

PERAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIONAL DAN MODAL INTELEKTUAL TERHADAP PEMBELAJARAN ORGANISASI

Tesis

Untuk memenuhi sebagian persyaratan Mencapai Derajat Sarjana S2
Program Magister Manajemen



Disusun oleh :
RISQI HARLANWI IKA RAHMAN
NIM. 20402400654

**MAGISTER MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG
2026**

HALAMAN PERSETUJUAN

TESIS

**PERAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIONAL
DAN MODAL INTELEKTUAL TERHADAP
PEMBELAJARAN ORGANISASI**

Disusun oleh:
RISQI HARLANWI IKA RAHMAN
NIM. 20402400654

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya
Dapat diajukan dihadapan sidang panitia ujian tesis Program Magister
Manajemen
Universitas Islam Sultan Agung Semarang
Semarang, Februari 2026

Pembimbing



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

LEMBAR PENGUJIAN

**PERAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIONAL
DAN MODAL INTELEKTUAL TERHADAP
PEMBELAJARAN ORGANISASI**

Disusun oleh:
RISQI HARLANWI IKA RAHMAN
NIM. 20402400654

Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal
Februari 2026

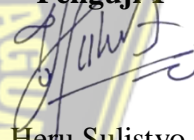
SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Pembimbing



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

Penguji I



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

Penguji II



Dr. Budhi Cahyono, SE, Msi
NIK. 210492030

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar
Magister Manajemen tanggal Februari 2026.

Ketua Program Pascasarjana



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

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

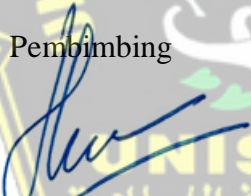
Nama : Risqi Harlanwi Ika Rahman
NIM : 20402400654
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Peran Kepemimpinan Transformational Dan Modal Intelektual Terhadap Pembelajaran Organisasi “, merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarism dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Semarang, Februari 2026

Pembimbing

Saya yang menyatakan,


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

Risqi Harlanwi Ika Rahman
NIM. 20402400654

LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Risqi Harlanwi Ika Rahman
NIM : 20402400654
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis dengan judul: **Peran Kepemimpinan Transformational Dan Modal Intelektual Terhadap Pembelajaran Organisasi** 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 **serius**-serius. Apabila dikemudian hari terbukti adapelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, Februari 2026

Yang menyatakan

Risqi Harlanwi Ika Rahman
NIM. 20402400654

ABSTRAK

Penelitian ini merupakan penelitian eksplanatori yang bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap human capital dan pembelajaran organisasi, serta menguji peran mediasi human capital dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan pembelajaran organisasi. Populasi penelitian adalah seluruh SDM pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang yang terdiri dari ASN dan Non-ASN, berjumlah 203 orang. Berdasarkan perhitungan Slovin, jumlah sampel yang digunakan adalah 135 responden. Teknik pengambilan sampel adalah non-probability sampling dengan metode convenience sampling dengan pertimbangan efisiensi waktu dan biaya dalam proses pengumpulan data.

Data primer dikumpulkan melalui kuesioner tertutup yang berisi pernyataan terkait variabel penelitian. Instrumen penelitian menggunakan skala Likert 1–5, mulai dari Sangat Tidak Setuju hingga Sangat Setuju. Pengisian kuesioner dilakukan secara personal. Analisis data dilakukan menggunakan metode Partial Least Square (PLS) untuk menguji hubungan antarvariabel dan pengaruh langsung maupun tidak langsung.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap human capital. Selain itu, kepemimpinan transformasional juga terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap pembelajaran organisasi. Human capital ditemukan berpengaruh positif dan signifikan terhadap pembelajaran organisasi. Secara lebih lanjut, penelitian ini juga membuktikan bahwa human capital berperan sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan pembelajaran organisasi.

Kata kunci : kepemimpinan transformasional; Human capital; pembelajaran organisasi;

ABSTRACT

This study is an explanatory research aimed at analyzing the influence of transformational leadership on human capital and organizational learning, as well as examining the mediating role of human capital in the relationship between transformational leadership and organizational learning. The population of the research consists of all human resources at the Customs and Excise Supervision and Service Office Type Madya Pabean A Semarang, comprising both civil servants (ASN) and non-civil servants, totaling 203 individuals. Based on the Slovin formula, the sample size used in this study is 135 respondents. The sampling technique employed is non-probability sampling with a convenience sampling method, selected due to considerations of time and cost efficiency during data collection.

Primary data were collected through a closed-ended questionnaire containing statements related to the research variables. The research instrument utilized a 1–5 Likert scale, ranging from Strongly Disagree to Strongly Agree. The questionnaires were administered personally, allowing respondents to provide answers based on their perceptions. Data analysis was conducted using the Partial Least Square (PLS) method to examine relationships among variables and to assess both direct and indirect effects.

The results of the study indicate that transformational leadership has a positive and significant effect on human capital. In addition, transformational leadership is also proven to have a positive and significant effect on organizational learning. Human capital was found to have a positive and significant influence on organizational learning. Furthermore, the study confirms that human capital serves as a mediator in the relationship between transformational leadership and organizational learning.

Keywords: transformational leadership; human capital; organizational learning.

UNISSULA
جامعة سلطان أبوبنوع الإسلامية

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 “Peran Kepemimpinan Transformational Dan Modal Intelektual Terhadap Pembelajaran Organisasi”.

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. Serta selaku Dosen Pembimbing yang telah membantu serta membimbing penulis serta senantiasa memberikan masukan yang berperan besar dalam kelancaran penyelesaian tugas akhir ini.
3. Prof. Dr. Heru Sulisty, S.E., M.Si dan Dr. Budhi Cahyono, S.E., M.Si selaku Dosen Penguji yang memberikan masukan serta arahan yang konstruktif.

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. Orang tua, Isteri tercinta Wulan Sukmaningsih dan anak-anak tersayang : Nasha, Faras ,dan Rafasha yang selalu memberikan do'a dan dukungannya kepada penulis sehingga dapat memberikan semangat dalam menyelesaikan penelitian tesis.
7. Kepala Kantor Pengawasan dan Pelayanan Tipe Madya Pabean A Semarang dan semua pimpinan, senior serta rekan kerja di KPPBC TMP A Semarang yang tidak dapat penulis sebutkan yang telah membantu dan memberikan petunjuk serta saran dalam penyusunan tesis ini.
8. Rekan-rekan Kelas 80L MM yang telah bersama-sama berjuang dan belajar menyelesaikan studi S2 ini.
9. Semua pihak dan handai taulan, yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, yang secara langsung maupun tidak langsung telah membantu dan berkontribusi selama proses studi dan penyusunan tesis ini.

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

Wassalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh

Semarang, Februari 2026
Penulis

Risqi Harlanwi Ika Rahman

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
LEMBAR PENGUJIAN	ii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS.....	iii
LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	8
1.3. Tujuan Penelitian.....	8
1.4. Manfaat Penelitian.....	9
BAB II KAJIAN PUSTAKA	10
2.1. Pembelajaran Organisasi.....	10
2.2. <i>Human Capital</i> / Modal Manusia	12
2.2. Kepemimpinan Transformasional	14
2.3. Pengaruh Antar Variabel dan Perumusan Hipotesis.....	15
BAB III METODE PENELITIAN	21
3.1 Jenis Penelitian	21
3.2 Populasi dan Sampel.....	21
3.3 Jenis dan Sumber Data.....	23
3.4 Metode Pengumpulan Data	24
3.5 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel dan Indikator.....	26
3.6 Metode Analisis Data.....	27
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN.....	37
4.1. Deskripsi Responden	37
4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian	41

4.3.	Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)	44
4.4.	Pengujian Goodness of Fit	54
4.5.	Evaluasi Model Struktural (Inner Model)	56
4.6.	Pembahasan	61
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	73
DAFTAR PUSTAKA		74
Lampiran I Kuestioner		79
Lampiran 2. Deskripsi Responden		82
Lampiran 3. Analisis Deskriptif Data Variabel Penelitian		83
Lampiran 4. Full Model PLS		84
Lampiran 5. Outer Model (Model Pengukuran)		85
Lampiran 6. Uji Kesesuaian Model (<i>Goodness of fit</i>)		86
Lampiran 7. Inner Model (Model Struktural)		88



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Perubahan dalam organisasi kerja yang sangat pesat menuntut adanya proses pembelajaran untuk menumbuhkan dan meningkatkan perilaku, berbagi pengetahuan dan kemauan untuk organisasi pembelajaran pegawai membutuhkan dukungan pemimpin organisasi yang memberikan kesempatan pada bawahannya dan iklim organisasi budaya yang mendukung (Kim & Park, 2020).

Dalam menghadapi perubahan lingkungan kerja yang semakin disruptif, seperti transformasi digital, perubahan regulasi, dan berbagai dinamika lainnya, pembelajaran organisasi menjadi sangat penting di Kantor Kepabeanan dan Cukai. Pembelajaran organisasi memungkinkan instansi ini untuk terus berkembang dan beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan yang terjadi, terutama dalam era digital yang menuntut penerapan teknologi dan sistem informasi yang lebih efisien. Transformasi digital, misalnya, memerlukan peningkatan keterampilan teknis bagi sumber daya manusia (SDM) dalam mengoperasikan sistem baru, serta kemampuan untuk memahami dan memanfaatkan data dalam pengambilan keputusan. Selain itu, perubahan regulasi yang sering terjadi dalam dunia kepabeanan dan cukai memerlukan pembaruan pengetahuan dan keterampilan agar SDM dapat

mengimplementasikan kebijakan terbaru dengan tepat dan sesuai dengan aturan yang berlaku.

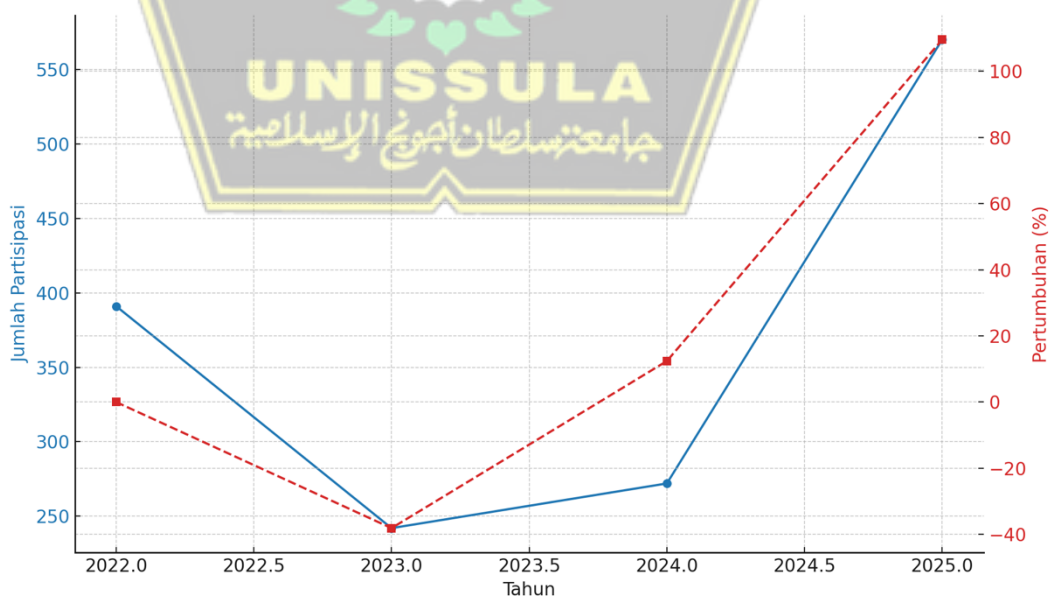
Pembelajaran organisasi bukan hanya tentang meningkatkan keterampilan teknis, tetapi juga tentang membangun budaya yang adaptif, di mana setiap anggota organisasi siap menghadapi tantangan yang ada. Melalui pembelajaran yang berkelanjutan, karyawan dapat lebih siap menghadapi perubahan, baik dalam hal prosedur kerja, penggunaan teknologi baru, maupun perubahan dalam cara berinteraksi dengan stakeholders. Di Kantor Kepabeanan dan Cukai, pembelajaran organisasi mendukung penguatan kapasitas individu dan tim, memungkinkan mereka untuk merespons perubahan dengan sikap proaktif dan inovatif, serta menjaga kualitas pelayanan dan pengawasan yang tetap optimal di tengah perubahan yang pesat. Oleh karena itu, pengembangan pembelajaran organisasi yang berkelanjutan sangat krusial untuk memastikan keberlanjutan dan daya saing Kantor Kepabeanan dan Cukai dalam menghadapi tantangan dan perubahan yang ada.

Data partisipasi pegawai dalam pelatihan/diklat menunjukkan fluktuasi selama periode 2022 hingga 2025. Pada tahun 2022, terdapat 391 pegawai yang mengikuti pelatihan. Namun, pada tahun 2023 jumlah ini mengalami penurunan signifikan sebesar 38%, menjadi 242 pegawai. Penurunan ini dapat disebabkan oleh berbagai faktor, seperti keterbatasan anggaran, perubahan kebijakan pelatihan, atau transisi internal organisasi. Memasuki tahun 2024, jumlah partisipasi kembali mengalami kenaikan sebesar 12% menjadi 272 pegawai. Meskipun kenaikannya belum signifikan, hal ini menunjukkan

adanya upaya pemulihan dan peningkatan kesadaran akan pentingnya pengembangan kompetensi pegawai.

Kenaikan tajam terjadi pada tahun 2025, di mana jumlah partisipasi melonjak menjadi 570 pegawai atau meningkat sekitar 110% dibanding tahun sebelumnya. Lonjakan ini mencerminkan komitmen organisasi yang lebih besar dalam pengembangan sumber daya manusia, serta kemungkinan adanya peningkatan anggaran, program pelatihan yang lebih beragam, atau kebijakan baru yang mendorong partisipasi aktif dalam pelatihan.

