

KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN PENGARUHNYA PADA BUDAYA PEMBELAJARAN ORGANISASI DALAM MENINGKATKAN KINERJA SDM

Stefani Ajeng Angreni Lebdo Putri¹, Marno Nugroho²

saalp91@gmail.com¹

Universitas Islam Sultan Agung

Abstrak

Penelitian ini menggunakan metode penelitian eksplanatori asosiatif untuk menyelidiki hubungan antara Transformational Leadership, Pembelajaran Organisasi, dan Kinerja SDM di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang. Populasi penelitian terdiri dari 203 karyawan, dengan sampel yang diambil secara sensus. Data primer dikumpulkan melalui kuesioner ber-skala Likert 1 hingga 5 dan dianalisis menggunakan Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa semua hipotesis yang diuji diterima, mengindikasikan adanya hubungan positif dan signifikan antara variabel-variabel yang dianalisis. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik implementasi Transformational Leadership, semakin baik pula Pembelajaran Organisasi yang terjadi. Selain itu, semakin baik Pembelajaran Organisasi, semakin tinggi pula Kinerja SDM. Pembelajaran organisasi berperan menjadi pemediasi dalam pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja SDM. Temuan ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional yang efektif tidak hanya memperbaiki budaya pembelajaran dalam organisasi, tetapi juga berkontribusi pada peningkatan kinerja SDM secara keseluruhan.

Kata Kunci: Transformational Leadership, Pembelajaran Organisasi, Kinerja SDM.

Abstract

This study employs an explanatory associative research method to investigate the relationships between Transformational Leadership, Organizational Learning and Human Resource Performance at the Customs and Excise Office of Tipe Madya Pabean A Semarang. The study population consists of 203 employees, with a sample taken via census. Primary data were collected through a Likert-scale questionnaire ranging from 1 to 5 and analyzed using Partial Least Square (PLS). The research findings indicate that all tested hypotheses are accepted, suggesting a positive and significant relationship among the analyzed variables. These findings show that the better the implementation of Transformational Leadership, the more effective the Organizational Learning that occurs. Furthermore, the better the Organizational Learning, the higher the Human Resource Performance. Organizational Learning serves as a mediator in the influence of Transformational Leadership on Human Resource Performance. These findings suggest that effective Transformational Leadership not only improves the learning culture within an organization but also contributes to the overall enhancement of Human Resource Performance.

Keywords: Transformational Leadership, Organizational Learning, Human Resource Performance.

PENDAHULUAN

Di seluruh dunia, instansi keuangan seperti Bea Cukai memegang peranan krusial bagi negara-negara, termasuk di Indonesia di mana Direktorat Jenderal Bea dan Cukai berperan penting. Sebagai institusi yang ada di hampir setiap negara, Bea Cukai merupakan bagian integral dari infrastruktur pemerintahan yang telah lama berdiri, mirip dengan institusi penegak hukum dan pertahanan lainnya. Di Indonesia, fungsi Bea Cukai telah ada sejak era kerajaan, meskipun belum ada dokumentasi tertulis yang menguatkan hal ini. Institusi ini mulai terstruktur secara nasional setelah kedatangan VOC dan kemudian formalisasi lebih lanjut pada masa kolonial Belanda, di mana istilah

'douane' mulai digunakan untuk merujuk kepada petugas Bea Cukai. Pada masa itu, Bea Cukai dikenal dengan nama *De Dienst der Invoer en Uitvoerrechten en Accijnzen*, bertugas mengumpulkan bea masuk, bea keluar, dan cukai. Sejarah Bea Cukai berlanjut melalui periode Jepang dan pascakemerdekaan Indonesia, di mana lembaga ini resmi dibentuk pada 1 Oktober 1946, dan nama resminya berubah beberapa kali hingga menjadi Direktorat Jenderal Bea dan Cukai seperti saat ini.

Direktorat Jenderal Bea dan Cukai bertanggung jawab atas perancangan dan implementasi kebijakan di sektor pengawasan dan penegakan hukum, penyediaan layanan dan fasilitasi, serta pengoptimalan penerimaan pajak dalam ranah kepabeanan dan cukai, sesuai dengan aturan yang berlaku. Fungsi dan tugas DJBC juga mencakup pengawasan atas aktivitas ekspor-impor, pengawasan terhadap distribusi minuman beralkohol atau yang mengandung etil alkohol, dan pengawasan terhadap peredaran rokok atau produk olahan tembakau lainnya. Dengan perkembangan zaman, DJBC juga mengemban tugas tambahan untuk melindungi masyarakat dari barang-barang berbahaya yang masuk atau keluar dari Indonesia.

Peningkatan kinerja karyawan merupakan salah satu tujuan utama dalam pengelolaan sumber daya manusia di setiap organisasi (Coutinho et al., 2018). Dalam dekade terakhir, banyak penelitian yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan (Hilton et al., 2023; Saira et al., 2021; Taqwa et al., 2021). Kepemimpinan transformasional, yang ditandai dengan kemampuan pemimpin untuk menginspirasi, memotivasi, dan merubah sikap serta perilaku karyawan untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi, dianggap sebagai kunci utama dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif (Rafferty & Griffin, 2004).

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

Namun, meskipun kedua faktor ini secara terpisah telah banyak diteliti, masih terdapat kekosongan dalam pemahaman mengenai bagaimana interaksi antara kepemimpinan transformasional dapat secara sinergis meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian yang menggabungkan kedua aspek ini masih terbatas, khususnya dalam konteks organisasi di negara berkembang, di mana dinamika sosial dan budaya bisa sangat berbeda dengan di negara maju (Rawashdeh et al., 2020).

