dan *customer capital* yang berisi jaringan dan hubungan baik dengan orang lain.

Selain *Intellectual capital*, kepemimpinan transformasional juga menjadi faktor penting dalam menciptakan lingkungan yang mendukung fleksibilitas dan inovasi, di mana pemimpin yang transformasional mampu membangun visi bersama, memberdayakan anggota tim, serta mendorong mereka untuk berpikir kreatif dan adaptif. Gaya kepemimpinan transformasional diketahui memiliki pengaruh positif terhadap kelincahan organisasi secara langsung (Akkaya, 2020). Organisasi yang gesit dirancang untuk memahami dan memprediksi perubahan dalam lingkungan bisnis (Akkaya 2020). Para pemimpin transformasional yang menciptakan perspektif baru, mempersiapkan dan mengembangkan konsepsi, dan mempersiapkan staf mereka dengan mendorong mereka dan mengilhami komitmen dan tanggung jawab, menggunakan faktor dan elemen dengan cara yang menjamin kelangsungan hidup dan pertumbuhan organisasi (Gagel 2017). Para pemimpin ini memiliki kemampuan untuk beroperasi secara efektif dalam situasi yang kompleks dan berisiko, serta mempersiapkan diri dan karyawannya untuk mengambil tindakan yang tepat ketika menghadapi tantangan dan peluang potensial (Wanasida et al. 2021).

Kepemimpinan transformational terdiri dari hubungan yang mendalam antara pemimpin dan bawahannya yang berpotensi mempengaruhi karyawan untuk melaksanakan perintah atau pekerjaannya dengan senang hati tanpa paksaan (Bednall et al. 2018). Kemampuan dari pimpinan disini diharap mampu menjadi penentu dalam upaya menciptakan *organizational agility* yang baik dan sesuai harapan organisasi.

Hasil penelitian terdahulu terkait peran *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Learning* masih menyisakan kontroversi diantaranya adalah hasil penelitian Cui et al (2022) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasi dan transaksional gaya kepemimpinan memiliki dampak positif pada pembelajaran organisasi. Sedangkan hasil penelitian Khan et al (2020) menyatakan sebaiknya bahwa kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh signifikan secara langsung terhadap pembelajaran organisasi.

Hasil penelitian terdahulu terkait peran *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Agility* juga masih menyisakan *black box* dalam penelitiannya dimana hasil penelitian (Wanasida et al. 2021) dan (Akkaya 2020) mengatakan bahwa *Transformational Leadership* memiliki hubungan positif langsung dengan kelincahan organisasi. Namun hasil ini bertentangan dengan (Jaafar, Razak, and Shamsudin Z 2021) yang mengatakan bahwa dimensi kepemimpinan transformasional tidak sepenuhnya berpengaruh signifikan terhadap kelincahan organisasi. Penelitian ini mengajukan *organizational learning* sebagai variable pemediasi yang diharapkan dapat menguraikan gap yang ada.

Di tengah peran kepemimpinan transformasional dan intellectual capital, *organizational learning* berfungsi sebagai proses yang memungkinkan organisasi untuk terus meningkatkan pengetahuan kolektif dan kemampuan adaptasi. Sebagai variabel mediasi, *organizational learning* membantu mengintegrasikan intellectual capital ke dalam budaya organisasi dan meningkatkan efektivitas kepemimpinan transformasional dalam membangun kelincahan organisasi. Proses pembelajaran ini memungkinkan organisasi tidak hanya mengembangkan kemampuan inovatif tetapi



juga memperkuat daya saing dengan memastikan karyawan memiliki pengetahuan yang relevan untuk merespons perubahan yang cepat (Shami and Nastiezaie 2019). Menurut Fiol et al (1985) *organizational learning* adalah suatu karakteristik organisasi dan manajerial yang memfasilitasi proses pembelajaran dalam suatu organisasi. Hutchins (2020) menyatakan bahwa *organizational learning* yang merupakan kemampuan manajemen dalam upaya membaca situasi dan kondisi memastikan personel dapat bekerja sesuai dengan aturan serta menghasilkan efektivitas kerja yang baik demi mewujudkan *organizational agility* yang diharapkan.

Berdasarkan latar belakang masalah dan Riset Gap diatas, peneliti tertarik mengambil judul penelitian “*Transformational Leadership Dan Intellectual Capital Terhadap Organizational Agility dengan Organizational Learning Sebagai Variabel Mediasi*”.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan fenomena dan *research gap* terkait peran *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Agility* maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah “*mediasi Organizational Learning dalam peningkatan Organizational Agility melalui Transformational Leadership dan Intellectual Capital?*”. Kemudian pertanyaan penelitian (*reseach question*) yang muncul dalam studi ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Learning*?

2. Bagaimana pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Agility*?
3. Bagaimana pengaruh *Intellectual Capital* terhadap *Organizational Learning*?
4. Bagaimana pengaruh *Intellectual Capital* terhadap *Organizational Agility*?
5. Bagaimana pengaruh *Organizational Learning* terhadap *Organizational Agility*?

### 1.3. Tujuan Penelitian

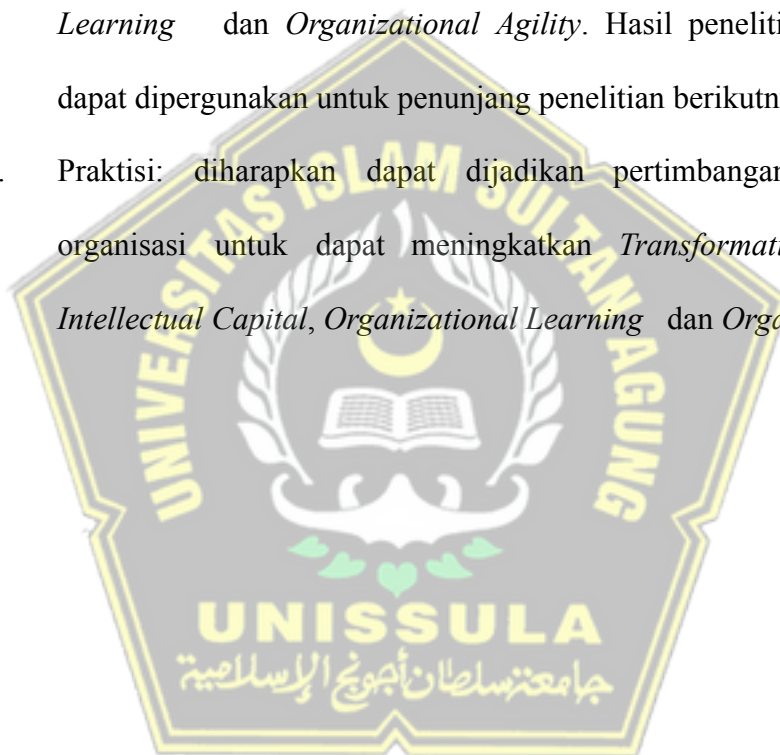
Tujuan dari penelitian ini adalah mengetahui dan menganalisis secara empiris pengaruh *Transformational Leadership* dan *Intellectual Capital* terhadap *Organizational Learning* dan dampaknya terhadap *Organizational Agility*. Tujuan tersebut terbagi menjadi beberapa tujuan khusus sebagai mana berikut :

1. Mengetahui dan menganalisis secara empiris pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Learning*.
2. Mengetahui dan menganalisis secara empiris pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Agility*.
3. Mengetahui dan menganalisis secara empiris pengaruh *Intellectual Capital* terhadap *Organizational Learning*.
4. Mengetahui dan menganalisis secara empiris pengaruh *Intellectual Capital* terhadap *Organizational Agility*.
5. Mengetahui dan menganalisis secara empiris pengaruh *Organizational Learning* terhadap *Organizational Agility*.

#### 1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diperoleh dari penelitian ini antara lain :

1. Akademis: diharapkan dapat bermanfaat sebagai pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia khususnya yang berkaitan dengan *Transformational Leadership*, *Intellectual Capital*, *Organizational Learning* dan *Organizational Agility*. Hasil penelitian ini diharapkan dapat dipergunakan untuk penunjang penelitian berikutnya.
2. Praktisi: diharapkan dapat dijadikan pertimbangan bagi pimpinan organisasi untuk dapat meningkatkan *Transformational Leadership*, *Intellectual Capital*, *Organizational Learning* dan *Organizational Agility*.



## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1. *Organizational Agility*

Istilah "*agility*" merujuk pada kata "kemampuan" dan "berubah" sehingga dapat digambarkan sebagai "kemampuan untuk berubah (Donald Sull 2010) *Agility* merupakan kemampuan seseorang untuk dengan cepat mengubah rencana sebagai respons terhadap perubahan, kebutuhan pemangku kepentingan, tuntutan pasar atau teknologi untuk mencapai kinerja proyek dan produk yang lebih baik dalam lingkungan proyek yang dinamis dan inovatif (Harraf et al. 2015). *Agility* yang akan meningkatkan posisi strategis organisasi (Sarkis 2001).

Menurut Donald Sull (2010) *organizational agility* mencakup tiga hal: strategis (menangkap peluang mengubah permainan), *portfolio* (realokasi sumber daya), dan operasional (terjadi dalam model bisnis yang terfokus). *Strategic agility* merupakan kemampuan responsif sebuah organisasi untuk merumuskan program visioner yang dapat merespon kebutuhan dunia di masa depan. *Portfolio agility* adalah ketangkasan untuk memindahkan sesuatu. Sedangkan *operational agility* adalah ketangkasan untuk melakukan kegiatan operasional teknis.

Sambamurthy et al (2012) mendalilkan bahwa tiga dimensi yang saling terkait membentuk *Organizational Agility* yaitu : *Consumer agility* / kelincahan pelanggan, yang melibatkan pemanfaatan pendapat pelanggan untuk mendapatkan kecerdasan pasar yang ditingkatkan; *Partnership Agility* /

kelincahan bermitra, yang terdiri dari menyerap pengetahuan dari mitra bisnis yang berbeda untuk meningkatkan respons perusahaan terhadap permintaan pasar; dan *Operational Agility* / kelincahan operasional, yang memerlukan desain ulang proses yang cepat untuk memanfaatkan kondisi lingkungan dan pasar yang dinamis. Nafei (2016) mengatakan bahwa tiga komponen utama *Agility* adalah pertumbuhan dan perkembangan pelanggan, kesesuaian individu dan informasi, kerjasama dan kemampuan berubah.

Organisasi yang *agile* akan *concern* pada perubahan dan ketidakpastian dalam lingkungan bisnis mereka dan membuat tanggapan yang tepat (Hoonsopon and Puriwat 2019). Kemampuan ini terdiri dari empat elemen prinsip (Dahmardeh and Banihashemi 2010) yaitu *responsiveness*, *competency*, *flexible/adaptability* dan *quickness*/kecepatan yaitu kemampuan untuk melakukan aktivitas dalam waktu yang sesingkat-singkatnya.

Berdasarkan penjelasan diatas, maka pengertian *Organizational Agility* adalah kemampuan organisasi untuk bereaksi dengan cepat efektif terhadap lingkungan yang dapat berubah secara radikal. Indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah yaitu *responsiveness*, *competency*, *flexible/adaptability* dan *quickness*/kecepatan (Dahmardeh and Banihashemi 2010).

## **2.2. Transformational Leadership**

Kepemimpinan transformasional adalah teori kepemimpinan di mana seorang pemimpin bekerja dengan tim atau pengikut di luar kepentingan langsung mereka untuk mengidentifikasi perubahan yang diperlukan, menciptakan visi untuk memandu perubahan melalui pengaruh, inspirasi, dan

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

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

Kepemimpinan transformasional memberikan visi dan motivasi dalam menghadapi perubahan lingkungan dan profesional (Yasin et al. 2014).



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

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

1. *Idealized influence (charisma)*. Sering disebut memiliki kharisma, yaitu pemimpin berkharisma yang menumbuhkan kebanggaan, kepercayaan dari karyawan karena memiliki visi yang jelas.
2. *Inspirational motivation*. Pemimpin transformasional memotivasi dan menginspirasi bawahannya dengan jalan mengkomunikasikan harapan tinggi dan tantangan kerja secara jelas, menggunakan berbagai symbol untuk memfokuskan usaha atau tindakan, dan mengekspresikan tujuan penting dengan cara-cara sederhana.

3. *Intellectual stimulation.* *Intellectual stimulation* yaitu pemimpin yang sikap dan perilaku kepemimpinannya didasarkan pada ilmu pengetahuan yang berkembang dan secara intelektual mampu menerjemahkannya dalam bentuk kinerja yang produktif.
4. *Individualized consideration.* Pemimpin transformasional memberikan perhatian khusus terhadap kebutuhan setiap individu untuk berprestasi dan berkembang dengan jalan bertindak selaku pelatih atau penasihat.

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

### 2.3. **Organizational Learning**

Klaus North (2018) menjelaskan *organizational learning* merupakan suatu kombinasi nilai-nilai dan norma-norma. *Organizational learning* merupakan sebuah proses dimana organisasi belajar untuk memiliki keahlian dalam menciptakan, mempelajari dan mentransfer pengetahuan serta menyesuaikan sikap dari perusahaan untuk merefleksikan hasil belajar dari perusahaan (Chiva and Habib 2015). Sedangkan menurut AL-Qahtani & Ghoneim (2013)

*organizational learning* adalah sistem yang terdiri dari langkah-langkah tindakan, pelaku dan proses-proses yang memungkinkan sebuah organisasi untuk mengubah informasi menjadi pengetahuan yang berharga, yang pada giliran akan meningkatkan kemampuan menyesuaikan diri jangka panjang. Kemudian, Brix, (2019) mengemukakan bahwa *organizational learning* terjadi disemua organisasi, meskipun proses tersebut mengalami stagnasi.

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

Pembelajaran organisasi melibatkan proses di mana komunitas organisasi (misalnya kelompok, departemen, divisi) berubah sebagai hasil dari pengalaman untuk menggunakan teknologi baru yang akan meningkatkan efisiensi (Bratianu 2015). Pembelajaran organisasi didefinisikan sebagai organisasi di mana orang terus-menerus mengembangkan kapasitas mereka untuk mencapai hasil yang mereka inginkan, di mana pola berpikir baru dipupuk, aspirasi kolektif dibebaskan dan orang belajar untuk belajar bersama (Senge 1990). Pengertian orientasi pembelajaran yang dikembangkan oleh (Sinkula, Baker, and Noordewier 1997) menunjukkan bahwa di dalamnya terdapat tiga dimensi yaitu

komitmen terhadap pembelajaran, keterbukaan pikiran dan visi Bersama (*commitment to learning, open-mindedness and shared vision*).

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

#### 2.4. *Intellectual Capital*

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

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

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

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

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

organisasi dalam memenuhi proses rutinitas strukturnya. Sedangkan *Customer Capital* (Modal Pelanggan) merupakan pengetahuan yang melekat dalam *marketing channels* dan *customer relationship*.

