

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

## **Tesis**

Untuk memenuhi sebagian persyaratan Mencapai Derajat Sarjana S2  
Program Magister Manajemen



Disusun oleh :

**DWI WAHYU PRIYANTORO**  
NIM 20402400635

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

**HALAMAN PENGESAHAN**

**TESIS**

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

**Disusun oleh:  
DWI WAHYU PRIYANTORO  
NIM 20402400635**

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

Semarang, Januari 2026

Pembimbing

Ketua Program Studi Manajemen

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

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

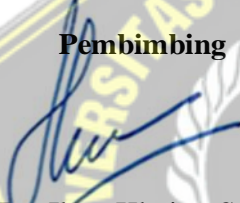
**LEMBAR PENGUJIAN**  
**PERAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIONAL**  
**DAN MODAL INTELEKTUAL TERHADAP**  
**PEMBELAJARAN ORGANISASI**

Disusun oleh:  
**DWI WAHYU PRIYANTORO**  
**NIM 20402400635**


Telah dipertahankan di depan penguji pada  
Februari 2026

**SUSUNAN DEWAN PENGUJI**


**Pembimbing**

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

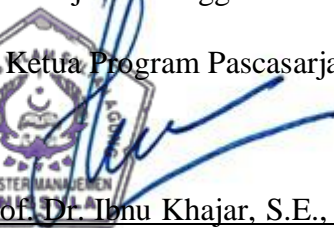

**Penguji I**

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

**Penguji II**

  
Dr. Drs. H. Marno Nugroho, M.M.  
NIK 210491025

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 : Dwi Wahyu Priyantoro  
NIM : 20402400635  
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, S.E., M.Si.  
NIK 210491028

Dwi Wahyu Priyantoro  
NIM 20402400635

## LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Dwi Wahyu Priyantoro  
NIM : 20402400635  
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 sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti adapelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, Februari 2026

Yang menyatakan

Dwi Wahyu Priyantoro  
NIM 20402400635

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap pembelajaran organisasi dan modal intelektual pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta. Jenis penelitian yang digunakan adalah *explanatory research*, dengan tujuan menjelaskan hubungan kausal antarvariabel melalui pendekatan kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh sumber daya manusia (SDM), baik Aparatur Sipil Negara (ASN) maupun Non-ASN, yang berjumlah 203 orang. Berdasarkan rumus Slovin, diperoleh jumlah sampel sebanyak 135 responden yang diambil menggunakan teknik *non-probability sampling* dengan metode *convenience sampling* (Hair, 2021). Pemilihan metode ini didasarkan pada pertimbangan efisiensi waktu dan kemudahan dalam proses pengumpulan data.

Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner tertutup dengan skala Likert 1–5, yang mencerminkan tingkat persetujuan responden dari “Sangat Tidak Setuju (STS)” hingga “Sangat Setuju (SS)”. Pengukuran variabel penelitian menggunakan *Personality Questionnaires* untuk menilai persepsi responden terhadap indikator kepemimpinan transformasional, modal intelektual, dan pembelajaran organisasi. Analisis data dilakukan dengan menggunakan metode *Partial Least Square (PLS)* untuk menguji hubungan antarvariabel dalam model penelitian.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap modal intelektual; (2) kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap pembelajaran organisasi; dan (3) modal intelektual berpengaruh positif dan signifikan terhadap pembelajaran organisasi. Temuan ini menegaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berperan penting dalam membangun kapasitas intelektual organisasi dan mendorong terciptanya budaya belajar yang berkelanjutan. Dengan demikian, peningkatan kualitas kepemimpinan yang berorientasi pada inspirasi, perhatian individual, dan pengembangan potensi pegawai menjadi faktor kunci dalam memperkuat modal intelektual serta efektivitas pembelajaran organisasi.

**Kata kunci:** kepemimpinan transformasional; modal intelektual; pembelajaran organisasi

## ABSTRACT

*This study aims to analyze the influence of transformational leadership on organizational learning and intellectual capital at the Regional Office of the Directorate General of Customs and Excise of Central Java and the Special Region of Yogyakarta. The research is categorized as explanatory research, designed to explain causal relationships among variables using a quantitative approach. The population in this study consists of all human resources (HR), both Civil Servants (ASN) and Non-Civil Servants (Non-ASN), totaling 203 personnel. Based on the Slovin formula, the sample size determined was 135 respondents, selected using a non-probability sampling technique with a convenience sampling method (Hair, 2021). This method was chosen for its efficiency in terms of time and ease of data collection.*

*Data were collected through a closed-ended questionnaire using a 1–5 Likert scale, ranging from “Strongly Disagree (STS)” to “Strongly Agree (SS).” The research variables were measured using Personality Questionnaires to assess respondents’ perceptions of transformational leadership, intellectual capital, and organizational learning indicators. Data analysis was conducted using the Partial Least Square (PLS) method to test the relationships among the variables in the research model.*

*The results of the study indicate that: (1) transformational leadership has a positive and significant effect on intellectual capital; (2) transformational leadership has a positive and significant effect on organizational learning; and (3) intellectual capital has a positive and significant effect on organizational learning. These findings confirm that transformational leadership plays a crucial role in developing organizational intellectual capacity and fostering a sustainable learning culture. Therefore, enhancing leadership quality, particularly in terms of inspiration, individualized consideration, and employee development is a key factor in strengthening intellectual capital and improving organizational learning effectiveness.*

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

## KATA PENGANTAR

### *Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh*

Segala puji bagi Allah Tuhan Semesta Alam Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang yang telah melimpahkan berbagai rahmat, anugrah, hidayah dan karunia-Nya. 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 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 dan selaku Dosen Pembimbing yang telah membantu serta membimbing penulis dalam kelancaran penyelesaian tesis ini.
3. Bapak dan Ibu Dosen pada Program Pascasarjana Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan pengetahuan dan ilmu kepada penulis.
4. Bapak Imik Eko Putro selaku Kepala Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah dan DIY yang telah mengizinkan penulis melakukan penelitian di Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah dan DIY.

5. Terkhusus kepada kedua orang tua, Bapak Sunardi dan Ibu tercinta Im'roatun, terima kasih atas doa dan dukungannya serta perjuangannya demi pendidikan putra dan putrinya. Semoga anakmu ini bisa menjadi anak yang membanggakan dan membahagiakan kalian.
6. Teristimewa kepada istriku tercinta Eko Nur Windrayani yang senantiasa sabar dan selalu mendoakan, memberikan semangat dan dukungan yang tiada henti serta menjadi pendamping yang terbaik. Untuk anak-anakku Gibran Fatih Alfarizqi, Haidar Arkha Pramudya dan Ikram Haaziq Azzamir, kalian adalah sumber inspirasi dan semangat, rasa sayang dan cinta Bapak hanya untuk kalian.
7. Segenap pengurus dan staf karyawan Program Pascasarjana (S-2) Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah banyak membantu penulis.
8. Rekan-rekan Kelas 80L MM yang telah bersama-sama berjuang dan belajar menyelesaikan studi S2 ini.
9. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu yang 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

Dwi Wahyu Priyantoro

NIM. 20402400635

## DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN .....	ii
LEMBAR PENGUJIAN .....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS .....	iv
LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....	v
ABSTRAK .....	vi
ABSTRACT .....	vii
KATA PENGANTAR .....	viii
DAFTAR ISI .....	x
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	5
1.3. Tujuan Penelitian .....	5
1.4. Kegunaan Penelitian .....	6
BAB II KAJIAN PUSTAKA .....	7
2.1. Pembelajaran Organisasi.....	7
2.2. Modal Intelektual.....	8
2.3. Kepemimpinan Transformasional .....	11
2.4. Pengaruh Antar Variabel dan Perumusan Hipotesis.....	14
BAB III METODE PENELITIAN .....	17
3.1 Jenis Penelitian .....	17
3.2 Populasi dan Sampel .....	17
3.3 Jenis dan Sumber Data.....	19
3.4 Metode Pengumpulan Data .....	20
3.5 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel dan Indikator.....	22
3.6 Metode Analisis Data.....	23
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN.....	33
4.1. Deskripsi Responden .....	33
4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian .....	37
4.3. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model) .....	41

4.4.	Pengujian Goodness of Fit .....	50
4.5.	Evaluasi Model Struktural (Inner Model) .....	52
4.6.	Pembahasan .....	58
<b>BAB V PENUTUP .....</b>		<b>64</b>
5.1.	Kesimpulan Hasil Penelitian .....	64
5.2.	Implikasi Teoritis .....	65
5.3.	Implikasi Praktis .....	67
5.4.	Limitasi Hasil Penelitian .....	68
5.5.	Agenda Penelitian Mendatang .....	69
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>		<b>71</b>
Lampiran 1 Kuestioner .....		76
Lampiran 2. Deskripsi Responden .....		79
Lampiran 3. Analisis Deskriptif Data Variabel Penelitian .....		80
Lampiran 4. Full Model PLS .....		81
Lampiran 5. Outer Model (Model Pengukuran) .....		82
Lampiran 6. Uji Kesesuaian Model (Goodness of fit) .....		84
Lampiran 7. Inner Model (Model Struktural) .....		85



# **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 lingkungan Direktorat Jenderal Bea 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 bidang 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, pegawai dapat lebih siap menghadapi perubahan, baik dalam hal prosedur kerja, penggunaan teknologi baru, maupun perubahan dalam cara berinteraksi dengan stakeholders. Di lingkungan Direktorat Jenderal Bea 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 Direktorat Jenderal Bea dan Cukai dalam menghadapi tantangan dan perubahan yang ada.

