

## 1. Pendahuluan

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Organisasi akan mencapai berkelanjutan keunggulan kompetitif dan kinerja unggul jika organisasi memiliki kompetensi. Kompetensi organisasi mencakup semua strategis aset baik berwujud maupun dalam aset berwujud seperti sumber daya manusia, reputasi organisasi, dan kapasitas manajerial. Aset tak berwujud dapat memberikan kontribusi lebih untuk organisasi daripada sumber daya berwujud. Aset tidak berwujud, khususnya kualitas sumber daya manusia sangat penting faktor keberhasilan dalam mencapai kinerja unggul organisasi. Karena kualitas sumber daya manusia, maka organisasi akan meningkatkan kompetensinya berdampak pada peningkatan daya saing organisasi

Kinerja organisasi publik harus dilihat secara luas dengan mengidentifikasi keberhasilan organisasi tersebut dalam memenuhi kebutuhan masyarakat dan melakukan perbaikan-perbaikan maupun peningkatan pelayanan kepada masyarakat karena kinerja pemerintah telah mengarah ke *good governance*. Organisasi yang berhasil merupakan organisasi yang memiliki visi dan misi yang jelas, terukur dan dapat teraktualisasi dalam kinerja organisasi. Pengukuran kinerja mencakup berbagai aspek sehingga dapat memberikan informasi yang efisien dan efektif dalam pencapaian kinerja tersebut.

Kepemimpinan adalah salah satu fungsi utama manajemen dari setiap organisasi yang mempertimbangkan bahwa kepemimpinan yang kuat dapat membantu organisasi dalam meningkatkan daya saingnya. Kepemimpinan transformasional merupakan bentuk kepemimpinan yang dapat mendorong para pengikutnya ke tingkat kinerja yang lebih tinggi (Sinaga & Lubis, 2022). Hal ini adalah praktik mengidentifikasi motivasi, nilai, dan kebutuhan atasan dan bawahan dengan tujuan memuaskan seluruh anggota organisasi Wardani et., (2020), fokus pada pengembangan pengikut dan kebutuhan mereka (Top, Abdullah, & Faraj, 2020), dengan cara meningkatkan keterlibatan, komitmen, dan kinerja karyawan (Torlak & Kuzey, 2019). Dengan kata lain, kepemimpinan transformasional adalah seni memotivasi bawahan untuk mencapai kinerja tertinggi dalam melakukan pekerjaan mereka dan berkontribusi pada keberhasilan organisasi mereka dengan mengembangkan kompetensi dan memenuhi kebutuhan bawahan. Beberapa penelitian sebelumnya mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi (Hermanto, 2018; Makena, 2017; Muis & Isyanto, 2022; Perawati & Badera, 2018; Sinaga & Lubis, 2022)

*Human capital* memegang peranan penting dalam menjalankan program dalam suatu organisasi. Karena dalam suatu organisasi, human capital akan menjadi sistem penggerak dalam organisasi, atau sistem kinerja organisasi. Peran manusia sebagai modal manusia dalam organisasi sangat penting, karena manusia perlu diolah menjadi sumber daya manusia yang bernilai tinggi dan berkapasitas tinggi. Human capital merupakan aset penting dalam suatu organisasi dan tidak hanya dicantumkan sebagai slogan dalam visi dan misi organisasi. Pemimpin dalam suatu organisasi melihat organisasi tidak hanya sebagai organisasi yang mengandung pengetahuan dan keterampilan yang unik.

Manusia sebagai sumber daya diposisikan sebagai subyek sekaligus objek, yaitu sebagai sumber daya manusia baik dalam lingkungan mikro maupun makro. Sumber daya manusia tidak seperti sumber daya lainnya, karena manusia memberikan reaksi terhadap lingkungan dengan cara yang paling sensitif dan sering tidak sesuai dengan yang dikehendaki oleh organisasi. Untuk itulah masalah yang paling penting untuk diperbaiki dalam suatu organisasi adalah kualitas sumber daya manusia. Alasan perbaikan kualitas sumber daya manusia tersebut terutama karena peran strategisnya sebagai pelaksana dari fungsi-fungsi organisasi, seperti perencanaan, pengorganisasian, penstafan, kepemimpinan dan pengawasan (Rivai, 2016; Winarno & Widayatmojo, 2020). Dengan meningkatkan

kualitas sumber daya manusia, diharapkan organisasi dapat mempertahankan kelangsungan hidupnya serta meningkatkan kinerja organisasi.