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

## **2.5. Hubungan Antar Variabel**

### *1. Pengaruh Transformational Leadership terhadap Organizational Learning*

Hasil penelitian terdahulu terkait peran Transformational Leadership terhadap Organizational Learning diantaranya adalah hasil penelitian (Cui et al. 2022) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan gaya transaksional memiliki dampak positif pada pembelajaran organisasi. Hasil penelitian Pasamar et.al menunjukkan peran serbaguna pemimpin transformasional, yang mampu mempromosikan pembelajaran organisasi (Pasamar, Diaz-Fernandez, and de la Rosa-Navarro 2019).

Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional secara langsung mempengaruhi pembelajaran organisasional (Kim & Park, 2020). pemimpin transformasional terbukti dapat mendorong karyawan untuk berbagi pengetahuan dan memelihara serta meningkatkan pembelajaran organisasional (Huan et al. 2022).



Dalam mewujudkan *organizational learning* yang baik sesuai dengan visi misi yang ingin dicapai, maka seorang pemimpin merupakan faktor penting yang dapat mewujudkan hal tersebut. Kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda, misalnya mentransformasikan visi menjadi realita atau mengubah sesuatu yang potensial menjadi actual (Ariesta and Sartika 2021). Sehingga berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa dengan kepemimpinan transformasional yang baik, maka akan mempengaruhi *organizational learning* yang ada di Skadron – 31/serbu.

Sehingga hypothesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H1 : Kepemimpinan transformational yang efektif akan meningkatkan *Organizational Learning*

## 2. Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Agility*

Kepemimpinan transformasional menunjukkan hasil, seperti perilaku inovatif, kreativitas, pengembangan produk, dan kinerja organisasi (Malloy and Kavussanu 2021). Pemimpin cenderung meningkatkan kinerja perusahaan mereka dengan memberikan pengertian tentang misi perusahaan dan menjadi panutan (Burns and Bass, Bernard M 2008). Para pemimpin mempengaruhi kinerja perusahaan melalui harapan inspirasional dan merangsang, dan dengan memberikan komitmen untuk tujuan organisasi (Sun and Henderson 2017).

Para pemimpin disarankan melalui pengembangan lingkungan kolaboratif, inspirasi, kepercayaan, dan kerja sama dengan timnya untuk

menciptakan ketangkasan organisasi (Vashdi, Levitats, and Grimland 2019). Kelincahan organisasi membantu dalam kepemimpinan transformasional yang sesuai dengan situasi bisnis yang berubah, dan kesiapan organisasi untuk membalikkan keputusan strategis yang gagal (Campbell 2018).

(Wanasida et al. 2021) dan (Akkaya 2020) mengatakan bahwa Transformational Leadership memiliki hubungan positif langsung dengan kelincahan organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transaksional berpengaruh langsung terhadap kelincahan organisasi (Ahmadyan and Azizi 2020) senada hasil penelitian (Gagel 2017) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kelincahan organisasi

Sehingga berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa dengan kepemimpinan transformational yang efektif maka akan mempengaruhi kelincahan organisasi Skadron – 31/serbu. Sehingga hypothesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H2 : Kepemimpinan transformational yang efektif akan meningkatkan *Organizational agility*

### 3. Pengaruh *Intellectual Capital* terhadap *Organizational Learning*

Modal intelektual menjadi faktor penting bagi keuntungan dan kinerja jangka panjang perusahaan dalam ekonomi berbasis pengetahuan karena semakin banyak perusahaan mengidentifikasi kompetensi inti mereka sebagai aset yang tidak terlihat daripada aset yang terlihat (Khalique et al. 2018).

Industri dalam masyarakat seperti itu tidak bergantung pada faktor produksi tradisional untuk keunggulan kompetitifnya, tetapi pada manajemen pengetahuan dan integrasi (Mujid Attar et al. 2019). Kecenderungan ini menekankan pentingnya kemampuan pembelajaran organisasi dan bagaimana menciptakan, mengelola, dan mengevaluasi modal intelektual.

Terlepas dari kenyataan bahwa modal intelektual dan kemampuan pembelajaran organisasi sangat penting bagi pengembangan perusahaan, hanya sedikit penelitian yang berfokus pada bagaimana kedua faktor ini berhubungan satu sama lain dan memengaruhi kinerja pengembangan produk baru. Beberapa diantaranya menunjukkan bahwa modal intelektual benar-benar meningkatkan kemampuan pembelajaran organisasi (Hsu and Fang 2009). Modal intelektual meningkatkan kinerja inovasi dan pembelajaran antar organisasi (Rehman et al. 2022).

Sehingga berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi modal intelektual yang dimiliki di Skadron – 31/serbu maka akan mempengaruhi kemampuan pembelajaran organisasi. Sehingga hypothesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H3 : Semakin baik modal intelektual maka akan semakin baik pembelajaran organisasi

#### 4. Pengaruh *Intellectual Capital* terhadap *Organizational Agility*

Modal intelektual memainkan peran penting dalam meningkatkan kemampuan organisasi yang dinamis (Baikuni et al. 2022). Kelincahan

organisasi dianggap sebagai kemampuan dinamis yang berharga yang mencerminkan kecerdasan adaptif melalui penginderaan dan respons cepat terhadap peristiwa yang mengganggu (Gyemang and Emeagwali 2020).

Modal intelektual mewakili proses pembelajaran dan inovasi yang terus-menerus menciptakan pengetahuan baru untuk menghadapi keadaan darurat dan krisis dengan cepat untuk berkolaborasi dan mengoordinasikan kemampuan kolektif mereka, belajar dari satu sama lain, untuk menciptakan pengetahuan baru dalam menanggapi perubahan pasar yang tidak dapat diprediksi (Mubarik et al. 2022a). *Agility* adalah kemampuan untuk merasakan dan merespons fluktuasi turbulensi, persyaratan dinamis, dan perubahan tak terduga di lingkungan pasar, secara reaktif atau proaktif, menyesuaikan fungsi dan operasi secara fleksibel dan cepat (Ahmadyan and Azizi 2020).

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung modal intelektual terhadap kelincahan organisasi adalah signifikan (Shami and Nastiezaie 2019). Kemudian, penjelasan model penelitian (Maghsoud Lou et al. 2021) menunjukkan pentingnya modal intelektual terhadap kelincahan organisasi. Modal intelektual secara signifikan memengaruhi kelincahan rantai pasokan (Al-Omoush, Palacios-Marqués, and Ulrich 2022).

Sehingga hypothesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H4 : Semakin baik modal intelektual maka akan semakin baik  
*organizational agility*

## 5. Pengaruh *Organizational Learning* terhadap *Organizational Agility*

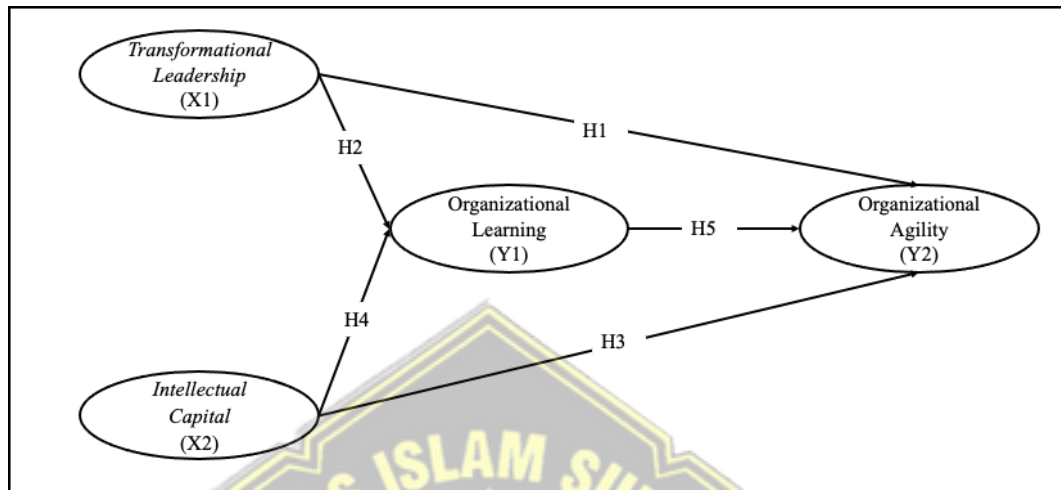
Menurut Dupont (2019) kelincahan organisasi dapat dianggap sebagai kemampuan organisasi yang secara efektif membenamkan diri dalam ekosistemnya, dan memfasilitasi organisasi untuk mengimbangi tantangan teknologi, ekonomi, sosial dan budaya dalam lingkungan yang selalu berubah. Begitu pula dengan Saha et al (2020) juga menekankan bahwa pembelajaran organisasi serta kapasitas gesit organisasi pada dasarnya untuk inovasi kewirausahaan yang cepat, berkelanjutan dan sistematis yang secara bertahap memfokuskan organisasi untuk mencapai keunggulan kompetitif mereka melalui inovasi organisasi dan pengembangan pengetahuan. Peningkatan kemampuan pembelajaran organisasi dapat mempengaruhi kelincahan organisasi yang sangat penting untuk kelangsungan hidupnya (Bahrami et al. 2016).

Sehingga hypothesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H5 : Semakin baik pembelajaran organisasi maka akan semakin baik  
*organizational agility*

## 2.6. Model Empirik Penelitian

Berdasarkan telaah Pustaka yang telah dilakukan maka model empiris yang diajukan dalam penelitian ini adalah ebagaimana pictograph berikut ini:



Sumber : dikembangkan dalam penelitian ini (2024)

Gambar 2.1 Model Empirik Penelitian

Gambar 2.1 menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi yang didorong oleh kepemimpinan transformasional dan modal intelektual akan berpotensi untuk meningkatkan agiliats organisasi.



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan adalah “*Explanatory Research*” atau penelitian yang bersifat menjelaskan. Variabel yang digunakan adalah variabel *Transformational Leadership*, *Intellectual Capital*, *Organizational Learning* dan *Organizational Agility*.

#### **3.2. Sumber data Penelitian**

##### **a. Data Primer**

Data Primer merupakan data yang diperoleh langsung dari responden penelitian. Data ini diambil berdasarkan questionnaire yang di bagikan kepada responden. Data primer adalah tanggapan responden terhadap variabel penelitian yang mencakup *Transformational Leadership*, *Intellectual Capital*, *Organizational Learning* dan *Organizational Agility*.

##### **b. Data Sekunder**

Data Sekunder adalah data yang telah diolah oleh orang atau lembaga lain dan telah dipublikasikan. Data tersebut diperoleh dari majalah majalah, laporan instansi terkait maupun dari literatur literatur yang ada meliputi : jumlah personil, struktur organisasi, deskripsi jabatan, dan lain lain.

#### **3.3. Metode Pengumpulan Data**

Dalam penelitian ini pengumpulan data yang dilakukan adalah :

##### **1. Studi Pustaka**

Metode ini digunakan untuk memperoleh data sekunder, yaitu meliputi data yang terkait dengan variable penelitian yaitu variabel *Transformational Leadership*, *Intellectual Capital*, *Organizational Learning* dan *Organizational Agility*.

## 2. Observasi.

Menurut Observasi adalah pengamatan dan pencatatan secara sistematis fenomena-fenomena yang diselidiki. Observasi atau pengamatan langsung dimaksudkan untuk memperoleh gambaran yang jelas tentang keadaan dan kegiatan yang dilakukan di organisasi.

## 3. Penyebaran *Questionnaire*.

Merupakan metode pengumpulan data secara langsung yang dilakukan dengan mengajukan daftar pertanyaan yang diserahkan secara langsung pada responden dan dikembalikan pada peneliti dalam kurun waktu 7 hari setelah pengajuan *questionnaire*.

Metode penyebaran *questionnaire* ini direkomendasikan untuk digunakan karena memiliki keuntungan dapat menghubungi responden yang sulit ditemui, lebih murah, dan responden memiliki waktu untuk mempertimbangkan jawaban secara langsung (Sekaran 1983).

Penilaian atas jawaban responden dalam penelitian ini menggunakan skala semantik diferensial dengan penentuan skoring atas jawaban tiap item dari masing masing responden dengan pengukuran skala semantik diferensial 1 s/d 5 sebagaimana berikut:

|            |          |          |          |          |          |           |
|------------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|
| <i>STS</i> | <i>1</i> | <i>2</i> | <i>3</i> | <i>4</i> | <i>5</i> | <i>SS</i> |
|------------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|

### **3.4. Populasi dan Sampel**

#### **3.4.1. Populasi**

Populasi adalah ruang lingkup atau besaran karakteristik dari seluruh objek yang diteliti. Sampel adalah besaran karakteristik tertentu dari sebagian populasi yang memiliki karakteristik sama dengan populasi. Populasi adalah seluruh kumpulan elemen (orang, kejadian, produk) yang dapat digunakan untuk membuat beberapa kesimpulan. Populasi dalam penelitian ini adalah Seluruh SDM di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang sebanyak 230 orang. Populasi ini di pilih karena kesesuaian dengan variable dan tema penelitian serta kemudahan untuk mendapatkan data penelitian.

#### **3.4.2. Sample**

Sampel adalah bagian dari populasi yang diambil atau ditentukan berdasarkan karakteristik dan teknik tertentu. Untuk menarik sifat karakteristik populasi, suatu sampel harus benar-benar dapat mewakili populasinya. Oleh karena itu, diperlukan tata cara yang digunakan dalam memilih bagian sampel sehingga dapat diperoleh sampel penelitian yang representatif seperti karakteristik populasinya. Mengingat populasinya besar dan keterbatasan waktu dan biaya penelitian, maka sampel perlu dibatasi yang dalam pengambilan sampel.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah random sampling, yaitu mengambil sampel secara acak dari populasi yang telah ditentukan. Menurut (Hair, Howard, and Nitzl 2020) besarnya sampel bila terlalu besar akan menyulitkan untuk mendapat model yang cocok, dan disarankan ukuran sampel yang sesuai antara 100-200 responden agar dapat digunakan estimasi interpretasi dengan *Structural Equation Model* (SEM). Untuk itu jumlah sampel akan ditentukan berdasarkan hasil perhitungan sampel minimum. Penentuan jumlah sampel minimum untuk SEM menurut (Hair, Sarstedt, and Ringle 2019) adalah:  $(\text{Jumlah indikator} + \text{jumlah variabel laten}) \times (5 \text{ sampai } 10 \text{ kali})$ . Berdasarkan pedoman tersebut, maka jumlah sampel maksimal untuk penelitian ini adalah:  $\text{Sampel maksimal} = (14 + 4) \times 10 = 180$  responden. Berdasarkan rumus diatas, maka jumlah sampel maksimal dalam penelitian ini adalah 180 responden.

Sampel harus mencerminkan karakteristik populasi, sehingga meminimalkan kesalahan yang terkait dengan pengambilan sampel. Penggunaan desain pengambilan sampel yang tepat dapat mencapai tujuan penelitian (Hair et al. 2020).