Pembelajaran organisasi memegang peran sentral dalam mengembangkan pengetahuan dan keterampilan yang penting untuk mengoperasikan organisasi yang efektif (AL-Qahtani & Ghoneim, 2013). Sehingga dengan demikian pembelajaran harus dilakukan baik secara refleksif dalam praktik dan dari pengalaman (Argote & Miron-Spektor, 2011; Lin et al., 2022). Organisasi pembelajaran diperlukan bagi pegawai 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). Para pemimpin transformasional yang menciptakan perspektif baru, mempersiapkan dan mengembangkan konsepsi, dan mempersiapkan staf mereka dengan mendorong mereka dan mengilhami komitmen dan tanggung jawab, menggunakan faktor dan elemen dengan cara yang menjamin kelangsungan hidup dan pertumbuhan organisasi (Gagel, 2017). Para pemimpin ini memiliki kemampuan untuk beroperasi secara efektif dalam situasi yang kompleks dan berisiko, serta mempersiapkan diri dan pegawainya untuk mengambil tindakan yang tepat ketika menghadapi tantangan dan peluang potensial (Wanasida et al., 2021).

Penelitian terdahulu terkait peran transformational leadership terhadap pembelajaran organisasi masih menyisakan gap. Diantaranya adalah temuan yang mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang

signifikan terhadap pembelajaran organisasi (Shafique et al., 2020). Temuan lain menemukan bahwa kepemimpinan transformasi tidak mempunyai pengaruh terhadap organisasi pembelajaran (Norisyah Abd Rahim, 2018). Sehingga dengan demikian terdapat gap yang sangat menarik untuk diuraikan. Dalam penelitian ini *intellectual capital* diajukan untuk memediasi pengaruh antara transformational leadership terhadap pembelajaran organisasi.

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

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).

## 1.2. Rumusan Masalah

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

1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap Pembelajaran Organisasi?
2. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap terhadap modal intelektual?
3. Bagaimana pengaruh modal intelektual 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 transformasional terhadap terhadap modal intelektual.

3. Mendeskripsikan dan menganalisis secara empiris pengaruh pengaruh modal intelektual terhadap Pembelajaran Organisasi.

#### **1.4. Kegunaan 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 Satuan Pendidikan, 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.

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

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

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

## **2.2. Modal Intelektual**

Modal intelektual adalah nilai pengetahuan sumber daya manusia perusahaan, keterampilan, pelatihan bisnis, atau informasi hak milik apa pun yang dapat memberi perusahaan keunggulan kompetitif (Mubarik et al., 2022a). Modal intelektual merupakan nilai total dari semua *intangible assets*

yang dimiliki organisasi termasuk modal manusia dan semua aspek bisnis yang memberikan keunggulan kompetitif (Mubarik et al., 2022b).

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

Modal intelektual mengacu pada aset tidak berwujud yang berkontribusi pada keuntungan perusahaan (Mujid Attar et al., 2019). Aset ini termasuk keahlian pegawai, proses organisasi, dan jumlah pengetahuan yang terkandung dalam organisasi (Makarov, 2010). Modal intelektual adalah semua sumber daya pengetahuan yang dimiliki oleh organisasi dan perkembangan serta pembaruannya yang dinamis dapat memastikan posisi maju organisasi dalam persaingan pasar di era ekonomi pengetahuan (Khalique et al., 2018). Dengan kata lain, merupakan aset perusahaan karena merupakan sumber daya informasi yang dapat digunakan perusahaan untuk menghasilkan keuntungan, menarik pelanggan, membuat produk baru, meningkatkan produk yang sudah ada, atau meningkatkan bisnis (Kaiser & Kragulj, 2015). Kengatharan (2019) mendefinisikan modal intelektual sebagai total saham atas kolektif pengetahuan, informasi, teknologi, hak properti intelektual, pengalaman,

organisasi pembelajaran dan kompetensi, sistem komunikasi tim, hubungan pelanggan, dan merek yang mampu menciptakan nilai perusahaan.

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

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

### 2.3. Kepemimpinan Transformasional

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

Kepemimpinan transformasional bekerja dengan menginspirasi anggota tim untuk memotivasi diri mereka sendiri, yang dapat menyebabkan kurangnya fokus pada tugas-tugas penting (Bass, 1999). Pemimpin transformasional bertujuan untuk memimpin dengan contoh dan model perilaku pegawai yang ideal, yang mungkin tidak memberikan struktur dan bimbingan yang cukup untuk beberapa pegawai (Weller et al., 2019). Salah satu aspek terpenting dari keuntungan dan kerugian dari kepemimpinan

transformatif adalah kemampuan untuk menemukan celah dan masalah dalam sebuah visi dan menghasilkan perubahan untuk menyelesaikannya dengan cepat (Cho et al., 2019). Pemimpin juga dapat "menjual" solusi baru kepada pengikut mereka, yang berarti segera diadopsi (Zuraik & Kelly, 2019).

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

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

1. *Idealized influence (charisma)*. Sering disebut memiliki kharisma, yaitu pemimpin berkharisma yang menumbuhkan kebanggaan, kepercayaan dari pegawai karena memiliki visi yang jelas.
2. *Inspirational motivation*. Pemimpin transformasional memotivasi dan menginspirasi bawahannya dengan jalan mengkomunikasikan harapan tinggi dan tantangan kerja secara jelas, menggunakan berbagai symbol untuk memfokuskan usaha atau tindakan, dan mengekspresikan tujuan penting dengan cara-cara sederhana.
3. *Intellectual stimulation*. *Intellectual stimulation* yaitu pemimpin yang sikap dan perilaku kepemimpinannya didasarkan pada ilmu pengetahuan yang berkembang dan secara intelektual mampu menerjemahkannya dalam bentuk kinerja yang produktif.
4. *Individualized consideration*. Pemimpin transformasional memberikan perhatian khusus terhadap kebutuhan setiap individu untuk berprestasi dan berkembang dengan jalan bertindak selaku pelatih atau penasihat.

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

## 2.4. Pengaruh Antar Variabel dan Perumusan Hipotesis

### 2.4.1. Pengaruh kepemimpinan transformational terhadap Pembelajaran Organisasi.

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

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

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

2.4.2. Mendeskripsikan dan menganalisis secara empiris pengaruh kepemimpinan transformational terhadap terhadap modal intelektual.

Pengembangan kepemimpinan merupakan sebuah proses pembelajaran. Teori pembelajaran transformasional dapat digunakan untuk menilai, memperkuat, dan membuat program pengembangan kepemimpinan yang mengembangkan pemimpin transformasional (Imran et al., 2016). Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa menunjukkan peran serbaguna pemimpin transformasional, yang mampu mempromosikan modal intelektual (Pasamar et al., 2019).

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

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

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

2.4.3. Mendeskripsikan dan menganalisis secara empiris pengaruh pengaruh modal intelektual terhadap Pembelajaran Organisasi.

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

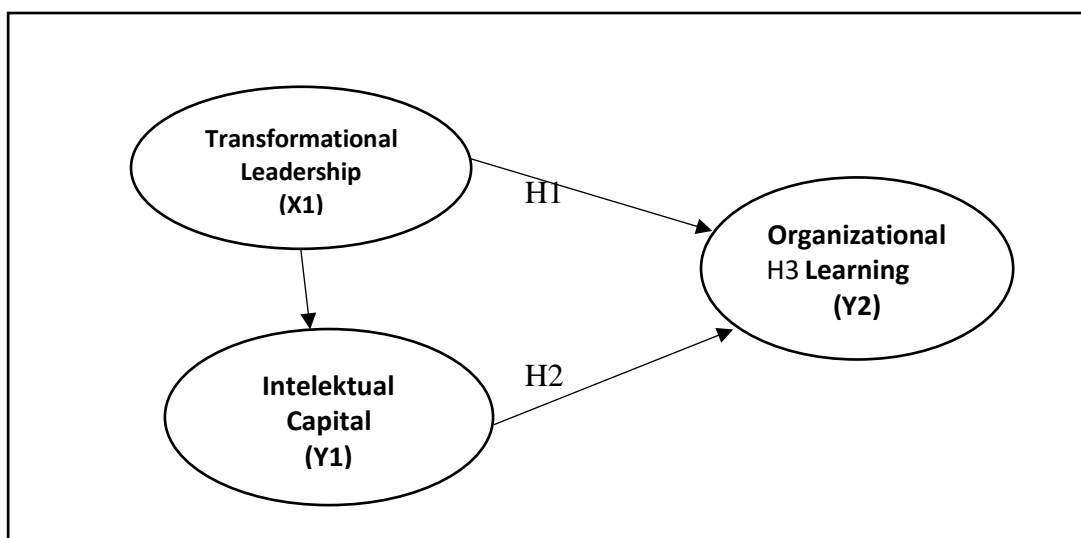
Sehingga dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa semakin baik modal intelektual seseorang maka akan semakin baik proses pembelajaran organisasi yang dilakukan. Hypotesis yang diajukan adalah :

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

## 2.5. 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 intelektual, 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 lingkungan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Jawa Tengah dan D. I. Yogyakarta 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 :

$$\text{Slovin} = \frac{203}{1 + (203 * 0,8^2)} = \frac{203}{1,508} = 134,66 = 135$$

Berdasarkan perhitungan Slovin diatas maka sample dalam penelitian ini berjumlah 135 responden yang akan diambil dari SDM pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Jawa Tengah dan D. I. Yogyakarta.

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 intelektual, 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 kepemimpinan transformasional, modal intelektual, dan pembelajaran organisasi.

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 :

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

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 intelektual, 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 (Y2) sebuah proses dimana sebuah organisasi meningkatkan dirinya dari waktu ke waktu melalui memperoleh pengalaman dan menggunakan pengalaman itu untuk menciptakan pengetahuan.	1. <i>commitment to learning</i> , 2. <i>open-mindedness</i> 3. <i>shared vision</i> (Sinkula et al., 1997).	
2.	Kepemimpinan Transformasional (X1) sebuah gaya kepemimpinan yang memiliki kemampuan untuk mengubah organisasi melalui visi mereka untuk masa depan, dan dengan memperjelas visi mereka, mereka dapat memberdayakan pegawai bertanggung jawab untuk mencapai visi tersebut.	1. <i>Idealized Influence</i> ( <i>Charisma</i> ), 2. <i>Intellectual stimulation</i> , 3. <i>Individualized Consideration</i> , 4. <i>Inspirational Motivation</i> . (Bass, 1987)	
3.	Modal Intelektual (Y1) pengetahuan tentang sumber daya manusia organisasi yang dapat digunakan untuk menghasilkan	1. Modal manusia, 2. Modal struktural (atau modal organisasi)	

No	Variabel	Indikator	Sumber
	uang atau informasi atau pengetahuan lain yang memberikan keunggulan kompetitif bagi organisasi.	3. Modal relasional (pelanggan). (Marr et al., 2004)	

### 3.6 Metode Analisis Data

#### 3.6.1 Analisis Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif yaitu analisis yang ditunjukkan pada perkembangan dan pertumbuhan dari suatu keadaan dan hanya memberikan gambaran tentang 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 asuM.Si..