Penelitian terdahulu terkait peran transformational leadership terhadap kinerja SDM masih menyisakan gap. Diantaranya adalah temuan yang mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Novitasari et al., 2020) sedangkan hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan dianggap signifikan (Virgiawan et al., 2021). Kemudian, Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak memiliki efek signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan (Rafia & Sudiro, 2020). Meskipun demikian, kepemimpinan transformasional pada akhirnya

meningkatkan kinerja, seperti yang dikemukakan oleh (Qalati et al., 2022).

Oleh karena itu, meskipun hubungan langsung antara gaya kepemimpinan ini dan kinerja mungkin tidak selalu terlihat secara jelas, namun pengaruhnya terhadap kinerja secara keseluruhan tetap signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa evaluasi kinerja karyawan tidak hanya bergantung pada satu faktor saja, tetapi juga dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk gaya kepemimpinan yang diterapkan di tempat kerja. Dalam penelitian ini budaya pembelajaran diajukan untuk memediasi pengaruh antara transformational leadership terhadap kinerja SDM.

Gap tersebut membuka celah penelitian untuk mengisi kekosongan tersebut dengan mengeksplorasi bagaimana kepemimpinan transformasional dapat berinteraksi dengan budaya pembelajaran organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung peningkatan kinerja karyawan. Budaya pembelajaran organisasi merujuk pada nilai-nilai, sikap, praktik, dan lingkungan yang dibangun dalam sebuah organisasi untuk mendukung dan mendorong pembelajaran berkelanjutan di antara anggotanya. Hal ini mencakup penciptaan dan pemanfaatan pengetahuan serta inovasi untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi.

Di sisi lain, budaya pembelajaran organisasi, yang mencerminkan nilai-nilai, sikap, dan praktik yang mendukung pembelajaran bersama dan pertumbuhan individu, diakui sebagai faktor yang sangat penting dalam memperkuat kapasitas adaptasi dan inovasi organisasi (M. S. Khan et al., 2021a). Budaya semacam ini mengakui pentingnya pembelajaran sebagai alat utama untuk adaptasi dan pertumbuhan dalam lingkungan yang cepat berubah. Organisasi dengan budaya pembelajaran yang kuat cenderung lebih inovatif, adaptif, dan berhasil menghadapi tantangan pasar serta lingkungan eksternal yang berubah-ubah. Budaya ini membantu organisasi untuk tidak hanya bertahan dalam kondisi sulit tetapi juga berkembang dan maju.

Studi ini diharapkan dapat memberikan wawasan baru mengenai praktik-praktik manajemen sumber daya manusia yang efektif dan menawarkan panduan bagi pemimpin organisasi dalam mengembangkan strategi-strategi yang dapat memaksimalkan potensi karyawan melalui pengembangan kepemimpinan transformasional dan pemeliharaan budaya pembelajaran yang kuat di dalam organisasi.

METODE PENELITIAN

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

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan PLS (Partial Least Square) dan data diolah dengan menggunakan program Smart PLS 4.0. Menurut Ghazali dan Latan (2015:7) model pengukuran PLS terdiri dari model pengukuran (outer model), kriteria Goodness of fit (GoF) dan model struktural (inner model). PLS bertujuan untuk menguji hubungan prediktif antar konstruk dengan melihat apakah ada pengaruh atau hubungan antar konstruk tersebut.

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

a. Convergent Validity

Convergent validity dari model pengukuran dengan refleksi indikator dinilai berdasarkan korelasi antara item score komponen score yang dihitung menggunakan PLS. Ukuran refleksi 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. Namun menurut Chin dalam Ghazali dan Latan (2015: 74) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading factor 0,5 - 0,6 masih dianggap cukup memadai dengan nilai t-statistic lebih dari 1,96 atau p-value kurang dari 0,05.

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 Transformational Leadership

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

Tabel 1. Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Transformational Leadership

Indikator Transformational Leadership	Outer loadings
<i>Idealized Influence (Charisma)</i>	0.721
<i>Intellectual stimulation</i>	0.886
<i>Individualized Consideration</i>	0.738
<i>Inspirational Motivation</i>	0.886

Data yang disajikan di atas menunjukkan nilai loading faktor variabel Transformational Leadership (X1), Secara keseluruhan loading faktor yang didapatkan berada di atas angka 0,700. Atas dasar hasil tersebut, dapat dinyatakan bahwa variabel Transformational Leadership (X1) mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator Idealized Influence (Charisma), Intellectual stimulation, Individualized Consideration, dan Inspirational Motivation.

2) Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Pembelajaran Organisasi (Y1)

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

Tabel 2. Hasil Estimasi Loading Faktor Indikator Pembelajaran Organisasi (Y1)

Indikator Pembelajaran Organisasi	Outer loadings
<i>Continuous Learning</i>	0.802
<i>Dialogue and Inquiry</i>	0.771
<i>Team Learning</i>	0.761
<i>Embedded System</i>	0.876
<i>System Connections</i>	0.808
<i>Empowerment</i>	0.871

Data yang disajikan di atas menunjukkan nilai loading faktor variabel Pembelajaran Organisasi (Y1). Secara keseluruhan loading faktor yang didapatkan berada di atas angka 0,700. Atas dasar hasil tersebut, dapat dinyatakan bahwa variabel Pembelajaran Organisasi (Y1) mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator Continuous learning, dialogue and inquiry, team learning, embedded systems, system connections, dan empowerment.

3) Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Kinerja SDM (Y2)

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

Tabel 3. Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel Kinerja SDM (Y2)

Indikator Variabel Kinerja SDM	Outer loadings
Kualitas Kerja	0.912
Kuantitas	0.856
Ketepatan Waktu	0.915
Efektivitas	0.852
Kemandirian.	0.852

Data yang disajikan di atas menunjukkan nilai loading faktor variabel Kinerja SDM (Y2). Secara keseluruhan loading faktor yang didapatkan berada di atas angka 0,700. Atas dasar hasil tersebut, dapat dinyatakan bahwa variabel Pembelajaran Organisasi (Y1) mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator kualitas kerja, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian.

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.

a) 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:

a. 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 3. Nilai Fornell Lacker Criterion

	Kinerja SDM	Pembelajaran Organisasi	Transformational Leadership
Kinerja SDM	0.878		
Pembelajaran Organisasi	0.505	0.816	
Transformational Leadership	0.721	0.525	0.811

Keterangan: Nilai yang dicetak tebal adalah nilai akar AVE.

Uji ini terpenuhi jika akar AVE lebih besar daripada korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya. Dari Tabel 4.12 menunjukkan bahwa nilai akar AVE lebih tinggi dari nilai korelasi antar konstruk lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria discriminant validity yang tinggi, artinya hasil

analisis data dapat diterima karena nilai yang menggambarkan hubungan antar konstruk berkembang dan nilai akar AVE memiliki nilai yang lebih besar daripada nilai korelasi antar konstruk. Hal ini dapat berarti bahwa seluruh konstruk memiliki discriminant validity yang baik. Dengan demikian instrumen penelitian yang digunakan untuk mengukur seluruh konstruk atau variabel laten dalam penelitian ini telah memenuhi criteria validitas diskriminan.

b. 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. Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteria Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)

	Kinerja SDM	Pembelajaran Organisasi	<i>Transformational Leadership</i>
Kinerja SDM			
Pembelajaran Organisasi	0.536		
<i>Transformational Leadership</i>	0.825	0.596	

Sumber: Data primer yang diolah (2024)

Tabel 4. menunjukkan bahwa nilai-nilai dalam matrik HTMT tidak lebih dari 0,9. Artinya, model menunjukkan bahwa evaluasi validitas diskriminan dapat diterima. Dari hasil pengujian validitas diskriminan, dapat diketahui bahwa syarat uji Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) telah terpenuhi sehingga semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria discriminant validity yang baik artinya hasil analisis data dapat diterima.

c. 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 5. Nilai Korelasi Konstruk dengan Indikator (Cross Loading)

	Kinerja SDM	Pembelajaran Organisasi	<i>Transformational Leadership</i>
X1_1	0.597	0.397	0.721
X1_2	0.611	0.438	0.886
X1_3	0.517	0.421	0.738
X1_4	0.604	0.446	0.886
Y1_1	0.338	0.802	0.414
Y1_2	0.351	0.771	0.339
Y1_3	0.350	0.761	0.323
Y1_4	0.508	0.876	0.515
Y1_5	0.351	0.808	0.401
Y1_6	0.513	0.871	0.519
Y2_1	0.912	0.383	0.622
Y2_2	0.856	0.460	0.647
Y2_3	0.915	0.407	0.632
Y2_4	0.852	0.524	0.652
Y2_5	0.852	0.433	0.604

Jika 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, maka pengujian diskriminasi validitas dianggap valid. 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.

d. Uji Reliabilitas

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

- Composite Reliability. Indikator-indikator sebuah konstruk memberikan hasil yang baik yaitu apabila mampu memberikan nilai composite reliability bernilai lebih dari 0,70.
- 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.
- 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 6. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability (rho_c)</i>	<i>Average variance extracted (AVE)</i>
Kinerja SDM	0.925	0.944	0.771
Pembelajaran Organisasi	0.901	0.923	0.666
<i>Transformational leadership</i>	0.823	0.884	0.659

Sumber Data : Olah data hasil penelitian, 2024

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

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

2. Pengujian Goodness of Fit

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

endogen.

Tabel 7. Nilai Koefisien Determinasi (R-Square)

	R-square	R-square adjusted
Kinerja SDM	0.541	0.537
Pembelajaran Organisasi	0.276	0.272

Tabel 7 di atas memperlihatkan adanya nilai koefisien determinasi (R-square) yang muncul pada model variabel Kinerja SDM (Y2) sebesar 0,541. Nilai tersebut dapat diartikan bahwa variabel Kinerja SDM (Y2) dapat dijelaskan oleh variabel Transformational Leadership dan Pembelajaran Organisasi sebesar 54,1 sedangkan sisanya 45,9 % diperoleh dari pengaruh variabel lainnya yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

Koefisien determinasi (R-square) pada model variabel Pembelajaran Organisasi (Y1) bernilai 0,276, artinya Pembelajaran Organisasi dapat dipengaruhi oleh Transformational Leadership sebesar 27,6% dan sisanya 72,4 % diperoleh oleh pengaruh dari variabel lainnya yang tidak terdapat dalam model penelitian ini misalnya budaya organisasi, manajemen pengetahuan adaptasi teknologi dan keterikatan kerja.