Metode penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *non probability sampling* yaitu dengan metode *Purposive Sampling*. *Purposive Sampling* adalah teknik penentuan sampel yang samplingnya dipilih berdasarkan pertimbangan tertentu agar memperoleh satuan sampling yang memiliki karakteristik yang

dikehendaki. Didalam pemilihan sampel adapun kriteria yang digunakan yaitu:

- a. Memiliki masa kerja minimal 5 tahun
- b. Berusia minimal 25 tahun

### 3.5. Variabel dan Indikator

Variabel indikator dalam penelitian ini terdiri dari variabel endogenus dan exogenus. Adapun definisi operasional masing-masing variabel dan indikator pada penelitian ini disajikan pada tabel 3.1.

**Tabel 3.1**  
**IKHTISAR VARIABEL DAN INDIKATOR**

| No | Variabel   | Indikator   | Pengukuran              |
|----|--|---|-------------------------|
| 1. | <i>Organizational Agility</i><br>kemampuan organisasi untuk bereaksi dengan cepat efektif terhadap lingkungan yang dapat berubah secara radikal.   | 1. <i>responsiveness</i> ,<br>2. <i>competency</i> ,<br>3. <i>flexible/adaptability</i><br>4. <i>quickness/kecepatan</i><br>(Dahmardeh and Banihashemi 2010)                          | Skala Likert<br>1 s/d 5 |
| 2. | Pembelajaran organisasi<br>sebuah proses dimana sebuah organisasi meningkatkan dirinya dari waktu ke waktu melalui memperoleh pengalaman dan menggunakan pengalaman itu untuk menciptakan pengetahuan.   | 1. <i>commitment to learning</i> ,<br>2. <i>open-mindedness</i><br>3. <i>shared vision</i> (Sinkula et al. 1997).   | Skala Likert<br>1 s/d 5 |
| 3. | <i>Transformational leadership</i><br>sebuah gaya kepemimpinan yang memiliki kemampuan untuk mengubah organisasi melalui visi mereka untuk masa depan, dan dengan memperjelas visi mereka, mereka dapat memberdayakan karyawan bertanggung jawab untuk mencapai visi tersebut. | 1. <i>Idealized Influence (Charisma)</i> ,<br>2. <i>Intellectual stimulation</i> ,<br>3. <i>Individualized Consideration</i> ,<br>4. <i>Inspirational Motivation</i> .<br>(Bass 1987) | Skala Likert<br>1 s/d 5 |

| No | Variabel   | Indikator  | Pengukuran              |
|----|--|--|-------------------------|
| 4. | <i>Intellectual Capital</i><br>pengetahuan tentang sumber daya manusia organisasi yang dapat digunakan untuk menghasilkan uang atau informasi atau pengetahuan lain yang memberikan keunggulan kompetitif bagi organisasi. | 1. Modal manusia,<br>2. Modal struktural (atau modal organisasi)<br>3. Modal relasional (pelanggan).<br>(Marr et al. 2004) | Skala Likert<br>1 s/d 5 |

### 3.6. Teknik Analisis Data

Analisis yang digunakan untuk menjawab hipotesis adalah permodelan persamaan *structural* dengan menggunakan pendekatan *Partial Least Square (PLS)*. Pendekatan ini digunakan karena pendugaan *variable latent* dalam PLS adalah sebagai *exact* kombinasi linier dari indikator, sehingga mampu Menghindari masalah *indeterminacy* dan menghasilkan skor komponen yang tepat. Di samping itu metode analisis PLS *powerful* karena dapat diterapkan pada semua skala data, tidak membutuhkan banyak asumsi dan ukuran sampel tidak harus besar. Adapun langkah-langkah pengujian model empiris penelitian berbasis *Partial Least Square (PLS)* dengan software Smart PLS adalah sebagai berikut :

#### 3.6.1 Spesialisasi Model.

Analisis jalur hubungan antar variabel terdiri dari :

- 1) *Outer model*, yaitu spesifikasi hubungan antara variabel laten dengan indikatornya, disebut juga dengan *outer relation* atau *measurement model*, mendefinisikan karakteristik konstruk dengan variabel manifestnya. Blok dengan indikator refleksif dapat ditulis persamaannya:

$$y1 = a_1x_1 + a_2x_2 + e$$

$$y2 = a_1x_1 + a_2x_2 + a_3y_1 + e$$



*Outer model* dengan indikator refleksif masing-masing diukur dengan :

a) *Convergent Validity* yaitu korelasi antara skor indikator refleksif dengan skor variabel latennya. Untuk hal ini loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup, karena merupakan tahap awal pengembangan skala pengukuran dan jumlah indikator per konstruk tidak besar, berkisar antara 1 sampai 4 indikator.

b) *Discriminant Validity* yaitu pengukuran indikator refleksif berdasarkan *cross loading* dengan variabel latennya. Metode lain dengan membandingkan nilai *square root of Avarage Variance Extracted* (AVE) setiap konstruk, dengan korelasi antar konstruk lainnya dalam model. Jika nilai pengukuran awal kedua metode tersebut lebih baik dibandingkan dengan nilai konstruk lainnya dalam model, maka dapat disimpulkan konstruk tersebut memiliki nilai *discriminant validity* yang baik, dan sebaliknya. Direkomendasikan nilai pengukuran harus lebih besar dari 0,50.

$$AVE = \frac{\sum \lambda_i^2}{\sum \lambda_i^2 + \sum \text{var}(\epsilon_i)}$$

c) *Composit Reliability*, adalah indikator yang mengukur konsistensi internal dari indikator pembentuk konstruk, menunjukkan derajat yang mengindikasikan *common latent (unobserved)*. Nilai batas yang diterima untuk tingkat reliabilitas komposit adalah 0,7 walaupun bukan merupakan standar absolut.

$$(\sum \lambda_i)^2$$

$$pc = \frac{\sum (\lambda_i)^2}{\sum (\lambda_i)^2 + \sum \text{var}(\varepsilon_i)}$$

- 2) *Inner Model*, yaitu spesifikasi hubungan antar variabel laten (*structural model*), disebut juga innerrelation, menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substantif penelitian. Tanpa kehilangan sifatumumnya, diasumsikan bahwa variabel laten dan indikator atau variabel manifest di skala *zeromeans* dan unitvarian sama dengan satu sehingga parameter lokasi (parameter konstanta) dapat dihilangkan dari model inner model yang diperoleh adalah :

$$\eta_1 = \gamma_{1.1} \xi_1 + \gamma_{1.2} \xi_2$$

$$\eta_2 = \lambda_1 \xi_1 + \lambda_2 \xi_2 + \beta_2 \eta_1$$

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

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

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

Dimana  $W_{kb}$  dan  $W_{ki}$  adalah *kweight* yang digunakan untuk membentuk estimasi variabel laten endogen ( $\eta$ ) dan eksogen ( $\xi$ ). 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  $\eta$  dan variabel laten eksogen adalah  $\xi$  (independent), sedangkan  $\zeta$  merupakan residual dan  $\beta$  dan  $\gamma$  adalah matriks koefisien jalur (*pathcoefficient*).

*Inner* model untuk mengukur hubungan variabel eksogen dengan variabel endogen yang diteliti. Kriteria pengujian bila nilai *t* hitung atau *t* statistik lebih besar dibanding *t* tabel atau *p*.value lebih < 0,05 maka *H<sub>a</sub>* diterima dan *H<sub>0</sub>* ditolak

Apabila nilai *Q*-square > 0 menunjukkan model memiliki *predictive relevance*, sebaliknya jika nilai *Q*-square ≤ 0 menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevance*. Perhitungan *Q*-Square dilakukan dengan rumus :

$$Q^2 = 1 - (1-R_1^2)(1-R_2^2).....(1-R_p^2)$$

Dimana  $(1-R_1^2)(1-R_2^2).....(1-R_p^2)$  adalah *R*-square eksogen dalam model persamaan. Dengan asumsi data terdistribusi bebas (*distribution free*), model struktural pendekatan prediktif PLS dievaluasi dengan *R*-Square untuk konstruk endogen (dependen), *Q*-square test untuk relevansi prediktif, *t*-statistik dengan tingkat signifikansi setiap koefisien path dalam model struktural.

### 3.7 Evaluasi Model.

Model pengukuran atau *outermodel* dengan indikator reflektif dievaluasi dengan *convergent* dan *discriminant validity* dari indikatornya dan *composit reliability* untuk blok indikator. Model struktur atau *inner model* dievaluasi dengan melihat presentase varian yang dijelaskan yaitu dengan melihat *R*<sup>2</sup> untuk konstruk laten eksogen dengan menggunakan ukuran *Stone Gaiser Q Square test* dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya. Stabilitas dari estimasi

ini dievaluasi dengan menggunakan uji t-statistik yang didapat melalui prosedur *bootstrapping*.



## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Deskripsi Responden

Penelitian ini menggunakan responden seluruh SDM di KPPBC Tipe Madya Pabean A Semarang sebanyak 131 pegawai. Data responden diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner. Pelaksanaan penelitian dilakukan dengan menyebarkan kuesioner penelitian pada tanggal 17 - 25 April 2025. Analisis deskripsi responden terdiri dari informasi terkait karakteristik responden yang dilihat dari faktor jenis kelamin, usia, pendidikan, dan masa kerja. Hasil pengolahan data kuesioner terkait deskripsi responden disajikan pada Tabel 4.1.

**Tabel 4.1 Deskripsi Karakteristik Responden**

| No | Karakteristik      | Sampel n= 180 |                |
|----|--------------------|---------------|----------------|
|    |                    | Jumlah        | Persentase (%) |
| 1. | Jenis Kelamin      |               |                |
|    | Pria               | 128           | 71.1           |
|    | Wanita             | 52            | 28.9           |
| 2. | Usia               |               |                |
|    | 25 - 35 tahun      | 50            | 27.8           |
|    | 36 - 45 tahun      | 82            | 45.6           |
|    | 46 - 55 tahun      | 28            | 15.6           |
|    | > 55 tahun         | 20            | 11.1           |
| 3. | Pendidikan         |               |                |
|    | S1                 | 132           | 73.3           |
|    | S2                 | 46            | 25.6           |
|    | S3                 | 2             | 1.1            |
| 4. | Lama Bekerja       |               |                |
|    | 5 - 10 tahun       | 89            | 49.4           |
|    | 10 - 20 tahun      | 47            | 26.1           |
|    | 20 - 30 tahun      | 28            | 15.6           |
|    | > 30 tahun         | 16            | 8.9            |
| 5. | Status kepegawaian |               |                |
|    | ASN                | 134           | 74.4           |

---

Sumber: Data penelitian yang diolah (2025)

Tabel 4.1 di atas menunjukkan bahwa mayoritas responden adalah pegawai pria yaitu sebanyak 128 orang (72,2%), sedangkan responden wanita sebanyak 52 pegawai (28,9%). Terkait faktor usia, paling banyak responden adalah pegawai berusia 36 - 45 tahun yaitu sebanyak 82 pegawai (45,6%). Pendidikan terakhir yang dimiliki responden sebagian besar adalah S1 yaitu sebanyak 132 pegawai (73,3%). Pada tabel tersebut terlihat pula bahwa mayoritas responden telah bertugas mulai 5 sampai 10 tahun sebanyak 89 pegawai (49,4%). Sebagian besar pegawai KPPBC Tipe Madya Pabean A Semarang telah berstatus ASN.

#### 4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian

Analisis deskriptif merupakan teknik analisis statistik yang digunakan untuk menggambarkan dan meringkas karakteristik dasar dari data yang dikumpulkan. Tujuan utamanya adalah memberikan gambaran awal mengenai pola atau tren dalam data, sehingga dapat memahami distribusi dan sifat-sifat data sebelum masuk ke dalam analisis yang lebih kompleks.

Instrumen penelitian menggunakan dengan 5 alternatif jawaban (skala 1-5). Selanjutnya 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 4.2. Deskripsi Variabel Penelitian**

| N<br>o | Variabel dan indikator  | Mean  | Stand<br>ar<br>Devia<br>si   |
|--------|---|---|------------------------------|
| a      | <b>Transformational leadership</b><br>1. <i>Idealized Influence (Charisma)</i> ,<br>2. <i>Intellectual stimulation</i> ,<br>3. <i>Individualized Consideration</i> ,<br>4. <i>Inspirational Motivation</i> .<br>Mean Variabel | 3.93<br>3.89<br>3.99<br>3.91<br><b>3.93</b> | 0.80<br>0.74<br>0.70<br>0.76 |
| b      | <b>Intellectual capital</b><br>1. Modal manusia,<br>2. Modal struktural (atau modal organisasi)<br>3. Modal relasional (pelanggan).<br>Mean Variabel  | 3.89<br>3.84<br>3.93<br><b>3.89</b>         | 0.74<br>0.72<br>0.71         |
| c      | <b>Organizational learning</b><br>1. <i>commitment to learning</i> ,<br>2. <i>open-mindedness</i><br>3. <i>shared vision</i><br>Mean Variabel   | 3.91<br>3.96<br>3.92<br><b>3.93</b>         | 0.88<br>0.86<br>0.87         |
| d      | <b>Organizational agility</b><br>1. responsiveness,<br>2. competency,<br>3. flexible/adaptability<br>4. quickness/kecepatan<br>Mean Variabel  | 3.97<br>3.94<br>3.99<br>3.96<br><b>3.97</b> | 0.62<br>0.68<br>0.66<br>0.68 |

Tabel 4.2 menunjukkan bahwa nilai mean data variabel Transformational leadership secara keseluruhan sebesar 3,93 terletak pada rentang kategori tinggi (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa secara umum responden memiliki persepsi bahwa pimpinan menjalankan model transformational leadership dengan baik. Hasil deskripsi data pada variabel Transformational leadership didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator *Individualized Consideration* (3.99) dan terendah adalah indikator *Intellectual stimulation* (3.89).

Pada variabel Intellectual capital secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,89 terletak pada rentang kategori baik (3,67 – 5,00). Artinya, responden secara umum memiliki modal intelektual (*Intellectual capital*) yang baik. Hasil deskripsi data pada variabel Intellectual capital didapatkan indikator dengan nilai *mean* tertinggi yaitu Modal relasional (pelanggan) dengan nilai mean 3,93. Untuk indikator terendah pada variabel ini adalah Modal struktural (modal organisasi) (3,84).

Pada variabel *Organizational learning* secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,93 terletak pada rentang kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa responden berpandangan bahwa implementasi *Organizational learning* dalam organisasi termasuk pada kategori baik. Hasil deskripsi data pada variabel *Organizational learning* didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator *open-mindedness* (3,96) dan terendah adalah *commitment to learning* (3,91).

Pada variabel Organizational agility secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,97 terletak pada rentang kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa secara umum pegawai menilai organisasi memiliki kemampuan organisasi untuk bereaksi dengan cepat efektif terhadap perubahan lingkungan. Hasil deskripsi data pada variabel Organizational agility didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator flexible/adaptability (3,99) dan terendah pada indikator competency (3,94).