Perkembangan jaman yang semakin hari semakin cepat berubah maka setiap organisasi wajib belajar untuk terus bertumbuh. Organisasi yang tidak memiliki keinginan untuk belajar akan menjadi lumpuh dan bahkan akan hancur dimakan jaman apalagi dengan munculnya banyak competitor atau pesaing yang bergerak di mode bisnis yang sama. Keinginan organisasi untuk belajar dianggap sebagai kunci keberhasilan yang efektif bagi organisasi untuk terus bertumbuh dan berkembang. Oleh karena itu, banyak organisasi yang telah menerapkan proses pembelajaran yang efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan di dalam organisasinya tersebut. Proses pembelajaran didalam organisasi disebut dengan istilah pembelajaran organisasi dimana proses ini merupakan proses untuk meningkatkan suatu tindakan melalui pemahaman dan pengetahuan berpikir yang lebih baik Pembelajaran organisasi memberikan kesempatan kepada setiap individu didalam organisasi untuk menemukan dan memahami diri mereka sendiri sehingga setiap individu dapat meningkatkan kemampuan berpikir mereka dan hal ini dapat mengarah kepada pada peningkatan kinerja organisasi (Aditama et al., 2018)

Pembelajaran organisasi sangat penting bagi kapasitas organisasi untuk menciptakan nilai kompetitif organisasi yang berbasis pengetahuan saat ini. Dalam organisasi berbasis pengetahuan, pengembangan sumber daya manusia (HC), dan transformasinya menjadi pembelajaran organisasi, merupakan tantangan bagi para pemimpin. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan bisa menjadi anteseden penting dari pembelajaran (Chang, 2018; Pasamar, Diaz-fernandez, et al., 2019). Namun, hubungan ini masih belum jelas dan bukti empiris untuk perannya adalah Isu-isu terkait sumber daya manusia (SDM) sangat penting untuk setiap diskusi tentang kemampuan organisasi untuk belajar, berinovasi, dan berubah (Pasamar, Diaz-fernandez, et al., 2019). Organisasi pembelajaran merupakan organisasi yang memberikan kesempatan yang seluas-luasnya untuk mengembangkan potensi diri melalui belajar dan berbagi ilmu bersama. Beberapa peneliti telah membuktikan pengaruh organisasi pembelajaran terhadap kinerja organisasi. seperti (Muis & Isyanto, 2022; Obeso et al., 2020; Basori, 2017; Cengklik, 2020; Kadarwati, 2019; Pratiwi et al., 2020; Widasti & Mursid, 2022)

Gaya kepemimpinan transformasional seperti pengaruh ideal, motivasi inspirasional, intelektual stimulasi, dan pertimbangan individual adalah kekuatan pendorong utama untuk meningkatkan organisasi kinerja (Muis & Isyanto, 2022). Menjadi panutan, pemimpin mengembangkan hubungan dan kepercayaan dengan pengikut yang meningkatkan semangat mereka untuk mencapai tingkat kinerja prestasi tertinggi Hoai et al., (2022), dan tingkat efektivitas organisasi yang tinggi (yaitu, organisasi afektif komitmen, kewarganegaraan organisasi, dan kinerja organisasi. Dengan visinya pimpinan memberikan arah, energi, dan dukungan sumber daya manusia untuk pencapaian kinerja organisasi (García-Morales et al., 2008; Hambali & Idris, 2020; Nazarian et al., 2017). Pemimpin merangsang bawahan mereka untuk lebih kreatif dan mempelajari kembali cara baru untuk memecahkan masalah, melalui pengembangan sumber daya manusia sebagai modal manusia (*human capital*), pembelajaran organisasi, inovasi organisasi, sehingga tercapai kinerja organisasi (Alrowwad et al., 2020; Hoai et al., 2022a; Muis & Isyanto, 2022)(Alrowwad et al., 2020; Hoai et al., 2022; Muis & Isyanto, 2022; Amin, 2018; Cimen et al., 2017; Meshari et al., 2021). Pemimpin adalah sumber kekuatan organisasi meningkatkan meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan sumber daya manusia sebagai modal manusia (*human capital*) dan pembelajaran organisasi yang dipimpinnya.