Nilai Q-Square (Q²) merupakan salah satu uji dalam melihat kebaikan model struktural, yaitu menunjukkan seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan estimasi parameternya. Q² > 0 menunjukkan model mempunyai predictive relevance dan jika Q² < 0 menunjukkan bahwa model kurang memiliki predictive relevance. Nilai Q² sebesar 0,02; 0,15; dan 0,35 menunjukkan lemah, moderate dan kuat (Ghozali & Latan, 2015). Nilai Q-Square untuk model struktural penelitian ini dapat dihitung dengan rumus berikut:

Tabel 8. Nilai Q-square

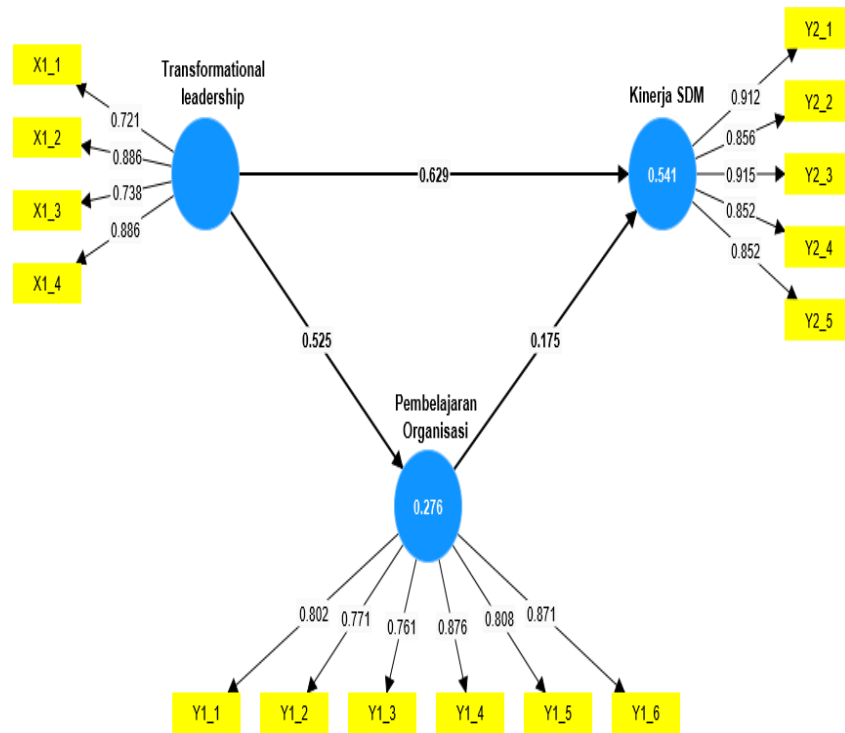
	SSO	SSE	Q ² (=1-SSE/SSO)
Kinerja SDM	1015.000	598.198	0.411
Pembelajaran Organisasi	1218.000	1004.833	0.175

Perhitungan Q-square (Q²) dihasilkan nilai 0,411 untuk Kinerja SDM. Nilai Q square tersebut lebih besar dari 0,35 berarti model memiliki predictive relevance yang kuat. Q-square (Q²) variabel Pembelajaran Organisasi 0,175. Nilai Q square tersebut lebih besar dari 0,15 berarti model memiliki predictive relevance yang cukup kuat. Nilai Q² mendekati 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.

3. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Analisis yang terakhir dalam PLS yaitu analisis model struktural atau inner model. Pada analisis model struktural dapat dilakukan pengujian hipotesis melalui uji statistik t (T Statistics). Hasil uji dapat dilihat dari output model struktural pada signifikansi loading factor yang menjelaskan pengaruh konstruk Transformational Leadership terhadap work motivation (Kinerja SDM) melalui mediasi Pembelajaran Organisasi sebagai variabel intervening.

Dalam hal ini pengolahan data digunakan dengan berbantuan perangkat lunak SmartPLS v4.0. Hasil pengolahan data tersebut tampak pada gambar berikut:



Gambar 1. Full Model SEM-PLS

Sumber: Hasil pengolahan data dengan Smart PLS 4.0 (2024)

a. Analisis Pengaruh Langsung

Bagian ini menyajikan hasil dari pengujian hipotesis penelitian yang dilakukan dalam bab sebelumnya. Untuk mengetahui apakah hipotesis diterima atau tidak, Anda dapat membandingkan thitung dengan t-tabel, dengan asumsi bahwa t-hitung lebih besar dari t-tabel. Nilai t tabel untuk taraf signifikansi 5% adalah 1,96. Tabel berikut menunjukkan hasil uji pengaruh antar variabel dengan menggunakan analisis Partial Least Square.

Tabel 9. Path Coefficients Pengaruh Langsung

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Pembelajaran Organisasi -> Kinerja SDM	0.175	0.177	0.055	3.177	0.001
Transformational Leadership -> Kinerja SDM	0.629	0.628	0.048	13.075	0.000
Transformational Leadership -> Pembelajaran Organisasi	0.525	0.528	0.059	8.945	0.000

Sumber: Hasil pengolahan data dengan Smart PLS 4.0 (2024)

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

1. Pengujian hipotesis pertama dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien (original sample estimate) pengaruh Transformational Leadership terhadap Pembelajaran Organisasi yakni 0,629. Hasil uji t menguatkan temuan tersebut, di mana diketahui besarnya t-hitung (13.075) lebih dari t-tabel (1,96) dengan p (0,000) lebih kecil dari 0,05. Hasil itu memberi bukti bahwa Transformational Leadership memberi pengaruh positif kepada Pembelajaran Organisasi. Atas dasar

tersebut, maka hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini yaitu "Semakin baik implementasi transformational leadership maka akan semakin baik kinerja SDM" dapat diterima.