#### **4.3. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)**

Evaluasi model pengukuran (*outer model*) merupakan evaluasi dasar yang dilakukan dalam analisis PLS. Tujuan evaluasi ini adalah untuk mengetahui validitas dan reliabilitas indikator-indikator yang mengukur variabel laten. Kriteria validitas diukur dengan *convergent* dan *discriminant validity*, sedangkan kriteria reliabilitas konstruk diukur dengan *composite reliability*, *Average Variance Extracted (AVE)*, dan *Cronbach Alpha*.

##### **4.3.1. Convergent Validity**

Evaluasi model pengukuran variabel laten dengan indikator reflektif dianalisis dengan melihat *convergent validity* setiap indikator. Pengujian *convergent validity* pada PLS dapat dilihat dari nilai loading faktor (*outer loading*) setiap indikator terhadap variabel latennya. Nilai outer loading di atas 0,70 sangat direkomendasikan (Ghozali, 2011).

#### **1. Evaluasi Model Pengukuran Variabel Transformational leadership**

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Transformational leadership direfleksikan melalui empat indikator. Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel Transformational leadership sebagai berikut:

**Tabel 4.3**  
**Outer Loading Konstruk Transformational leadership**

| No   | Indikator                       | <i>Outer Loading</i> | Keterangan |
|------|---------------------------------|----------------------|------------|
| X1_1 | Idealized Influence (Charisma), | 0.874                | Valid      |
| X1_2 | Intellectual stimulation,       | 0.705                | Valid      |
| X1_3 | Individualized Consideration,   | 0.746                | Valid      |
| X1_4 | Inspirational Motivation.       | 0.874                | Valid      |

Tabel di atas menunjukkan di mana seluruh nilai loading faktor indikator Transformational leadership memiliki nilai berkisar antara 0,705 – 0,874 atau lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel Transformational leadership (X1) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator Idealized Influence (Charisma), *Intellectual stimulation*, *Individualized Consideration*, *Inspirational Motivation*.

## **2. Evaluasi Model Intellectual capital**

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Intellectual capital direfleksikan melalui tiga indikator. Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel Intellectual capital sebagai berikut:

**Tabel 4.4**  
**Outer Loading Konstruk Intellectual capital**

| No   | Indikator                           | <i>Outer Loading</i> | Keterangan |
|------|-------------------------------------|----------------------|------------|
| X2_1 | Modal manusia,                      | 0.859                | Valid      |
| X2_2 | Modal struktural (modal organisasi) | 0.726                | Valid      |
| X2_3 | Modal relasional (pelanggan).       | 0.854                | Valid      |

Tabel dan gambar di atas menunjukkan di mana nilai loading faktor indikator Intellectual capital memiliki nilai berkisar antara 0,726 – 0,859 atau lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel Intellectual capital (X2) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator Modal manusia, Modal struktural (modal organisasi), dan Modal relasional (pelanggan).

### 3. Evaluasi Model Pengukuran Variabel *Organizational learning*

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel *Organizational learning* direfleksikan melalui tiga indikator. Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel *Organizational learning* sebagai berikut:

**Tabel 4.5**  
**Outer Loading Konstruk *Organizational learning***

| No   | Indikator                      | <i>Outer Loading</i> | Keterangan |
|------|--------------------------------|----------------------|------------|
| Y1_1 | <i>commitment to learning,</i> | 0.942                | Valid      |
| Y1_2 | <i>open-mindedness</i>         | 0.751                | Valid      |
| Y1_3 | <i>shared vision</i>           | 0.936                | Valid      |

Tabel di atas menunjukkan di mana nilai loading faktor indikator *Organizational learning* memiliki nilai berkisar antara 0,751 – 0,942 atau lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel *Organizational*

*learning* (Y1) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator *commitment to learning*, *open-mindedness*, dan *shared vision*

#### 4. Evaluasi Model Pengukuran Variabel *Organizational agility*

Pengukuran variabel *Organizational agility* dalam hal ini direfleksikan melalui empat indikator. Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel *Organizational agility* sebagai berikut:

**Tabel 4.6**  
**Outer Loading Konstruk *Organizational agility***

| No   | Indikator                    | <i>Outer Loading</i> | Keterangan |
|------|------------------------------|----------------------|------------|
| Y2_1 | <i>responsiveness</i> ,      | 0.719                | Valid      |
| Y2_2 | <i>competency</i> ,          | 0.787                | Valid      |
| Y2_3 | <i>flexible/adaptability</i> | 0.758                | Valid      |
| Y2_4 | <i>quickness/kecepatan</i>   | 0.869                | Valid      |

Tabel di atas menunjukkan di mana nilai loading faktor indikator *Organizational agility* memiliki nilai berkisar antara 0,719 – 0,869 atau lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel *Organizational agility* mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator *responsiveness*, *competency*, *flexible/adaptability*, dan *quickness/kecepatan*.



Sesuai hasil pengujian validitas konvergen pada setiap variabel di atas, dapat disimpulkan bahwa semua indikator dinyatakan valid, sehingga dapat digunakan sebagai pengukur variabel-variabel dalam penelitian ini.

#### 4.3.2. *Discriminant Validity*

*Discriminant validity* yaitu ukuran yang menunjukkan bahwa variabel laten berbeda dengan konstruk atau variabel lain secara teori dan terbukti secara empiris melalui pengujian statistik. Validitas diskriminan diukur dengan Fornell Lacker Criterion, HTMT, serta *Cross loading*. Hasil pengujian pada masing-masing variabel dapat dijelaskan sebagai berikut:

##### 1. Hasil Uji *Fornell Lacker Criterion*

Pengujian validitas menggunakan kriteria *Fornell-Larcker Criterion* dilakukan dengan melihat nilai akar *Average Variance Extract* (AVE) dibandingkan dengan korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya. Uji ini terpenuhi jika akar AVE lebih besar daripada korelasi antar variabel.

**Tabel 4.7**  
**Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteria *Fornell-Larcker Criterion***

|                        | Intellectual Capital | Organizational Agility | Organizational Learning | Transformational Leadership |
|------------------------|----------------------|------------------------|-------------------------|-----------------------------|
| Intellectual Capital   | <b>0.815</b>         |                        |                         |                             |
| Organizational Agility | 0.489                | <b>0.785</b>           |                         |                             |

|                             |       |       |              |              |
|-----------------------------|-------|-------|--------------|--------------|
| Organizational Learning     | 0.397 | 0.579 | <b>0.881</b> |              |
| Transformational Leadership | 0.375 | 0.493 | 0.570        | <b>0.804</b> |

Keterangan: Nilai yang dicetak tebal adalah nilai akar AVE.

Tabel 4.7 menyajikan nilai akar AVE lebih tinggi dari nilai korelasi antar konstruk lainnya. Hasil ini menunjukkan bahwa konstruk dalam model yang diestimasi telah memenuhi kriteria *discriminant validity* yang tinggi, artinya hasil analisis data dapat diterima karena nilai yang menggambarkan hubungan antar konstruk berkembang. Hal ini dapat berarti bahwa seluruh konstruk memiliki *discriminant validity* yang baik. Oleh karena itu, 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 4.8**  
**Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)***

|  | Heterotrait-monotrait ratio (HTMT) |
|--|------------------------------------|
| Organizational Agility <-> Intellectual Capital      | 0.639                              |
| Organizational Learning <-> Intellectual Capital     | 0.498                              |
| Organizational Learning <-> Organizational Agility   | 0.705                              |
| Transformational Leadership <-> Intellectual Capital | 0.483                              |

|   |       |
|---|-------|
| Transformational Leadership <-> Organizational Agility  | 0.610 |
| Transformational Leadership <-> Organizational Learning | 0.676 |

Sumber: Data penelitian yang diolah (2025)

Tabel 4.8 menunjukkan bahwa nilai-nilai dalam matrik HTMT tidak lebih dari 0,9. Artinya, model menunjukkan bahwa evaluasi validitas diskriminan dapat diterima. Dari hasil pengujian validitas diskriminan, dapat diketahui bahwa syarat uji *Fornell-Larcker Criterion* dan *HTMT* telah terpenuhi sehingga semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity* yang baik artinya hasil analisis data dapat diterima.

### 3. *Cross Loading*

Hasil analisis mengenai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri atau korelasi konstruk dengan indikator yang lain dapat disajikan pada bagian tabel *cross loading*.

**Tabel 4.9**  
**Nilai *Cross Loading***

|      | Intellectual Capital | Organizational Agility | Organizational Learning | Transformational Leadership |
|------|----------------------|------------------------|-------------------------|-----------------------------|
| X1 1 | 0.298                | 0.398                  | 0.502                   | <b>0.874</b>                |
| X1 2 | 0.305                | 0.444                  | 0.477                   | <b>0.705</b>                |
| X1 3 | 0.328                | 0.397                  | 0.310                   | <b>0.746</b>                |
| X1 4 | 0.277                | 0.338                  | 0.509                   | <b>0.874</b>                |
| X2 1 | <b>0.859</b>         | 0.416                  | 0.311                   | 0.308                       |
| X2 2 | <b>0.726</b>         | 0.399                  | 0.268                   | 0.245                       |
| X2 3 | <b>0.854</b>         | 0.383                  | 0.386                   | 0.358                       |
| Y1 1 | 0.365                | 0.526                  | <b>0.942</b>            | 0.539                       |
| Y1 2 | 0.310                | 0.514                  | <b>0.751</b>            | 0.459                       |
| Y1 3 | 0.370                | 0.485                  | <b>0.936</b>            | 0.503                       |
| Y2 1 | 0.355                | <b>0.719</b>           | 0.512                   | 0.426                       |
| Y2 2 | 0.365                | <b>0.787</b>           | 0.457                   | 0.349                       |
| Y2 3 | 0.356                | <b>0.758</b>           | 0.402                   | 0.325                       |

|      |       |              |       |       |
|------|-------|--------------|-------|-------|
| Y2 4 | 0.453 | <b>0.869</b> | 0.436 | 0.433 |
|------|-------|--------------|-------|-------|

Berdasarkan analisis *cross loading*, kriteria uji validitas diskriminan yaitu apabila nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri lebih besar dibanding korelasi indikator dengan konstruk lainnya, maka dapat dikatakan memiliki validitas diskriminan yang baik. Dari hasil pengolahan data yang tersaji pada tabel *cross loading* dapat diketahui bahwa syarat tersebut telah terpenuhi sehingga semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity* yang baik artinya hasil analisis data dapat diterima.

#### 4.3.3. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan teknik statistik yang digunakan untuk menilai konsistensi dan kestabilan suatu instrumen pengukuran dalam mengukur suatu variabel atau konstruk tertentu. Uji reliabilitas penting untuk memastikan bahwa instrumen pengukuran dapat dipercaya dan menghasilkan data yang konsisten. Pengukuran reliabilitas dalam hal ini dilakukan dengan menggunakan 3 (tiga) cara yaitu :

##### a. Cronbach alpha

Jika nilai *cronbach alpha*  $> 0,70$  maka konstruk dapat dikatakan memiliki reliabilitas yang baik.

##### b. Composite Reliability.

Composite reliability menunjukkan derajat yang mengindikasikan common latent (*unobserved*), sehingga dapat menunjukkan indikator

blok yang mengukur konsistensi internal dari indikator pembentuk konstruk, nilai batas yang diterima untuk tingkat *Composite reliability* adalah 0,7 (Ghozali & Latan, 2015)

**c. Average Variance Extracted (AVE)**

Jika nilai AVE > 0,5 maka indikator yang digunakan dalam penelitian reliabel, dan dapat digunakan untuk penelitian. Lebih baik nilai pengukuran AVE harus lebih besar dari 0,50 (Ghozali & Latan, 2015).

Hasil *Cronbach's Alpha*, *composite reliability*, dan *AVE* antar konstruk dengan indikator-indikatornya dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.10**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

|                             | <i>Cronbach's alpha</i> | <i>Composite reliability</i> | <i>Average variance extracted (AVE)</i> |
|-----------------------------|-------------------------|------------------------------|---|
| Transformational leadership | 0.827                   | 0.855                        | 0.664                                   |
| Intellectual capital        | 0.893                   | 0.865                        | 0.617                                   |
| Organizational agility      | 0.821                   | 0.911                        | 0.776                                   |
| Organizational learning     | 0.883                   | 0.878                        | 0.646                                   |

Sumber: Data penelitian yang diolah (2025)

Tabel 4.10 menunjukkan dari hasil uji reliabilitas masing-masing konstruk dapat dikatakan baik. Hal ini dibuktikan dari nilai AVE masing-masing konstruk > 0,5, nilai *composite reliability* dan *cronbach alpha* masing-masing konstruk > 0,7. Mengacu pada pendapat Chin dalam Ghozali (2011) maka hasil dari uji reliabilitas dengan kriteria *cronbach alpha*, *composite reliability* dan *AVE* masing-masing konstruk dinyatakan baik dapat digunakan dalam proses analisis untuk menunjukkan hubungan

antar konstruk. Artinya, memiliki seluruh konstruk dapat dikatakan reliabel dan dapat digunakan untuk proses penelitian selanjutnya.

Atas dasar hasil evaluasi *convergent validity* dan *discriminant validity* dari variabel serta reliabilitas variabel, dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator yang digunakan dapat dinyatakan valid dan reliabel sebagai pengukur variabel penelitian.

#### 4.3.4. Uji Multikolinieritas

Sebelum dilakukan uji hipotesis, perlu dilakukan pengujian multikolinieritas. Multikolinearitas adalah suatu kondisi dimana terjadi korelasi antara variabel bebas atau antar variabel bebas tidak bersifat saling bebas. Uji multikolinieritas dapat dilakukan dengan melihat nilai *Collinierity Statistics* (VIF) pada inner VIF. Values. Apabila inner VIF < 5 menunjukkan tidak ada multikolinieritas.

**Tabel 4.13 Hasil Uji Multikolinieritas**

|  | VIF   |
|--|-------|
| Intellectual Capital -> Organizational Agility         | 1.235 |
| Intellectual Capital -> Organizational Learning        | 1.164 |
| Organizational Learning -> Organizational Agility      | 1.573 |
| Transformational Leadership -> Organizational Agility  | 1.542 |
| Transformational Leadership -> Organizational Learning | 1.164 |

Berdasarkan hasil di atas, dapat diketahui bahwa nilai VIF seluruh variabel berada di bawah nilai 5. Artinya, dalam model yang terbentuk tidak dapat adanya masalah multikolinieritas.



#### 4.4. Evaluasi Kesesuaian Model (Goodness of fit)

Analisis PLS merupakan analisis SEM berbasis varians dengan tujuan pada pengujian teori model yang menitikberatkan pada studi prediksi. Beberapa ukuran untuk menyatakan model yang diajukan dapat diterima yaitu R square, dan Q square (Hair et al., 2019).