Kecamatan Pangkah Kabupaten Tegal yang membawahi pemerintahan desa sejumlah desa yaitu Pangkah, Bogares Lor, Bogares Kidul, Balamoa, Grobog Wetan, Penusupan, Depok, Ketiban, Pecabean, Jatilaba, Karanganya, Talok, Purbayasa,

Jenggawur, Kalikangkung dan Curug. Di Kecamatan Pangkah setiap desa memiliki perangkat desa yang bertugas untuk mengelola wilayah tingkat desa masing-masing. Perangkat desa bagian dari syarat pembentuk desa, sebab perangkat desa termasuk dalam unsur penyelenggara pemerintah desa yang membantu kepala desa dalam menjalankan tugas dan wewenangnya. Perangkat desa sebagai pegawai pemerintahan desa memiliki peran yang sangat penting dalam kemajuan desa dan tugas pelayanan public di desa.

Kepemimpinan sektor publik yang dianggap mampu meningkatkan kinerja organisasinya adalah kepemimpinan sektor publik yang mampu berperan sebagai penentu visi dan misi organisasinya, optimis dan mampu mengarahkan struktur, sistem dan proses operasional untuk mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan tersebut serta memotivasi para bawahannya untuk bersama-sama bekerja mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan. Karakteristik pemimpin di atas disebut kepemimpinan transformasional. Dengan demikian, maka dapat dikatakan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai peran yang sangat penting dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi pemerintahan desa.

Kinerja organisasi merupakan sebuah alat ukur untuk menilai dan mengevaluasi berhasil atau tidak tujuan organisasi. Berikut adalah kinerja organisasi dari laporan kinerja Desa Pangkah Tahun 2022.

**Table 1 Laporan Kinerja Desa Pangkah Kec. Pangkah Tahun 2022**

No	Program	Indikator	Target	Ketercapaian
1	Meningkatkan penyelenggaraan Pemerintahan Desa	Persentase Dokumen RPJM Desa	0%	0%
		Persentase Dokumen RKP Desa	100%	100%
		Persentase Dokumen APB Desa	100%	100%
		Persentase Dokumen LPP Desa	100%	100%
		Persentase peran BPD aktif	100%	100%
2	Memperkuat Kapasitas kelembagaan masyarakat	LPM aktif	100%	80%
		PKK Aktif	100%	85%
		Rata-rata jumlah Kelompok binaan PKK	2%	2%
		Rata-rata Jumlah Kelompok binaan LPM	2%	2%
		Posyandu aktif	9%	7%
		LPM berprestasi	6%	5%
3	Mengembangkan dan memperkuat Lembaga Ekonomi Perdesaan	Jumlah BUMDes yang terbentuk	2	1
4	Meningkatkan keberdayaan dan Penguatan Masyarakat Desa	Persentase swadaya masyarakat desa dalam pembangunan	25%	22%
		Persentase pemeliharaan pasca program pemberdayaan	50%	46%
		Jumlah aktifitas gotong royong di pedesaan	80%	77%
		Persentase lembaga teknologi tepat guna	15%	12%