Secara keseluruhan, terdapat 44 jenis pelatihan yang telah diselenggarakan selama periode tersebut. Perlu dicatat bahwa beberapa pegawai mengikuti lebih dari satu jenis pelatihan, sehingga total partisipasi tidak merepresentasikan jumlah individu secara unik, melainkan jumlah keikutsertaan.



Gambar 1.1. Grafik Tren Partisipasi Pegawai Dalam Pelatihan/Diklat Dari Tahun 2022 Hingga 2025

Meskipun jumlah partisipasi pegawai dalam pelatihan dan diklat terus meningkat, pelaksanaannya dinilai masih kurang optimal. Hal ini tidak hanya disebabkan oleh jenis pelatihan yang terbatas dan cenderung berulang, tetapi juga oleh sejumlah faktor lain. Materi pelatihan belum sepenuhnya disesuaikan dengan kebutuhan nyata di lapangan, sehingga kurang relevan bagi tugas dan fungsi pegawai. Selain itu, dominasi metode e-learning yang minim interaksi turut mengurangi efektivitas pembelajaran. Perencanaan pelatihan yang kurang berbasis analisis kebutuhan menyebabkan terjadinya pengulangan pelatihan tanpa penambahan nilai baru. Di sisi lain, pemanfaatan teknologi dalam pelatihan belum disertai pendampingan yang memadai, sehingga kurang memberi dampak signifikan. Kurangnya evaluasi pasca-pelatihan juga membuat hasil pelatihan tidak terukur secara konkret terhadap peningkatan kinerja pegawai.

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

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

Peran pimpinan sangat strategis karena pemimpin adalah pencetus gagasan tujuan, merencanakan, mengorganisasikan, mengendalikan seluruh sumber daya organisasi sehingga tujuan dapat tercapai secara efektif dan efisien (Imran et al., 2016). Kepemimpinan transformasional terdiri dari hubungan yang mendalam antara pemimpin dan bawahannya yang berpotensi mempengaruhi sumber daya manusia untuk melaksanakan perintah atau pekerjaannya dengan senang hati tanpa paksaan (Bednall et al., 2018). Sebagai bagian dari Kementerian Keuangan yang berperan strategis dalam menjaga stabilitas fiskal dan perekonomian nasional, DJBC membutuhkan pemimpin yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan pegawai untuk menghadapi tantangan globalisasi, digitalisasi, serta integrasi perdagangan internasional.

Pemimpin diharapkan tidak hanya berfokus pada pencapaian target operasional, tetapi juga membangun visi bersama yang kuat, meningkatkan komitmen terhadap nilai-nilai integritas, profesionalisme, dan pelayanan prima. Dengan mendorong inovasi, menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pembelajaran berkelanjutan, dan memberikan contoh kepemimpinan yang etis, para pemimpin transformasional mampu menumbuhkan semangat kerja kolektif dan loyalitas ASN.

Selain itu, gaya kepemimpinan transformational berperan penting dalam mengarahkan transformasi kelembagaan menuju organisasi yang lebih modern,

transparan, dan responsif terhadap kebutuhan publik (Gagel, 2017). Melalui komunikasi yang efektif, pemberdayaan pegawai, serta penguatan kapasitas SDM, kepemimpinan transformasional mendorong DBJB untuk tidak hanya menjadi penjaga perbatasan ekonomi negara, tetapi juga mitra strategis dalam ekosistem perdagangan dan industri nasional. Para pemimpin ini memiliki kemampuan untuk beroperasi secara efektif dalam situasi yang kompleks dan berisiko, serta mempersiapkan diri dan karyawannya untuk mengambil tindakan yang tepat ketika menghadapi tantangan dan peluang potensial (Wanasida et al., 2021).

Penelitian-penelitian sebelumnya mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap pembelajaran organisasi masih menunjukkan adanya kesenjangan hasil temuan. Beberapa studi, seperti yang dilakukan oleh Perez (2021), menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki dampak yang signifikan terhadap proses pembelajaran dalam organisasi. Namun, hasil berbeda ditemukan oleh (Norisyah Abd Rahim, 2018) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional tidak memberikan pengaruh terhadap pembentukan organisasi pembelajar. Perbedaan temuan ini mengindikasikan adanya celah penelitian yang menarik untuk dikaji lebih lanjut. Oleh karena itu, dalam penelitian ini, modal intelektual diajukan sebagai variabel mediasi untuk menjembatani hubungan antara kepemimpinan transformasional dan pembelajaran organisasi.

Modal intelektual memegang peran strategis dalam memperkuat kapasitas dan daya saing Aparatur Sipil Negara (ASN), khususnya dalam

menghadapi tuntutan reformasi birokrasi dan dinamika pelayanan publik yang semakin kompleks. Sebagai aset tak berwujud, modal intelektual mencakup modal manusia, modal struktural, dan modal relasional yang bersama-sama membentuk fondasi pengetahuan, sistem kerja, serta hubungan yang mendukung kinerja organisasi. Dalam konteks ASN, modal manusia tercermin dalam kompetensi, integritas, dan inovasi pegawai; modal struktural ditunjukkan melalui prosedur kerja, teknologi informasi, dan budaya organisasi yang mendukung efektivitas; sementara modal relasional diwujudkan dalam kemitraan dengan masyarakat dan pemangku kepentingan lainnya. Optimalisasi modal intelektual memungkinkan ASN tidak hanya menjalankan tugas administratif, tetapi juga berperan sebagai agen perubahan yang mampu menciptakan nilai tambah, mempercepat transformasi digital pemerintahan, serta meningkatkan kualitas layanan publik secara berkelanjutan.

Manajemen sumber daya manusia berperan strategis dalam mengelola orang secara efektif agar organisasi memperoleh keunggulan kompetitif, dengan tujuan memaksimalkan kinerja karyawan demi tercapainya sasaran strategis perusahaan. Pelatihan dan pengembangan merupakan fungsi utama dalam manajemen SDM, di mana pelatihan berfokus pada peningkatan keterampilan teknis yang relevan dengan pekerjaan, sementara pengembangan diarahkan untuk memperkuat kepribadian, kemampuan manajerial, dan potensi kepemimpinan karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan temuan yang beragam, menunjukkan adanya perbedaan temuan, di mana (Widiarini & Nurannisa, 2022) menyatakan

bahwa *human capital* (HC) **tidak berpengaruh** terhadap *employee performance*, sedangkan (C. C. Huang & Huang, 2020) menemukan bahwa *human capital* justru **memiliki pengaruh signifikan** terhadap kinerja karyawan.

1.2. Rumusan Masalah

Rumusan penelitian yang dapat peneliti sampaikan adalah sebagai berikut: “bagaimanakah pengaruh kepemimpinan transformasional pada Pembelajaran Organisasi terhadap *human capital* ?”. Kemudian pertanyaan penelitian yang muncul adalah :

1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap Pembelajaran Organisasi?
2. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap terhadap *human capital*?
3. Bagaimana pengaruh *human capital* terhadap Pembelajaran Organisasi?
4. Bagaimana peran mediasi *human capital* dalam pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap Pembelajaran Organisasi ?

1.3. Tujuan Penelitian

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

1. Mendeskripsikan dan menganalisis secara empiris pengaruh pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap Pembelajaran Organisasi.

2. Mendeskripsikan dan menganalisis secara empiris pengaruh kepemimpinan transformational terhadap terhadap *human capital*.
3. Mendeskripsikan dan menganalisis secara empiris pengaruh pengaruh *human capital* terhadap Pembelajaran Organisasi.
4. Mendeskripsikan dan menganalisis secara empiris peran mediasi *human capital* dalam pengaruh kepemimpinan transformational terhadap Pembelajaran Organisasi.

1.4. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi ilmu manajemen sumber daya manusia terutama yang berkaitan dengan variabel Pembelajaran Organisasi, kepemimpinan transformational dan modal intelektual.

2. Manfaat Praktis

Bagi organisasi, manfaat yang diharapkan adalah penelitian ini menjadi tolak ukur organisasi dalam mengupayakan faktor Pembelajaran Organisasi, kepemimpinan transformational dan modal intelektual..

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Pembelajaran Organisasi

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

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

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

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

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

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 *System Thinking*, *Mental Models*, *personal mastery* dan *Bulding Shared Vision*.

2.2. *Human Capital* / Modal Manusia

Modal intelektual merupakan aset tak berwujud yang terdiri dari kumpulan pengetahuan, keterampilan, pengalaman, sistem organisasi, serta hubungan eksternal yang dimiliki oleh suatu entitas, baik individu maupun organisasi (“The Dynamics of Intellectual Capital in Current Era,” 2021). Modal intelektual mencakup tiga komponen utama, yaitu modal manusia (*human capital*), modal struktural (*structural capital*), dan modal relasional (*relational capital*) (Petty & Guthrie, 2000). Modal manusia mencerminkan kompetensi, kreativitas, dan kapasitas inovasi para pegawai; modal struktural mencakup sistem, proses, teknologi, dan budaya organisasi yang mendukung produktivitas; sementara modal relasional berkaitan dengan jaringan kerja sama dan hubungan baik dengan pihak eksternal seperti pelanggan, mitra, dan pemangku kepentingan lainnya (Nopagia et al., 2020). Ketiga elemen ini saling berinteraksi dan berkontribusi dalam menciptakan nilai tambah serta meningkatkan keunggulan kompetitif dan kinerja organisasi secara berkelanjutan.

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*.

Human Capital merupakan ukuran keterampilan, pendidikan, kapasitas, dan atribut tenaga kerja yang memengaruhi kemampuan produktif serta potensi pendapatannya (Serrat, 2017). Pada dasarnya, *human capital* merupakan bagian dari manajemen sumber daya manusia, namun berfokus pada pengelolaan dan pengembangan kemampuan individu yang menitikberatkan pada peningkatan pengetahuan dan keterampilan untuk mendukung pertumbuhan organisasi atau perusahaan. Konsep ini menempatkan sumber daya manusia sebagai aset bernilai tinggi, bukan sekadar faktor produksi, karena kinerja mereka dapat dikembangkan layaknya portofolio investasi yang terus bertambah nilainya. Oleh karena itu, *human capital* memandang manusia bukan sebagai beban biaya, melainkan sebagai investasi yang berkontribusi terhadap profitabilitas organisasi.

Kemunculan dan perkembangan konsep *human capital* didorong oleh upaya memaksimalkan potensi karyawan sebagai sumber daya utama (S. (Sam) Huang et al., 2021). Konsep *human capital* menuntut karyawan untuk secara aktif mengerahkan pengetahuan, keterampilan, dan kreativitas mereka demi kemajuan organisasi (Widiarini & Nurannisa, 2022). Karena produktivitas manusia cenderung menurun seiring usia, perusahaan perlu menambah dan menciptakan nilai baru agar sumber daya manusia tetap berkembang (Oktavia, 2023).

Indikator human capital meliputi pengetahuan, keterampilan (skill), pengalaman, kreativitas, kemampuan bawaan atau yang dipelajari, dan kesehatan (Islam & Amin, 2022). Indikator lain yang juga sering digunakan untuk mengukur modal manusia meliputi pendidikan, pelatihan, komitmen, dan tingkat kerja sama karyawan (Mekuri-Ndimele, 2022).

Disimpulkan bahwa *Human capital* atau modal manusia adalah seluruh pengetahuan, keterampilan, pengalaman, dan kemampuan yang dimiliki individu yang berkontribusi pada peningkatan produktivitas serta nilai tambah bagi organisasi atau perusahaan. Indikator human capital yang digunakan adalah meliputi pengetahuan, keterampilan (skill), pengalaman, kreativitas, kemampuan bawaan atau yang dipelajari, dan kesehatan (Islam & Amin, 2022).

2.2. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan konsep kepemimpinan yang berfokus pada kemampuan seorang pemimpin untuk menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan pengikutnya agar mampu melampaui kepentingan pribadi demi tercapainya tujuan bersama (Vermeulen et al., 2020). Burns pada tahun 1978 pertama kali memperkenalkan konsep ini dengan menekankan pentingnya nilai, moralitas, dan visi dalam memengaruhi perubahan dalam organisasi (Molines et al., 2020).

Selanjutnya, Bass pada tahun 1985 (Bass, 1996; Middleton et al., 2015; Rafiq et al., 2022) mengembangkan teori ini dengan mengidentifikasi empat dimensi utama kepemimpinan transformasional, yaitu *idealized influence* (pengaruh ideal),

inspirational motivation (motivasi inspiratif), *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual), dan *individualized consideration* (perhatian individual). Menurut Yukl pemimpin transformasional juga berperan dalam menciptakan arah strategis, membangun budaya inovatif, serta mendorong pengembangan kompetensi anggota organisasi (Antonakis & Robert, 2013). Indikator kepemimpinan transformasional mencakup kemampuan menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, mendorong pemberdayaan terhadap bawahan, bertindak berdasarkan sistem nilai yang diyakini, mendorong pengembangan kemampuan secara berkelanjutan, serta memiliki kecakapan dalam menangani situasi yang kompleks (Hasan, 2023).

Kesimpulannya, kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang menekankan pengaruh inspiratif, dorongan intelektual, perhatian terhadap individu, serta pemberdayaan nilai-nilai bersama untuk menciptakan perubahan positif dan berkelanjutan dalam organisasi. Dalam penelitian ini indikator yang digunakan adalah kemampuan menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, mendorong pemberdayaan terhadap bawahan, bertindak berdasarkan sistem nilai yang diyakini, mendorong pengembangan kemampuan secara berkelanjutan, serta memiliki kecakapan dalam menangani situasi yang kompleks (Hasan, 2023).

2.3. Pengaruh Antar Variabel dan Perumusan Hipotesis

2.3.1. Pengaruh kepemimpinan transformational terhadap Pembelajaran Organisasi.

Sejumlah penelitian sebelumnya mengindikasikan bahwa terdapat keterkaitan yang kuat antara kepemimpinan transformasional dan pembelajaran organisasi (Begum et al., 2020; Kim & Park, 2020b; Moghaddam, 2024; Xie, 2019). Gaya kepemimpinan ini memungkinkan pemimpin untuk menciptakan suasana kerja yang kondusif bagi pembelajaran berkelanjutan, merangsang kreativitas, serta mendorong terjadinya pertukaran gagasan dan pengetahuan di antara anggota organisasi (Udin, 2023).