##### 4.4.1. R square

R square menunjukkan besarnya variasi variabel endogen yang mampu dijelaskan oleh variabel eksogen atau endogen lainnya dalam model. Interpretasi R square menurut Chin (1998) yang dikutip (Abdillah, W., & Hartono, 2015) adalah 0,19 (pengaruh rendah), 0,33 (pengaruh sedang), dan 0,67 (pengaruh tinggi). Berikut hasil koefisien determinasi ( $R^2$ ) dari variabel endogen disajikan pada tabel berikut

**Tabel 4.11 Nilai R-Square**

|                         | R-square |
|-------------------------|----------|
| Organizational Agility  | 0.436    |
| Organizational Learning | 0.364    |

Koefisien determinasi (R-square) yang didapatkan dari model *Organizational learning* sebesar 0,364 artinya variabel *Organizational learning* dapat dijelaskan 36,4% oleh variabel Transformational leadership dan Intellectual capital. Sedangkan sisanya 63,6% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian. Nilai R square tersebut (0,364) berada pada rentang nilai 0,33 – 0,67, artinya variabel Transformational leadership dan

Intellectual capital memberikan pengaruh yang cukup besar (moderat) terhadap variabel *Organizational learning* .

Nilai R square Organizational agility sebesar 0,436 artinya Organizational agility dapat dijelaskan 43,6% oleh variabel Transformational leadership, Intellectual capital, dan *Organizational learning*, sedangkan sisanya 56,4% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian. Nilai R square tersebut (0,436) berada pada rentang nilai 0,33 – 0,67, artinya variabel Transformational leadership, Intellectual capital, dan *Organizational learning* memberikan pengaruh yang cukup besar (moderat) terhadap Organizational agility.

#### 4.4.2. *Q square*

Q-Square ( $Q^2$ ) menggambarkan ukuran akurasi prediksi, yaitu seberapa baik setiap perubahan variabel eksogen/endogen mampu memprediksi variabel endogen. *Q-Square predictive relevance* untuk model struktural merupakan ukuran seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Ukuran. Q square di atas 0 menunjukkan model memiliki *predictive relevance* atau kesesuaian prediksi model yang baik. Nilai Q square dikategorikan menjadi 3 kategori yaitu kecil, sedang dan besar, nilai Q square 0,02 – 0,15 dinyatakan kecil, nilai Q square 0,15 – 0,35 dinyatakan sedang dan nilai Q square >0,35 dinyatakan besar (Mirza Soetirto et al., 2023).

Hasil perhitungan nilai Q-Square untuk model struktural penelitian ini adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.12 Nilai Q-square**

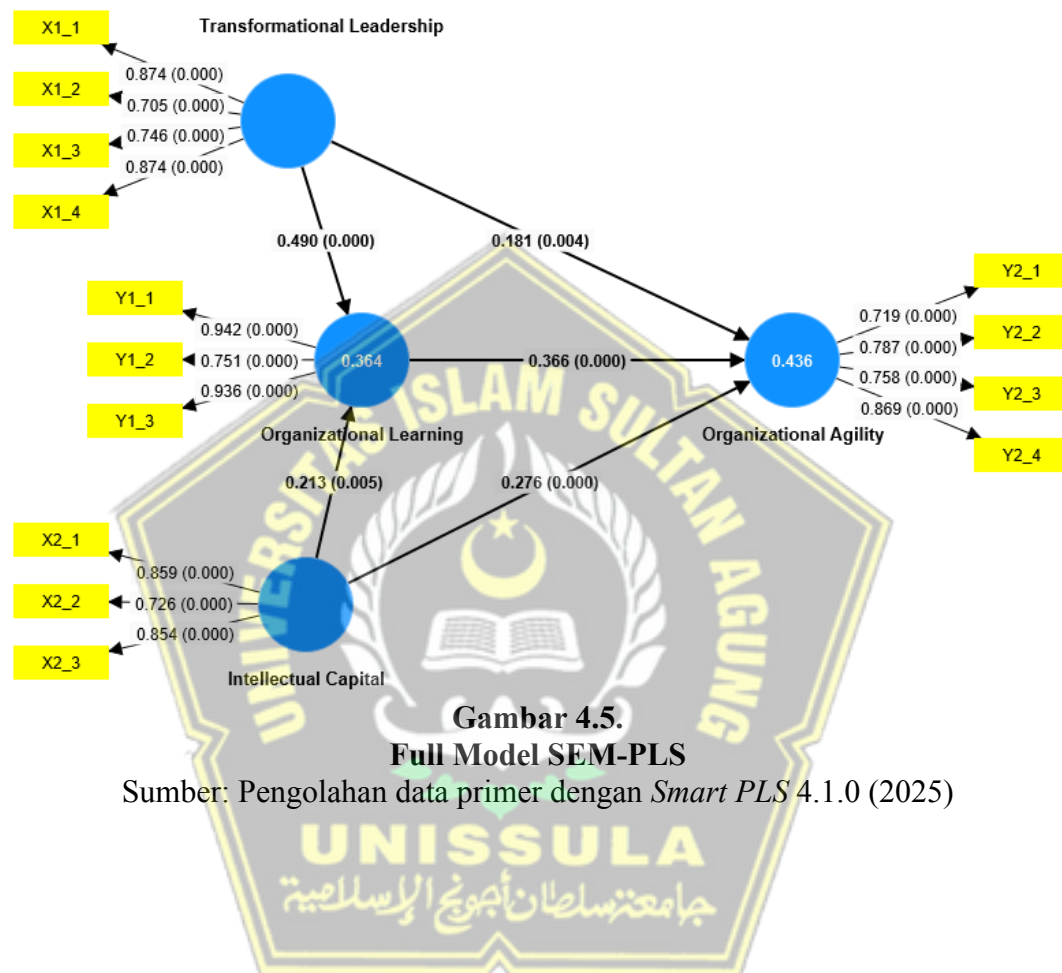
|                         | SSO     | SSE     | Q <sup>2</sup> (=1-SSE/SSO) |
|-------------------------|---------|---------|-----------------------------|
| Organizational Agility  | 720.000 | 533.286 | 0.259                       |
| Organizational Learning | 540.000 | 392.212 | 0.274                       |

Nilai Q-square (Q<sup>2</sup>) untuk variabel *Organizational learning* sebesar 0,274 berada pada rentang nilai 0,15 – 0,35, sehingga akurasi prediksi terhadap variabel *Organizational learning* termasuk cukup baik. Pada variabel *Organizational agility* diperoleh nilai Q-square sebesar 0,259 yang menunjukkan nilai Q square berada pada rentang nilai 0,15 – 0,35, sehingga akurasi prediksi terhadap variabel *Organizational agility* termasuk cukup baik. Kedua nilai Q square berada di atas nilai 0, sehingga dapat dikatakan model memiliki *predictive relevance*. Artinya, nilai estimasi parameter yang dihasilkan model sesuai dengan nilai observasi atau dinyatakan model struktural *fit* dengan data atau memiliki kesesuaian yang baik.

#### **4.5. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)**

Pengujian model struktural (inner model) adalah melihat hubungan antara konstruk laten dengan melihat hasil estimasi koefisien parameter path dan tingkat signifikansinya (Ghozali, 2011). Prosedur tersebut dilakukan sebagai langkah dalam pengujian hipotesis penelitian yang telah diajukan. Pengujian diperoleh hasil output dari model struktur konstruk *loading factor* yang akan menjelaskan pengaruh konstruk Transformational leadership, Intellectual capital, *Organizational learning* dan Organizational agility.

Pengolahan data digunakan dengan menggunakan alat bantu software *Smart PLS v4.1.0*. Hasil pengolahan data tersebut tampak pada gambar berikut:



**Gambar 4.5.**  
**Full Model SEM-PLS**

Sumber: Pengolahan data primer dengan *Smart PLS 4.1.0* (2025)

#### 4.5.1. Analisis Pengaruh antar Variabel

Pada bagian ini disajikan hasil pengujian hipotesis penelitian yang telah diajukan pada bab sebelumnya. Untuk menentukan suatu hipotesis diterima atau tidak dengan membandingkan  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$  dengan syarat jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka hipotesis diterima. Nilai  $t$  tabel untuk taraf signifikansi 5% = 1,96. Untuk lebih jelasnya pada bagian di bawah ini.

Hasil pengujian pengaruh masing-masing variabel penelitian ini dapat disajikan sebagai berikut:

**Tabel 4.14 Path Coefficients**

|  | Original sample (O) | Sample mean (M) | Standard deviation (STDEV) | T statistics ( O/STDEV ) | P values |
|--|---------------------|-----------------|----------------------------|--------------------------|----------|
| Intellectual Capital -> Organizational Agility         | 0.276               | 0.280           | 0.071                      | 3.873                    | 0.000    |
| Intellectual Capital -> Organizational Learning        | 0.213               | 0.211           | 0.076                      | 2.805                    | 0.005    |
| Organizational Learning -> Organizational Agility      | 0.366               | 0.367           | 0.057                      | 6.449                    | 0.000    |
| Transformational Leadership -> Organizational Agility  | 0.181               | 0.181           | 0.063                      | 2.860                    | 0.004    |
| Transformational Leadership -> Organizational Learning | 0.490               | 0.492           | 0.062                      | 7.883                    | 0.000    |

Sumber: Pengolahan data primer dengan *Smart PLS 4.1.0* (2025)

Berdasarkan hasil pengolahan data dengan analisis PLS di atas, selanjutnya dapat disajikan hasil pengujian masing-masing hipotesis yang diajukan di bab sebelumnya, sebagai berikut:

**1. Pengujian Hipotesis 1:**

*H1: Kepemimpinan transformational yang efektif akan meningkatkan Organizational Learning*

Pada pengujian hipotesis 1 diperoleh nilai koefisien *original sample* sebesar 0,490. Nilai tersebut membuktikan bahwa *Transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *Organizational learning* yang hasilnya juga

diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai  $t_{hitung} (7,883) > t_{tabel} (1,96)$  dan  $p (0,000) < 0,05$ , sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan Transformational leadership terhadap *Organizational learning* (*Organizational learning*). Artinya, transformational leadership yang efektif akan cenderung meningkatkan *Organizational learning*. Dengan demikian hipotesis pertama yang menyatakan bahwa ” *Kepemimpinan transformational yang efektif akan meningkatkan Organizational Learning*” dapat **diterima**.

## 2. **Pengujian Hipotesis 2:**

*H2: Kepemimpinan transformational yang efektif akan meningkatkan Organizational agility*

Pada pengujian hipotesis 2 diperoleh nilai koefisien *original sample* sebesar 0,181. Nilai tersebut membuktikan *Transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *organizational agility* yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai  $t_{hitung} (2,860) > t_{tabel} (1,96)$  dan  $p (0,004) < 0,05$ , sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan *Transformational leadership* terhadap *Organizational agility*. Artinya, *transformational leadership* yang baik akan cenderung meningkatkan *organizational agility*. Dengan demikian hipotesis kedua yang menyatakan bahwa “*Kepemimpinan transformational yang efektif akan meningkatkan Organizational agility*.” dapat **diterima**.



### 3. Pengujian Hipotesis 3:

H3: *Semakin baik Intellectual capital maka akan semakin baik pembelajaran organisasi (Organizational learning)*

Pada pengujian hipotesis 3 diperoleh nilai koefisien *original sample* sebesar 0,213. Nilai tersebut membuktikan *Intellectual capital* berpengaruh positif terhadap *Organizational learning*. Hal ini juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai  $t_{hitung} (2,805) > t_{tabel} (1,96)$  dan  $p (0,005) < 0,05$ , sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan *Intellectual capital* terhadap *Organizational learning*. Artinya, tingginya tingkat *intellectual capital* pegawai akan cenderung meningkatkan *organizational learning*. Dengan demikian hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa ” *Semakin tinggi intellectual capital maka semakin tinggi pula Organizational learning*” dapat **diterima**.

### 4. Pengujian Hipotesis 4:

H4: *Semakin baik intellectual capital maka akan semakin baik organizational agility.*

Pada pengujian hipotesis 4 diperoleh nilai koefisien *original sample* sebesar 0,276. Nilai tersebut membuktikan *intellectual capital* berpengaruh positif terhadap *organizational agility*. Temuan tersebut diperkuat dengan hasil uji t yang diperoleh nilai  $t_{hitung} (3,873) > t_{tabel} (1,96)$  dan  $p (0,000) < 0,05$ , sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan *intellectual capital* terhadap *organizational agility*. Artinya, *intellectual capital* yang

tinggi akan cenderung meningkatkan *organizational agility*. Dengan demikian hipotesis keempat yang menyatakan bahwa ”*Semakin baik modal intelektual maka akan semakin baik organizational agility* ” dapat **diterima**.

#### 5. Pengujian Hipotesis 5:

*H5: Semakin baik pembelajaran organisasi maka akan semakin baik organizational agility*

Pada pengujian hipotesis 5 diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,366. Nilai tersebut membuktikan *Organizational learning* berpengaruh positif terhadap *Organizational agility* yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai  $t_{hitung} (6,449) > t_{tabel} (1,96)$  dan  $p (0,000) < 0,05$ , sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan *Organizational learning* terhadap *organizational agility*. Artinya, tingginya *Organizational learning* akan cenderung meningkatkan *organizational agility*. Dengan demikian hipotesis kelima yang menyatakan bahwa ” *Semakin baik pembelajaran organisasi maka akan semakin baik organizational agility* ” dapat **diterima**.

#### 4.5.2. Analisis Pengaruh Tidak Langsung

Pengujian pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dilakukan untuk melihat pengaruh yang diberikan oleh variabel Transformational leadership dan Intellectual capital terhadap variabel Organizational agility

melalui variabel intervening, yaitu variabel *Organizational learning*. Hasil uji pengaruh tidak langsung dapat ditampilkan pada tabel berikut.

Tabel 4.16  
Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung

|  | Original sample | T statistics | P values |
|--|-----------------|--------------|----------|
| Transformational Leadership -> Organizational Learning -> Organizational Agility | 0.179           | 4.765        | 0.000    |
| Intellectual Capital -> Organizational Learning -> Organizational Agility        | 0.078           | 2.468        | 0.014    |

Sumber : Olah data hasil penelitian, 2025

Berdasarkan hasil uji pengaruh tidak langsung pada tabel di atas, diketahui bahwa besarnya pengaruh tidak langsung *transformational leadership* terhadap *organizational agility* melalui *Organizational learning* adalah 0,179 dengan nilai t hitung sebesar 4,765 dan  $p=0,000$  ( $p<0,05$ ). Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan *transformational leadership* terhadap *organizational agility* secara tidak langsung melalui *organizational learning*. Artinya, *transformational leadership* yang efektif dapat meningkatkan perilaku *organizational learning* pegawai, selanjutnya pembelajaran dalam organisasi tersebut akan membuat organisasi memiliki *agility* yang baik.