Simpulan dari uji tersebut yaitu Transformational Leadership secara positif dan signifikan mempengaruhi Kinerja SDM sebagaimana ditunjukkan oleh hasil penelitian beberapa peneliti terdahulu (Agung Nugroho et al., 2020; H. ur R. Khan et al., 2018; Singgih et al., 2020).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Transformational Leadership memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM. Hal ini berarti bahwa penerapan kepemimpinan transformasional yang efektif dapat meningkatkan kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan.

Variabel Transformational leadership diukur dengan empat indikator yaitu: Idealized Influence (Charisma), Intellectual stimulation, Individualized Consideration dan Inspirational Motivation. Sementara itu, Variabel Kinerja SDM diukur dengan lima indikator yakni: kualitas kerja; kuantitas; ketepatan waktu; efektivitas; kemandirian.

Hasil deskripsi data menunjukkan bahwa indikator dengan nilai rata-rata tertinggi dalam variabel Transformational Leadership adalah Idealized Influence, sedangkan untuk variabel Kinerja SDM, indikator dengan nilai rata-rata tertinggi adalah efektivitas. Korelasi antara kedua variabel menunjukkan bahwa semakin baik penerapan Idealized Influence, semakin tinggi pula efektivitas yang dicapai dalam kinerja SDM. Artinya, kepemimpinan transformasional yang mengedepankan pengaruh ideal akan berkontribusi pada peningkatan efektivitas kinerja.

Sebaliknya, indikator Individualized Consideration dalam Transformational Leadership memperoleh skor terendah, sementara indikator dengan nilai rata-rata terendah pada Kinerja SDM adalah kualitas kerja. Korelasi yang ada menunjukkan bahwa semakin baik Individualized Consideration, semakin baik pula kualitas kerja yang dihasilkan. Artinya, perhatian individu dalam kepemimpinan transformasional dapat berkontribusi pada perbaikan kualitas kerja.

2. Uji hipotesis kedua dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien (original sample estimate) pengaruh Transformational Leadership terhadap Kinerja SDM yakni 0,525. Hasil tersebut diperkuat hasil uji t dimana diketahui besarnya t- hitung (8.945) lebih dari t-tabel (1,96) dengan p (0,000) lebih kecil dari 0,005. Simpulan dari uji tersebut yaitu Transformational Leadership secara positif dan signifikan mempengaruhi Kinerja SDM. Hasil itu membuktikan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan Transformational Leadership terhadap Kinerja SDM. Atas dasar tersebut, maka hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini yaitu "Semakin baik implementasi kepemimpinan transformasional maka akan semakin baik budaya pembelajaran organisasi" dapat diterima.

Hasil itu membuktikan bahwa Transformational Leadership berdampak positif kepada Kinerja SDM. Artinya, penerapan kepemimpinan transformasional yang efektif dapat secara signifikan meningkatkan kinerja sumber daya manusia. Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi (Hosseini et al., 2020b; S. U. R. Khan et al., 2020).

Variabel Transformational leadership diukur dengan empat indikator yaitu: Idealized Influence (Charisma), Intellectual stimulation, Individualized Consideration dan Inspirational Motivation. Sementara itu, variabel Pembelajaran Organisasi diukur dengan enam indikator yaitu: Continuous learning; dialogue and

inquiry; team learning; embedded systems; system connections; dan empowerment.

Dalam deskripsi data, indikator dengan nilai rata-rata tertinggi pada Transformational leadership adalah Idealized Influence (Charisma) sementara indikator dengan nilai rata-rata tertinggi pada Pembelajaran Organisasi adalah system connections. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin kuat penerapan pengaruh ideal yang diberikan pemimpin maka semakin baik pula hubungan sistem yang ada dalam pembelajaran organisasi. Artinya, kepemimpinan yang karismatik dan penuh inspirasi dapat memperkuat keterhubungan sistem dalam organisasi, yang mendukung proses pembelajaran yang lebih efektif.

Sebaliknya, indikator Individualized Consideration dalam Transformational leadership memperoleh skor terendah, sedangkan indikator dengan nilai rata-rata terendah pada Pembelajaran Organisasi adalah dialogue and inquiry. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik penerapan Individualized Consideration semakin baik pula dialogue and inquiry yang terjadi dalam organisasi. Artinya, kepemimpinan transformasional yang berfokus pada pengaruh ideal dapat mendorong peningkatan dialog dan penyelidikan di dalam organisasi, yang pada gilirannya meningkatkan pembelajaran organisasi.

3. Uji hipotesis ketiga dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien (original sample estimate) pengaruh Pembelajaran Organisasi terhadap Kinerja SDM yakni 0,175. Hasil itu memberi bukti bahwa Pembelajaran Organisasi memberi pengaruh positif kepada Kinerja SDM. Hasil uji t menguatkan temuan tersebut, di mana diketahui besarnya t-hitung (3.177) lebih dari t-tabel (1,96) dengan p (0,001) lebih kecil dari 0,05. Simpulan dari uji tersebut yaitu Pembelajaran Organisasi secara positif dan signifikan mempengaruhi Kinerja SDM. Hasil ini berarti apabila Pembelajaran Organisasi semakin baik, maka Kinerja SDM akan cenderung menjadi semakin tinggi. Atas dasar tersebut, maka hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini yaitu "Semakin baik pembelajaran organisasi maka akan semakin baik kinerja SDM" dapat diterima.

Jika Pembelajaran Organisasi semakin baik, maka Kinerja SDM cenderung meningkat. Artinya, peningkatan dalam aspek-aspek pembelajaran organisasi seperti keterhubungan sistem, dialog, dan pemberdayaan dapat secara positif mempengaruhi kualitas kerja, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian dalam kinerja SDM. Hasil ini mendukung penelitian sebelumnya yaitu (Caruso, 2016; Ivaldi et al., 2022; Potnuru et al., 2021).