Penelitian yang dilakukan oleh (Rianto et al., 2021) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berdampak positif terhadap pembelajaran organisasi dan berdampak pada kemampuan menghadapi perubahan. Selaras dengan temuan tersebut, (Pasamar et al., 2019a) juga menyatakan bahwa pemimpin transformasional memainkan peran yang fleksibel dan efektif dalam mendorong kedua jenis modal manusia (human capital), yang pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan berbagai bentuk pembelajaran organisasi.

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

H1 : Semakin baik kepemimpinan transformational maka akan semakin baik modal intelektual

2.3.2. Pengaruh kepemimpinan transformational terhadap terhadap modal manusia/*human capital*.

Hasil penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap modal intelektual dalam organisasi (Khoshnaw & Karadaş, 2024). Pemimpin transformasional yang mampu memberikan visi jangka panjang, menginspirasi karyawan, mendorong inovasi, serta memberikan perhatian terhadap pengembangan individu, secara langsung berkontribusi terhadap peningkatan kualitas modal manusia, penguatan sistem organisasi (modal struktural), dan perbaikan hubungan eksternal (modal relasional) (Istikhoroh et al., 2023).

Beberapa studi, seperti yang dilakukan oleh (Juvika & Ardi, 2023a) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mendorong penciptaan dan pengelolaan pengetahuan yang lebih efektif, sehingga memperkuat komponen modal intelektual. Selain itu, hasil penelitian oleh (Isaac et al., 2019) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan meningkatkan kreativitas dan inovasi dalam organisasi melalui penguatan modal manusia dan pembentukan struktur organisasi yang adaptif.

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

H2 : Semakin baik kepemimpinan transformational maka akan semakin baik proses pembelajaran organisasi

2.3.3. Pengaruh modal manusia terhadap pembelajaran organisasi.

Hasil penelitian terkait pengaruh modal intelektual terhadap pembelajaran organisasi menunjukkan bahwa modal intelektual memainkan peran kunci dalam meningkatkan kemampuan organisasi untuk belajar dan beradaptasi (Rehman et al., 2022). Beberapa studi mengungkapkan bahwa komponen modal intelektual, seperti modal manusia, struktural, dan relasional, berkontribusi signifikan terhadap pembentukan budaya pembelajaran yang efektif dalam organisasi (Asif, 2020; Kaiser & Kragulj, 2015; Piber et al., 2019; Shami & Nastiezaie, 2019). Sementara itu, modal struktural, berupa sistem, teknologi, dan prosedur yang ada dalam organisasi, menyediakan kerangka kerja yang memungkinkan terjadinya pertukaran pengetahuan dan pengembangan kapasitas belajar secara sistematis (Fahtiansyah et al., 2022).

Hypothesis yang diajukan adalah :

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

3.3.4. Peran mediasi modal intelektual dalam pengaruh kepemimpinan transformational terhadap Pembelajaran Organisasi.

Kepemimpinan transformasional telah terbukti memiliki dampak yang signifikan terhadap pembelajaran organisasi (Pasamar et al., 2019b). Pemimpin transformasional yang menginspirasi, memotivasi, dan memberikan arah yang jelas cenderung menciptakan lingkungan yang mendukung perkembangan dan adaptasi di dalam organisasi. Namun, pengaruh ini tidak terjadi secara langsung, melainkan melalui peran mediasi dari modal intelektual (Asif, 2020).

Pemimpin yang transformasional mendorong karyawan untuk mengembangkan keterampilan dan pengetahuan mereka, yang menjadi bagian dari modal intelektual yang dapat digunakan untuk meningkatkan kemampuan belajar organisasi (Alrowwad et al., 2020). Pemimpin berperan dalam menciptakan budaya yang menghargai kolaborasi, berbagi pengetahuan, dan pembelajaran berkelanjutan, yang semua ini memperkaya modal intelektual di dalam organisasi (Juvika & Ardi, 2023b).

Pemimpin transformasional, dengan memberikan dukungan dan pemahaman terhadap pentingnya inovasi dan pembelajaran, dapat memotivasi karyawan untuk lebih aktif dalam mengembangkan modal intelektual mereka (Alrowwad et al., 2020). Hal ini pada gilirannya memperkaya proses pembelajaran organisasi. Modal intelektual terdiri dari berbagai aset tak kasat mata, seperti pengetahuan, keterampilan, inovasi,

dan kapasitas untuk beradaptasi dalam menghadapi perubahan (Cabrilo & Dahms, 2020).

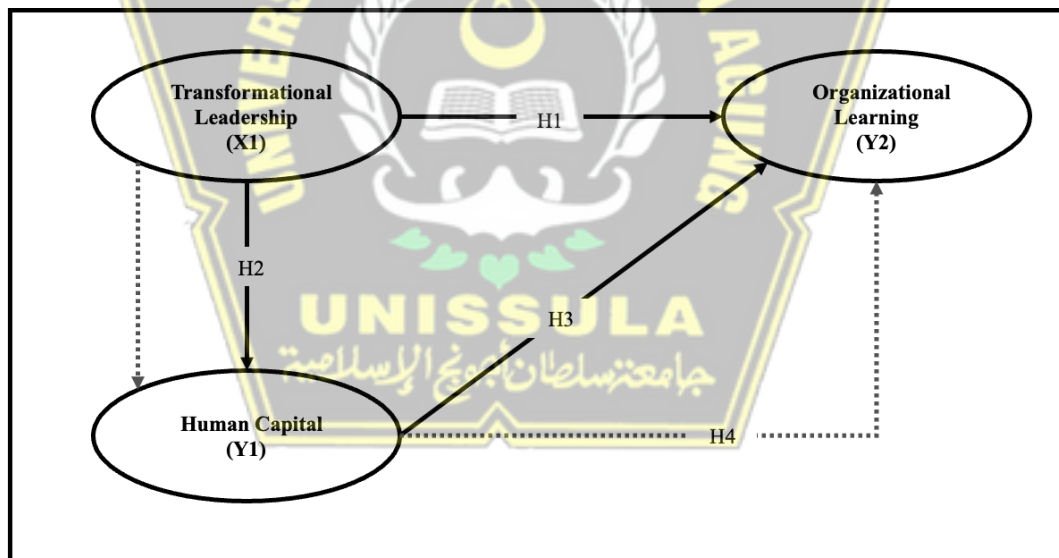
Hypothesis yang diajukan adalah :

H4 : modal intelektual memediasi pengaruh kepemimpinan transformational terhadap pembelajaran organisasi

2.2. Model Empirik

Sehingga model empiric yang diajukan adalah :

Gambar 2.1 Model Empirik Penelitian



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

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

3.2 Populasi dan Sampel

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* baik ASN maupun Non ASN sebanyak 203 SDM. Populasi ini di pilih karena kesesuaian dengan variable dan tema penelitian serta kemudahan untuk mendapatkan data penelitian.

Sampel merupakan bagian dari populasi yang diperlukan untuk mewakili keseluruhan populasi (Ghozali, 2018). Penting untuk memastikan bahwa sampel mencerminkan karakteristik populasi guna mengurangi kesalahan yang terkait dengan pengambilan sampel. Menurut (Hair et al., 2020) teknik sampling adalah merupakan teknik pengambilan sampel. Untuk menentukan jumlah sampel yang akan diteliti terdapat berbagai teknik sampling yang digunakan (Hair, 2021). Dikarenakan jumlah yang cukup besar maka jumlah responden dihitung dengan menggunakan rumus slovin. Rumus Slovin mempersyaratkan anggota populasi diketahui jumlahnya.

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Dimana:

n = ukuran sampel

N= ukuran populasi

e = persen kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir atau diijinkan. Penelitian menggunakan tingkat kelonggaran ketidaktelitian sebesar 0,10 %.

Berdasarkan rumus tersebut, maka perhitungan ukuran sampel adalah sebagai berikut :

$$\text{Slovin} = \frac{203}{1 + (203 * 0,10^2)} = \frac{203}{1 + 2,03} = 134,66 = 135$$

Berdasarkan perhitungan Slovin diatas maka sample dalam penelitian ini berjumlah 135 responden yang akan diambil dari SDM pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang.

Tehnik pengambilan sample menggunakan *non-probability sampling* dengan teknik *convenience sampling* (Hair, 2021). *Non-probability sampling* merupakan teknik pengambilan sampel yang tidak memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk menjadi sampel sedangkan *Convenience sampling* adalah teknik di mana sampel dipilih berdasarkan ketersediaannya, yaitu sampel diambil karena mudah ditemukan pada tempat dan waktu tertentu (Hair, 2021). Pemilihan teknik *convenience sampling* pada penelitian ini didasarkan pada pertimbangan efisiensi waktu dan biaya, memudahkan peneliti dalam proses pengumpulan data.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Sumber data pada studi ini mencakup data primer dan skunder. Data primer data yang diperoleh langsung dari obyeknya (Nazir, 2014). Data primer studi adalah mencakup kepemimpinan transformasional, modal manusia, dan pembelajaran organisasi. Data skunder adalah data yang diperoleh dari pihak lain. Data tersebut meliputi data jumlah tenaga kerja, capaian kerja, dan data lain yang terkait dengan variable yang diteliti.

3.4 Metode Pengumpulan Data

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

1. Data Primer

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

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

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

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

Pemberian skor pada skala Likert dengan ketentuan sebagai berikut:

1. Pernyataan Sangat Tidak Setuju (STS) memiliki skor 1
2. Pernyataan Tidak Setuju (TS) memiliki skor 2
3. Pernyataan Cukup Setuju (CS) memiliki skor 3

4. Pernyataan Setuju (S) memiliki skor 4
5. Pernyataan Sangat Setuju (SS) memiliki skor 5

2. Data Sekunder

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

1. Observasi

Arikunto (2016) observasi adalah suatu metode pengumpulan data dengan mengadakan pengamatan langsung pada objek yang diteliti agar diperoleh gambaran yang jelas mengenai objek penelitian.

2. Wawancara

Arikunto (2016) menjelaskan wawancara yaitu cara pengumpulan data dengan jalan melakukan komunikasi dan tatap muka langsung melalui proses tanya jawab secara lisan kepada responden yang terpilih sebagai sampel.

3. Studi Kepustakaan

Arikunto (2016) menjelaskan bahwa studi kepustakaan sebagai metode pengumpulan data yang diperoleh dari buku-buku, jurnal-jurnal penelitian terdahulu dan literatur lain yang berhubungan dengan materi penelitian. Dalam penelitian ini studi kepustakaan yang diperoleh digunakan sebagai teori dasar serta pembelajaran tentang elemen kepemimpinan transformasional, modal intelektual, dan pembelajaran organisasi.

3.5 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel dan Indikator

Indriantoro & Supomo (2016) menyatakan definisi operasional adalah penentuan konstruk sehingga menjadi variabel yang dapat diukur. Variabel penelitian ini mencakup kepemimpinan transformasional, modal manusia, dan pembelajaran organisasi. Adapun masing-masing indikator Nampak pada Table 3.1.

Table 3.1
Variabel dan Indikator Penelitian

No	Variabel	Indikator	Sumber
1.	Pembelajaran organisasi Proses dimana sebuah organisasi meningkatkan dirinya dari waktu ke waktu melalui memperoleh pengalaman dan menggunakan pengalaman itu untuk menciptakan pengetahuan.	1. <i>System Thinking</i> , 2. <i>Mental Models</i> , 3. <i>Personal mastery</i> 4. <i>Team learning</i> 5. <i>Bulding Shared Vision.</i>	(Senge, 1990)
2.	<i>Human capital</i> seluruh pengetahuan, keterampilan, pengalaman, dan kemampuan yang dimiliki individu yang berkontribusi pada peningkatan produktivitas serta nilai tambah bagi organisasi atau perusahaan.	1. Pengetahuan, 2. Keterampilan (skill), 3. Pengalaman, 4. Kreativitas, 5. Kemampuan bawaan 6. Kesehatan.	(Islam & Amin, 2022)
3.	Kepemimpinan transformasional gaya kepemimpinan yang menekankan pengaruh inspiratif, dorongan intelektual, perhatian terhadap individu, serta pemberdayaan nilai-nilai bersama untuk menciptakan perubahan positif dan berkelanjutan dalam organisasi.	1. kemampuan menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, 2. mendorong pemberdayaan terhadap bawahan, 3. bertindak berdasarkan sistem nilai yang diyakini,	(Hasan, 2023)

No	Variabel	Indikator	Sumber
		4. mendorong pengembangan kemampuan secara berkelanjutan,	
		5. memiliki kecakapan dalam menangani situasi yang kompleks	

3.6 Metode Analisis Data

3.6.1 Analisis Deskriptif Variabel

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

3.6.2 Analisis Uji Partial Least Square

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

PLS merupakan metode analisis yang powerfull, karena tidak didasarkan pada banyak asumsi.

Tujuan penggunaan PLS adalah membantu peneliti untuk tujuan prediksi. Model formalnya mendefinisikan variabel laten, variabel laten adalah linear agregat dari indikator-indikatornya. *Weight estimate* untuk menciptakan komponen skor variabel laten didapat berdasarkan bagaimana *inner model* (model structural yang menghubungkan antar variabel laten) dan *outer model* (model pengukuran yaitu hubungan antara indikator dengan kontruknya) dispesifikasi. Hasilnya adalah *residual variance* dari variabel dependen (kedua variabel laten dan indikator) diminimumkan.