Temuan lainnya diketahui bahwa besarnya pengaruh tidak langsung *intellectual capital* terhadap *organizational agility* pegawai melalui *organizational learning* adalah 0,078 dengan nilai t hitung sebesar 2,468 dan nilai signifikansi  $p=0,014$  ( $p>0,05$ ). Hasil dari pengujian tersebut berarti

bahwa terdapat pengaruh intellectual capital terhadap *organizational agility* secara tidak langsung melalui *organizational learning*. Organisasi dengan *intellectual capital* yang tinggi dapat mengembangkan kapasitas belajar yang lebih kuat, yang pada akhirnya meningkatkan kemampuan mereka untuk menjadi lebih *agile* dalam menghadapi dinamika lingkungan.

#### 4.6. Pembahasan

##### 4.6.1. Pengaruh *Transformational leadership* terhadap *Organizational Learning*

Penelitian ini menunjukkan bahwa *transformational leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational learning*. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin efektif gaya kepemimpinan transformasional diterapkan, maka semakin besar kecenderungan organisasi untuk memperkuat perilaku pembelajaran di dalamnya. Pemimpin transformasional yang mampu menginspirasi, memberikan motivasi, serta mendorong anggota tim untuk berpikir inovatif, akan menciptakan lingkungan yang kondusif bagi proses berbagi pengetahuan, refleksi bersama, dan pengembangan keterampilan baru. Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional secara langsung mempengaruhi pembelajaran organisasional (Kim & Park, 2020).

Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa penerapan komponen-komponen kepemimpinan transformasional, seperti *Idealized Influence* atau karisma, *Intellectual Stimulation* yang menekankan pada dorongan berpikir kritis dan kreatif, *Individualized Consideration* yang

memperhatikan kebutuhan individu, serta *Inspirational Motivation* yang mampu memberikan semangat dan arah yang jelas, memiliki peran penting dalam membangun budaya pembelajaran yang kuat. Semakin efektif penerapan keempat dimensi tersebut, semakin besar pula pengaruhnya dalam meningkatkan komitmen terhadap pembelajaran, menumbuhkan sikap terbuka terhadap ide-ide baru, serta menciptakan visi bersama yang dapat mempersatukan anggota organisasi dalam mencapai tujuan yang lebih besar.

Variabel transformational leadership yang memiliki nilai outer loading tertinggi ditunjukkan oleh indikator idealized influence, sementara pada variabel organizational learning, indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah commitment to learning. Temuan ini memberikan gambaran bahwa semakin efektif penerapan idealized influence dalam kepemimpinan, semakin kuat pula komitmen organisasi untuk terus belajar dan berkembang. Artinya, ketika seorang pemimpin mampu menjadi teladan, memberikan inspirasi, serta menunjukkan integritas yang tinggi, hal tersebut akan mendorong anggota organisasi untuk lebih terbuka terhadap proses pembelajaran dan berkomitmen dalam meningkatkan kapasitas pengetahuan maupun keterampilan mereka. Dengan demikian, idealized influence tidak hanya memperkuat hubungan antara pemimpin dan anggota, tetapi juga menjadi pendorong utama terciptanya budaya belajar yang berkesinambungan dalam organisasi.

Variabel transformational leadership menunjukkan bahwa indikator dengan nilai outer loading terendah adalah intellectual stimulation, sementara pada variabel organizational learning indikator dengan nilai outer loading terendah adalah open-mindedness. Temuan ini memberikan makna bahwa semakin efektif penerapan intellectual stimulation oleh pemimpin, semakin besar pula peluang berkembangnya sikap open-mindedness dalam organisasi. Dengan kata lain, ketika pemimpin mampu mendorong bawahan untuk berpikir kritis, kreatif, serta berani mengeksplorasi ide-ide baru, maka hal tersebut akan menciptakan iklim organisasi yang lebih terbuka terhadap perubahan dan inovasi. Kondisi ini pada akhirnya dapat memperkuat proses pembelajaran organisasi secara berkelanjutan, karena adanya keterbukaan pikiran memungkinkan individu dan kelompok untuk menerima pengetahuan baru, melakukan refleksi, serta menyesuaikan strategi dalam menghadapi dinamika lingkungan yang terus berkembang.

#### **4.6.2. Kepemimpinan Transformational leadership terhadap Organizational agility**

Penelitian ini membuktikan bahwa transformational leadership memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap organizational agility. Hal ini berarti bahwa penerapan kepemimpinan transformasional yang efektif akan mendorong meningkatnya kemampuan organisasi untuk lebih gesit dalam menghadapi perubahan lingkungan. Pemimpin



transformatif akan menciptakan kondisi yang memungkinkan organisasi bergerak lebih cepat, adaptif, dan fleksibel. Dengan adanya dorongan tersebut, organisasi tidak hanya mampu merespons tantangan dengan lebih tepat, tetapi juga dapat memanfaatkan peluang secara optimal, sehingga agility organisasi menjadi bagian yang terinternalisasi dalam budaya kerja sehari-hari. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transaksional berpengaruh langsung terhadap kelincahan organisasi (Ahmadyan and Azizi 2020).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan empat aspek utama kepemimpinan transformatif, yaitu Idealized Influence atau karisma, Intellectual Stimulation, Individualized Consideration, serta Inspirational Motivation, memberikan dampak yang signifikan terhadap peningkatan kinerja organisasi. Keempat indikator tersebut mampu membentuk pola kepemimpinan yang mendorong keterlibatan aktif, membangkitkan motivasi, serta menumbuhkan rasa percaya di antara anggota tim.

Implementasi gaya kepemimpinan ini terbukti meningkatkan berbagai kemampuan penting dalam organisasi, seperti daya tanggap (responsiveness), kompetensi (competency), kemampuan beradaptasi (adaptability), serta kecepatan dalam merespons perubahan (quickness). Dengan demikian, kepemimpinan transformatif bukan hanya memperkuat hubungan antara pemimpin dan bawahan, tetapi juga berperan

sebagai katalis dalam menciptakan organisasi yang tangguh, fleksibel, dan siap menghadapi tantangan yang dinamis.

Variabel kepemimpinan transformasional dengan nilai outer loading tertinggi ditunjukkan oleh indikator Idealized Influence atau karisma, sedangkan pada variabel kelincahan organisasi (organizational agility) indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah quickness atau kecepatan.

Temuan ini mengisyaratkan bahwa semakin kuat dan efektif penerapan Idealized Influence oleh seorang pemimpin, maka semakin tinggi pula tingkat kecepatan organisasi dalam merespons berbagai perubahan dan tantangan. Dengan kata lain, karisma dan keteladanan seorang pemimpin tidak hanya menjadi sumber inspirasi, tetapi juga mampu menciptakan dorongan yang signifikan bagi organisasi untuk bergerak cepat, mengambil keputusan dengan sigap, serta menyesuaikan diri terhadap dinamika lingkungan yang terus berkembang. Hal ini menegaskan pentingnya peran kepemimpinan transformasional dalam membangun budaya kerja yang responsif, tangkas, dan berorientasi pada percepatan pencapaian tujuan.

Variabel kepemimpinan transformasional yang memiliki nilai outer loading terendah terdapat pada indikator intellectual stimulation, sementara pada variabel organizational agility indikator dengan nilai outer loading terendah adalah responsiveness. Temuan ini memberikan makna bahwa semakin efektif penerapan intellectual stimulation dalam suatu

organisasi, maka akan semakin tinggi pula tingkat responsiveness yang ditunjukkan.

Dengan kata lain, ketika pemimpin mampu mendorong para anggota untuk berpikir kritis, kreatif, serta berani mengeksplorasi cara-cara baru dalam menyelesaikan permasalahan, hal tersebut akan berdampak pada meningkatnya kemampuan organisasi untuk merespons berbagai perubahan dan tuntutan lingkungan secara lebih cepat dan tepat. Responsiveness yang baik mencerminkan kesiapan organisasi dalam menyesuaikan strategi maupun tindakan, sehingga daya saing dan ketahanan organisasi dapat terjaga di tengah dinamika yang semakin kompleks.

#### **4.6.3. *Intellectual capital terhadap Organizational learning***

Penelitian ini menunjukkan bahwa intellectual capital memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap organizational learning. Hal ini berarti semakin tinggi tingkat intellectual capital yang dimiliki oleh pegawai, semakin besar pula kecenderungan organisasi untuk meningkatkan proses pembelajarannya. Dengan intellectual capital yang kuat, organisasi dapat lebih mudah mengolah informasi, mengembangkan inovasi, serta membangun mekanisme pembelajaran kolektif yang mendukung pencapaian tujuan jangka panjang. Hasil penelitian ini mengkonfirmasi temuan terdahulu yang menunjukkan bahwa Modal

intelektual meningkatkan kinerja inovasi dan pembelajaran antar organisasi (Rehman et al. 2022).

Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa peningkatan kualitas modal manusia, modal struktural atau organisasi, serta modal relasional yang berkaitan dengan pelanggan, berkontribusi positif terhadap perkembangan komitmen untuk belajar, keterbukaan dalam menerima ide maupun perubahan, serta terbentuknya visi bersama dalam suatu organisasi. Dengan kata lain, semakin baik pengelolaan dan pemanfaatan ketiga jenis modal tersebut, maka semakin tinggi pula dorongan individu maupun kelompok untuk terus belajar, semakin luas ruang penerimaan terhadap perspektif baru, serta semakin kuat kesepahaman mengenai arah dan tujuan yang ingin dicapai bersama. Hal ini menegaskan bahwa modal intelektual tidak hanya berperan sebagai aset organisasi, tetapi juga menjadi fondasi penting dalam menciptakan budaya belajar yang terbuka dan sinergis.

Variabel intellectual capital dalam penelitian ini menunjukkan bahwa indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah modal manusia, sedangkan pada variabel organizational learning indikator dengan nilai tertinggi adalah commitment to learning. Temuan ini mengindikasikan adanya hubungan yang erat antara kualitas modal manusia dengan tingkat komitmen terhadap pembelajaran dalam organisasi. Semakin tinggi kualitas modal manusia, yang mencakup kemampuan, keterampilan, pengalaman, serta pengetahuan individu, maka semakin besar pula

dorongan untuk berkomitmen pada proses pembelajaran yang berkelanjutan.

Artinya, keberadaan sumber daya manusia yang unggul akan menciptakan budaya belajar yang kuat, mendorong individu untuk lebih terbuka dalam mengembangkan kompetensi, serta memperkuat kesiapan organisasi dalam menghadapi perubahan dan tantangan di masa depan. Dengan kata lain, investasi pada pengembangan modal manusia secara langsung dapat meningkatkan komitmen belajar yang menjadi fondasi bagi terciptanya organisasi yang adaptif dan berdaya saing tinggi.

Variabel intellectual capital yang memiliki nilai outer loading terendah terdapat pada indikator modal struktural atau modal organisasi. Sementara itu, pada variabel organizational learning, indikator dengan nilai outer loading terendah adalah open-mindedness. Temuan ini memberikan gambaran bahwa semakin kuat dan terkelola dengan baik modal struktural dalam suatu organisasi, maka semakin tinggi pula tingkat keterbukaan berpikir yang dimiliki oleh individu maupun kelompok di dalamnya. Dengan kata lain, keberadaan sistem, prosedur, dan struktur organisasi yang solid akan menciptakan ruang bagi anggota organisasi untuk lebih terbuka terhadap ide-ide baru, bersedia menerima perubahan, serta mendorong lahirnya inovasi yang berkesinambungan. Hal ini juga mengindikasikan bahwa perbaikan dalam aspek modal struktural tidak hanya meningkatkan efisiensi kerja, tetapi juga memperkuat budaya belajar yang adaptif dan progresif.

#### **4.6.4. *Intellectual capital terhadap organizational agility.***

Penelitian ini menunjukkan bahwa intellectual capital memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap organizational agility. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat intellectual capital yang dimiliki suatu organisasi, maka semakin besar pula kemampuannya untuk menjadi lincah, adaptif, dan responsif terhadap perubahan lingkungan. Intellectual capital yang kuat, baik dari aspek pengetahuan, keterampilan, pengalaman, maupun inovasi, berperan penting dalam memperkuat kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan dinamika pasar, memanfaatkan peluang baru, serta menghadapi tantangan secara lebih efektif. Dengan demikian, pengelolaan dan pengembangan intellectual capital menjadi salah satu kunci strategis dalam meningkatkan kelincahan organisasi secara berkelanjutan. Penelitian ini menunjukkan dukungan hasil penelitian bahwa terdapat pengaruh langsung modal intelektual terhadap kelincahan organisasi adalah signifikan (Shami and Nastiezaie 2019). Kemudian, penjelasan model penelitian (Maghsoud Lou et al. 2021) menunjukkan pentingnya modal intelektual terhadap kelincahan organisasi.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keberadaan modal manusia, modal struktural atau organisasi, serta modal relasional memiliki peran yang signifikan dalam mendorong peningkatan komitmen untuk belajar, berkontribusi terhadap kemampuan individu dan organisasi untuk terus



mengembangkan pengetahuan, memperkuat sikap keterbukaan dalam menerima ide-ide baru dan inovasi dan membantu membentuk visi bersama yang lebih jelas, sehingga menciptakan keselarasan arah dan tujuan dalam organisasi.

Variabel intellectual capital yang memiliki nilai outer loading tertinggi ditunjukkan oleh indikator modal manusia, sedangkan pada variabel organizational agility indikator dengan nilai tertinggi adalah quickness atau kecepatan. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin baik kualitas modal manusia dalam suatu organisasi, maka semakin tinggi pula tingkat kecepatan yang dimiliki organisasi tersebut dalam merespons berbagai situasi. Dengan kata lain, peningkatan kapasitas, keterampilan, pengetahuan, dan pengalaman yang dimiliki oleh sumber daya manusia akan mendorong organisasi untuk lebih tanggap, cepat mengambil keputusan, serta gesit dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan. Hal ini mempertegas bahwa investasi pada pengembangan modal manusia menjadi faktor kunci dalam menciptakan organisasi yang lincah, adaptif, dan mampu menjaga daya saing di tengah dinamika yang terus berkembang.

Variabel intellectual capital yang memiliki nilai outer loading paling rendah ditemukan pada indikator modal struktural atau modal organisasi. Sementara itu, pada variabel organizational agility, indikator yang menunjukkan nilai outer loading terendah adalah responsiveness. Temuan ini memberikan gambaran bahwa kualitas modal struktural memiliki

keterkaitan langsung dengan tingkat responsiveness dalam organisasi. Dengan kata lain, semakin kuat dan tertata modal struktural yang dimiliki—seperti sistem, prosedur, teknologi, serta mekanisme kerja yang mendukung—maka semakin besar pula kemampuan organisasi untuk merespons perubahan, tantangan, maupun peluang yang muncul. Hal ini mengindikasikan bahwa keberhasilan organisasi dalam meningkatkan ketanggapan dan kecepatan adaptasi tidak hanya ditentukan oleh faktor individu, tetapi juga oleh fondasi struktural yang menopang kinerja secara keseluruhan.