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

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

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

### 3.6.3. Analisa model Partial Least Square

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

#### 1. *Convergent Validity*

*Convergent Validity* dari model pengukuran dengan 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 dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran kontruk lainnya, maka hal tersebut menunjukkan kontruk laten memprediksi ukuran pada blok mereka lebih baik daripada ukuran pada blok lainnya. Metode lain untuk menilai *Discriminant Validity* adalah membandingkan nilai Root Of Average Variance Extracted (AVE) setiap kontruk dengan korelasi antara kontruk lebih besar daripada nilai korelasi antara kontruk dengan kontruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai *Discriminant Validity* yang baik (Fornell dan

Larcker, 1981 dalam Ghozali dan Hengky, 2015). Berikut ini rumus untuk menghitung AVE:

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

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.

$\lambda$  : 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  $\pm 30$  dipertimbangan telah memenuhi level minimal, untuk loading  $\pm 40$  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 ( $\eta$ ) dan eksogen ( $\xi$ ). 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  $\eta$  dan variabel laten eksogen adalah  $\xi$  (independent), sedangkan  $\zeta$  merupakan residual dan  $\beta$  dan  $\gamma$  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  $\leq 0$  menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevante*. Perhitungan Q-Square dilakukan dengan rumus :

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

Dimana  $(1-R1^2)(1-R2^2).....(1-Rp^2)$  adalah R-square eksogen dalam model persamaan. Dengan asuM.Si. 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

Pelaksanaan penelitian dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada seluruh pegawai di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta. Waktu pemberian kuesioner yaitu pada tanggal 2 sampai 10 Oktober 2025. Hasil dari penyebaran kuesioner diperoleh seluruh kuesioner lengkap dan layak untuk diolah lebih lanjut. Selanjutnya tahap awal dilakukan analisis deskriptif terhadap karakteristik responden dengan tujuan menyajikan ringkasan sistematis mengenai karakteristik demografis serta atribut lain yang melekat pada diri responden. Hasil analisis deskriptif terhadap responden akan dipaparkan berdasarkan karakteristik yang telah ditentukan sebagai berikut.

##### 4.1.1. Jenis Kelamin

Karakteristik pegawai yang menjadi responden penelitian ini dapat dipaparkan berdasarkan faktor jenis kelamin sebagai berikut.

Tabel 4.1  
Data Karakteristik Responden Menurut Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Pria	93	68.9
Wanita	42	31.1
Total	135	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data, 2025.

Berdasarkan Tabel 4.1, terlihat bahwa sebagian besar responden berjenis kelamin laki-laki (68,9%), sedangkan perempuan sebanyak 31,1%.

Komposisi ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC) Jateng-DIY masih didominasi oleh pegawai laki-laki, yang sejalan dengan karakteristik instansi pemerintah yang memiliki aktivitas operasional dan lapangan cukup tinggi, seperti pengawasan, pelayanan kepabeanan, dan cukai. Namun demikian, proporsi perempuan yang mencapai lebih dari sepertiga juga menggambarkan adanya peningkatan representasi gender yang cukup baik dalam struktur organisasi.

#### 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	50	37.0
31 - 40 tahun	55	40.7
41 - 50 tahun	19	14.1
51 - 60 tahun	11	8.1
Total	135	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data, 2025.

Sajian data dalam Tabel 4.2, memperlihatkan bahwa distribusi usia responden menunjukkan mayoritas berada pada rentang 31–40 tahun (40,7%), diikuti oleh 21–30 tahun (37%), 41–50 tahun (14,1%), dan 51–60 tahun (8,1%). Temuan ini menandakan bahwa komposisi pegawai cenderung didominasi oleh kelompok usia produktif muda hingga menengah. Kondisi ini mengindikasikan potensi besar bagi organisasi untuk mengembangkan inovasi, fleksibilitas, serta penerapan teknologi baru karena kelompok usia ini umumnya memiliki kemampuan adaptasi tinggi

terhadap perubahan sistem dan kebijakan. Dalam konteks pembelajaran organisasi, dominasi usia produktif memperkuat kapasitas organisasi untuk melakukan proses continuous learning dan knowledge transfer secara efektif. Pegawai yang relatif muda cenderung lebih terbuka terhadap pembelajaran digital, pelatihan berbasis teknologi, dan kolaborasi lintas fungsi, yang dapat mempercepat transformasi budaya belajar di lingkungan DJBC.

#### 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	51	37.8
S1	63	46.7
S2	18	13.3
Total	135	100.0

Sumber : Hasil pengolahan data, 2025.

Ditinjau menurut tingkat pendidikan terakhir, sebagian besar responden memiliki latar belakang pendidikan S1 (46,7%), diikuti Diploma (37,8%), S2 (13,3%), dan SMA/SMK (2,2%). Komposisi ini memperlihatkan bahwa mayoritas pegawai telah memiliki kualifikasi akademik yang baik, dengan sebagian telah menempuh pendidikan pascasarjana. Hal ini menunjukkan adanya peningkatan kualitas sumber daya manusia yang sejalan dengan tuntutan profesionalisme dalam pelayanan publik dan kebijakan kepuberaan. Dari sisi organizational learning, tingkat pendidikan yang relatif tinggi menjadi modal penting dalam memperkuat

absorptive capacity organisasi, yakni kemampuan untuk memahami, mengasimilasi, dan menerapkan pengetahuan baru dalam praktik kerja. Pegawai dengan latar belakang akademik kuat lebih mudah menginternalisasi pembelajaran institusional dan berperan sebagai knowledge broker dalam proses inovasi kebijakan maupun operasional.

#### 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
0 - 10 tahun	66	48.9
11 - 20 tahun	46	34.1
21 - 30 tahun	16	11.9
> 30 tahun	7	5.2
Total	135	100.0

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2025.

Berdasarkan faktor masa kerja, dari data pada Tabel 4.4 dapat diketahui bahwa mayoritas pegawai memiliki masa kerja 0–10 tahun (48,9%), diikuti 11–20 tahun (34,1%), 21–30 tahun (11,9%), dan lebih dari 30 tahun (5,2%). Komposisi ini menunjukkan adanya dominasi pegawai baru hingga menengah, dengan sebagian kecil pegawai senior yang telah berpengalaman lama di instansi. Struktur seperti ini mencerminkan keseimbangan antara regenerasi SDM dengan keberlanjutan pengalaman institusional. Dalam perspektif pembelajaran organisasi, kombinasi antara pegawai muda dan senior menciptakan peluang sinergis dalam proses knowledge sharing. Pegawai senior berperan sebagai sumber tacit

knowledge yang berharga, sedangkan pegawai baru berperan dalam membawa ide-ide segar dan adaptasi terhadap teknologi baru. Interaksi antargenerasi ini menjadi kunci dalam membangun learning organization yang berorientasi pada inovasi berkelanjutan.

#### 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
<b>1</b>	<b>Kepemimpinan transformasional</b>	<b>4.11</b>	
	a. <i>Idealized Influence (Charisma),</i>	4.12	0.91
	b. <i>Intellectual stimulation,</i>	4.08	0.94
	c. <i>Individualized Consideration,</i>	4.05	0.94
	d. <i>Inspirational Motivation.</i>	4.17	0.93
<b>2</b>	<b>Modal Intelektual</b>	<b>4.24</b>	
	a. Modal manusia,	4.24	0.81
	b. Modal struktural (atau modal organisasi)	4.25	0.76
	c. Modal relasional (pelanggan).	4.22	0.80
<b>3</b>	<b>Pembelajaran organisasi</b>	<b>4.24</b>	
	a. <i>Commitment to learning,</i>	4.30	0.75
	b. <i>Open-mindedness</i>	4.22	0.73
	c. <i>Shared vision</i>	4.19	0.78

Sajian data pada Tabel 4.5 di atas menunjukkan bahwa variabel Kepemimpinan transformasional memperoleh nilai rata-rata mean sebesar 4,11, yang termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum para pegawai menilai pimpinan di Kantor Wilayah DJBC Jateng-DIY telah menjalankan gaya kepemimpinan yang inspiratif, visioner, dan mampu menggerakkan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi. Indikator dengan nilai tertinggi adalah Inspirational Motivation (X1\_4) dengan mean 4,17, yang mengindikasikan bahwa pimpinan mampu memberikan motivasi dan semangat kerja yang tinggi kepada pegawai melalui visi yang jelas dan dukungan moral yang kuat. Sementara indikator dengan nilai terendah adalah Individualized Consideration (X1\_3) dengan mean 4,05, yang tetap berada pada kategori tinggi

namun menunjukkan bahwa perhatian pimpinan terhadap kebutuhan dan pengembangan individu masih dapat ditingkatkan. Temuan ini memperlihatkan bahwa aspek motivasional menjadi kekuatan utama Kepemimpinan transformasional di lingkungan DJBC, sedangkan pendekatan personal perlu lebih diperkuat agar pembelajaran organisasi dapat tumbuh secara merata di semua level pegawai.