Variabel Pembelajaran Organisasi diukur dengan enam indikator yaitu: Continuous learning; dialogue and inquiry; team learning; embedded systems; system connections; dan empowerment. Sedangkan Variabel Kinerja SDM diukur dengan lima indikator yakni: kualitas kerja; kuantitas; ketepatan waktu; efektivitas; kemandirian.

Hasil deskripsi data menunjukkan bahwa indikator dengan nilai rata-rata tertinggi dalam Pembelajaran Organisasi adalah System Connections, sedangkan pada Kinerja SDM, indikator dengan nilai rata-rata tertinggi adalah efektivitas. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik keterhubungan sistem dalam pembelajaran organisasi, semakin tinggi pula efektivitas hasil kerja. Artinya, penguatan hubungan sistem dalam pembelajaran organisasi dapat meningkatkan efektivitas kinerja SDM.

Sebaliknya, indikator Dialogue and Inquiry dalam Pembelajaran Organisasi memperoleh skor terendah, sementara indikator dengan nilai rata-rata terendah pada Kinerja SDM adalah kualitas kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin

baik proses dialog dan penyelidikan dalam pembelajaran organisasi, semakin baik pula kualitas kerja yang dihasilkan. Artinya, peningkatan dalam dialog dan penyelidikan dapat memperbaiki kualitas kerja.

Ringkasan hasil uji hipotesis dalam penelitian ini disajikan secara menyeluruh pada tabel 10.

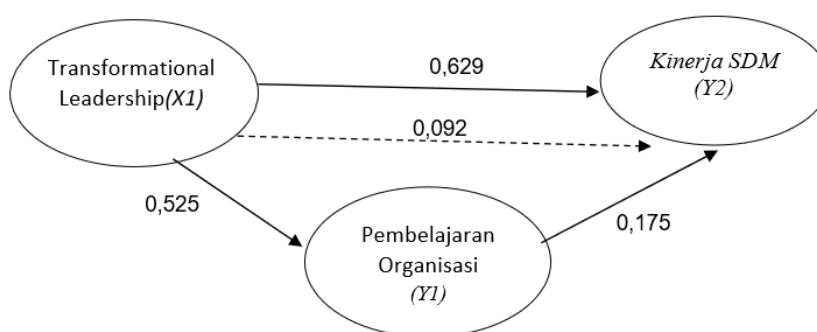
Tabel 10. Ringkasan Hasil Uji Hipotesis

	Hipotesis	Kesimpulan
H1	Semakin baik implementasi transformational leadership maka akan semakin baik budaya pembelajaran organisasi	Diterima t = 13.075 > 1,96 (p=0,000 < 0,05)
H2	Semakin baik implementasi transformational leadership maka akan semakin baik budaya pembelajaran organisasi	Diterima t = 8.945 > 1,96 (p=0,000 < 0,05)
H3	Semakin baik pembelajaran maka akan semakin baik kinerja SDM	Diterima t = 3,177 > 1,96 (p=0,002 < 0,05)

Sumber : Olah data hasil penelitian, 2024

b. Analisis Pengaruh Tidak Langsung

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



Gambar 2. Koefisien Jalur Pengaruh Mediasi Pembelajaran Organisasi pada Hubungan antara Transformational Leadership Terhadap Kinerja SDM

Keterangan :

→ : Pengaruh langsung

- - - - - : Pengaruh tidak langsung

Untuk menguji pengaruh tidak langsung digunakan Sobel Test, seperti yang ditunjukkan pada tabel berikut.

Tabel 11. Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Transformational Leadership -> Pembelajaran Organisasi -> Kinerja SDM	0.092	0.094	0.032	2.852	0.004

Sumber : Olah data hasil penelitian, 2024

Pengaruh mediasi Pembelajaran Organisasi dalam kaitan variabel Transformational Leadership terhadap Kinerja SDM diketahui sebesar 0,092. Uji Sobel menghasilkan besaran t-hitung 2.852 ($t > 1.96$) dengan $p = 0,004 < 0,05$. Simpulan dari pengujian tersebut yaitu bahwa Pembelajaran Organisasi menjadi mediator pada hubungan Transformational Leadership dengan Kinerja SDM. Apabila dilihat dari besar pengaruhnya, pengaruh indirect 0,092 lebih kecil nilainya dibanding pengaruh secara direct 0,629. Artinya, pengaruh Transformational Leadership terhadap Kinerja SDM lebih banyak secara langsung tanpa melalui Pembelajaran Organisasi.

KESIMPULAN

Berdasarkan fenomena dan research gap terkait peran kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah “bagaimanakah pengaruh kepemimpinan transformasional pada pembelajaran organisasi terhadap kinerja SDM?”. Sehingga penelitian ini bertujuan untuk meneliti bagaimana peningkatan kinerja SDM melalui kepemimpinan transformasional dan pembelajaran organisasi.

Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan pada budaya pembelajaran organisasi dan kinerja SDM dengan cara menciptakan lingkungan yang inspiratif dan mendukung perkembangan individu serta kolaborasi. Pemimpin yang menerapkan kepemimpinan transformasional, melalui pengaruh ideal dan motivasi inspiratif, dapat memperkuat budaya pembelajaran organisasi dengan memfasilitasi keterhubungan sistem, dialog terbuka, dan pengembangan berkelanjutan. Hal ini meningkatkan efektivitas proses pembelajaran dan inovasi, yang pada gilirannya berdampak positif pada kinerja SDM dengan meningkatkan kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan efektivitas hasil kerja. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional membantu menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan adaptif, mendukung kinerja SDM yang lebih tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

- Agung Nugroho, Y., Asbari, M., Purwanto, A., Basuki, S., Nadhila Sudiyono, R., Agung Ali Fikri, M., Hulu, P., Chidir, G., Xavir, Y., & Tinggi Ilmu Ekonomi Insan Pembangunan, S. (2020). TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND EMPLOYEES' PERFORMANCE: THE MEDIATING ROLE OF MOTIVATION AND WORK ENVIRONMENT. 2(1).
- 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>
- Arikunto, S. (2016). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Rineka Cipta.
- 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>
- Brewer, G. A. (2008). "Employee and organizational performance." *Motivation in public management: The call of public service* (Vol. 2).
- Burns, J. M., & Bass, Bernard M, T. B. (2008). Transformational leadership. 1–5. Carmeli, A., Sheaffer, Z., Binyamin, G., Reiter-Palmon, R., & Shimoni, T. (2014).
- Caruso, S. J. (2016). A Foundation For Understanding Knowledge Sharing: Organizational Culture, Informal Workplace Learning, Performance Support, And Knowledge Management. *Contemporary Issues in Education Research (CIER)*, 10(1), 45–52. <https://doi.org/10.19030/cier.v10i1.9879>
- Cho, Y., Shin, M., Billing, T. K., & Bhagat, R. S. (2019). Transformational leadership, transactional leadership, and affective organizational commitment: a closer look at
- Choi, I. (2020). Moving beyond Mandates: Organizational Learning Culture, Empowerment, and Performance. *International Journal of Public Administration*, 43(8), 724–735. <https://doi.org/10.1080/01900692.2019.1645690>
- Coutinho, V., Domingues, A. R., Caeiro, S., Painho, M., Antunes, P., Santos, R., Videira, N., Walker, R. M., Huisingh, D., & Ramos, T. B. (2018). Employee-Driven Sustainability Performance Assessment in Public Organisations. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(1), 29–46. <https://doi.org/10.1002/csr.1438>
- Darma Rosmala Sari, T., & Sukmasari, D. (2018). Does Organizational Learning and Innovation Influence Performance? *Journal of Behavioural Economics, Finance, Entrepreneurship, Accounting and Transport*, 6(1), 22–25. <https://doi.org/10.12691/jbe-6-1-3>
- 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>
- Farisi, S., & Paramita, D. (2020). The Effect of Transformational Leadership and Motivation on Employee Performance at PT Telkom Access Gaharu Medan. *International Journal of Economic, Technology and Social Sciencesinjects*, 1(2), 129–140.
- Gagel, G. (2017). The intersection of organizational agility and transformational leadership: A literature review. . *Academy of Management*.
- Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)* (4th ed.). Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Konsep, Teknik, Aplikasi Menggunakan. Smart PLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali. (2018). *Metode penelitian*. 35–47.
- Hilton, S. K., Madilo, W., Awaah, F., & Arkorful, H. (2023). Dimensions of transformational leadership and organizational performance: the mediating effect of job satisfaction. *Management Research Review*, 46(1), 1–19. <https://doi.org/10.1108/MRR-02-2021-0152>
- Hosseini, S. H., Hajipour, E., Kaffashpoor, A., & Darikandeh, A. (2020a). The mediating effect of organizational culture in the relationship of leadership style with organizational learning. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 30(3), 279–288. <https://doi.org/10.1080/10911359.2019.1680473>
- Hosseini, S. H., Hajipour, E., Kaffashpoor, A., & Darikandeh, A. (2020b). The mediating effect of organizational culture in the relationship of leadership style with organizational learning. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 30(3), 279–288. <https://doi.org/10.1080/10911359.2019.1680473>
- Indriantoro, N., & Supomo, B. (2016). *Metode Penelitian kuantitatif. Variabel*, 53(9), 1689–1699.
- Ivaldi, S., Scaratti, G., & Fregnan, E. (2022). Dwelling within the fourth industrial revolution: organizational learning for new competences, processes and work cultures. *Journal of Workplace Learning*, 34(1), 1–26. <https://doi.org/10.1108/JWL- 07-2020-0127>
- Khan, H. ur R., Ali, M., Olya, H. G. T., Zulqarnain, M., & Khan, Z. R. (2018). Transformational leadership, corporate social responsibility, organizational innovation, and organizational performance: Symmetrical and asymmetrical analytical approaches. *Corporate Social*