#### **4.6.5. *Organizational learning terhadap organizational agility***

Penelitian ini membuktikan bahwa pembelajaran organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap organizational agility. Temuan tersebut mengandung makna bahwa semakin tinggi kualitas pembelajaran yang terjadi di dalam organisasi maka semakin besar pula kemampuan organisasi untuk bersikap lincah, adaptif, dan tanggap terhadap perubahan lingkungan. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa peningkatan kemampuan pembelajaran organisasi dapat mempengaruhi kelincahan organisasi yang sangat penting untuk kelangsungan hidupnya (Bahrami et al. 2016).

Hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa ketika suatu organisasi memiliki komitmen yang kuat terhadap pembelajaran, sikap terbuka dalam menerima gagasan baru, serta visi bersama yang jelas, maka hal tersebut dapat memberikan dampak yang sangat berarti terhadap peningkatan berbagai aspek kinerja. Faktor-faktor tersebut berkontribusi langsung dalam mendorong kemampuan organisasi untuk lebih responsif terhadap perubahan, meningkatkan kompetensi individu maupun tim, serta memperkuat fleksibilitas dan daya adaptasi dalam menghadapi tantangan yang dinamis.

Variabel *organizational learning* yang memiliki nilai *outer loading* tertinggi adalah indikator *commitment to learning*, sementara pada variabel *organizational agility* indikator dengan nilai *outer loading* tertinggi adalah *quickness* atau kecepatan. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin kuat komitmen suatu organisasi terhadap pembelajaran, maka semakin tinggi pula kemampuan organisasi tersebut untuk bergerak cepat dalam merespons perubahan maupun tantangan yang muncul. Artinya, komitmen terhadap pembelajaran tidak hanya berfungsi sebagai upaya meningkatkan pengetahuan dan keterampilan, tetapi juga menjadi landasan penting dalam membangun kelincahan organisasi. Dengan adanya komitmen ini, organisasi mampu mengembangkan pola pikir adaptif, mempercepat proses pengambilan keputusan, serta mengefektifkan penerapan strategi sehingga dapat tetap kompetitif di tengah lingkungan yang terus berubah.

Variabel organizational learning yang memiliki nilai outer loading terendah terdapat pada indikator open-mindedness, sementara pada variabel organizational agility nilai outer loading terendah terdapat pada indikator responsiveness. Temuan ini mengindikasikan bahwa tingkat keterbukaan dalam menerima gagasan, masukan, maupun perspektif baru sangat berpengaruh terhadap kemampuan organisasi untuk merespons berbagai perubahan dan tuntutan lingkungan. Dengan kata lain, semakin tinggi keterbukaan pikiran yang dimiliki individu maupun kelompok dalam organisasi, maka semakin baik pula kemampuan organisasi untuk bertindak cepat, tepat, dan relevan dalam menghadapi situasi yang berkembang. Hal ini juga menggambarkan bahwa sikap open-mindedness menjadi pondasi penting dalam membangun agility, karena melalui sikap terbuka terhadap informasi baru organisasi dapat menyusun strategi adaptif, meningkatkan sensitivitas terhadap perubahan, serta memperkuat daya tanggap dalam menjawab kebutuhan internal maupun eksternal.

## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1. Kesimpulan Hasil Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis secara empiris pengaruh *Transformational Leadership* dan *Intellectual Capital* terhadap *Organizational Learning* dan dampaknya terhadap *Organizational Agility*. Model peningkatan *organizational agility* pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang dalam penelitian ini menekankan pentingnya sinergi antara kepemimpinan transformasional dan *intellectual capital* yang secara simultan mendorong terwujudnya pembelajaran organisasi, sehingga pada akhirnya mampu memperkuat kapasitas organisasi untuk menjadi lebih adaptif, responsif, dan cepat dalam menghadapi dinamika serta tantangan perubahan lingkungan. Penelitian ini membuktikan bahwa :

1. Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap pembelajaran organisasi. Hal ini berarti bahwa gaya kepemimpinan transformasional yang efektif mampu mendorong terciptanya perilaku pembelajaran di dalam organisasi, seperti keterbukaan terhadap pengetahuan baru, evaluasi berkelanjutan, serta peningkatan kemampuan individu dan tim.
2. Kepemimpinan transformasional juga terbukti berperan penting dalam meningkatkan ketangkasan organisasi. Pemimpin yang mampu menginspirasi, memotivasi, serta memberikan teladan akan memperkuat

kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan secara cepat dan tepat.

3. Intellectual capital yang dimiliki pegawai, baik dalam bentuk pengetahuan, keterampilan, maupun pengalaman, terbukti memberikan kontribusi signifikan terhadap pembelajaran organisasi. Semakin tinggi intellectual capital yang dimiliki, semakin besar pula kapasitas organisasi untuk menyerap, mengelola, dan memanfaatkan pengetahuan secara efektif.
4. Intellectual capital juga berpengaruh positif terhadap ketangkasan organisasi, karena pengetahuan dan kompetensi yang tinggi memungkinkan organisasi untuk lebih adaptif, inovatif, dan tanggap dalam menghadapi dinamika pasar maupun tantangan eksternal.
5. Pembelajaran organisasi berperan penting dalam memperkuat ketangkasan organisasi. Semakin baik proses pembelajaran yang terjadi, semakin kuat pula kemampuan organisasi untuk merespons perubahan, beradaptasi dengan cepat, serta mengambil keputusan yang tepat dalam situasi yang penuh ketidakpastian.

## **5.2. Implikasi Teoritis**

1. Penelitian ini mempertegas bahwa kepemimpinan transformasional berperan penting dalam membangun pembelajaran organisasi dan meningkatkan *organizational agility*. Hal ini memperluas literatur manajemen dengan menekankan bahwa gaya kepemimpinan yang visioner, inspiratif, dan mampu



memotivasi bawahan menjadi fondasi bagi organisasi dalam menghadapi perubahan yang cepat dan kompleks.

2. Temuan bahwa *intellectual capital* berpengaruh positif terhadap pembelajaran organisasi dan *organizational agility* memberikan kontribusi bahwa modal intelektual tidak hanya relevan untuk peningkatan kapasitas individu, tetapi juga menjadi aset strategis organisasi dalam menciptakan keunggulan adaptif dan inovatif.
3. Hasil penelitian yang membuktikan hubungan signifikan antara pembelajaran organisasi dan *organizational agility* mendukung teori *organizational learning*. Pembelajaran organisasi tidak hanya dipandang sebagai proses internalisasi pengetahuan, tetapi juga sebagai mekanisme strategis yang menjembatani kepemimpinan transformasional dan *intellectual capital* dengan peningkatan ketangkasan organisasi.
4. Model penelitian ini mengimplikasikan pentingnya pendekatan integratif dalam memahami *organizational agility*. Sinergi antara kepemimpinan transformasional, *intellectual capital*, dan pembelajaran organisasi membentuk kerangka teoritis baru yang dapat digunakan untuk menjelaskan bagaimana organisasi publik maupun swasta mampu menjaga ketahanan dan kecepatan adaptasi di tengah ketidakpastian lingkungan.

### 5.3. Implikasi Praktis

1. Pada variable Transformational Leadership, indikator *Idealized Influence* (*Charisma*) dan *Inspirational Motivation* memiliki nilai tertinggi, sehingga praktik kepemimpinan transformasional di lingkungan organisasi perlu

dipertahankan dengan menjaga konsistensi teladan, kharisma, serta kemampuan untuk menginspirasi dan memotivasi pegawai. Namun demikian, indikator *Intellectual Stimulation* berada pada posisi terendah, sehingga perlu ditingkatkan melalui pelatihan, pemberian tantangan intelektual, serta mendorong kreativitas dan pemikiran kritis pegawai agar mereka lebih aktif dalam mencari solusi inovatif.

2. Pada variable *Intellectual Capital*, Modal manusia menjadi indikator dengan kontribusi tertinggi, sehingga organisasi perlu mempertahankan kualitas sumber daya manusia melalui program pengembangan kompetensi, pelatihan berkelanjutan, serta penghargaan terhadap kinerja. Sementara itu, modal struktural yang memiliki nilai terendah perlu mendapat perhatian khusus dengan memperkuat sistem, prosedur, serta infrastruktur organisasi agar dapat mendukung pemanfaatan pengetahuan dan pengalaman pegawai secara lebih optimal.
3. Pada variable *Organizational Learning*, indikator *commitment to learning* memiliki nilai tertinggi, sehingga penting bagi organisasi untuk menjaga komitmen dalam menciptakan budaya pembelajaran berkelanjutan, misalnya melalui program peningkatan kapasitas dan pelatihan yang relevan. Namun, *open-mindedness* masih relatif rendah, sehingga perlu ditingkatkan dengan menumbuhkan sikap terbuka terhadap ide, kritik, dan masukan dari berbagai pihak. Hal ini dapat dilakukan dengan membangun iklim organisasi yang lebih inklusif, partisipatif, serta mendukung keberagaman pandangan.

#### **5.4. Limitasi Hasil Penelitian**

1. Penelitian ini hanya dilakukan pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang, sehingga hasilnya mungkin belum dapat digeneralisasi secara luas ke instansi pemerintah lain atau sektor swasta yang memiliki karakteristik berbeda.
2. Data penelitian diperoleh melalui kuesioner dengan metode self-report. Hal ini memungkinkan munculnya bias responden, seperti kecenderungan untuk memberikan jawaban yang dianggap “baik” (social desirability bias) atau kurang mencerminkan kondisi sebenarnya.
3. Penelitian dilakukan dengan pendekatan cross-sectional, sehingga hanya menggambarkan kondisi pada saat tertentu. Penelitian lanjutan dengan pendekatan longitudinal diperlukan untuk melihat dinamika perubahan variabel dari waktu ke waktu.

#### **5.5. Agenda Penelitian Mendatang**

1. Penelitian mendatang sebaiknya dilakukan pada berbagai instansi pemerintah lain maupun sektor swasta agar hasil penelitian lebih komprehensif dan memiliki tingkat generalisasi yang lebih tinggi. Perbandingan antar sektor juga dapat memberikan gambaran perbedaan dinamika organizational agility.
2. Penelitian berikutnya dapat menambahkan pendekatan kualitatif melalui wawancara mendalam atau studi kasus. Hal ini akan membantu memahami

faktor-faktor non-kuantitatif, seperti budaya organisasi, nilai-nilai kerja, dan gaya komunikasi, yang dapat memengaruhi organizational agility.

3. Penelitian di masa depan dapat mempertimbangkan variabel lain seperti budaya organisasi, dukungan teknologi, struktur organisasi, maupun faktor lingkungan eksternal (misalnya dinamika regulasi atau kondisi pasar) untuk memperkaya model dan memberikan pemahaman yang lebih menyeluruh.
4. Penelitian berikutnya diharapkan melibatkan jumlah responden yang lebih besar dan beragam, sehingga hasil penelitian akan lebih representatif dan memiliki kekuatan statistik yang lebih baik.



## Daftar Pustaka

- Ahmadyan, Zakarya, and Masoumeh Azizi. 2020. "Structural Analysis of Transformational Leadership Relationships and Organizational Agility with the Mediating Role of Job Involvement in the Health System." *Applied Educational Leadership*, 1(2):81–96.
- Akkaya, Bulent. 2020. *THE LINK BETWEEN ORGANIZATIONAL AGILITY AND LEADERSHIP: A RESEARCH IN SCIENCE PARKS*. Vol. 19.
- Al-Omoush, Khaled Saleh, Daniel Palacios-Marqués, and Klaus Ulrich. 2022. "The Impact of Intellectual Capital on Supply Chain Agility and Collaborative Knowledge Creation in Responding to Unprecedented Pandemic Crises." *Technological Forecasting and Social Change* 178. doi: 10.1016/j.techfore.2022.121603.
- AL-Qahtani, Fatimah Mohammed Sabiq, and Salah El Din Abd El Aziz Ghoneim. 2013. "Organizational Learning: As an Approach for Transforming to the Learning Organization Concept in Saudi Universities." *Mediterranean Journal of Social Sciences* 4(2):513–32. doi: 10.5901/mjss.2013.v4n2p513.
- Antonakis, J., and J. Robert. 2013. "Leadership Theory: The Way Forward', Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead 10th Anniversary Edition (Monographs in Leadership ...." 1:1–2.
- Argote, L. 2012. *Organizational Learning: Creating, Retaining and Transferring Knowledge*. Springer Science & Business Media.
- Argote, Linda, and Ella Miron-Spektor. 2011. "Organizational Learning: From Experience to Knowledge." *Organization Science* 22(5):1123–37. doi: 10.1287/orsc.1100.0621.
- Ariesta, Eliza, and Rawit Sartika. 2021. "PERAN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP DALAM ORGANIZATIONAL LEARNING: LITERATURE REVIEW." *FAIR VALUEJURNAL ILMIAH AKUNTANSI DAN KEUANGAN* 04(04):1332–48.
- Bahrani, Mohammad Amin, Mohammad Mehdi Kiani, Raziye Montazeralfaraj, Hossein Fallah Zadeh, and Morteza Mohammad Zadeh. 2016. "The Mediating Role of Organizational Learning in the Relationship of Organizational Intelligence and Organizational Agility." *Osong Public Health and Research Perspectives* 7(3):190–96. doi: 10.1016/j.phrp.2016.04.007.
- Baikuni, Ahmad, ✉ Dafik, Djoko Poernomo, and Ika Sisbintari. 2022. "Journal of Business and Management Studies Framework of Intellectual Capital-Based View in Improving Firm Agility." doi: 10.32996/jbms.
- Bass, Bernard M. 1985. "Leadership: Good, Better, Best." *Organizational Dynamics* 13(3):26–40. doi: 10.1016/0090-2616(85)90028-2.
- Bass, Bernard M. 1987. "Leadership and Performance Beyond Expectations." *Academy of Management Review* 12(4):756–57. doi: 10.5465/amr.1987.4306754.
- Bass, Bernard M. 1999. "10.1.1.560.9456.Pdf." 8(1):9–32. doi: 10.1080/135943299398410.
- Bednall, Timothy C., Alannah E. Rafferty, Helen Shipton, Karin Sanders, and Chris J. Jackson. 2018. "Innovative Behaviour: How Much Transformational Leadership Do You Need?" *British Journal of Management* 29(4):796–816. doi: 10.1111/1467-8551.12275.