Pada deskripsi data variabel Modal Intelektual diketahui nilai mean sebesar 4,23, yang juga termasuk kategori tinggi. Hasil ini menggambarkan bahwa sumber daya intelektual di lingkungan DJBC Jateng-DIY telah dikelola dengan baik, mencakup aspek manusia, struktur organisasi, dan hubungan eksternal. Indikator dengan nilai tertinggi adalah Modal manusia (Y1\_2) dengan mean 4,25, menunjukkan bahwa pegawai memiliki kompetensi, pengalaman, dan pengetahuan yang kuat dalam menjalankan tugasnya. Sementara indikator dengan nilai terendah adalah Modal relasional (Y1\_3) dengan mean 4,22, yang menandakan masih perlunya penguatan hubungan eksternal, baik dengan mitra, pengguna jasa, maupun instansi lain. Secara keseluruhan, hasil ini menegaskan bahwa keberhasilan organisasi sangat ditopang oleh kapasitas intelektual pegawai. Peningkatan relational capital akan memperluas peluang kolaboratif dan memperkuat proses organizational learning melalui pertukaran pengetahuan antar-stakeholder.

Untuk variabel Pembelajaran Organisasi, diperoleh nilai rata-rata mean sebesar 4,24, yang berada dalam kategori tinggi. Artinya, DJBC Jateng-DIY telah menunjukkan karakteristik organisasi pembelajar, yakni kemampuan untuk memperoleh, menafsirkan, dan menerapkan pengetahuan dari pengalaman kerja

sehari-hari. Indikator dengan nilai tertinggi adalah Commitment to Learning (Y2\_1) dengan mean 4,30, menunjukkan bahwa organisasi memiliki komitmen kuat terhadap proses pembelajaran berkelanjutan dan pengembangan kapasitas SDM. Indikator dengan nilai terendah adalah Shared Vision (Y2\_3) dengan mean 4,19, yang meskipun masih tergolong tinggi, menggambarkan bahwa pemahaman bersama terhadap visi dan arah organisasi dapat lebih dipertegas di seluruh lini pegawai. Temuan ini memperlihatkan bahwa aspek komitmen terhadap pembelajaran menjadi kekuatan utama organisasi. Namun, agar pembelajaran organisasi berjalan optimal, penting bagi pimpinan untuk memperluas komunikasi visi bersama sehingga seluruh pegawai memiliki arah tujuan yang seragam dan selaras dengan strategi organisasi.

Berdasarkan analisis deskripsi data di atas dapat disimpulkan bahwa ketiga variabel yaitu Kepemimpinan transformasional, modal intelektual, dan pembelajaran organisasi sama-sama berada pada kategori tinggi. Hasil ini menandakan kinerja kelembagaan dan SDM DJBC Jateng-DIY sudah baik. Kekuatan utama organisasi terletak pada motivasi pimpinan, kapasitas intelektual pegawai, dan komitmen terhadap pembelajaran berkelanjutan.

Meskipun demikian, aspek individualized consideration dan shared vision masih perlu diperkuat agar proses organizational learning tidak hanya berlangsung di tingkat struktural, tetapi juga terinternalisasi secara personal dan kolektif, menciptakan budaya belajar yang adaptif terhadap perubahan lingkungan strategis.

### 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 reflektif diindikasikan dinilai berdasarkan korelasi antara item score komponen score yang dihitung menggunakan PLS. Ukuran reflektif 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 empat 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	<i>Idealized Influence (Charisma),</i>	0.935	Valid
X12	<i>Intellectual stimulation,</i>	0.961	Valid
X13	<i>Individualized Consideration,</i>	0.965	Valid
X14	<i>Inspirational Motivation</i>	0.873	Valid

Sajian data atas menunjukkan seluruh indikator variabel Kepemimpinan transformasional (X1) memiliki nilai loading faktor pada kisaran 0,873 – 0,965. 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 *Idealized Influence (Charisma)*, *Intellectual stimulation*, *Individualized Consideration*, dan *Inspirational Motivation*.

## 2. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Modal Intelektual

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

Tabel 4.7

Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel Modal Intelektual (Y1)

Kode	Indikator	Outer loadings	Keterangan
Y11	Modal manusia,	0.935	Valid
Y12	Modal struktural (atau modal organisasi)	0.847	Valid
Y13	Modal relasional (pelanggan).	0.931	Valid

Data yang disajikan di atas menunjukkan seluruh indikator variabel Modal Intelektual (Y1) memiliki nilai loading faktor pada kisaran 0,847 – 0,935. Oleh karena nilai loading tersebut berada di atas angka 0,700, maka dapat dinyatakan bahwa variabel Modal Intelektual (Y1) mampu dijelaskan secara

baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator Modal manusia, Modal struktural (atau modal organisasi) dan Modal relasional (pelanggan).

### 3. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Pembelajaran organisasi

Variabel Pembelajaran organisasi pada penelitian ini diukur dari refleksi empat 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>Commitment to learning,</i>	0.865	Valid
Y2_2	<i>Open-mindedness</i>	0.889	Valid
Y2_3	<i>Shared vision</i>	0.896	Valid

Tabel di atas memperlihatkan besarnya loading faktor setiap indikator untuk variabel Pembelajaran organisasi (Y2) diperoleh pada kisaran 0,865 – 0,896. 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 *Commitment to learning*, *Open-mindedness*, dan *Shared vision*.

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

#### 4.3.2. Discriminant Validity

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

##### 1. Fornell Lacker Criterion

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

Tabel 4.9  
Nilai Fornell Lacker Criterion

Variabel	Kepemimpinan transformasional	Modal Intelektual	Pembelajaran organisasi
Kepemimpinan transformasional	<b>0.934</b>		
Modal Intelektual	0.694	<b>0.905</b>	
Pembelajaran organisasi	0.737	0.829	<b>0.883</b>

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)
Modal Intelektual <-> Kepemimpinan transformasional	0.756
Pembelajaran organisasi <-> Kepemimpinan transformasional	0.816
Pembelajaran organisasi <-> Modal Intelektual	0.779

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 diestimasikan memenuhi kriteria *discriminant validity* yang baik artinya hasil analisis data dapat diterima.

### 3. Cross Loading

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

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

Variabel	Kepemimpinan transformasional	Modal Intelektual	Pembelajaran organisasi
X1_1	<b>0.935</b>	0.645	0.677
X1_2	<b>0.961</b>	0.649	0.706
X1_3	<b>0.965</b>	0.659	0.703
X1_4	<b>0.873</b>	0.639	0.666
Y1_1	0.654	<b>0.935</b>	0.786
Y1_2	0.608	<b>0.847</b>	0.700
Y1_3	0.621	<b>0.931</b>	0.762
Y2_1	0.674	0.698	<b>0.865</b>
Y2_2	0.636	0.689	<b>0.889</b>
Y2_3	0.644	0.803	<b>0.896</b>

Sumber: hasil olah data dengan smartPLS 4 (2025)

Pengujian diskriminasi validitas dianggap valid apabila nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri lebih besar daripada dengan konstruk lainnya, dan jika semua nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri dan konstruk lainnya menunjukkan nilai yang positif. Semua konstruk dalam model yang 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 realibilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, kosnsiten dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk. Reliabel menunjukkan bahwa indikator penelitian yang digunakan sesuai dengan kondisi obyek penelitian sebenarnya Pengukuran uji relibilitas suatu konstruk dengan indikator refleksif dapat dilakukan dengan tiga metode, yaitu :

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

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

Tabel 4.12  
Hasil Uji Reliabilitas

	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability</i>	<i>Average variance extracted (AVE)</i>
Kepemimpinan transformasional	0.951	0.965	0.872
Modal Intelektual	0.889	0.931	0.819
Pembelajaran organisasi	0.859	0.914	0.780

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
Kepemimpinan transformasional -> Modal Intelektual	1.000
Kepemimpinan transformasional -> Pembelajaran organisasi	1.929
Modal Intelektual -> Pembelajaran organisasi	1.929

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 (R<sup>2</sup>) dan Q<sup>2</sup> (model relevansi prediktif). Q<sup>2</sup> menentukan seberapa baik model menghasilkan nilai observasi. Koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) dari semua variabel endogen menentukan Q<sup>2</sup>. Besaran Q<sup>2</sup> 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 (R<sup>2</sup>)

Tabel di bawah ini menunjukkan hasil perhitungan koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) untuk kedua variabel endogen.

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

	R-square
Modal Intelektual	0.482
Pembelajaran organisasi	0.738

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 0,738. Nilai tersebut dapat diartikan bahwa variabel Pembelajaran organisasi dapat dijelaskan oleh variabel Kepemimpinan transformasional dan Modal Intelektual sebesar 73,8%, sedangkan sisanya 26,2% diperoleh dari pengaruh variabel lainnya yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

Koefisien determinasi (*R-square*) pada model variabel Modal Intelektual bernilai 0,482. Artinya Modal Intelektual dapat dipengaruhi oleh Kepemimpinan transformasional sebesar 48,2 % dan sisanya 51,8% diperoleh oleh pengaruh dari variabel lainnya yang tidak terdapat dalam model penelitian ini.