Sumber : Kantor Kepala Desa Pangkah Kec. Pangkah tahun 2023

Berdasarkan tabel 1 dapat diketahui selama tahun 2022 kinerja pemerintahan desa Pangkah Kec. Pangkah masih belum optimal terbukti dengan masih banyak indikator-

indikator kinerja belum terpenuhi sesuai target yang sudah ditetapkan. Sehingga desa sebagai penyelenggara pemerintahan di desa belum mencapai efektivitas organisasi secara menyeluruh untuk kebutuhan yang ditetapkan dari setiap kelompok yang berkenaan melalui usaha-usaha yang sistemik dan meningkatkan kemampuan organisasi secara terus-menerus untuk mencapai kebutuhannya secara efektif. Safitri, (2019) menunjukkan kepemimpinan dan pengelolaan SDM berpengaruh meningkatkan kinerja organisasi.

Pengelolaan SDM modern orang-orang lebih menitikberatkan pada strategis. Ini berarti, suatu pandangan yang jangka panjang dan sistematis perlu untuk dilakukan oleh manajemen modal manusia agar supaya meningkatkan daya saing pemerintahan desa. Tentu saja, rencana dan sistem sumber daya manusia perlu untuk dikembangkan pada rencana jangka panjang organisasi dan ketika suatu sistem sumber daya manusia yang berkualitas tinggi akan menonjolkan konsistensi internal berbagai praktek SDM.

Sementara dijumpai fenomena hampir pada setiap perangkat desa masih rendahnya kualitas modal manusia dari sisi latar belakang pendidikan yang dimiliki perangkat desa di seluruh wilayah Kecamatan Pangkah sebagai berikut :

**Table 2 Latar Belakang Pendidikan Perangkat Se Kecamatan Pangkah Kab. Tegal**

No	Desa	Pendidikan						Jumlah	
		SLTP		SLTA		Perguruan Tinggi		Jml	Persen
1	Pangkah	3	37.50%	4	50.00%	1	12.50%	8	100%
2	Bogares Lor	3	42.86%	4	57.14%	0	0.00%	7	100%
3	Bogares Kidul	2	25.00%	5	62.50%	1	12.50%	8	100%
4	Balamoa	3	42.86%	4	57.14%	0	0.00%	7	100%
5	Grobog Wetan	3	37.50%	5	62.50%	0	0.00%	8	100%
6	Penusupan	4	50.00%	4	50.00%	0	0.00%	8	100%
7	Depok	2	28.57%	5	71.43%	0	0.00%	7	100%
8	Ketiban	3	42.86%	4	57.14%	0	0.00%	7	100%
9	Pecabean	4	50.00%	4	50.00%	0	0.00%	8	100%
10	Jatilaba	4	57.14%	3	42.86%	0	0.00%	7	100%
11	Karanganyar	3	42.86%	4	57.14%	0	0.00%	7	100%
12	Talok	3	42.86%	4	57.14%	0	0.00%	7	100%
13	Kalikangkung	4	50.00%	4	50.00%	0	0.00%	8	100%
14	Purbayasa	4	50.00%	4	50.00%	0	0.00%	8	100%
15	Jenggawur	3	42.86%	4	57.14%	0	0.00%	7	100%
16	Curug	3	42.86%	4	57.14%	0	0.00%	7	100%
	Rata-rata Total	51	42.86%	66	55.46%	2	1.68%	119	100%

Sumber : Data Kepegawaian Kecamatan Pangkah 2022

Dari tabel 2 di atas menunjukkan latar belakang pendidikan dari perangkat desa se Kecamatan Pangkah yang berlatar belakang pendidikan tinggi hanya sekitar 1,68%, jumlah yang sangat minim sekali disusul dengan latar belakang pendidikan SLTA 55,46% meskipun dominan tapi selisihnya tidak banyak dengan latar belakang pendidikan SLTP. Yang berlatar belakang pendidikan SLTP 42,86%, untuk era perubahan yang sangat dinamis dan tuntutan pelayanan pekerjaan masyarakat yang tinggi, latar belakang pendidikan sangat berpengaruh dalam kinerja pelayanan public. Dengan kondisi latar belakang pendidikan sebagai mana ada pada tabel 1 di atas, menunjukkan bahwa modal manusia pada pegawai pemerintahan desa (perangkat desa) digolongkan masih rendah.