- Berraies, Sarra, and Syrine Zine El Abidine. 2019. "Do Leadership Styles Promote Ambidextrous Innovation? Case of Knowledge-Intensive Firms." *Journal of Knowledge Management* 23(5):836–59. doi: 10.1108/JKM-09-2018-0566.
- Bratianu, Constantin. 2015. "Organizational Learning and the Learning Organization." (January):286–312. doi: 10.4018/978-1-4666-8318-1.ch012.
- Brennan, Niamh, and Brenda Connell. 2000. *Intellectual Capital: Current Issues and Policy Implications*. Vol. 1. # MCB University Press.
- Brix, Jacob. 2019. "Ambidexterity and Organizational Learning: Revisiting and Reconnecting the Literatures." *Learning Organization* 26(4):337–51. doi: 10.1108/TLO-02-2019-0034.
- Burns, James Macgregor, and The Bass Bass, Bernard M. 2008. "Transformational Leadership." 1–5.
- Campbell, Jesse W. 2018. "Efficiency, Incentives, and Transformational Leadership: Understanding Collaboration Preferences in the Public Sector." *Public Performance and Management Review* 41(2):277–99. doi: 10.1080/15309576.2017.1403332.
- Carmeli, Abraham, Zachary Sheaffer, Galy Binyamin, Roni Reiter-Palmon, and Tali Shimoni. 2014. "Transformational Leadership and Creative Problem-Solving: The Mediating Role of Psychological Safety and Reflexivity." *Journal of Creative Behavior* 48(2):115–35. doi: 10.1002/jocb.43.
- Chahal, Hardeep, and Purnima Bakshi. 2015. "Examining Intellectual Capital and Competitive Advantage Relationship." *International Journal of Bank Marketing* 33(3):376–99. doi: 10.1108/IJBM-07-2013-0069.
- Chiva, Ricardo, and Johanna Habib. 2015. "A Framework for Organizational Learning: Zero, Adaptive and Generative Learning." *Journal of Management and Organization* 21(3):350–68. doi: 10.1017/jmo.2014.88.
- Cho, Youngsam, Mannsoo Shin, Tejinder K. Billing, and Rabi S. Bhagat. 2019. "Transformational Leadership, Transactional Leadership, and Affective Organizational Commitment: A Closer Look at Their Relationships in Two Distinct National Contexts." *Asian Business and Management* 18(3):187–210. doi: 10.1057/s41291-019-00059-1.
- Cui, Fang, Hyunbin Lim, and Jaehoon Song. 2022. "The Influence of Leadership Style in China SMEs on Enterprise Innovation Performance: The Mediating Roles of Organizational Learning." *Sustainability (Switzerland)* 14(6). doi: 10.3390/su14063249.
- Dahmardeh, Nazar, and Seyyed Ali Banihashemi. 2010. *Organizational Agility and Agile Manufacturing*.
- Donald Sull. 2010. "Competing through Organizational Agility." *McKinsey Quarterly*, 1(1-9).
- Dupont, Laurent. 2019. "Agile Innovation: Creating Value in Uncertain Environments." *Journal of Innovation Economics & Management* n° 28(1):1–5. doi: 10.3917/jie.028.0001.
- Einstein, Walter O., and John H. Humphreys. 2001. "Transforming Leadership : Matching Diagnostics to Leader Behaviors." *Journal of Leadership Studies* 8(1):48–60. doi: 10.1177/107179190100800104.
- Fiol, C. M., Lyles, and M. A. 1985. "Organizational Learning. Academy of Management Review." *College of Commerce Ana Business Administration Bureau Cf Economic and*



- Susine-IS Research University University of Illinois, Urbana-Champaign* 10(4):803-813.
- Gagel, Gretchen. 2017. "The Intersection of Organizational Agility and Transformational Leadership: A Literature Review. ." *Academy of Management*.
- Ghafuri, Priya, and Ahmad Mansouri. 2014. *Relationship between Intellectual Capital and Organizational Agility with Mediatory Role of Employee Empowering in Service Sector (Case Study: Karafarin Insurance Company)*.
- Gyemang, Mafeng Dauda, and Okechukwu Lawrence Emeagwali. 2020. "The Roles of Dynamic Capabilities, Innovation, Organizational Agility and Knowledge Management on Competitive Performance in Telecommunication Industry." *Management Science Letters* 10(7):1533–42. doi: 10.5267/j.msl.2019.12.013.
- Hair, Joe F., Matthew C. Howard, and Christian Nitzl. 2020. "Assessing Measurement Model Quality in PLS-SEM Using Confirmatory Composite Analysis." *Journal of Business Research* 109:101–10. doi: 10.1016/j.jbusres.2019.11.069.
- Hair, Joseph F., Marko Sarstedt, and Christian M. Ringle. 2019. "Rethinking Some of the Rethinking of Partial Least Squares." *European Journal of Marketing* 53(4):566–84. doi: 10.1108/EJM-10-2018-0665.
- Harraf, Abe, Isaac Wanasika, Kaylynn Tate, and Kaitlyn Talbott. 2015. "Organizational Agility." *Journal of Applied Business Research* 31(2):675–86. doi: 10.19030/jabr.v31i2.9160.
- Hoonsopon, Danupol, and Wilert Puriwat. 2019. "Organizational Agility: Key to the Success of New Product Development." *IEEE Transactions on Engineering Management* 1–12. doi: 10.1109/TEM.2019.2929500.
- Hsu, Ya Hui, and Wenchang Fang. 2009. "Intellectual Capital and New Product Development Performance: The Mediating Role of Organizational Learning Capability." *Technological Forecasting and Social Change* 76(5):664–77. doi: 10.1016/j.techfore.2008.03.012.
- Huan, Zhang, Yang Ling, Robert Walker, and Wang Yean. 2022. "How to Influence the Professional Discretion of Street-Level Bureaucrats: Transformational Leadership, Organizational Learning, and Professionalization Strategies in the Delivery of Social Assistance." *Public Management Review* 24(2):208–32.
- Huang, Chao Chin, and Shyh Ming Huang. 2020. "External and Internal Capabilities and Organizational Performance: Does Intellectual Capital Matter?" *Asia Pacific Management Review* 25(2):111–20. doi: 10.1016/j.apmr.2019.12.001.
- Hutchins, Edwin. 2020. "Organizational Learning." *Cognition in the Wild*. doi: 10.7551/mitpress/1881.003.0010.
- Jaafar, N. A. A., A. N. S. Razak, and Shamsudin Z. 2021. "THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON ORGANIZATIONAL AGILITY: THE STUDY OF AEROSPACE MANUFACTURING COMPANY IN MALAYSIA ARTICLE HISTORY." *ACCESS Online Journal AutoJournal-Asean Journal of Automotive Technology* 2:59–64.
- Kaiser, Alexander, and Florian Kragulj. 2015. "Building Intellectual Capital by Generative Listening and Learning From the Future." *Proceedings of the 7th European Conference on Intellectual Capital (ECIC-2015)* 165–72.

- Kengatharan, Navaneethakrishnan. 2019. "A Knowledge-Based Theory of the Firm: Nexus of Intellectual Capital, Productivity and Firms' Performance." *International Journal of Manpower* 40(6):1056–74. doi: 10.1108/IJM-03-2018-0096.
- Khalique, Muhammad, Nick Bontis, Jamal Abdul Nassir Bin Shaari, Mohd Rafi Yaacob, and Rohana Ngah. 2018. "Intellectual Capital and Organisational Performance in Malaysian Knowledge-Intensive SMEs." *International Journal of Learning and Intellectual Capital* 15(1):20–36. doi: 10.1504/IJLIC.2018.088345.
- Khan, Saif Ur Rehman, Mahwish Anjam, Mohammad Abu Faiz, Faisal Khan, and Hashim Khan. 2020. "Probing the Effects of Transformational Leadership on Employees' Job Satisfaction With Interaction of Organizational Learning Culture." *SAGE Open* 10(2). doi: 10.1177/2158244020930771.
- Kim, Eun Jee, and Sunyoung Park. 2020. "Transformational Leadership, Knowledge Sharing, Organizational Climate and Learning: An Empirical Study." *Leadership and Organization Development Journal* 41(6):761–75. doi: 10.1108/LODJ-12-2018-0455.
- Klaus North, Gita Kumta. 2018. *Knowledge Management: Value Creation through Organizational Learning*. edited by Springer Texts in Business and Economics. Springer Netherlands.
- Le, Phong Ba, and Hui Lei. 2019. "Determinants of Innovation Capability: The Roles of Transformational Leadership, Knowledge Sharing and Perceived Organizational Support." *Journal of Knowledge Management* 23(3):527–47. doi: 10.1108/JKM-09-2018-0568.
- Maghsoud Lou, S., Z. Fallah, T. Bahlekeh, and A. Askari. 2021. "Examination of the Model of the Mediating Role of Organizational Agility and Innovation in the Causal Relationship between Intellectual Capital and Organizational Entrepreneurship in Ministry of Sport and Youth." *Strategic Studies on Youth Ans Sports*, 20(25):151-168.
- Makarov, Paul. 2010. "Intellectual Capital as an Indicator of a Sustainable Development." *Journal of Sustainable Development* 3(3):85–90. doi: 10.5539/jsd.v3n3p85.
- Malloy, Ella, and Maria Kavussanu. 2021. "A Comparison of Authentic and Transformational Leadership in Sport." *Journal of Applied Social Psychology* 51(7):636–46. doi: 10.1111/jasp.12769.
- Marr, Bernard, Gianni Schiuma, and Andy Neely. 2004. "Intellectual Capital – Defining Key Performance Indicators for Organizational Knowledge Assets." *Business Process Management Journal* 10(5):551–69. doi: 10.1108/14637150410559225.
- McCleskey, Jim. 2014. "Situational, Transformational, and Transactional Leadership and Leadership Development." *Journal of Business Studies Quarterly* 5(4):117.
- Moghaddam, Jafar Yazdi, Peyman Akhavan, and Gholamhossein Mehralian. 2015. *Intellectual Capital, Ethical Climate and Organisational Performance: An Interaction Analysis*. Vol. 12.
- Mubarik, Muhammad Shujaat, Nick Bontis, Mobasher Mubarik, and Tarique Mahmood. 2022a. "Intellectual Capital and Supply Chain Resilience." *Journal of Intellectual Capital* 23(3):713–38. doi: 10.1108/JIC-06-2020-0206.
- Mubarik, Muhammad Shujaat, Nick Bontis, Mobasher Mubarik, and Tarique Mahmood. 2022b. "Intellectual Capital and Supply Chain Resilience." *Journal of Intellectual Capital* 23(3):713–38. doi: 10.1108/JIC-06-2020-0206.

- Mujid Attar, Mrs, Kyeong Kang, and Osama Sohaib. 2019. "Knowledge Sharing Practices, Intellectual Capital and Organizational Performance." Pp. 5578–2588 in *Proceedings of the 52nd Hawaii International Conference on System Sciences*.
- Nafei, Wageeh A. 2016. "Organizational Agility: The Key to Improve Organizational Performance." *International Business Research* 9(3):97. doi: 10.5539/ibr.v9n3p97.
- Northouse, Peter G. 2007. "Introduction To Leadership : Concepts And Practice Download Introduction To Leadership : Concepts And Practice Free Collection ,."
- Pasamar, Susana, Mirta Diaz-Fernandez, and Ma Dolores de la Rosa-Navarro. 2019. "Human Capital: The Link between Leadership and Organizational Learning." *European Journal of Management and Business Economics* 28(1):25–51. doi: 10.1108/EJMBE-08-2017-0003.
- Rehman, Shafique Ur, Khurram Ashfaq, Stefano Bresciani, Elisa Giacosa, and Jens Mueller. 2022. "Nexus among Intellectual Capital, Interorganizational Learning, Industrial Internet of Things Technology and Innovation Performance: A Resource-Based Perspective." *Journal of Intellectual Capital*. doi: 10.1108/JIC-03-2021-0095.
- Saha, Nibedita, Tomas Sáha, Aleš Gregar, and Petr Sáha. 2020. "Organizational Agility and Organizational Learning: Do They Accelerate Organizational Innovation and Competency?" Pp. 578–86 in *Proceedings of the European Conference on Innovation and Entrepreneurship, ECIE*. Vols. 2020-September. Academic Conferences and Publishing International Limited.
- Sambamurthy, V., Anandhi Bharadwaj, and Varun Grover. 2012. "Shaping Agility through Digital Options: Reconceptualizing the Role of Information Technology in Contemporary Firms." *Foreign Affairs* 91(5):1689–99.
- Sarkis, Joseph. 2001. "Benchmarking for Agility." *Benchmarking: An International Journal* 8(2):88–107. doi: 10.1108/14635770110389816.
- Sekaran, Uma. 1983. "Methodological and Theoretical Issues and Advancements in Cross-Cultural Research." *Journal of International Business Studies* 14(2):61–73. doi: 10.1057/palgrave.jibs.8490519.
- Senge, Peter M. 1990. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York : Doubleday/Currency, [1990] ©1990.
- Shami, Safiyeh, and Naser Nastiezaie. 2019. "The Relationship between Intellectual Capital and Organizational Agility through the Mediating of Organizational Learning." *New Educational Review* 56(2):184–94. doi: 10.15804/ner.2019.56.2.15.
- Shariq, Syed Muhammad, Umer Mukhtar, and Suleman Anwar. 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):332–50. doi: 10.1108/JKM-01-2018-0033.
- Shin, Yuhjung, and Chanyoung Eom. 2014. "Team Proactivity as a Linking Mechanism between Team Creative Efficacy, Transformational Leadership, and Risk-Taking Norms and Team Creative Performance." *Journal of Creative Behavior* 48(2):89–114. doi: 10.1002/jocb.42.
- Sinkula, J. M., W. E. Baker, and T. Noordewier. 1997. " A Framework for Market-Based. ." *Journal of the Academy of Marketing Science* 306-318.

- Sun, Rusi, and Alexander C. Henderson. 2017. "Transformational Leadership and Organizational Processes: Influencing Public Performance." *Public Administration Review* 77(4):554–65. doi: 10.1111/puar.12654.
- Vashdi, Dana R., Zehavit S. Levitats, and Shmuel Grimland. 2019. "Which Transformational Leadership Behaviors Relate to Organizational Learning Processes?" *Learning Organization* 26(2):176–89. doi: 10.1108/TLO-04-2018-0065.
- Wanasida, Albert Surya, Innocentius Bernarto, Niko Sudibjo, and Rudy Pramono. 2021. "Millennial Transformational Leadership on Organizational Performance in Indonesia Fishery Startup." *Journal of Asian Finance, Economics and Business* 8(2):555–62. doi: 10.13106/jafeb.2021.vol8.no2.0555.
- Weller, Ingo, Julian Süß, Heiner Evanschitzky, and Florian von Wangenheim. 2019. "Transformational Leadership, High-Performance Work System Consensus, and Customer Satisfaction." *Journal of Management* XX(X):1–29. doi: 10.1177/0149206318817605.
- Yasin, Ghulam, Samina Nawab, Komal Khalid Bhatti, and Tahira Nazir. 2014. "Relationship of Intellectual Stimulation, Innovations and Smes Performance: Transformational Leadership a Source of Competitive Advantage in Smes." *Middle - East Journal of Scientific Research* 19(1):74–81. doi: 10.5829/idosi.mejsr.2014.19.1.12458.
- Zuraik, A., and L. Kelly. 2019. "The Role of CEO Transformational Leadership and Innovation Climate in Exploration and Exploitation." *European Journal of Innovation Management*.