#### 4.4.2. Q-Square (Q<sup>2</sup>)

Nilai Q-Square (Q<sup>2</sup>) merupakan salah satu uji dalam melihat kebaikan model struktural, yaitu menunjukkan seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan estimasi parameternya. Q<sup>2</sup> > 0 menunjukkan model mempunyai predictive relevance dan jika Q<sup>2</sup> < 0 menunjukkan bahwa model kurang memiliki predictive relevance. Nilai Q<sup>2</sup> sebesar 0,02; 0,15; dan 0,35 menunjukkan lemah, moderate dan kuat (Ghozali & Latan, 2015). Nilai Q-Square untuk model struktural penelitian ini dapat diperoleh dari hasil perhitungan *blindfolding* PLS sebagai berikut:

Tabel 4.17  
Nilai Q-Square

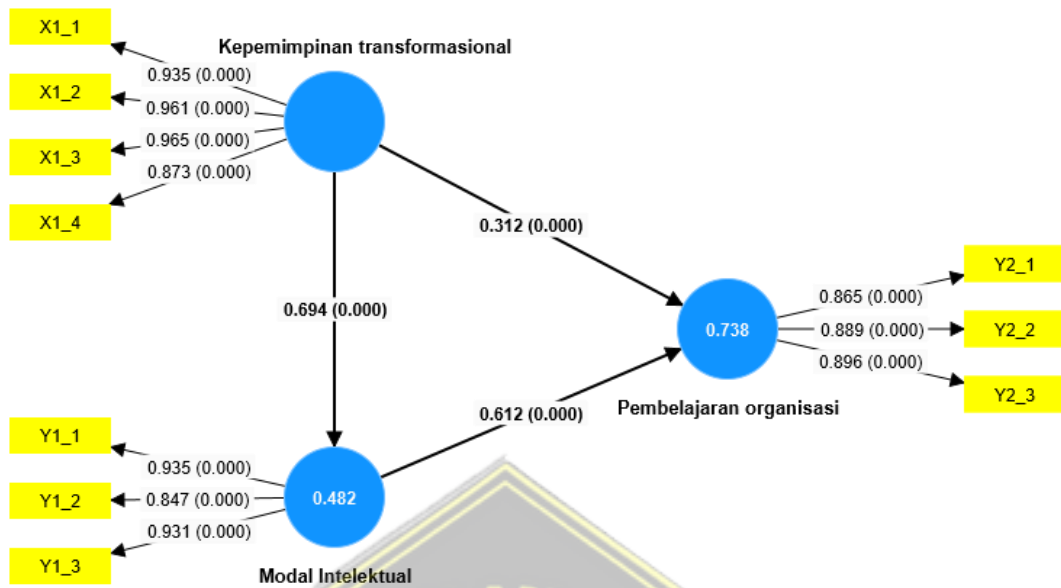
	SSO	SSE	Q <sup>2</sup> (=1-SSE/SSO)
Modal Intelektual	405.000	249.615	0.384
Pembelajaran organisasi	405.000	175.489	0.567

Perhitungan Q-square ( $Q^2$ ) dihasilkan nilai Q square sebesar 0,567 untuk variabel Pembelajaran organisasi dan pada variabel Modal Intelektual didapatkan nilai Q square sebesar 0,384. Nilai tersebut lebih besar dari 0,35, artinya model memiliki *predictive relevance* yang kuat. Semuanya nilai  $Q^2$  berada di atas 0, menunjukkan bahwa model struktur mempunyai kesesuaian yang baik atau fit dengan data. Artinya, nilai estimasi parameter yang dihasilkan model sesuai dengan nilai observasi.

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

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 Modal Intelektual 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. Tabel berikut menunjukkan hasil uji pengaruh antar variabel dengan menggunakan analisis *Partial Least Square*.

Tabel 4.18  
*Path Coefficients* Pengaruh Langsung

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O/STDEV )	P values	Kesimpulan
Kepemimpinan transformasional -> Modal Intelektual	0.694	0.694	0.050	14.004	0.000	Diterima
Kepemimpinan transformasional -> Pembelajaran organisasi	0.312	0.317	0.080	3.886	0.000	Diterima
Modal Intelektual -> Pembelajaran organisasi	0.612	0.609	0.072	8.526	0.000	Diterima

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

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

### 1. Pengujian Hipotesis 1

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

Berdasarkan hasil pengujian diperoleh nilai original sample estimate pengaruh kepemimpinan transformational terhadap modal intelektual sebesar 0,694. Nilai tersebut menunjukkan bahwa Kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh positif terhadap Modal Intelektual. Nilai uji t sebesar  $14,004 > t \text{ tabel } 1,96$  serta nilai signifikansi  $p (0,000) < 0,05$ , sehingga terbukti terdapat pengaruh positif dan signifikan Kepemimpinan transformasional terhadap Modal Intelektual. Dengan demikian, hipotesis pertama yang menyatakan bahwa "*Semakin baik kepemimpinan transformational maka akan semakin baik modal intelektual*" dapat **diterima**.

### 2. Pengujian Hipotesis 2:

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

Pada pengujian hipotesis 2 diperoleh nilai original sample estimate pengaruh kepemimpinan transformational terhadap pembelajaran organisasi

sebesar 0,312. Nilai tersebut menunjukkan bahwa Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap Pembelajaran organisasi. Hasil ini juga diperkuat oleh nilai uji t yang diperoleh sebesar  $3,886 > t$  tabel 1,96 serta nilai signifikansi  $p (0,000) < 0,05$ , sehingga dapat dikatakan terdapat pengaruh positif dan signifikan Kepemimpinan transformasional terhadap Pembelajaran organisasi. Dengan demikian, hipotesis kedua yang menyatakan bahwa "*Semakin baik kepemimpinan transformational maka akan semakin baik proses pembelajaran organisasi*" dapat **diterima**.

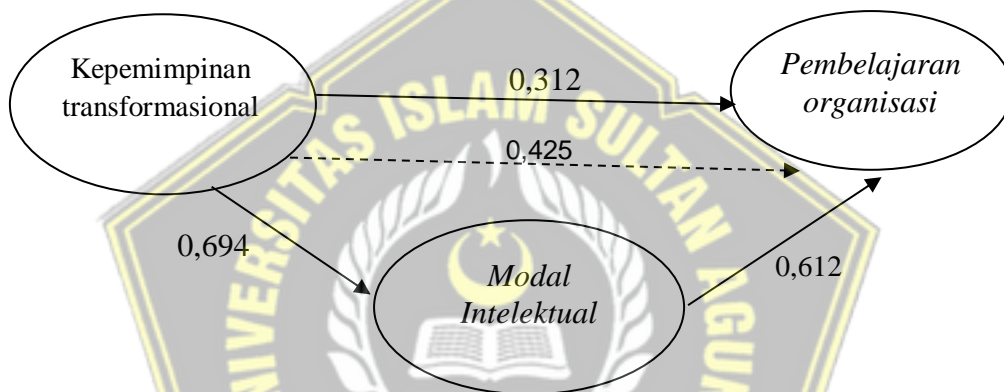
### 3. Pengujian Hipotesis 3

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

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan nilai original sample estimate pengaruh modal intelektual terhadap pembelajaran organisasi sebesar 0,612, yang berarti Modal Intelektual berpengaruh positif terhadap Pembelajaran organisasi. Hasil tersebut diperkuat dengan nilai uji t sebesar  $8,526 > t$  tabel 1,96 serta nilai signifikansi  $p (0,000) < 0,05$ , sehingga dapat dikatakan bahwa Modal Intelektual memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap Pembelajaran organisasi. Dengan demikian, hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa "*Semakin baik modal intelektual maka akan semakin baik pembelajaran organisasi*" dapat **diterima**.

**4.5.2. Analisis Pengaruh Tidak Langsung Kepemimpinan transformasional terhadap Pembelajaran organisasi melalui mediasi Modal Intelektual**

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 Modal Intelektual. Pengaruh tersebut digambarkan pada diagram jalur berikut:



**Gambar 4.2.**  
**Koefisien Jalur Pengaruh Kepemimpinan transformasional terhadap Pembelajaran organisasi melalui Modal Intelektual**

Keterangan :

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

Hasil pengujian pengaruh tidak langsung dari hasil perhitungan dengan smartPLS dapat disajikan pada tabel berikut.

Tabel 4.16  
 Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung

	Original sample	T statistics	P values	Keterangan
Kepemimpinan transformasional -> Modal Intelektual -> Pembelajaran organisasi	0.412	8.519	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 Modal Intelektual adalah sebesar 0,412. Nilai tersebut menunjukkan adanya pengaruh positif Kepemimpinan transformasional terhadap Pembelajaran organisasi melalui peningkatan Modal Intelektual 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. Artinya, kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif signifikan terhadap pembelajaran organisasi melalui modal intelektual.

Temuan ini menunjukkan bahwa pemimpin transformasional berkontribusi dalam membangun, mengembangkan, dan mengelola modal intelektual organisasi. Pemimpin yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan memberikan perhatian individual kepada pegawai akan menumbuhkan kepercayaan, kreativitas, dan keterlibatan emosional. Kondisi ini meningkatkan kualitas modal manusia, memperkuat sistem dan prosedur organisasi (modal struktural), serta memperluas jaringan kerja dan hubungan eksternal (modal relasional). Ketika ketiga komponen modal intelektual ini meningkat, organisasi memiliki kemampuan lebih besar untuk menyerap, mengolah, dan mendistribusikan pengetahuan yang merupakan inti dari pembelajaran organisasi. Dengan kata lain, modal intelektual bertindak sebagai saluran strategis yang mengubah pengaruh

kepemimpinan transformasional menjadi peningkatan kemampuan belajar kolektif organisasi.

## 4.6. Pembahasan

### 4.6.1. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap modal intelektual.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap Modal Intelektual. Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berdampak signifikan terhadap modal intelektual (Perez, 2021).

Variabel Kepemimpinan transformasional pada penelitian ini diukur dari refleksi empat indikator yaitu indikator *Idealized Influence* (*Charisma*), *Intellectual stimulation*, *Individualized Consideration*, dan *Inspirational Motivation*. Empat aspek tersebut terbukti mampu meningkatkan Modal Intelektual yang dalam penelitian ini diukur dari tiga indikator yaitu indikator Modal manusia, Modal struktural (atau modal organisasi) dan Modal relasional (pelanggan).

Variabel kepemimpinan transformasional memiliki nilai outer loading tertinggi pada indikator individualized consideration, sedangkan pada variabel modal intelektual, indikator dengan nilai tertinggi adalah modal manusia. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat perhatian dan kepedulian pemimpin terhadap kebutuhan, potensi, serta

pengembangan individu (*individualized consideration*), maka semakin baik pula kualitas modal manusia dalam organisasi.

Artinya, ketika pemimpin mampu memberikan perhatian personal kepada setiap anggota tim, memahami perbedaan individu, serta mendorong pertumbuhan dan pembelajaran secara berkelanjutan, hal tersebut akan meningkatkan kompetensi, kreativitas, dan komitmen pegawai. Dengan demikian, praktik kepemimpinan transformasional yang menekankan *individualized consideration* berperan penting dalam memperkuat modal manusia sebagai komponen utama dari modal intelektual organisasi, yang pada akhirnya akan berdampak positif terhadap kinerja dan daya saing organisasi secara keseluruhan.