Berdasarkan paparan argumentasi dan fenomena masih rendahnya kualitas modal manusia pada pegawai pemerintahan desa (perangkat desa) di wilayah Kecamatan Pangkah Kabupaten Tegal, penelitian ini akan mengkaji pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi melalui *human capital* dan pembelajaran organisasional sebagai variable mediator, kajian dilakukan pada pegawai pemerintahan desa (perangkat desa) se Kecamatan Pangkah Kabupaten Tegal.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan argumentasi pada latar belakang masalah dan fenomena yang ditemui pada perangkat desa di se Kecamatan Pangkah, maka rumusan masalah penelitian ?

1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi
2. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap modal manusia (*human capital*)?
3. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional pembelajaran organisasi?
4. Bagaimana pengaruh modal manusia (*human capital*) terhadap kinerja organisasi?
5. Bagaimana pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja organisasi
6. Bagaimana peran mediasi modal manusia (*human capital*) pada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi?
7. Bagaimana peran mediasi pembelajaran organisasi pada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian dilakukan dengan tujuan sebagai berikut :

1. Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi
2. Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap modal manusia (*human capital*)
3. Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional pembelajaran organisasi
4. Menganalisis pengaruh modal manusia (*human capital*) terhadap kinerja organisasi
5. Menganalisis pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja organisasi
6. Menganalisis peran mediasi modal manusia (*human capital*) pada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi
7. Menganalisis peran mediasi pembelajaran organisasi pada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi

## 1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi :

- a. Bagi pihak Organisasi  
Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan kajian untuk Kantor Pemerintahan Kecamatan Pangkah Kabupaten Tegal dalam upaya untuk meningkatkan pengembangan pegawainya melalui kepemimpinan transformasional, pembelajaran organisasi dan manusia (*human capital*) terhadap kinerja organisasi
- b. Bagi pihak Akademisi  
Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan rekomendasi untuk akademisi dalam menambah referensi atau sebagai salah satu bahan dalam studi
- c. Bagi pihak Lain  
Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan referensi yang dapat menjadi bahan perbandingan dalam melakukan penelitian di masa mendatang khususnya bagi peneliti yang melakukan penelitian berkaitan kepemimpinan transformasional, pembelajaran organisasi dan manusia (*human capital*) terhadap kinerja organisasi.

## **2. Tinjauan Pustaka**

### **2.1 Grand Theory Organizational Behavior (Perilaku Organisasi)**

Perilaku organisasi mempelajari dampak dari individu, grup dan kelompok terhadap munculnya berbagai perilaku dalam organisasi dengan tujuan meningkatkan efektivitas organisasi. Perilaku seluruh individu pada dasarnya memiliki konsistensi dasar. Perilaku tidak muncul secara acak, melainkan dapat diprediksi kemudian dimodifikasi sesuai perbedaan dan keunikan masing-masing individu (Robbins, 2015).

*Grand theory* yang mendasari penelitian ini adalah teori umum dari perilaku organisasi yang dikemukakan oleh (Robbins, 2015). Teori ini memiliki tiga bagian penting dari teori perilaku organisasi yaitu masukan, proses, dan keluaran. Masukan merupakan pengaturan awal situasi dan lokasi dimana proses-proses akan terjadi seperti kepemimpinan. Komponen ini ditentukan di awal sebelum hubungan kerja terjadi. Komponen proses merupakan tindakan dan keputusan yang dilakukan oleh individu, grup, dan organisasi yang terlibat di dalamnya sebagai hasil dari masukan dan berujung pada hasil tertentu seperti, pemimpin, modal manusia (*human capital*) dan pembelajaran organisasi. Keluaran merupakan hasil akhir yang diprediksi yang dipengaruhi oleh beberapa variabel lainnya dalam hal ini adalah kinerja (Xie, 2020).