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

1. Menghasilkan *weight estimate*.
2. Menghasilkan estimasi untuk *inner model* dan *outer model*.

3. Menghasilkan estimasi means dan lokasi (konstanta).

3.6.3. Analisa model Partial Least Square

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

1. *Convergent Validity*

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

2. *Discriminant Validity*

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

kontruk lebih besar daripada nilai korelasi antara kontruk dengan kontruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai

Discriminant Validity yang baik (Fornell dan Larcker, 1981 dalam Ghozali dan Hengky, 2015). Berikut ini rumus untuk menghitung AVE:

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

Keterangan :

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

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

3. Validitas Konvergen

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

loading dalam menginterpretasi matrik faktor. Rule of thumb yang digunakan untuk validitas konvergen adalah *outer loading* > 0.7, *cummunality* > 0.5 dan *Average Variance Extracted* (AVE) > 0.5 (Chin, 1995 dalam Abdillah & Hartono, 2015). Metode lain yang digunakan untuk menilai validitas diskriminan adalah dengan membandingkan akar AVE untuk setiap kontruk dengan korelasi antara kontruk dengan kontruk lainnya dalam model. Model mempunyai validitas diskriminan yang cukup jika akar AVE untuk setiap kontruk lebih besar daripada korelasi antara kontruk dengan kontruk lainnta dalam model (Chin, Gopan & Salinsbury, 1997 dalam Abdillah & Hartono, 2015). AVE dapat dihitung dengan rumus berikut:

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

4. *Composite reliability*

Merupakan indikator untuk mengukur suatu kontruk yang dapat dilihat pada *view latent variabel coefficients*. Untuk mengevaluasi *composite reliability* terdapat dua alat ukur yaitu internal consistency dan *cronbach's alpha*. Dalam pengukuran tersebut apabila nilai yang

dicapai adalah $> 0,70$ maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi.

5. *Cronbach's Alpha*

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

a. *Uji Significance of weight*

Nilai *weight* indikator formatif dengan konstruksinya harus signifikan.

b. *Uji Multikolinieritas*

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

6. *Analisa Inner Model*

Analisa inner model biasanya juga disebut dengan (*inner relation, structural model* dan *substantive theory*) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*. Analisa inner model dapat dievaluasi yaitu dengan

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

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

Merupakan spesifikasi hubungan antar variabel laten (*structural model*), disebut juga inner relation, menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substantif penelitian. Tanpa kehilangan sifat umumnya, diasumsikan bahwa variabel laten dan indikator atau variabel manifest diskala *zeromeans* dan unit varian

sama dengan satu sehingga parameter lokasi (parameter konstanta) dapat dihilangkan dari model inner model yang diperoleh adalah :

$$Y_1 = b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

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

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

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

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

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

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

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

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

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

7. Pengujian Hipotesis

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

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

1) Kriteria pengujian

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

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

2) Perhitungan nilai t :

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

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

8. Evaluasi Model.

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

9. Pengujian Hipotesa

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

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

4.1. Deskripsi Responden

Analisis deskripsi responden memberikan landasan penting dalam analisis data karena memungkinkan peneliti untuk mengetahui gambaran Karakteristik responden yang terlibat dalam penelitian. Pelaksanaan penelitian dilakukan dengan menyebarkan kuesioner penelitian pada tanggal 3 – 10 Oktober 2025 kepada sebanyak 135 pegawai Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang. Hasil penyebaran kuesioner penelitian diperoleh sebanyak 135 kuesioner yang terisi lengkap dan dapat diolah. Deskripsi responden dalam hal ini dapat disajikan sesuai karakteristik responden disajikan sebagai berikut:

4.1.1. Jenis Kelamin

Deskripsi karakteristik responden penelitian berdasarkan faktor jenis kelamin dapat disajikan sebagai berikut.

Tabel 4.1

Data Karakteristik Responden Menurut Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Laki-laki	98	72.6
Perempuan	37	27.4
Total	135	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data, 2025.

Berdasarkan Tabel 4.1, terlihat bahwa mayoritas responden adalah laki-laki sebanyak 98 (72,6%), sedangkan responden perempuan berjumlah 37 (27,4%). Komposisi ini menunjukkan bahwa pegawai laki-laki mendominasi

struktur kepegawaian di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang. Dominasi laki-laki umum ditemukan pada instansi yang memiliki tuntutan pekerjaan lapangan dan operasional intensif. Kondisi ini dapat memengaruhi dinamika kerja, terutama pada aspek-aspek seperti kedisiplinan, ketahanan fisik, dan gaya kepemimpinan yang cenderung lebih berorientasi pada tugas. Namun, keterlibatan perempuan tetap signifikan dan berpotensi memperkuat aspek ketelitian, kepatuhan administrasi, serta kualitas pelayanan.

4.1.2. Usia

Karakteristik pegawai yang menjadi responden penelitian ini dapat dipaparkan berdasarkan faktor tingkat usia sebagai berikut.

Tabel 4.2
Data Karakteristik Responden Menurut Usia

Usia	Frekuensi	Persentase
21 - 30 tahun	46	34.1
31 - 40 tahun	58	43.0
41 - 50 tahun	19	14.1
51 - 60 tahun	12	8.9
Total	135	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data, 2025.

Sajian data dalam Tabel 4.2, memperlihatkan bahwa komposisi usia menunjukkan bahwa responden didominasi oleh pegawai usia 31–40 tahun sebanyak 58 (43,0%), diikuti oleh usia 21–30 tahun sebanyak 46 (34,1%), kemudian kelompok usia 41–50 tahun sejumlah 19 (14,1%), dan 51–60 tahun sebanyak 12 (8,9%). Distribusi ini mengindikasikan struktur pegawai berada pada fase usia produktif yang optimal. Pegawai usia 31–40 tahun biasanya sudah

memiliki pengalaman yang cukup matang serta stabilitas dalam bekerja, sehingga mendorong peningkatan kemampuan analitis dan profesionalisme. Banyaknya pegawai muda berusia 21–30 tahun juga menambah dinamika positif berupa inovasi, agility, dan kecepatan adaptasi terhadap perubahan sistem kerja maupun teknologi baru. Sementara pegawai senior pada kelompok usia di atas 40 tahun berkontribusi melalui pengalaman dan pengetahuan organisasi yang lebih mendalam.

4.1.3. Pendidikan Terakhir

Karakteristik pegawai yang menjadi responden penelitian ini dapat dipaparkan berdasarkan faktor pendidikan terakhir sebagai berikut.

Tabel 4.3
Data Karakteristik Responden Menurut Pendidikan Terakhir

Pendidikan	Frekuensi	Persentase
SMA/SMK	3	2.2
Diploma	53	39.3
S1	62	45.9
S2	17	12.6
Total	135	100.0

Sumber : Hasil pengolahan data, 2025.

Ditinjau menurut tingkat pendidikan terakhir, responden terbanyak adalah lulusan S1 sebanyak 62 (45,9%), diikuti oleh lulusan Diploma 53 (39,3%), kemudian lulusan S2 sebanyak 17 (12,6%), dan SMA/SMK sebesar 3 (2,2%). Tingginya proporsi pegawai dengan pendidikan sarjana dan diploma menunjukkan bahwa sumber daya manusia di kantor tersebut memiliki kapasitas akademik yang memadai untuk menjalankan tugas-tugas teknis maupun administratif yang cukup kompleks. Kehadiran pegawai berpendidikan S2 memberikan nilai tambah berupa

kemampuan analitis strategis dan kompetensi manajerial yang lebih kuat. Secara keseluruhan, tingkat pendidikan yang relatif tinggi ini menjadi modal penting dalam mendukung kinerja organisasi, terutama dalam menghadapi tantangan modern seperti digitalisasi layanan, pemrosesan data, serta penyusunan kebijakan operasional berbasis analisis.

4.1.4. Masa Kerja

Karakteristik pegawai yang menjadi responden penelitian ini dapat dipaparkan berdasarkan faktor masa kerja sebagai berikut.

Tabel 4.4
Data Karakteristik Responden Menurut Masa Kerja

Masa Kerja	Frekuensi	Persentase
< 5 tahun	6	4.4
5 - 10 tahun	59	43.7
11 - 15 tahun	57	42.2
16 -20 tahun	10	7.4
>20 tahun	3	2.2
Total	135	100.0

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2025.

Berdasarkan faktor masa kerja, dari data pada Tabel 4.4 dapat diketahui bahwa sebagian besar responden berada pada kategori 5–10 tahun sebanyak 59 (43,7%), diikuti oleh masa kerja 11–15 tahun sebanyak 57 (42,2%). Sementara itu, pegawai dengan masa kerja <5 tahun berjumlah 6 (4,4%), masa kerja 16–20 tahun sebanyak 10 (7,4%), dan >20 tahun sebanyak 3 (2,2%). Distribusi ini memperlihatkan bahwa mayoritas pegawai telah bekerja cukup lama dan memiliki pengalaman institusional yang kuat. Masa kerja 5–15 tahun umumnya identik dengan periode produktivitas optimal, di mana pegawai telah menguasai prosedur,

regulasi, serta budaya organisasi. Minimnya pegawai dengan masa kerja sangat panjang (>20 tahun) menunjukkan adanya regenerasi yang cukup baik. Temuan ini berarti kualitas kinerja secara agregat cenderung stabil, karena pengalaman kerja yang tinggi biasanya berkorelasi dengan akurasi pekerjaan, kemampuan pengambilan keputusan, serta kepatuhan terhadap prosedur yang berlaku.

4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian

Data penelitian diperoleh dari hasil kuesioner berupa tanggapan responden terhadap variabel dalam penelitian ini. Informasi mengenai kecenderungan responden dalam menanggapi indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur variabel penelitian dapat dilihat melalui analisis deskriptif. Penjelasan data dilakukan dengan memberikan bobot penilaian pada setiap pernyataan dalam kuesioner.

Penilaian responden dalam kuesioner diberikan dalam skala liker 1-5, yaitu: Sangat Setuju (SS) dengan skor 5, Setuju (S) dengan skor 4, Cukup Setuju (CS) dengan skor 3, Tidak Setuju (TS) dengan skor 2, dan Sangat Tidak Setuju (STS) dengan skor 1. Selanjutnya, dari skala tersebut, data akan dikelompokkan menjadi tiga kategori. Untuk menentukan kriteria skor setiap kelompok dapat dihitung sebagai berikut (Sugiyono, 2017):

$$\text{Skor tertinggi} = 5$$

$$\text{Skor terendah} = 1$$

$$\text{Range} = \text{Skor tertinggi} - \text{skor terendah} = 5 - 1 = 4$$

$$\text{Interval kelas} = \text{Range} / \text{banyak kategori} = 4/3 = 1,33$$

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. Hasil perhitungan setiap indikator secara lengkap disajikan berikut:

Tabel 4.5.
Deskripsi Variabel Penelitian

No	Variabel dan indikator	Mean	Standar Deviasi
1	Kepemimpinan transformasional	4.06	
	a. Kemampuan menciptakan lingkungan kerja yang harmonis,	4.06	0.86
	b. Mendorong pemberdayaan terhadap bawahan,	3.99	0.90
	c. Bertindak berdasarkan sistem nilai yang diyakini,	4.03	0.86
	d. Mendorong pengembangan kemampuan secara berkelanjutan,	3.96	0.88
	e. Memiliki kecakapan dalam menangani situasi yang kompleks	3.99	0.89
2	Human capital	4.18	
	a. Pengetahuan,	4.21	0.74
	b. Keterampilan (skill),	4.19	0.72
	c. Pengalaman,	4.12	0.69
	d. Kreativitas,	4.19	0.75
	e. Kemampuan bawaan	4.16	0.71
	f. Kesehatan.	4.20	0.73
3	Pembelajaran organisasi	4.18	
	a. System Thinking,	4.27	0.76
	b. Mental Models,	4.19	0.67
	c. Personal mastery	4.20	0.69
	d. Team learning	4.15	0.73
	e. Bulding Shared Vision	4.08	0.72

Sajian data pada Tabel 4.5 di atas menunjukkan bahwa rata-rata keseluruhan variabel Kepemimpinan Transformasional berada pada kategori tinggi dengan nilai mean 4,01, yang menunjukkan bahwa persepsi pegawai terhadap penerapan kepemimpinan transformasional sudah baik dan konsisten. Indikator dengan nilai

tertinggi adalah Kemampuan menciptakan lingkungan kerja yang harmonis (X1_1) dengan mean 4,06, yang menggambarkan bahwa pimpinan dinilai mampu memberikan semangat, visi, serta dorongan yang menggerakkan pegawai dalam bekerja. Sebaliknya, indikator dengan nilai terendah adalah Mendorong pengembangan kemampuan secara berkelanjutan (X1_4) dengan mean 3,96, meskipun tetap berada pada kategori tinggi. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun komunikasi pimpinan sudah baik, area ini masih memiliki ruang perbaikan terutama dalam hal penyampaian arahan yang lebih jelas, interaksi dua arah, dan konsistensi informasi. Secara keseluruhan, tingginya tingkat kepemimpinan transformasional berpotensi meningkatkan motivasi internal pegawai, kesediaan untuk berubah, serta komitmen mereka dalam mendukung tujuan organisasi.

Variabel Human Capital menunjukkan rata-rata yang sangat baik dengan nilai mean 4,18, termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini menandakan bahwa pegawai memiliki kompetensi, keterampilan, pengalaman, serta kapasitas pribadi yang memadai untuk mendukung kinerja organisasi. Indikator dengan nilai tertinggi adalah Pengetahuan (Y1_1) dengan mean 4,21, yang menunjukkan bahwa pegawai merasa memiliki penguasaan pengetahuan teknis dan administratif yang kuat. Sementara itu, indikator dengan nilai terendah adalah Pengalaman (Y1_3) dengan mean 4,12, meskipun tetap pada kategori tinggi. Temuan ini menunjukkan bahwa adaptabilitas pegawai masih dapat ditingkatkan, terutama dalam menghadapi perubahan kebijakan, sistem digital, dan dinamika operasional. Secara umum, kualitas Human Capital yang tinggi menggambarkan kekuatan SDM organisasi

dalam aspek kompetensi inti, sehingga mendukung efektivitas operasional dan kualitas layanan.