Variabel Kepemimpinan Transformasional menunjukkan bahwa indikator dengan nilai *outer loading* paling rendah adalah *Inspirational Motivation*, sedangkan pada variabel Modal Intelektual, indikator dengan nilai *outer loading* terendah adalah *Modal Struktural* atau *Modal Organisasi*. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kemampuan pemimpin dalam memberikan inspirasi dan motivasi kepada bawahannya akan berkontribusi pada penguatan modal organisasi. Artinya, semakin tinggi kemampuan pemimpin dalam menanamkan semangat, visi, serta tujuan bersama kepada anggota organisasi, maka semakin baik pula sistem, struktur, dan proses yang mendukung kinerja organisasi secara keseluruhan. Dengan demikian, motivasi inspiratif berperan penting dalam menciptakan

lingkungan kerja yang produktif, kolaboratif, dan berorientasi pada peningkatan nilai intelektual organisasi.

#### **4.6.2. Pengaruh kepemimpinan transformational terhadap pembelajaran organisasi.**

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap pembelajaran organisasi. Temuan penelitian terdahulu mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap pembelajaran organisasi (Shafique et al., 2020).

Variabel Kepemimpinan transformasional pada penelitian ini diukur dari refleksi empat indikator yaitu indikator *Idealized Influence (Charisma)*, *Intellectual stimulation*, *Individualized Consideration*, dan *Inspirational Motivation*. Empat aspek tersebut terbukti mampu meningkatkan Pembelajaran organisasi pada penelitian ini diukur dari refleksi tiga indikator yaitu indikator *Commitment to learning*, *Open-mindedness*, dan *Shared vision*.

Variabel kepemimpinan transformasional memiliki nilai outer loading tertinggi pada indikator *Individualized Consideration*, sedangkan variabel pembelajaran organisasi menunjukkan nilai tertinggi pada indikator *Shared Vision*. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi perhatian pemimpin terhadap kebutuhan, potensi, serta pengembangan

individu dalam organisasi, maka semakin kuat pula kesamaan pandangan dan tujuan yang dimiliki oleh seluruh anggota organisasi. Dengan kata lain, kepemimpinan yang mampu memberikan perhatian personal dan dukungan terhadap bawahan akan mendorong terciptanya visi bersama yang dipahami dan dihayati secara kolektif. Hal ini berimplikasi pada meningkatnya komitmen, kolaborasi, serta semangat belajar dalam organisasi menuju pencapaian tujuan bersama.

Variabel kepemimpinan transformasional menunjukkan bahwa indikator dengan nilai outer loading terendah adalah *Inspirational Motivation*, sedangkan pada variabel pembelajaran organisasi, indikator dengan nilai outer loading terendah adalah *Commitment to Learning*. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan dalam aspek *Inspirational Motivation* akan berdampak positif terhadap *Commitment to Learning*. Artinya, ketika seorang pemimpin mampu memberikan inspirasi, motivasi, serta visi yang jelas kepada anggota timnya, maka semangat dan komitmen individu dalam proses pembelajaran organisasi juga akan meningkat. Dengan kata lain, motivasi inspiratif yang kuat dari pemimpin mendorong karyawan untuk lebih berkomitmen dalam mengembangkan kemampuan dan berbagi pengetahuan, sehingga tercipta budaya belajar yang berkelanjutan di dalam organisasi.

#### 4.6.3. Pengaruh modal intelektual terhadap pembelajaran organisasi.

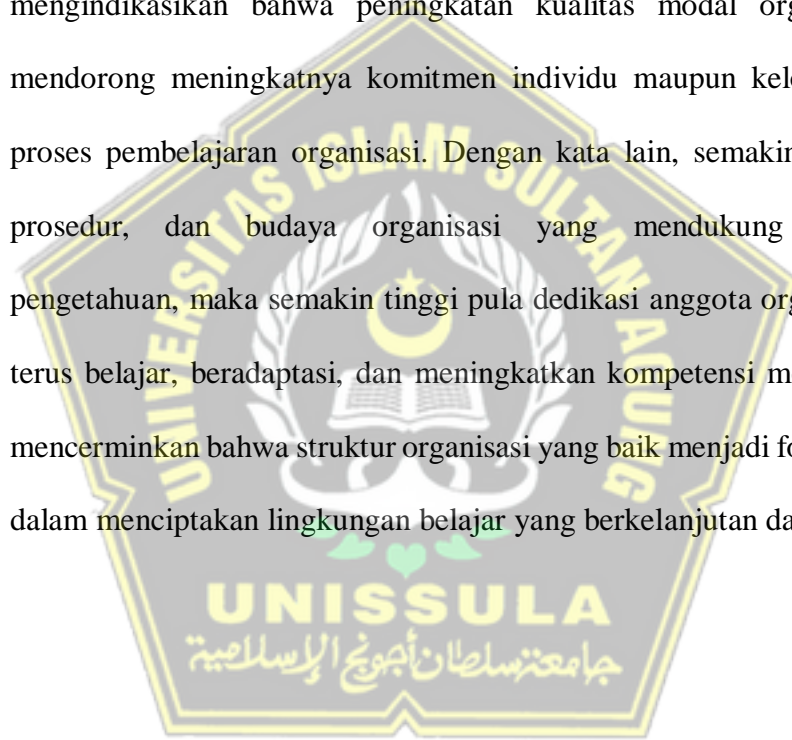
Hasil pengujian menunjukkan bahwa modal intelektual memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap pembelajaran organisasi. Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa modal intelektual (IC) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap pembelajaran organisasional (Cabrilo & Dahms, 2020).

Modal Intelektual dalam penelitian ini diukur dari tiga indikator yaitu indikator Modal manusia, Modal struktural (atau modal organisasi) dan Modal relasional (pelanggan). Tiga aspek tersebut terbukti mampu meningkatkan Pembelajaran organisasi pada penelitian ini diukur dari refleksi tiga indikator yaitu indikator *Commitment to learning*, *Open-mindedness*, dan *Shared vision*.

Variabel Modal Intelektual menunjukkan bahwa indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah Modal Manusia, sedangkan pada variabel Pembelajaran Organisasi, indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah Shared Vision. Hasil ini mengindikasikan bahwa peningkatan kualitas Modal Manusia akan berdampak positif terhadap penguatan Shared Vision dalam organisasi. Artinya, ketika sumber daya manusia memiliki kompetensi, pengetahuan, dan kemampuan yang tinggi, mereka cenderung memiliki kesamaan pandangan, tujuan, dan komitmen terhadap visi organisasi. Dengan demikian, peningkatan kapasitas individu melalui pengembangan modal manusia dapat mendorong terciptanya

pembelajaran organisasi yang lebih efektif, kolaboratif, dan berorientasi pada tujuan bersama.

Variabel Modal Intelektual menunjukkan bahwa indikator dengan nilai outer loading terendah adalah modal struktural atau modal organisasi. Sementara itu, pada variabel Pembelajaran Organisasi, indikator dengan nilai outer loading terendah adalah *Commitment to Learning*. Hasil ini mengindikasikan bahwa peningkatan kualitas modal organisasi akan mendorong meningkatnya komitmen individu maupun kelompok dalam proses pembelajaran organisasi. Dengan kata lain, semakin kuat sistem, prosedur, dan budaya organisasi yang mendukung pengelolaan pengetahuan, maka semakin tinggi pula dedikasi anggota organisasi untuk terus belajar, beradaptasi, dan meningkatkan kompetensi mereka. Hal ini mencerminkan bahwa struktur organisasi yang baik menjadi fondasi penting dalam menciptakan lingkungan belajar yang berkelanjutan dan produktif.



## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1. Kesimpulan Hasil Penelitian**

Rumusan masalah dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut: “Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap pembelajaran organisasi dan dampaknya pada modal intelektual.” Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan, diperoleh jawaban bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap pembelajaran organisasi maupun modal intelektual. Artinya, semakin tinggi penerapan kepemimpinan transformasional dalam organisasi, maka semakin kuat pula proses pembelajaran organisasi yang terjadi, dan pada akhirnya mampu meningkatkan modal intelektual yang dimiliki organisasi.

Kesimpulan atas pembuktian hipotesis adalah sebagaimana berikut :

1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap modal intelektual. Artinya, semakin kuat penerapan kepemimpinan transformasional, yaitu gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan memperhatikan individu maka semakin tinggi pula tingkat modal intelektual organisasi. Pemimpin yang transformasional mampu mendorong peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan sumber daya manusia sehingga memperkaya aset intelektual organisasi.
2. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap pembelajaran organisasi. Artinya, penerapan kepemimpinan transformasional

dalam organisasi dapat memperkuat budaya belajar di lingkungan kerja. Pemimpin yang menunjukkan karakteristik *Idealized Influence* (*karisma*), *Intellectual Stimulation*, *Individualized Consideration*, serta *Inspirational Motivation* mampu mendorong terciptanya semangat belajar yang berkesinambungan, baik pada tingkat individu maupun kelompok dalam organisasi.

3. Modal intelektual memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap pembelajaran organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa semakin kuat modal intelektual yang dimiliki organisasi, baik dalam bentuk modal manusia, modal struktural, maupun modal relasional, maka semakin optimal pula proses pembelajaran organisasi yang terjadi. Dengan demikian, tingginya kapasitas pengetahuan, keterbukaan berpikir (*open-mindedness*), komitmen untuk terus belajar (*commitment to learning*), serta kesamaan visi bersama (*shared vision*) menjadi faktor penting dalam memperkuat kemampuan organisasi untuk beradaptasi dan berinovasi.