- Responsibility and Environmental Management, 25(6), 1270–1283.
<https://doi.org/10.1002/csr.1637>
- Khan, M. S., Saengon, P., Charoenpoom, S., Soonthornpipit, H., & Chongcharoen, D. (2021a). The impact of organizational learning culture, workforce diversity and knowledge management on innovation and organization performance: A structural equation modeling approach. *Human Systems Management*, 40(1), 103–115.
<https://doi.org/10.3233/HSM-200984>
- Khan, M. S., Saengon, P., Charoenpoom, S., Soonthornpipit, H., & Chongcharoen, D. (2021b). The impact of organizational learning culture, workforce diversity and knowledge management on innovation and organization performance: A structural equation modeling approach. *Human Systems Management*, 40(1), 103–115.
<https://doi.org/10.3233/HSM-200984>
- Khan, S. U. R., Anjam, M., Abu Faiz, M., Khan, F., & Khan, H. (2020). Probing the Effects of Transformational Leadership on Employees' Job Satisfaction With Interaction of Organizational Learning Culture. *SAGE Open*, 10(2).
<https://doi.org/10.1177/2158244020930771>
- 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>
- leadership and knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 23(2), 332–350.
<https://doi.org/10.1108/JKM-01-2018-0033>
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132–151.
<https://doi.org/10.1177/1523422303005002002>
- McCleskey, J. (2014). Situational, transformational, and transactional leadership and leadership development. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(4), 117.
- Meher, J. R., Nayak, L., Mishra, R. K., & Patel, G. (2022). Impact of organizational learning culture on organizational effectiveness: a serial mediation analysis with knowledge sharing and employee competencies. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*.
<https://doi.org/10.1108/VJIKMS-10-2021-0230>
- Nazir. (2014). *Metode Penelitian*. Gitalia Indonesia.
- Northouse, P. G. (2007). *Introduction To Leadership: Concepts And Practice* Download *Introduction To Leadership : Concepts And Practice Free Collection* .
- Novitasari, D., Francisca Sestri Goestjahjanti, & Masduki Asbari. (2020). The Role of Readiness to Change between Transformational Leadership and Performance: Evidence from a Hospital during Covid-19 Pandemic. *APMBA (Asia Pacific Management and Business Application*, 9(1), 37–56.
<https://doi.org/10.21776/ub.apmba.2020.009.01.4>
- Olejarski, A. M., Potter, M., & Morrison, R. L. (2019). Organizational Learning in the Public Sector: Culture, Politics, and Performance. *Public Integrity*, 21(1), 69–85.
<https://doi.org/10.1080/10999922.2018.1445411>
- Potnuru, R. K. G., Sahoo, C. K., & Parle, K. C. (2021). HRD practices, employee competencies and organizational effectiveness: role of organizational learning culture. *Journal of Asia Business Studies*, 15(3), 401–419.
<https://doi.org/10.1108/JABS-06-2020-0237>
- psychological safety and reflexivity. *Journal of Creative Behavior*, 48(2), 115–135.
<https://doi.org/10.1002/jocb.43>
- Qalati, S. A., Zafar, Z., Fan, M., Sánchez Limón, M. L., & Khaskheli, M. B. (2022). Employee performance under transformational leadership and organizational citizenship behavior: A mediated model. *Heliyon*, 8(11).
<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e11374>
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *Leadership Quarterly*, 15(3), 329–354.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.02.009>

- Rafia, R., & Sudiro, A. (2020). THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON EMPLOYEE PERFORMANCE MEDIATED BY JOB
- Rawashdeh, A. M., Elayan, M., Shamout, M. D., & Saleh, M. H. (2020). Job satisfaction as a mediator between transformational leadership and employee performance: Evidence from a developing country. *Management Science Letters*, 10(16), 3855– 3864. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.7.026>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior*. Pearson education limited.
- Saira, S., Mansoor, S., & Ali, M. (2021). Transformational leadership and employee outcomes: the mediating role of psychological empowerment. *Leadership and Organization Development Journal*, 42(1), 130–143. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2020-0189>
- SATISFACTION AND EMPLOYEE ENGAGEMENT. *International Journal of Business, Economics and Law*, 21(5), 119–125.
- Shafique Ur Rehman, Anam Bhatti, & Naveed Iqbal Chaudry. (2019). Mediating effect of innovative culture and organizational learning between leadership styles at third- order and organizational performance in Malaysian SMEs. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 9(36), 1–25.
- Shariq, S. M., Mukhtar, U., & Anwar, S. (2019). Mediating and moderating impact of goal orientation and emotional intelligence on the relationship of knowledge oriented
- 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>
- Singgih, E., Iskandar, J., Sestri Goestjahjanti, F., Fahlevi, M., Nadeak, M., Fahmi, K., Anwar, R., & Asbari, M. (2020). The Role of Job Satisfaction in the Relationship between Transformational Leadership, Knowledge Management, Work Environment and Performance. *Solid State Technology*, 63(2), 293–315. www.solidstatetechnology.us
- Sopiah, S., Kurniawan, D. T., Nora, E., & Narmaditya, B. S. (2020). Does talent management affect employee performance?: The moderating role of work engagement. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(7), 335–341. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no7.335>
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta. Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Metode Penelitian. Metode Penelitian*, 22–34.
- Taqwa, S., Hudayah, S., & Lestari, D. (2021). The Influence of Transformational Leadership and Workload towards Work Motivation and Their Impact on Employee Performance at Bank BRI. October.
- their relationships in two distinct national contexts. *Asian Business and Management*, 18(3), 187–210. <https://doi.org/10.1057/s41291-019-00059-1>
- Transformational leadership and creative problem-solving: The mediating role of
- Vasconcellos, S. L. de, José Carlos da Silva Freitas, & Fabio Miguel Junges. (2021). Digital capabilities: Bridging the gap between creativity and performance. In *The Palgrave Handbook of Corporate Sustainability in the Digital Era* (pp. 411–427). Palgrave Macmillan, Cham.
- Virgiawan, A. R., Riyanto, S., & Endri, E. (2021). Organizational culture as a mediator motivation and transformational leadership on employee performance. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 10(3), 67–79. <https://doi.org/10.36941/AJIS-2021-0065>
- Wahda, Mursalim, Fauziah, & Asty. (2020). Extra-role behavior improvement model: Organizational learning culture, organizational trust, and organizational justice approach. *International Journal of Engineering Business Management*, 12. <https://doi.org/10.1177/1847979020963774>
- Wahda. (2017). Mediating effect of knowledge management on organizational learning culture in the context of organizational performance. *Journal of Management Development*, 36(7), 846–858. <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2016-0252>
- 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*.