Rata-rata variabel Pembelajaran Organisasi berada pada kategori tinggi dengan mean 4,18, yang menunjukkan bahwa proses belajar kolektif, berbagi pengetahuan, dan peningkatan kapasitas di lingkungan kerja telah berjalan baik. Indikator dengan nilai tertinggi adalah Mental Models (Y2_1) dengan mean 4,27. Hal ini mengindikasikan bahwa organisasi cukup responsif dalam mengevaluasi kejadian masa lalu dan menjadikannya acuan perbaikan kebijakan maupun prosedur. Indikator dengan nilai terendah adalah *Bulding Shared Vision* (Y2_5) dengan mean 4,08, yang meski berada pada kategori tinggi, namun menunjukkan bahwa inovasi operasional masih belum optimal dan membutuhkan dorongan yang lebih sistematis. Temuan ini secara keseluruhan mencerminkan bahwa budaya belajar di lingkungan kantor telah tumbuh dengan baik, namun peningkatan kreativitas dan inovasi perlu terus ditingkatkan untuk mendukung perubahan organisasi yang lebih adaptif dan modern.

4.3. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan *Structural Equation Modeling – Partial Least Squares* (SEM-PLS) dengan menggunakan bantuan program Smart PLS 4.1.0. Menurut Ghazali (2021), SEM-PLS merupakan metode analisis berbasis variance yang dapat digunakan untuk menguji hubungan antar konstruk laten baik yang bersifat reflektif maupun formatif. Metode ini tidak mensyaratkan distribusi data normal dan cocok digunakan pada ukuran sampel relatif kecil atau model dengan struktur kompleks. Kelebihan utama PLS-SEM

adalah kemampuannya menangani model dengan banyak indikator dan variabel laten sekaligus, serta tetap memberikan hasil estimasi yang stabil meskipun data tidak memenuhi asumsi klasik statistik parametrik.

Hair, et al (2021) menegaskan bahwa evaluasi PLS-SEM berfokus pada dua aspek utama:

1. Evaluasi Model Pengukuran (*Measurement Model*), yang mencakup validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas indikator.
2. Evaluasi Model Struktural (*Structural Model*), yang menilai kekuatan hubungan antar konstruk melalui nilai path coefficient, t-statistics, dan p-values untuk menguji hipotesis.

Dalam penelitian ini kriteria validitas diukur dengan *convergent* dan *discriminant validity*, sedangkan kriteria reliabilitas konstruk diukur dengan *composite reliability*, *Average Variance Extracted (AVE)*, dan *cronbach alpha*.

4.3.1. Convergent Validity

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

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

1. Evaluasi Validitas Konvergen Kepemimpinan transformasional (X1)

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

Tabel 4.6
Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel Kepemimpinan transformasional (X1)

Kode	Indikator	Outer loadings	Keterangan
X11	Kemampuan menciptakan lingkungan kerja yang harmonis,	0.949	Valid
X12	Mendorong pemberdayaan terhadap bawahan,	0.961	Valid
X13	Bertindak berdasarkan sistem nilai yang diyakini,	0.913	Valid
X14	Mendorong pengembangan kemampuan secara berkelanjutan,	0.954	Valid
X15	Memiliki kecakapan dalam menangani situasi yang kompleks	0.935	Valid

Sajian data atas menunjukkan seluruh indikator variabel Kepemimpinan transformasional (X1) memiliki nilai loading faktor pada kisaran 0,913 – 0,961. Oleh karena nilai loading tersebut berada di atas angka 0,700, maka dapat

dinyatakan bahwa variabel Kepemimpinan transformasional (X1) mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator Kemampuan menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, Mendorong pemberdayaan terhadap bawahan, Bertindak berdasarkan sistem nilai yang diyakini, Mendorong pengembangan kemampuan secara berkelanjutan, Memiliki kecakapan dalam menangani situasi yang kompleks.

2. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Human capital

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

Tabel 4.7

Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel Human capital (Y1)			
Kode	Indikator	Outer loadings	Keterangan
Y11	Pengetahuan,	0.827	Valid
Y12	Keterampilan (skill),	0.862	Valid
Y13	Pengalaman,	0.875	Valid
Y14	Kreativitas,	0.877	Valid
Y15	Kemampuan bawaan	0.870	Valid
Y16	Kesehatan.	0.864	Valid

Data yang disajikan di atas menunjukkan seluruh indikator variabel Human capital (Y1) memiliki nilai loading faktor pada kisaran 0,827 – 0,877. Oleh karena nilai loading tersebut berada di atas angka 0,700, maka dapat dinyatakan bahwa variabel Human capital (Y1) mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator Pengetahuan,

Keterampilan (skill), Pengalaman, Kreativitas, Kemampuan bawaan dan Kesehatan..

3. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Pembelajaran organisasi

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

Tabel 4.8
Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel Pembelajaran organisasi (Y2)

Kode	Indikator	<i>Outer loadings</i>	Keterangan
Y2_1	<i>System Thinking,</i>	0.745	Valid
Y2_2	<i>Mental Models,</i>	0.861	Valid
Y2_3	<i>Personal mastery</i>	0.863	Valid
Y2_4	<i>Team learning</i>	0.899	Valid
Y2_5	<i>Bulding Shared Vision.</i>	0.891	Valid

Tabel di atas memperlihatkan besarnya loading faktor setiap indikator untuk variabel Pembelajaran organisasi (Y2) diperoleh pada kisaran 0,745 – 0,899. Oleh karena nilai loading tersebut berada di atas angka 0,700, maka dapat dinyatakan bahwa variabel Pembelajaran organisasi (Y2) mampu dijelaskan secara baik dan valid oleh indikator *System Thinking, Mental Models, Personal mastery, Team learning* dan *Bulding Shared Vision.*

Berdasarkan hasil pengujian validitas konvergen pada masing-masing variabel, dapat dikatakan seluruh indikator yang digunakan dalam model

penelitian ini dinyatakan valid, sehingga dapat dipakai sebagai ukuran bagi variabel yang digunakan pada penelitian ini.

4.3.2. Discriminant Validity

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

1. Fornell Lacker Criterion

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

Tabel 4.9
Nilai Fornell Lacker Criterion

Variabel	Human capital	Kepemimpinan transformasional	Pembelajaran organisasi
Human capital	0.863		
Kepemimpinan transformasional	0.587	0.943	
Pembelajaran organisasi	0.734	0.682	0.854

Keterangan: Nilai yang dicetak tebal adalah nilai akar AVE.

Uji Fornell-Larcker Criterion dapat dianggap memenuhi syarat jika akar dari Average Variance Extracted (AVE) lebih besar daripada korelasi antar konstruk. Tabel 4.9 menunjukkan bahwa nilai akar AVE lebih tinggi daripada nilai korelasi antar konstruk lainnya. Hal ini menandakan bahwa konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria validitas diskriminan yang tinggi, yang berarti

hasil analisis data dapat diterima karena nilai yang menggambarkan hubungan antar konstruk berkembang, dan nilai akar AVE memiliki nilai yang lebih besar daripada nilai korelasi antar konstruk. Ini menunjukkan bahwa semua konstruk memiliki validitas diskriminan yang baik. Dengan demikian, instrumen penelitian yang digunakan untuk mengukur seluruh konstruk atau variabel laten dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas diskriminan

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

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

Tabel 4.10
Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)*

	Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)
Kepemimpinan transformasional <-> Human capital	0.616
Pembelajaran organisasi <-> Human capital	0.795
Pembelajaran organisasi <-> Kepemimpinan transformasional	0.729

Sumber: hasil olah data dengan smartPLS 4 (2025)

Tabel 4.10 menunjukkan bahwa nilai-nilai dalam matrik HTMT tidak ada yang melebihi angka 0,9. Artinya, model menunjukkan bahwa evaluasi validitas diskriminan dapat diterima. Dari hasil pengujian validitas diskriminan, dapat diketahui bahwa syarat uji *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)* telah terpenuhi sehingga semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity* yang baik artinya hasil analisis data dapat diterima.

3. Cross Loading

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

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

	Human capital	Kepemimpinan transformasional	Pembelajaran organisasi
X1_1	0.549	0.949	0.621
X1_2	0.569	0.961	0.665
X1_3	0.510	0.913	0.599
X1_4	0.575	0.954	0.677
X1_5	0.561	0.935	0.650
Y1_1	0.827	0.533	0.662
Y1_2	0.862	0.531	0.640
Y1_3	0.875	0.479	0.620
Y1_4	0.877	0.528	0.651
Y1_5	0.870	0.468	0.606
Y1_6	0.864	0.491	0.614
Y2_1	0.558	0.625	0.745
Y2_2	0.585	0.570	0.861
Y2_3	0.578	0.566	0.863
Y2_4	0.719	0.579	0.899
Y2_5	0.676	0.573	0.891

Sumber: hasil olah data dengan smartPLS 4 (2025)

Pengujian *Cross Loading* dianggap valid apabila nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri lebih besar daripada dengan konstruk lainnya, dan jika semua nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri dan konstruk lainnya menunjukkan nilai yang positif. Semua konstruk dalam model yang diestimasi

memenuhi kriteria validitas discriminant yang tinggi, seperti yang ditunjukkan oleh hasil pengolahan data yang ditampilkan pada tabel cross-loading. Atas dasar tersebut, maka hasil analisis data dapat diterima bahwa data memiliki validitas discriminant yang baik.

4.3.3. Uji Reliabilitas

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

- a. *Composite Reliability*. Indikator-indikator sebuah konstruk memberikan hasil yang baik yaitu apabila mampu memberikan nilai *composite reliability* bernilai lebih dari 0,70.
- b. *Average Variance Extracted (AVE)*. Kriteria AVE yang berada di atas 0,5 menunjukkan indikator yang membentuk variabel penelitian dikatakan reliabel, sehingga dapat dipergunakan dalam analisis lebih lanjut dalam penelitian.
- c. *Cronbach alpha*. Kriteria skor *cronbach alpha* yang lebih dari 0,70 memiliki arti bahwa reliabilitas konstruk yang diteliti tergolong baik (Ghozali, 2014).

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

Tabel 4.12
Hasil Uji Reliabilitas

	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability</i>	<i>Average variance extracted (AVE)</i>
Human capital	0.931	0.946	0.744
Kepemimpinan transformasional	0.969	0.976	0.889
Pembelajaran organisasi	0.906	0.930	0.729

Sumber: Olah data Smart PLS 4.1.0 (2025)

Hasil uji reliabilitas masing-masing struktur ditunjukkan pada tabel di atas. Temuan menunjukkan bahwa nilai *cronbach alpha* masing-masing konstruk lebih dari 0,7, selanjutnya nilai reliabilitas komposit (*Composite reliability*) masing-masing konstruk lebih dari 0,7, dan nilai AVE masing-masing konstruk lebih dari 0,5. Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian memiliki reliabilitas yang tinggi.

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

4.3.4. Uji Multikolinieritas

Pengujian multikolinieritas perlu dilakukan sebelum pengujian hipotesis. Multikolinieritas merupakan kondisi di mana terdapat korelasi yang tinggi atau sempurna antara variabel bebas dalam model regresi. Multikolinieritas dapat menyebabkan ketidaktepatan estimasi parameter mengenai pengaruh masing-masing variabel terhadap variabel hasil. Uji multikolinieritas dapat dilakukan

dengan melihat nilai *Collinierity. Statistics* (VIF) pada inner VIF. Values. Apabila inner VIF < 5 menunjukkan tidak ada multikolinieritas.

Tabel 4.13
Hasil Uji Multikolinieritas

	VIF
Human capital -> Pembelajaran organisasi	1.526
Kepemimpinan transformasional -> Human capital	1.000
Kepemimpinan transformasional -> Pembelajaran organisasi	1.526

Sumber: Olah data Smart PLS 4.1.0 (2025)

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

4.4. Pengujian Goodness of Fit

Uji Kriteria Goodness of Fit (GoF) digunakan untuk mengevaluasi model struktural dan model pengukuran. Pengujian GoF dilakukan untuk menguji kebaikan pada model struktural atau *inner model*. Penilaian *inner model* berarti mengevaluasi hubungan antara konstruk laten melalui pengamatan hasil estimasi koefisien parameter jalan dan tingkat signifikansinya (Ghozali, 2011). Dalam penelitian ini, uji *goodness of fit* model struktural dievaluasi dengan mempertimbangkan R-square (R²) dan Q² (model relevansi prediktif). Q² menentukan seberapa baik model menghasilkan nilai observasi. Koefisien determinasi (R²) dari semua variabel endogen menentukan Q². Besaran Q² memiliki nilai dalam rentang dari 0 hingga 1 dan menunjukkan bahwa semakin dekat dengan nilai 1 bermakna semakin baik model yang dibentuk.

4.4.1. R-square (R2)

Hasil perhitungan koefisien determinasi (R2) untuk variabel endogen dapat disajikan sebagai berikut:

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

	R-square
Human capital	0.345
Pembelajaran organisasi	0.635

Sumber: Olah data Smart PLS 4.1.0 (2025)

Tabel 4.14 di atas memperlihatkan adanya nilai koefisien determinasi (*R-square*) yang diperoleh pada model variabel Pembelajaran organisasi sebesar 0,635. Nilai tersebut dapat diartikan bahwa variabel Pembelajaran organisasi dapat dijelaskan oleh variabel Kepemimpinan transformasional dan Human capital sebesar 63,5%, sedangkan sisanya 36,5% diperoleh dari pengaruh variabel lainnya yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

Koefisien determinasi (*R-square*) pada model variabel Human capital bernilai 0,345. Artinya Human capital dapat dipengaruhi oleh Kepemimpinan transformasional sebesar 34,5 % dan sisanya 65,5% diperoleh oleh pengaruh dari variabel lainnya yang tidak terdapat dalam model penelitian ini.