## 5.2. Implikasi Teoritis

Hasil penelitian ini menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional berperan penting dalam membangun dan memperkuat modal intelektual organisasi. Pemimpin yang mampu memberikan perhatian personal, mendorong pembelajaran individu, serta menanamkan visi dan inspirasi bersama terbukti dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia sebagai inti dari modal intelektual. Namun, aspek motivasi inspiratif masih perlu ditingkatkan agar mampu memperkuat modal

struktural organisasi melalui pembentukan sistem dan prosedur yang lebih efektif. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional tidak hanya berpengaruh pada pengembangan kapasitas individu, tetapi juga menjadi faktor kunci dalam menciptakan sinergi antara manusia dan struktur organisasi untuk mendukung peningkatan daya saing berbasis pengetahuan.

Hasil penelitian ini menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki peran penting dalam membentuk budaya pembelajaran organisasi. Pemimpin transformasional tidak hanya berfungsi sebagai pengarah strategi, tetapi juga sebagai fasilitator yang mampu menumbuhkan semangat kolaborasi, keterbukaan, dan komitmen belajar di antara anggota organisasi. Perhatian personal pemimpin terhadap kebutuhan individu terbukti menjadi faktor kunci dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan memperkuat modal intelektual. Namun, aspek motivasi inspiratif masih perlu ditingkatkan agar dapat memperkuat struktur, sistem, dan prosedur organisasi. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional berperan strategis dalam mengintegrasikan pengembangan individu dan penguatan struktur organisasi guna menciptakan lingkungan belajar yang adaptif dan berkelanjutan.

Hasil penelitian ini menegaskan bahwa modal intelektual memiliki peran penting dalam memperkuat pembelajaran organisasi. Kapasitas pengetahuan, keterampilan, dan hubungan yang dimiliki organisasi menjadi landasan utama terciptanya proses pembelajaran yang berkelanjutan. Temuan bahwa human capital memiliki nilai tertinggi menunjukkan bahwa kompetensi dan pengetahuan individu merupakan faktor kunci dalam membangun visi bersama yang kohesif dan adaptif.

Sementara itu, structural capital dan commitment to learning yang memiliki nilai terendah menekankan pentingnya peran sistem dan struktur organisasi dalam mendorong komitmen belajar secara kolektif. Dengan demikian, keseimbangan antara penguatan modal manusia dan modal struktural menjadi syarat utama bagi efektivitas pembelajaran organisasi serta peningkatan daya saing berkelanjutan.

### 5.3. Implikasi Praktis

Berdasarkan hasil pengukuran, variabel Kepemimpinan Transformasional menunjukkan bahwa indikator dengan nilai *outer loading* tertinggi adalah *Individualized Consideration*, sedangkan yang terendah adalah *Inspirational Motivation*. Hal ini memberikan implikasi praktis bahwa perhatian personal pemimpin terhadap kebutuhan dan potensi individu dalam organisasi perlu terus dipertahankan melalui program pembinaan, coaching, dan mentoring yang berkesinambungan. Di sisi lain, aspek *Inspirational Motivation* perlu ditingkatkan dengan cara memperkuat kemampuan pemimpin dalam mengomunikasikan visi, menanamkan semangat kolektif, serta memberikan inspirasi dan motivasi kepada seluruh anggota organisasi agar mereka memiliki rasa keterlibatan dan kebanggaan terhadap tujuan bersama. Upaya ini dapat dilakukan melalui pelatihan kepemimpinan, kegiatan internalisasi nilai-nilai organisasi, serta forum komunikasi yang mendorong keterbukaan dan kolaborasi.

Sementara itu, untuk variabel Modal Intelektual, hasil pengukuran menunjukkan bahwa indikator dengan nilai *outer loading* tertinggi adalah *Modal Manusia* dan terendah adalah *Modal Struktural (atau Modal Organisasi)*. Temuan ini mengindikasikan bahwa kualitas sumber daya manusia dalam organisasi telah

baik dan perlu dipertahankan melalui peningkatan kompetensi, pengembangan karier, serta pelatihan yang berorientasi pada inovasi dan kinerja. Namun, aspek *Modal Struktural* perlu mendapatkan perhatian lebih, terutama dalam hal penguatan sistem, prosedur, dan infrastruktur pengetahuan organisasi. Peningkatan dapat dilakukan melalui digitalisasi proses kerja, perbaikan tata kelola pengetahuan, serta penciptaan budaya organisasi yang mendukung kolaborasi dan inovasi. Dengan demikian, keseimbangan antara pengembangan manusia dan penguatan struktur organisasi akan memperkuat kapasitas intelektual dan daya saing organisasi secara menyeluruh.

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

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam interpretasi hasil dan pengembangan penelitian selanjutnya, antara lain:

1. Nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada model variabel *Modal Intelektual* sebesar 0,482 menunjukkan bahwa variabel tersebut hanya mampu dijelaskan oleh *Kepemimpinan Transformasional* sebesar 48,2%, sedangkan sisanya 51,8% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini. Hal ini mengindikasikan bahwa masih terdapat variabel lain seperti budaya organisasi, iklim kerja, motivasi intrinsik, atau gaya komunikasi yang berpotensi memberikan pengaruh signifikan terhadap modal intelektual namun belum terakomodasi dalam penelitian ini.

2. Jumlah dan karakteristik responden yang terbatas menjadi kendala dalam generalisasi hasil penelitian. Responden yang berasal dari satu instansi atau wilayah tertentu dapat menyebabkan hasil penelitian kurang mewakili kondisi organisasi lain dengan karakteristik yang berbeda.
3. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan analisis berbasis model struktural, sehingga fokus utamanya pada hubungan antarvariabel tanpa menggali secara mendalam konteks dan dinamika yang terjadi di lapangan. Pendekatan ini berpotensi mengabaikan aspek kualitatif seperti persepsi, nilai, dan pengalaman subjektif responden.

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

Berdasarkan keterbatasan yang telah diuraikan, terdapat beberapa arah yang dapat dijadikan acuan bagi penelitian selanjutnya agar memperoleh hasil yang lebih komprehensif dan mendalam, yaitu sebagai berikut:

1. Karena nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada variabel *Modal Intelektual* masih tergolong moderat, penelitian mendatang disarankan untuk memasukkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi modal intelektual, seperti budaya organisasi, iklim kerja, motivasi intrinsik, *knowledge sharing*, dan dukungan organisasi.
2. Penelitian selanjutnya sebaiknya melibatkan jumlah responden yang lebih besar dan mencakup berbagai jenis organisasi atau instansi, baik di sektor publik maupun swasta. Pendekatan lintas wilayah atau lintas industri juga dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai peran

kepemimpinan transformasional terhadap pengembangan modal intelektual dan pembelajaran organisasi.

3. Penelitian lanjutan dapat menggunakan kombinasi metode kuantitatif dan kualitatif untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam tentang hubungan antarvariabel. Pendekatan kualitatif, seperti wawancara mendalam atau studi kasus, dapat menggali perspektif, pengalaman, serta konteks sosial yang tidak dapat sepenuhnya dijelaskan melalui data kuantitatif.



## DAFTAR PUSTAKA

- AL-Qahtani, F. M. S., & Ghoneim, S. E. D. A. E. A. (2013). Organizational Learning: As an Approach for Transforming to the Learning Organization Concept in Saudi Universities. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 4(2), 513–532. <https://doi.org/10.5901/mjss.2013.v4n2p513>
- Antonakis, J., & Robert, J. (2013). *Leadership Theory: The Way Forward', Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead 10th Anniversary Edition (Monographs in Leadership .... 1, 1–2.* <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/S1479-357120130000005006/full/html>
- Argote, L. (2012). *Organizational learning: Creating, retaining and transferring knowledge*. Springer Science & Business Media.
- Argote, L., & Miron-Spektor, E. (2011). Organizational learning: From experience to knowledge. *Organization Science*, 22(5), 1123–1137. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0621>
- Arikunto, S. (2016). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Rineka Cipta.
- Asif, M. (2020). Strategic leadership and ambidextrous learning: Exploring the role of dynamic capabilities and intellectual capital. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 12(1), 1–14. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-03-2019-0034>
- Augusti, F. (2005). *Metode Penelitian Manajemen* (Ed : 2). BP Universitas Diponegoro.
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*, 13(3), 26–40. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(85\)90028-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(85)90028-2)
- Bass, B. M. (1987). Leadership and Performance Beyond Expectations. *Academy of Management Review*, 12(4), 756–757. <https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306754>
- Bass, B. M. (1999). *10.1.1.560.9456.Pdf*. 8(1), 9–32. <https://doi.org/10.1080/135943299398410>
- Bednall, T. C., E. Rafferty, A., Shipton, H., Sanders, K., & J. Jackson, C. (2018). Innovative Behaviour: How Much Transformational Leadership Do You Need? *British Journal of Management*, 29(4), 796–816. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12275>
- Berraies, S., & Zine El Abidine, S. (2019). Do leadership styles promote ambidextrous innovation? Case of knowledge-intensive firms. *Journal of Knowledge Management*, 23(5), 836–859. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2018-0566>
- Bratianu, C. (2015). *Organizational Learning and the Learning Organization*. January, 286–312. <https://doi.org/10.4018/978-1-4666-8318-1.ch012>
- Brennan, N., & Connell, B. (2000). Intellectual capital: current issues and policy implications. In *Journal of Intellectual Capital* (Vol. 1, Issue 3). # MCB University Press. <http://www.emerald-library.com>
- Brix, J. (2019). Ambidexterity and organizational learning: revisiting and reconnecting the literatures. *Learning Organization*, 26(4), 337–351. <https://doi.org/10.1108/TLO-02-2019-0034>