4.4.2. Q-Square (Q2)

Nilai Q-Square (Q2) merupakan salah satu uji dalam melihat kebaikan model struktural, yaitu menunjukkan seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan estimasi parameternya. $Q2 > 0$ menunjukkan model mempunyai predictive relevance dan jika $Q2 < 0$ menunjukkan bahwa model kurang memiliki predictive relevance. Nilai Q2 sebesar 0,02; 0,15; dan 0,35 menunjukkan lemah,

moderate dan kuat (Ghozali & Latan, 2015). Nilai Q-Square untuk model struktural penelitian ini dapat diperoleh dari hasil perhitungan *blindfolding* PLS sebagai berikut:

Tabel 4.15
Nilai Q-Square

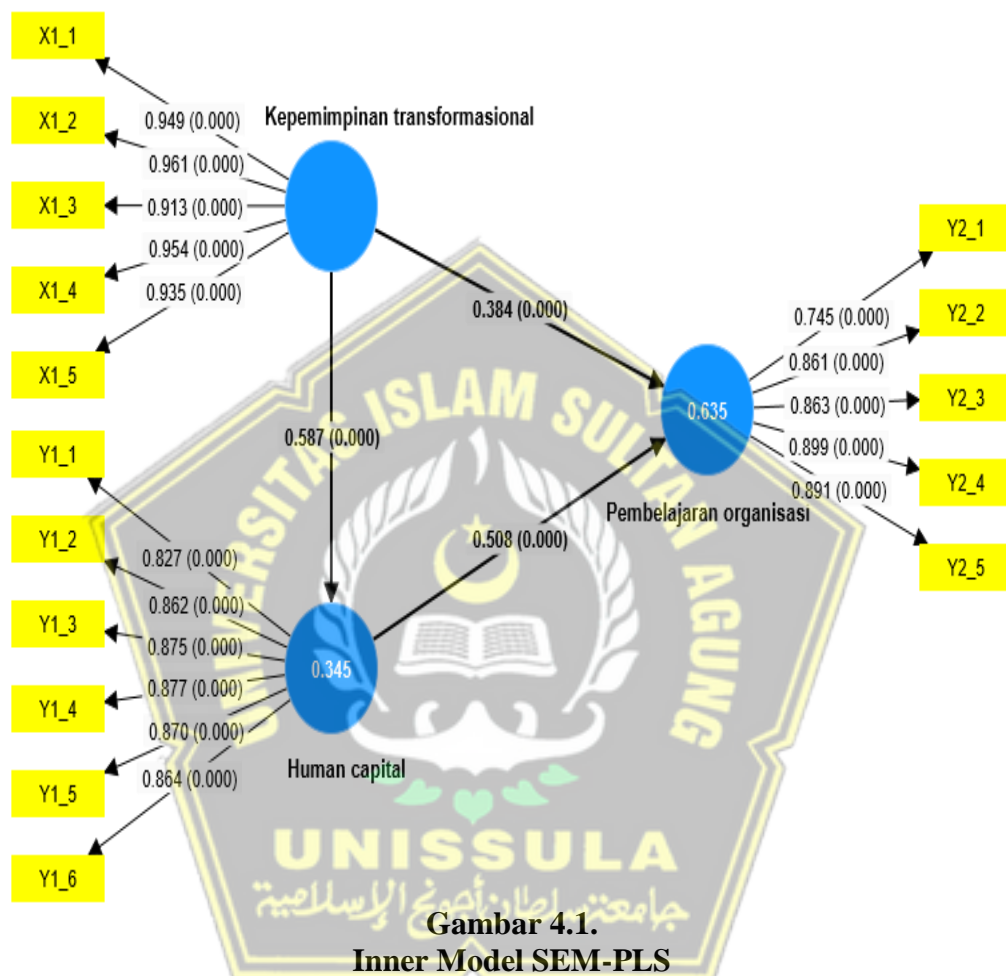
	SSO	SSE	Q ² (=1-SSE/SSO)
Human capital	810.000	607.615	0.250
Pembelajaran organisasi	675.000	368.911	0.453

Perhitungan Q-square (Q²) dihasilkan nilai Q square sebesar 0,453 untuk variabel Pembelajaran organisasi. Nilai tersebut lebih besar dari 0,35, artinya model memiliki *predictive relevance* yang kuat. Sedangkan pada variabel Human capital didapatkan nilai Q square sebesar 0,250 atau termasuk memiliki *predictive relevance* yang cukup kuat. Semuanya nilai Q² berada di atas 0, menunjukkan bahwa model struktural mempunyai kesesuaian yang baik atau fit dengan data. Artinya, nilai estimasi parameter yang dihasilkan model sesuai dengan nilai observasi.

4.5. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Pada analisis model struktural atau inner model dapat dilakukan pengujian hipotesis melalui uji statistik t (*T Statistics*). Hasil uji dapat dilihat dari output model struktural pada signifikansi *loading factor* yang menjelaskan pengaruh konstruk Kepemimpinan transformasional terhadap Pembelajaran organisasi melalui mediasi Human capital sebagai variabel intervening.

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



Gambar 4.1.

Inner Model SEM-PLS

Sumber: Hasil pengolahan data dengan *Smart PLS 4.0* (2025)

4.5.1. Analisis Pengaruh Langsung

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

Tabel 4.16
Path Coefficients Pengaruh Langsung

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Human capital -> Pembelajaran organisasi	0.508	0.508	0.082	6.174	0.000
Kepemimpinan transformasional -> Human capital	0.587	0.587	0.059	9.939	0.000
Kepemimpinan transformasional -> Pembelajaran organisasi	0.384	0.386	0.080	4.789	0.000

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

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

1. Pengujian Hipotesis 1

Berdasarkan hasil pengujian diperoleh nilai original sample estimate pengaruh kepemimpinan transformational terhadap Human capital sebesar 0,587. Nilai tersebut menunjukkan bahwa Kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh positif terhadap Human capital. Nilai uji t sebesar 9,939 > t tabel 1,96 serta nilai signifikansi p (0,000) < 0,05, sehingga terbukti terdapat pengaruh positif dan signifikan Kepemimpinan transformasional terhadap Human capital. Dengan demikian, hipotesis pertama yang menyatakan bahwa " Semakin baik kepemimpinan transformational maka akan semakin baik human capital " dapat **diterima**.

2. Pengujian Hipotesis 2:

Pada pengujian hipotesis 2 diperoleh nilai original sample estimate pengaruh kepemimpinan transformational terhadap pembelajaran organisasi sebesar 0,384. Nilai tersebut menunjukkan bahwa Kepemimpinan

transformatif berpengaruh positif terhadap Pembelajaran organisasi. Hasil ini juga diperkuat oleh nilai uji t yang diperoleh sebesar $4,789 > t$ tabel 1,96 serta nilai signifikansi $p(0,000) < 0,05$, sehingga dapat dikatakan terdapat pengaruh positif dan signifikan Kepemimpinan transformatif terhadap Pembelajaran organisasi. Dengan demikian, hipotesis kedua yang menyatakan bahwa "Semakin baik kepemimpinan transformasional maka akan semakin baik proses pembelajaran organisasi" dapat **diterima**.

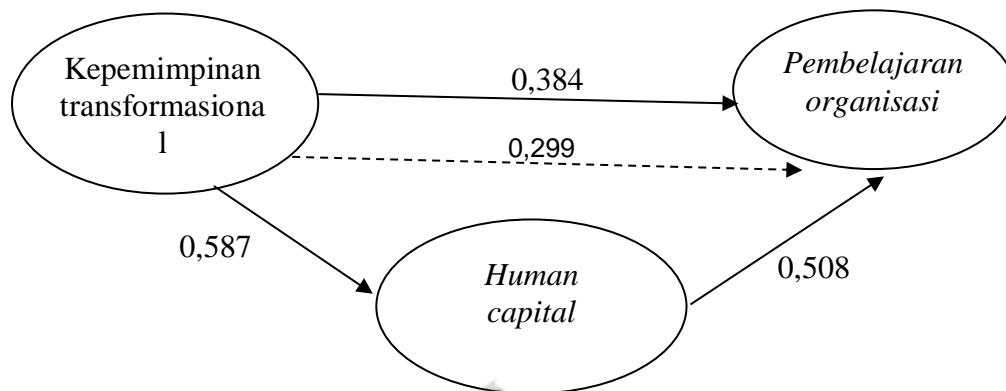
3. Pengujian Hipotesis 3

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan nilai original sample estimate pengaruh *human capital* terhadap pembelajaran organisasi sebesar 0,508, yang berarti Modal Intelektual berpengaruh positif terhadap Pembelajaran organisasi. Hasil tersebut diperkuat dengan nilai uji t sebesar $6,174 > t$ tabel 1,96 serta nilai signifikansi $p(0,000) < 0,05$, sehingga dapat dikatakan bahwa Human capital memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap Pembelajaran organisasi. Dengan demikian, hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa "Semakin baik *human capital* maka akan semakin baik pembelajaran organisasi." dapat **diterima**.

Ringkasan hasil uji hipotesis dalam penelitian ini disajikan secara menyeluruh pada tabel 4.19.

4.5.2. Analisis Pengaruh Tidak Langsung Kepemimpinan transformasional terhadap Pembelajaran organisasi melalui mediasi Human capital

Pengaruh tersebut digambarkan pada diagram jalur berikut:



Gambar 4.2.

Koefisien Jalur Pengaruh Kepemimpinan transformasional terhadap Pembelajaran organisasi melalui Human capital

Keterangan :

- > : Pengaruh langsung
- - - - -> : Pengaruh tidak langsung

Pengujian pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dalam hal ini dilakukan untuk melihat pengaruh yang diberikan oleh variabel Kepemimpinan transformasional terhadap variabel Pembelajaran organisasi secara tidak langsung melalui variabel intervening, yaitu variabel Human capital. Hasil pengujian pengaruh tidak langsung dari hasil perhitungan dengan smartPLS dapat disajikan pada tabel berikut.

Tabel 4.18
Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung

	Original sample	T statistics	P values	Keterangan
Kepemimpinan transformasional -> Human capital -> Pembelajaran organisasi	0.299	5.515	0.000	Signifikan

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

Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai koefisien jalur pengaruh mediasi Kepemimpinan transformasional terhadap Pembelajaran organisasi melalui Human capital adalah sebesar 0,412. Nilai tersebut menunjukkan adanya pengaruh positif Kepemimpinan transformasional terhadap Pembelajaran organisasi melalui peningkatan Human capital pegawai. Pengaruh ini diperkuat oleh nilai uji t sebesar $8,519 > t$ tabel 1,96 dan nilai signifikansi $p(0,000) < 0,05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa pengaruh mediasi tersebut signifikan.

4.6. Pembahasan

4.5.1. Pengaruh kepemimpinan transformational terhadap Human Capital.

Kepemimpinan transformational terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Human capital. Sejumlah penelitian sebelumnya mengindikasikan bahwa terdapat keterkaitan yang kuat antara kepemimpinan transformasional dan pembelajaran organisasi (Begum et al., 2020; Kim & Park, 2020b; Moghaddam, 2024; Xie, 2019).

Kepemimpinan transformasional pada penelitian ini diukur dari refleksi lima indikator yaitu indikator Kemampuan menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, Mendorong pemberdayaan terhadap bawahan, Bertindak berdasarkan sistem nilai yang diyakini, Mendorong pengembangan kemampuan secara berkelanjutan, Memiliki kecakapan dalam menangani situasi yang kompleks. Lima aspek tersebut terbukti mampu meningkatkan *Human capital* yang dalam penelitian ini diukur dari

enam indikator yaitu indikator Pengetahuan, Keterampilan (skill), Pengalaman, Kreativitas, Kemampuan bawaan dan Kesehatan.

Variabel Servant Leadership menunjukkan bahwa indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah dorongan untuk memberdayakan bawahan. Temuan ini mengindikasikan bahwa kemampuan pemimpin dalam memberikan ruang, dukungan, dan kepercayaan kepada bawahan untuk mengambil inisiatif dan mengembangkan potensi diri merupakan aspek paling kuat dalam mencerminkan kepemimpinan melayani. Di sisi lain, pada variabel Human Capital, indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah kreativitas. Hubungan ini menunjukkan bahwa semakin efektif pemimpin mendorong pemberdayaan, semakin meningkat pula kreativitas pegawai dalam menghasilkan ide-ide baru, inovasi, serta solusi yang lebih adaptif terhadap kebutuhan organisasi.

Sementara itu, indikator dengan nilai outer loading terendah pada variabel Servant Leadership adalah bertindak berdasarkan sistem nilai yang diyakini, yang menggambarkan konsistensi pemimpin dalam menjalankan nilai-nilai moral dan etika. Adapun pada variabel Human Capital, indikator terendah adalah pengetahuan. Meskipun keduanya memiliki nilai terendah, hasil analisis tetap menunjukkan bahwa ketika pemimpin semakin konsisten bertindak sesuai nilai yang dianut, maka tingkat pengetahuan pegawai juga akan meningkat. Hal ini menjelaskan bahwa keteladanan moral pemimpin tetap memiliki kontribusi penting dalam menstimulasi proses pembelajaran,

peningkatan pemahaman, serta penguatan basis pengetahuan pegawai sehingga kualitas Human Capital dapat terus berkembang.

4.5.2. Pengaruh kepemimpinan transformational terhadap pembelajaran organisasi.

Kepemimpinan transformational terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap pembelajaran organisasi. Hasil penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap modal intelektual dalam organisasi (Khoshnaw & Karadaş, 2024).