- Burns, J. M., & Bass, Bernard M, T. B. (2008). *Transformational leadership*. 1–5.
- Cabrilo, S., & Dahms, S. (2020). The Role of Multidimensional Intellectual Capital and Organizational Learning Practices in Innovation Performance. *European Management Review*, 17(4), 835–855. <https://doi.org/10.1111/emre.12396>
- Carmeli, A., Sheaffer, Z., Binyamin, G., Reiter-Palmon, R., & Shimoni, T. (2014). Transformational leadership and creative problem-solving: The mediating role of psychological safety and reflexivity. *Journal of Creative Behavior*, 48(2), 115–135. <https://doi.org/10.1002/jocb.43>
- Chahal, H., & Bakshi, P. (2015). Examining intellectual capital and competitive advantage relationship. *International Journal of Bank Marketing*, 33(3), 376–399. <https://doi.org/10.1108/IJBM-07-2013-0069>
- Chiva, R., & Habib, J. (2015). A framework for organizational learning: Zero, adaptive and generative learning. *Journal of Management and Organization*, 21(3), 350–368. <https://doi.org/10.1017/jmo.2014.88>
- Cho, Y., Shin, M., Billing, T. K., & Bhagat, R. S. (2019). Transformational leadership, transactional leadership, and affective organizational commitment: a closer look at their relationships in two distinct national contexts. *Asian Business and Management*, 18(3), 187–210. <https://doi.org/10.1057/s41291-019-00059-1>
- Einstein, W. O., & Humphreys, J. H. (2001). Transforming Leadership : Matching Diagnostics to Leader Behaviors. *Journal of Leadership Studies*, 8(1), 48–60. <https://doi.org/10.1177/107179190100800104>
- Gagel, G. (2017). The intersection of organizational agility and transformational leadership: A literature review. *Academy of Management*.
- Ghozali. (2018). *Metode penelitian*. 35–47.
- Huang, C. C., & Huang, S. M. (2020). External and internal capabilities and organizational performance: Does intellectual capital matter? *Asia Pacific Management Review*, 25(2), 111–120. <https://doi.org/10.1016/j.apmrv.2019.12.001>
- Hutchins, E. (2020). Organizational Learning. *Cognition in the Wild*. <https://doi.org/10.7551/mitpress/1881.003.0010>
- Imran, M. K., Ilyas, M., Aslam, U., & Ubaid-Ur-Rahman. (2016). Organizational learning through transformational leadership. *Learning Organization*, 23(4), 232–248. <https://doi.org/10.1108/TLO-09-2015-0053>
- Indriantoro, N., & Supomo, B. (2016). Metode Penelitian kuantitatif. *Variabel*, 53(9), 1689–1699.
- Kaiser, A., & Kragulj, F. (2015). Building Intellectual Capital by Generative Listening and Learning From the Future. *Proceedings of the 7th European Conference on Intellectual Capital (ECIC-2015)*, 165–172.
- Kengatharan, N. (2019). A knowledge-based theory of the firm: Nexus of intellectual capital, productivity and firms' performance. *International Journal of Manpower*, 40(6), 1056–1074. <https://doi.org/10.1108/IJM-03-2018-0096>
- Khalique, M., Bontis, N., Bin Shaari, J. A. N., Yaacob, M. R., & Ngah, R. (2018). Intellectual capital and organisational performance in Malaysian knowledge-

- intensive SMEs. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 15(1), 20–36. <https://doi.org/10.1504/IJLIC.2018.088345>
- Kim, E. J., & Park, S. (2019). The role of transformational leadership in citizenship behavior: Organizational learning and interpersonal trust as mediators. *International Journal of Manpower*, 40(7), 1347–1360. <https://doi.org/10.1108/IJM-12-2018-0413>
- Kim, E. J., & Park, S. (2020). Transformational leadership, knowledge sharing, organizational climate and learning: an empirical study. *Leadership and Organization Development Journal*, 41(6), 761–775. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2018-0455>
- Klaus North, G. K. (2018). *Knowledge management: Value creation through organizational learning*. (Springer Texts in Business and Economics, Ed.). Springer Netherlands.
- Le, P. B., & Lei, H. (2019). Determinants of innovation capability: the roles of transformational leadership, knowledge sharing and perceived organizational support. *Journal of Knowledge Management*, 23(3), 527–547. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2018-0568>
- Lin, L. W., Gan, S. M., & Wei, S. Y. (2022). Intelligent Capital, Organizational Learning, and Corporate Performance Influence Relationship. *Mathematical Problems in Engineering*, 2022. <https://doi.org/10.1155/2022/4666772>
- Makarov, P. (2010). Intellectual capital as an indicator of a sustainable development. *Journal of Sustainable Development*, 3(3), 85–90. <https://doi.org/10.5539/jsd.v3n3p85>
- Marr, B., Schiuma, G., & Neely, A. (2004). Intellectual capital – defining key performance indicators for organizational knowledge assets. *Business Process Management Journal*, 10(5), 551–569. <https://doi.org/10.1108/14637150410559225>
- McCleskey, J. (2014). Situational, transformational, and transactional leadership and leadership development. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(4), 117.
- Moghaddam, J. Y., Akhavan, P., & Mehralian, G. (2015). Intellectual capital, ethical climate and organisational performance: an interaction analysis. In *Int. J. Learning and Intellectual Capital* (Vol. 12, Issue 3).
- Mohammad Ali Sarlak,. (2012). Effect of transformational leadership on intellectual capital. *AFRICAN JOURNAL OF BUSINESS MANAGEMENT*, 6(27). <https://doi.org/10.5897/ajbm11.236>
- Mubarik, M. S., Bontis, N., Mubarik, M., & Mahmood, T. (2022a). Intellectual capital and supply chain resilience. *Journal of Intellectual Capital*, 23(3), 713–738. <https://doi.org/10.1108/JIC-06-2020-0206>
- Mubarik, M. S., Bontis, N., Mubarik, M., & Mahmood, T. (2022b). Intellectual capital and supply chain resilience. *Journal of Intellectual Capital*, 23(3), 713–738. <https://doi.org/10.1108/JIC-06-2020-0206>
- Mujid Attar, M., Kang, K., & Sohaib, O. (2019). Knowledge Sharing Practices, Intellectual Capital and Organizational Performance. *Proceedings of the 52nd Hawaii International Conference on System Sciences*, 5578–2588. <https://hdl.handle.net/10125/59994>
- Nazir. (2014). *Metode Penelitian*. Gitalia Indonesia.

- Norisyah Abd Rahim. (2018). PENGARUH KEPIMPINAN TRANSFORMASI DAN BUDAYA SEKOLAH TERHADAP ORGANISASI PEMBELAJARAN SEKOLAH MENENGAH IMTIAZ DI MALAYSIA. *Jurnal Ilmi*, 8, 64–89.
- Northouse, P. G. (2007). *Introduction To Leadership : Concepts And Practice* Download *Introduction To Leadership : Concepts And Practice Free Collection* .
- Pasamar, S., Diaz-Fernandez, M., & de la Rosa-Navarro, M. D. (2019). Human capital: the link between leadership and organizational learning. *European Journal of Management and Business Economics*, 28(1), 25–51. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-08-2017-0003>
- Perez, J. (2021). Leadership in Healthcare: Transitioning from Clinical Professional to Healthcare Leader. *Journal of Healthcare Management*, 66(4), 280–302. <https://doi.org/10.1097/JHM-D-20-00057>
- Petty, R., & Guthrie, J. (2000). Intellectual capital literature review Measurement, reporting and management. In *Journal of Intellectual Capital* (Vol. 1, Issue 2). # MCB University Press. <http://www.emerald-library.com>
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline : the art and practice of the learning organization* [BOOK]. New York : Doubleday/Currency, [1990] ©1990.
- Setyowati, W., Miftah, M., & Bank BPD Jateng, S. (n.d.). *Peran Budaya Organisasi Memediasi Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Learning Pegawai BKD Kabupaten Tegal*.
- Shafique, I., Ahmad, B., & Kalyar, M. N. (2020). How ethical leadership influences creativity and organizational innovation: Examining the underlying mechanisms. *European Journal of Innovation Management*, 23(1), 114–133. <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2018-0269>
- Shariq, S. M., Mukhtar, U., & Anwar, S. (2019). Mediating and moderating impact of goal orientation and emotional intelligence on the relationship of knowledge oriented leadership and knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 23(2), 332–350. <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2018-0033>
- Shin, Y., & Eom, C. (2014). Team proactivity as a linking mechanism between team creative efficacy, transformational leadership, and risk-taking norms and team creative performance. *Journal of Creative Behavior*, 48(2), 89–114. <https://doi.org/10.1002/jocb.42>
- Sinkula, J. M., Baker, W. E., & Noordewier, T. (1997). A Framework for Market-Based. . *Journal of the Academy of Marketing Science*, 306-318.
- Slimene, S. Ben, Fessi, I., & Lakhel, L. (2022). The mediating role of the intellectual capital in the relationship between organizational agility practices and innovation performance study by the role of intellectual capital in Tunisian SMEs. *Journal of Business and Management Research*, 15, 277–290. [www.knowledgejournals.com](http://www.knowledgejournals.com)
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2018). Metode Penelitian Metode Penelitian. *Metode Penelitian*, 22–34.
- The Dynamics of Intellectual Capital in Current Era. (2021). In *The Dynamics of Intellectual Capital in Current Era*. Springer Singapore. <https://doi.org/10.1007/978-981-16-1692-1>

- Wanasida, A. S., Bernarto, I., Sudibjo, N., & Pramono, R. (2021). Millennial Transformational Leadership on Organizational Performance in Indonesia Fishery Startup. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(2), 555–562. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no2.0555>
- Weller, I., Süß, J., Evanschitzky, H., & von Wangenheim, F. (2019). Transformational Leadership, High-Performance Work System Consensus, and Customer Satisfaction. *Journal of Management*, XX(X), 1–29. <https://doi.org/10.1177/0149206318817605>
- Yasin, G., Nawab, S., Bhatti, K. K., & Nazir, T. (2014). Relationship of intellectual stimulation, innovations and smes performance: Transformational leadership a source of competitive advantage in smes. *Middle - East Journal of Scientific Research*, 19(1), 74–81. <https://doi.org/10.5829/idosi.mejsr.2014.19.1.12458>
- Zuraik, A., & Kelly, L. (2019). The role of CEO transformational leadership and innovation climate in exploration and exploitation. *European Journal of Innovation Management*.