Kepemimpinan transformasional pada penelitian ini diukur dari refleksi lima indikator yaitu indikator Kemampuan menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, Mendorong pemberdayaan terhadap bawahan, Bertindak berdasarkan sistem nilai yang diyakini, Mendorong pengembangan kemampuan secara berkelanjutan, Memiliki kecakapan dalam menangani situasi yang kompleks. Lima aspek tersebut terbukti mampu meningkatkan Pembelajaran organisasi yang pada penelitian ini diukur dari refleksi lima indikator yaitu indikator *System Thinking, Mental Models, Personal mastery, Team learning* dan *Bulding Shared Vision*

Variabel Servant Leadership menunjukkan bahwa indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah kemampuan pemimpin dalam mendorong pemberdayaan kepada bawahan. Sementara itu, pada variabel Pembelajaran Organisasi, indikator dengan nilai tertinggi adalah Team

Learning. Temuan ini menggambarkan bahwa semakin kuat dorongan seorang pemimpin untuk memberdayakan bawahannya maka semakin optimal pula proses pembelajaran tim dalam organisasi. Dengan kata lain, gaya kepemimpinan yang memberdayakan menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif sehingga tim lebih mudah berbagi pengetahuan, mengevaluasi praktik kerja, dan meningkatkan kapasitas belajar bersama.

Di sisi lain, indikator dengan nilai outer loading terendah pada variabel Servant Leadership adalah aspek bertindak berdasarkan sistem nilai yang diyakini. Pada variabel Pembelajaran Organisasi, indikator dengan nilai terendah adalah System Thinking. Hasil ini mengindikasikan bahwa ketika pemimpin mampu berperilaku konsisten dengan nilai-nilai inti yang ia yakini maka kemampuan organisasi untuk berpikir secara sistemik juga meningkat. Artinya, konsistensi nilai dari seorang pemimpin dapat menjadi fondasi bagi berkembangnya cara pandang yang lebih holistik dalam organisasi, di mana setiap anggota mampu melihat keterkaitan antarproses, memahami dampak keputusan secara menyeluruh, serta mengelola perubahan dengan perspektif yang lebih strategis.

4.5.3. Pengaruh human capital terhadap pembelajaran organisasi.

Human Capital terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap pembelajaran organisasi. Beberapa studi mengungkapkan bahwa komponen modal intelektual, seperti modal manusia, struktural, dan relasional, berkontribusi signifikan terhadap pembentukan budaya

pembelajaran yang efektif dalam organisasi (Asif, 2020; Kaiser & Kragulj, 2015; Piber et al., 2019; Shami & Nastiezaie, 2019).

Pengukuran human capital dalam penelitian ini diukur dari enam indikator yaitu indikator Pengetahuan, Keterampilan (skill), Pengalaman, Kreativitas, Kemampuan bawaan dan Kesehatan Lima aspek tersebut terbukti mampu meningkatkan Pembelajaran organisasi yang pada penelitian ini diukur dari refleksi lima indikator yaitu indikator *System Thinking, Mental Models, Personal mastery, Team learning* dan *Bulding Shared Vision*

Variabel Human Capital menunjukkan bahwa indikator dengan kontribusi paling kuat adalah kreativitas. Hal ini menandakan bahwa kemampuan individu untuk menghasilkan ide-ide baru, berinovasi, dan melihat peluang dari berbagai situasi menjadi aspek utama dalam membentuk kualitas Human Capital secara keseluruhan. Pada sisi lain, variabel Pembelajaran Organisasi memiliki nilai outer loading tertinggi pada indikator *team learning*, yang mencerminkan pentingnya kemampuan belajar bersama, berbagi pengalaman, serta membangun kolaborasi antarpegawai. Temuan ini memperlihatkan bahwa semakin tinggi tingkat kreativitas individu, semakin kuat pula proses pembelajaran tim dalam organisasi. Dengan kata lain, kreativitas berperan sebagai pendorong utama terciptanya lingkungan belajar kolektif yang efektif.

Sementara itu, indikator dengan kontribusi terendah pada variabel Human Capital adalah pengetahuan. Meskipun berada pada nilai terendah,

pengetahuan tetap menjadi fondasi penting bagi pengembangan kapasitas individu. Pada variabel Pembelajaran Organisasi, indikator system thinking memiliki nilai outer loading terendah. Namun demikian, kemampuan berpikir sistemik tetap memegang peran signifikan dalam melihat masalah secara menyeluruh dan memahami keterkaitan antarproses dalam organisasi. Hasil ini menunjukkan bahwa peningkatan pengetahuan individu akan diikuti oleh meningkatnya kemampuan berpikir sistemik. Artinya, semakin luas dan dalam pengetahuan yang dimiliki, semakin baik pula individu dalam memahami pola, struktur, serta hubungan sebab-akibat dalam organisasi, yang pada akhirnya memperkuat proses pembelajaran organisasi secara keseluruhan.

4.5.4. Peran mediasi human capital dalam pengaruh kepemimpinan transformational terhadap Pembelajaran Organisasi.

Kualitas pembelajaran organisasi akan meningkat apabila pimpinan tidak hanya menunjukkan perilaku transformasional, tetapi juga mampu membangun human capital pegawai secara optimal. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan pembelajaran organisasi secara lebih efektif melalui penguatan human capital. Pimpinan yang inspiratif dan memberdayakan mampu menciptakan pegawai yang lebih kompeten, adaptif, dan berdaya saing, yang pada akhirnya meningkatkan kapasitas organisasi dalam belajar, memperbaiki diri, dan berinovasi. Temuan ini menegaskan bahwa Kantor Bea dan Cukai

akan lebih mampu menghadapi dinamika kebijakan, perubahan teknologi, dan tekanan lingkungan apabila kepemimpinan transformasional dijalankan secara konsisten dan disertai pengembangan modal intelektual yang berkesinambungan.



BAB V PENUTUP

5.1. Kesimpulan Hasil Penelitian

Penelitian ini menyimpulkan bahwa penguatan aspek kreativitas dan peningkatan kualitas pengetahuan individu merupakan strategi penting untuk mendorong efektivitas pembelajaran organisasi, baik melalui team learning maupun system thinking. Temuan ini menegaskan perlunya organisasi mengembangkan kapasitas sumber daya manusia secara komprehensif agar mampu menjawab tantangan dan dinamika lingkungan kerja yang terus berkembang. Hasil pembuktian hypothesis menunjukkan bahwa seluruh hypothesis terbukti yaitu :

1. Kepemimpinan transformational terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Human capital.
2. Kepemimpinan transformational terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap pembelajaran organisasi.
3. Modal Intelektual terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap pembelajaran organisasi.
4. Kepemimpinan transformasional memediasi pengaruh Pembelajaran organisasi melalui mediasi Human capital. Kualitas pembelajaran organisasi akan meningkat apabila pimpinan tidak hanya menunjukkan perilaku transformasional, tetapi juga mampu membangun human capital atau modal intelektual pegawai secara optimal.

5.2. Implikasi Teoritis

Temuan penelitian ini memberikan beberapa kontribusi teoritis bagi penguatan konsep Human Capital dan Pembelajaran Organisasi.

1. Kreativitas sebagai indikator paling dominan dalam pembentukan Human Capital memperluas pemahaman bahwa kualitas modal manusia tidak hanya bertumpu pada aspek pengetahuan atau keterampilan teknis, tetapi juga pada kemampuan menghasilkan inovasi. Temuan ini memperkuat teori-teori sebelumnya yang menyebutkan bahwa kreativitas merupakan elemen strategis dalam meningkatkan nilai dan daya saing sumber daya manusia. Dengan demikian, penelitian ini menegaskan pentingnya memasukkan kreativitas sebagai komponen inti dalam model-model konseptual terkait Human Capital.
2. Team learning menjadi indikator paling kuat dalam variabel Pembelajaran Organisasi memberikan dukungan teoritis bagi pandangan bahwa pembelajaran tidak dapat berdiri secara individual, tetapi membutuhkan interaksi, kolaborasi, dan mekanisme berbagi pengalaman antaranggota organisasi. Dengan temuan tersebut, penelitian ini memperkaya teori pembelajaran organisasi dengan menunjukkan bahwa dinamika kelompok memiliki pengaruh yang lebih besar dibandingkan elemen pembelajaran individual.
3. Kreativitas berkontribusi positif terhadap team learning, hasil ini menawarkan kontribusi teoritis baru bahwa kemampuan individu untuk berkreasi dapat memengaruhi efektivitas proses pembelajaran tim.

Implikasi ini memberikan gambaran bahwa pembelajaran organisasi tidak hanya dimulai dari sistem dan struktur, tetapi juga dari kualitas kognitif dan inovatif individu. Hal ini memperluas model hubungan antara Human Capital dan Learning Organization dalam literatur. yang memadai untuk memahami pola dan hubungan dalam sistem kerja.

5.3. Implikasi Praktis

Implikasi manajerial dari penelitian ini mengarahkan organisasi untuk mempertahankan kekuatan pada aspek pemberdayaan dan kreativitas, sekaligus memperbaiki integritas kepemimpinan dan pengetahuan pegawai guna mencapai kualitas kepemimpinan dan pengembangan SDM yang lebih efektif dan berkelanjutan.

1. Berdasarkan hasil pengukuran variabel kepemimpinan transformasional, indikator dengan kontribusi tertinggi adalah kemampuan pemimpin dalam mendorong pemberdayaan bawahan. Temuan ini menegaskan bahwa praktik pemberdayaan sudah berjalan dengan baik dan perlu terus dipertahankan melalui pelibatan pegawai dalam pengambilan keputusan, pemberian ruang untuk berinisiatif, serta penciptaan iklim kerja yang mendukung otonomi dan kreativitas. Manajemen perlu memastikan bahwa budaya pemberdayaan tetap menjadi bagian dari gaya kepemimpinan sehari-hari, misalnya melalui coaching, delegation, dan penguatan kepercayaan kepada bawahan. Sebaliknya, indikator dengan kontribusi terendah adalah bertindak berdasarkan nilai-nilai yang diyakini. Kondisi ini

menunjukkan bahwa masih terdapat gap antara nilai-nilai organisasi yang dianut pemimpin dan implementasinya dalam tindakan nyata. Oleh karena itu, diperlukan langkah manajerial untuk memperkuat integritas dan keteladanan pemimpin melalui internalisasi nilai-nilai organisasi, peningkatan konsistensi perilaku, serta monitoring kepemimpinan berbasis nilai. Program seperti leadership character building, evaluasi perilaku kepemimpinan berbasis nilai, dan penegasan standar etika dapat menjadi intervensi yang relevan.

2. Pada variabel Human Capital, indikator yang memiliki kontribusi tertinggi adalah kreativitas. Hal ini menunjukkan bahwa kapasitas inovatif pegawai sudah berkembang baik dan perlu terus dipertahankan melalui penyediaan ruang eksplorasi ide baru, penghargaan terhadap inovasi, dan penciptaan lingkungan kerja yang mendukung eksperimen. Manajemen dapat mengembangkan program challenge-based innovation, knowledge sharing, atau inkubasi ide untuk menjaga keberlanjutan kreativitas pegawai. Sementara itu, indikator dengan kontribusi terendah adalah pengetahuan. Temuan ini menggambarkan perlunya peningkatan kompetensi dasar pegawai, baik pengetahuan teknis maupun pengetahuan tentang kebijakan dan prosedur organisasi. Manajemen dapat memperbaiki aspek ini melalui pelatihan berkelanjutan, peningkatan akses terhadap materi pembelajaran, mentoring, serta evaluasi kompetensi secara berkala. Program peningkatan pengetahuan yang terstruktur akan memperkuat fondasi Human Capital dan mendorong kinerja yang lebih optimal.

5.4. Limitasi Hasil Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam interpretasi hasil.

1. Pengukuran variabel menggunakan instrumen kuesioner berbasis persepsi responden, sehingga hasil penelitian sangat dipengaruhi subjektivitas individu. Hal ini dapat menimbulkan bias persepsi, khususnya dalam menilai gaya kepemimpinan maupun kemampuan personal seperti kreativitas dan pengetahuan.
2. Indikator dengan nilai outer loading rendah, seperti bertindak berdasarkan nilai yang diyakini dan pengetahuan, menunjukkan bahwa variabel tersebut belum sepenuhnya terwakili secara optimal dalam model penelitian. Keterbatasan ini dapat memengaruhi kekuatan generalisasi hubungan antarvariabel, sehingga diperlukan penyempurnaan indikator pada penelitian mendatang.
3. Penelitian dilakukan pada konteks organisasi tertentu sehingga hasilnya mungkin tidak dapat digeneralisasi secara langsung ke lingkungan organisasi lain dengan karakteristik berbeda. Faktor budaya organisasi, struktur kerja, serta gaya kepemimpinan pada setiap institusi dapat memengaruhi relevansi temuan.
4. Desain penelitian yang bersifat cross-sectional hanya menggambarkan kondisi pada satu waktu tertentu. Dengan demikian, penelitian ini belum mampu menjelaskan dinamika perubahan variabel dari waktu ke waktu.

5.5. Agenda Penelitian Mendatang

Berdasarkan limitasi penelitian yang ada maka dapat disusun agenda penelitian selanjutnya disarankan untuk :

1. Menggunakan instrumen pengukuran yang lebih beragam, tidak hanya mengandalkan kuesioner berbasis persepsi. Pendekatan seperti wawancara mendalam, observasi langsung, atau metode campuran dapat membantu memperkaya data dan meminimalkan bias subjektivitas responden.
2. Penelitian mendatang sebaiknya dilakukan pada berbagai jenis organisasi atau sektor yang berbeda untuk meningkatkan generalisasi temuan. Variasi konteks akan membantu memperjelas apakah hubungan antarvariabel yang ditemukan dapat berlaku secara luas atau hanya spesifik pada organisasi tertentu.
3. Penggunaan desain longitudinal untuk mengamati perubahan variabel dari waktu ke waktu.

DAFTAR PUSTAKA

- AL-Qahtani, F. M. S., & Ghoneim, S. E. D. A. E. A. (2013). Organizational Learning: As an Approach for Transforming to the Learning Organization Concept in Saudi Universities. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 4(2), 513–532. <https://doi.org/10.5901/mjss.2013.v4n2p513>
- Alrowwad, A., Abualoush, S. H., & Masa'deh, R. (2020). Innovation and intellectual capital as intermediary variables among transformational leadership, transactional leadership, and organizational performance. *Journal of Management Development*, 39(2), 196–222. <https://doi.org/10.1108/JMD-02-2019-0062>
- Antonakis, J., & Robert, J. (2013). *Leadership Theory: The Way Forward', Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead 10th Anniversary Edition (Monographs in Leadership 1, 1–2.* <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/S1479-357120130000005006/full/html>
- Argote, L. (2012). *Organizational learning: Creating, retaining and transferring knowledge*. Springer Science & Business Media.
- Argote, L., & Miron-Spektor, E. (2011). Organizational learning: From experience to knowledge. *Organization Science*, 22(5), 1123–1137. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0621>
- Arikunto, S. (2016). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Rineka Cipta.
- Asif, M. (2020). Strategic leadership and ambidextrous learning: Exploring the role of dynamic capabilities and intellectual capital. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 12(1), 1–14. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-03-2019-0034>
- Bass, B. M. (1996). *A new paradigm of leadership: An inquiry into transformational leadership*. Alexandria, VA: US Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- Bednall, T. C., E. Rafferty, A., Shipton, H., Sanders, K., & J. Jackson, C. (2018). Innovative Behaviour: How Much Transformational Leadership Do You Need? *British Journal of Management*, 29(4), 796–816. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12275>
- Begum, S., Xia, E., Mehmood, K., Iftikhar, Y., & Li, Y. (2020). The impact of ceos' transformational leadership on sustainable organizational innovation in smes: A three-wave mediating role of organizational learning and psychological empowerment. *Sustainability (Switzerland)*, 12(20), 1–16. <https://doi.org/10.3390/su12208620>
- Bratianu, C. (2015). *Organizational Learning and the Learning Organization*. January, 286–312. <https://doi.org/10.4018/978-1-4666-8318-1.ch012>
- Brennan, N., & Connell, B. (2000). Intellectual capital: current issues and policy implications. In *Journal of Intellectual Capital* (Vol. 1, Issue 3). # MCB University Press. <http://www.emerald-library.com>
- Brix, J. (2019). Ambidexterity and organizational learning: revisiting and reconnecting the literatures. *Learning Organization*, 26(4), 337–351. <https://doi.org/10.1108/TLO-02-2019-0034>

- Cabrilo, S., & Dahms, S. (2020). The Role of Multidimensional Intellectual Capital and Organizational Learning Practices in Innovation Performance. *European Management Review*, 17(4), 835–855. <https://doi.org/10.1111/emre.12396>
- Chiva, R., & Habib, J. (2015). A framework for organizational learning: Zero, adaptive and generative learning. *Journal of Management and Organization*, 21(3), 350–368. <https://doi.org/10.1017/jmo.2014.88>
- Fahtiansyah, M. A., Danial, D. M., & Norisanti, N. (2022). INTELLECTUAL CAPITAL ANALYSIS AND LEARNING ORIENTATION ON THE PERFORMANCE OF MSMES PANDAI IRON IN SUKABUMI DISTRICT. *Inovbiz: Jurnal Inovasi Bisnis*, 10, 23–30. www.ejournal.polbeng.ac.id/index.php/IBP
- Gagel, G. (2017). The intersection of organizational agility and transformational leadership: A literature review. *Academy of Management*.
- Ghozali. (2018). *Metode penelitian*. 35–47.
- Hair, J. F. (2021). Next-generation prediction metrics for composite-based PLS-SEM. *Industrial Management and Data Systems*, 121(1), 5–11. <https://doi.org/10.1108/IMDS-08-2020-0505>
- Hair, J. F., Howard, M. C., & Nitzl, C. (2020). Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. *Journal of Business Research*, 109, 101–110. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.069>
- Hasan, K. K. (2023). ... Leadership and Work Motivation on Employee Performance: Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *MULTIPLE: Journal of Global and ...* <https://journal.institercom-edu.org/index.php/multiple/article/view/29>
- Huang, S. (Sam), Yu, Z., Shao, Y., Yu, M., & Li, Z. (2021). Relative effects of human capital, social capital and psychological capital on hotel employees' job performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(2), 490–512. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2020-0650>
- Hutchins, E. (2020). Organizational Learning. *Cognition in the Wild*. <https://doi.org/10.7551/mitpress/1881.003.0010>
- Imran, M. K., Ilyas, M., Aslam, U., & Ubaid-Ur-Rahman. (2016). Organizational learning through transformational leadership. *Learning Organization*, 23(4), 232–248. <https://doi.org/10.1108/TLO-09-2015-0053>
- Indriantoro, N., & Supomo, B. (2016). Metode Penelitian kuantitatif. *Variabel*, 53(9), 1689–1699.
- Isaac, O., Alshamsi, S., & Bhaumik, A. (2019). Effect of Transformational Leadership on Intellectual Capital and Organizational Innovation Information System Strategic Planning View project Mobile Banking View project Effect of Transformational Leadership on Intellectual Capital and Organizational Innovation. *International Journal on Emerging Technologies*, 10(1a), 66–76. <https://www.researchgate.net/publication/335465882>
- Islam, M. S., & Amin, M. (2022). A systematic review of human capital and employee well-being: putting human capital back on the track. In *European Journal of Training and Development* (Vol. 46, Issues 5–6, pp. 504–534). Emerald Group Holdings Ltd. <https://doi.org/10.1108/EJTD-12-2020-0177>

- Istikhoroh, S., Ardhiani, M. R., Sulistiawan, E., Sukandani, Y., & Utamayasa, I. G. D. (2023). CREATING HUMAN CAPITAL-BASED INNOVATION AND TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP WORK BEHAVIOR IN HIGHER EDUCATION. *Revista de Gestao Social e Ambiental*, 17(5). <https://doi.org/10.24857/rgsa.v17n5-030>
- Juvika, J., & Ardi, A. (2023a). The Influence Of Digital Transformational Leadership On Organizational Performance Through Intellectual Capital Mediation And Innovation Factors THE INFLUENCE OF DIGITAL TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE THROUGH INTELLECTUAL CAPITAL MEDIATION AND INNOVATION FACTORS AT PT .XYZ under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License (CC BY-NC 4.0). *Jurnal Ekonomi*, 12(03), 2023. <http://ejournal.seaninstitute.or.id/index.php/Ekonomi>
- Juvika, J., & Ardi, A. (2023b). The Influence Of Digital Transformational Leadership On Organizational Performance Through Intellectual Capital Mediation And Innovation Factors THE INFLUENCE OF DIGITAL TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE THROUGH INTELLECTUAL CAPITAL MEDIATION AND INNOVATION FACTORS AT PT .XYZ under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License (CC BY-NC 4.0). *Jurnal Ekonomi*, 12(03), 2023. <http://ejournal.seaninstitute.or.id/index.php/Ekonomi>
- Kaiser, A., & Kragulj, F. (2015). Building Intellectual Capital by Generative Listening and Learning From the Future. *Proceedings of the 7th European Conference on Intellectual Capital (ECIC-2015)*, 165–172.
- Khoshnaw, D., & Karadaş, G. (2024). Transactional leadership and intellectual capital, the mediating role of knowledge sharing: The study of customs employees in Sulaymaniyah governorate. *Heliyon*, 10(19). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e38747>
- Kim, E. J., & Park, S. (2020a). Transformational leadership, knowledge sharing, organizational climate and learning: an empirical study. *Leadership and Organization Development Journal*, 41(6), 761–775. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2018-0455>
- Kim, E. J., & Park, S. (2020b). Transformational leadership, knowledge sharing, organizational climate and learning: an empirical study. *Leadership and Organization Development Journal*, 41(6), 761–775. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2018-0455>
- Klaus North, G. K. (2018). *Knowledge management: Value creation through organizational learning*. (Springer Texts in Business and Economics, Ed.). Springer Netherlands.
- Lin, L. W., Gan, S. M., & Wei, S. Y. (2022). Intelligent Capital, Organizational Learning, and Corporate Performance Influence Relationship. *Mathematical Problems in Engineering*, 2022. <https://doi.org/10.1155/2022/4666772>
- Marr, B., Schiuma, G., & Neely, A. (2004). Intellectual capital – defining key performance indicators for organizational knowledge assets. *Business Process*

- Management Journal*, 10(5), 551–569.
<https://doi.org/10.1108/14637150410559225>
- Mekuri-Ndimele, J. A. (2022). ASSESSING HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT AND EMPLOYEE PERFORMANCE IN ORGANISATIONS. *International Journal of Accounting and Management Innovations*, 8(2).
- Middleton, J., Harvey, S., & Esaki, N. (2015). Transformational Leadership and Organizational Change: How do Leaders Approach Trauma-Informed Organizational Change...Twice? *Families in Society: The Journal of Contemporary Social Services*, 96(3), 155–163. <https://doi.org/10.1606/1044-3894.2015.96.21>
- Moghaddam, P. K. (2024). Driving Innovation in Education: The Role of Transformational Leadership and Knowledge Sharing Strategies. *Research Review*. <https://doi.org/10.52845/currentopinion.v4i2.291>
- Molines, M., El Akremi, A., Storme, M., & Celik, P. (2020). Beyond the tipping point: the curvilinear relationships of transformational leadership, leader–member exchange, and emotional exhaustion in the French police. *Public Management Review*, 1–26. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1795231>
- Nazir. (2014). *Metode Penelitian*. Gitalia Indonesia.
- Nopagia, Suropto, & Holiawati. (2020). The Influence Of Good Corporate Governance, Intellectual Capital, And Investment Opportunity Set On Company Value. *Jurnal Ekonomi*, 13, 2024. <https://doi.org/10.54209/ekonomi.v13i03>
- Norisyah Abd Rahim. (2018). PENGARUH KEPIMPINAN TRANSFORMASI DAN BUDAYA SEKOLAH TERHADAP ORGANISASI PEMBELAJARAN SEKOLAH MENENGAH IMTIAZ DI MALAYSIA. *Jurnal Ilmi*, 8, 64–89.
- Oktavia, T. (2023). Human Capital, Job Satisfaction and Employee Performance. *International Journal Management Science and Business Journal Homepage*, 5(1), 19–28. <https://doi.org/10.17509/msb.v5i1>
- Pasamar, S., Diaz-Fernandez, M., & de la Rosa-Navarro, M. D. (2019a). Human capital: the link between leadership and organizational learning. *European Journal of Management and Business Economics*, 28(1), 25–51. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-08-2017-0003>
- Pasamar, S., Diaz-Fernandez, M., & de la Rosa-Navarro, M. D. (2019b). Human capital: the link between leadership and organizational learning. *European Journal of Management and Business Economics*, 28(1), 25–51. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-08-2017-0003>
- Petty, R., & Guthrie, J. (2000). Intellectual capital literature review Measurement, reporting and management. In *Journal of Intellectual Capital* (Vol. 1, Issue 2). # MCB University Press. <http://www.emerald-library.com>
- Piber, M., Demartini, P., & Biondi, L. (2019). The management of participatory cultural initiatives: learning from the discourse on intellectual capital. *Journal of Management and Governance*, 23(2), 435–458. <https://doi.org/10.1007/s10997-018-9435-7>

- Rafiq, A., Ghayas, M. M., Bhutto, S. A., & Devi, A. (2022). MEDIATING EFFECT OF TRUST IN LEADER BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND JOB SATISFACTION. In *KASBIT Business Journal* (Vol. 15, Issue 1).
- Rehman, S. U., Ashfaq, K., Bresciani, S., Giacosa, E., & Mueller, J. (2022). Nexus among intellectual capital, interorganizational learning, industrial Internet of things technology and innovation performance: a resource-based perspective. *Journal of Intellectual Capital*. <https://doi.org/10.1108/JIC-03-2021-0095>
- Rianto, M. R., Jasfar, F., & Arafah, W. (2021). Mediating Effect of Organization Learning on the Relationship Between Strategic Change, Knowledge Management and Transformational Leadership ; Case of Indonesia Islamic Banks. *Journal of Economic Development, Environment and People*, 10(3), 26–49. <https://doi.org/10.26458/jedep.v10i3.697>
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline : the art and practice of the learning organization* [BOOK]. New York : Doubleday/Currency, [1990] ©1990.
- Shami, S., & Nastiezaie, N. (2019). The relationship between intellectual capital and organizational agility through the mediating of organizational learning. *New Educational Review*, 56(2), 184–194. <https://doi.org/10.15804/ner.2019.56.2.15>
- Sinkula, J. M., Baker, W. E., & Noordewier, T. (1997). A Framework for Market-Based. . *Journal of the Academy of Marketing Science*, 306-318.
- Sugiyono. (2018). Metode Penelitian Metode Penelitian. *Metode Penelitian*, 22–34.
- The Dynamics of Intellectual Capital in Current Era. (2021). In *The Dynamics of Intellectual Capital in Current Era*. Springer Singapore. <https://doi.org/10.1007/978-981-16-1692-1>
- Udin, U. (2023). LINKING TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP TO ORGANIZATIONAL LEARNING CULTURE AND EMPLOYEE PERFORMANCE: THE MEDIATION-MODERATION MODEL. *International Journal of Professional Business Review*, 8(3). <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i3.1229>
- Vermeulen, M., Kreijns, K., & Evers, A. T. (2020). Transformational leadership, leader–member exchange and school learning climate: Impact on teachers’ innovative behaviour in the Netherlands. *Educational Management Administration and Leadership*. <https://doi.org/10.1177/1741143220932582>
- Wanasida, A. S., Bernarto, I., Sudibjo, N., & Pramono, R. (2021). Millennial Transformational Leadership on Organizational Performance in Indonesia Fishery Startup. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(2), 555–562. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no2.0555>
- Widiarini, R., & Nurannisa, F. R. (2022). Effectiveness of Human Capital on Employee Performance in the Era of Disruption in the Health Sector. *Kemas*, 18(2), 243–249. <https://doi.org/10.15294/kemas.v18i2.37522>
- Xie, L. (2019). Leadership and organizational learning culture: a systematic literature review. In *European Journal of Training and Development* (Vol. 43, Issues 1–2, pp. 76–104). Emerald Group Holdings Ltd. <https://doi.org/10.1108/EJTD-06-2018-0056>