## **2.2 Kepemimpinan Transformasional**

### **2.2.1 Konsep Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan transaksional mengacu pada perilaku penghargaan kontingen manajer (memberikan umpan balik konstruktif dan menilai kontribusi individu), manajemen dengan pengecualian (mengklarifikasi apa yang harus dilakukan pengikut dan mengambil tindakan perbaikan jika diperlukan) dan perilaku *laissez-faire* (memberikan kebebasan berperilaku). Sebaliknya, gaya kepemimpinan transformasional dicirikan oleh pengaruh karismatik (berfungsi sebagai model kerja yang baik), motivasi inspirasional, stimulasi intelektual (terbuka terhadap ide-ide baru) dan perilaku pertimbangan individu, menjauhkan pengikut dari kepentingan diri mereka sendiri dengan memberikan dukungan, pendampingan. dan (Avolio, and Bass, 1991; Pasamar et al., 2020)

Human capital mengacu pada pengetahuan, keterampilan, kemampuan, komitmen, pengetahuan dan ide karyawan, yang menambah nilai ekonomi bagi organisasi (Pasamar et al., 2020). (Kang, and Snell, 2009; Pasamar et al., 2020) membedakan antara spesialis dan generalis. Spesialis memiliki pengetahuan yang mendalam dalam domain tertentu sementara generalis lebih fleksibel dan dilengkapi dengan berbagai keterampilan yang berguna untuk situasi yang berbeda. memiliki model mental yang lebih beragam, pengetahuan didistribusikan di berbagai bidang dan disposisi yang lebih baik untuk menemukan dan menerapkan pengetahuan baru (Elenkov, Judge, and Wright, 2018). Semua karakteristik ini memfasilitasi inovasi, yang pada gilirannya menarik minat para pemimpin transformasional (Elenkov et al., 2005).

Chang, (2018) menyimpulkan bahwa perekrutan dan pelatihan staf inti pelanggan-kontak multiketerampilan memiliki manfaat yang signifikan untuk inovasi. Organisasi lebih diuntungkan dari inovasi ketika karyawan memiliki keterampilan yang memadai karena pekerja memiliki kemampuan dan kemampuan belajar yang saling melengkapi Melalui stimulasi intelektual, pemimpin transformasional mendorong karyawannya untuk menjadi inovatif dan kreatif dengan mempromosikan pendekatan baru untuk memecahkan masalah tanpa mengkritik kesalahan (Dewi & Herachwati, 2020). Ketika para pemimpin mendukung, kreativitas lebih mungkin terjadi; pemahaman pemimpin tentang karyawan mereka juga penting untuk merangsang kreativitas (Kazmi et al., 2021). Pemimpin transformasional mengidentifikasi tuntutan dan kebutuhan karyawan, memuaskan mereka dan meningkatkan tingkat motivasi mereka (Pasamar, Diaz-

Fernandez, et al., 2019). Pada akhirnya, kepemimpinan transformasional akan menghasilkan tingkat kohesi, komitmen, kepercayaan, motivasi dan kinerja yang tinggi dalam lingkungan organisasi yang baru.

Berdasarkan argumen di atas, bahwa kepemimpinan transformasional – lebih berorientasi pada inovasi – akan mendorong HC generalis. pada efisiensi operasi yang ada daripada perolehan kemampuan baru (Bosak et al., 2021; Pasamar, et al., 2019) Pemimpin transformasional dapat merangsang semangat individu dan tim di antara karyawan dengan melatih, mendorong, dan mendukung mereka untuk mengatasi masalah yang berorientasi pada tugas dengan cara yang inovatif (Yukl, 2015). Selain itu, setiap tipe pemimpin cenderung mencari orang-orang yang mirip dengan diri mereka sendiri, membentuk tim dengan orang-orang yang berbagi cara berpikir atau sikap mereka terhadap pengambilan risiko atau eksperimen. Mereka juga dapat mengembangkan pengetahuan dan keterampilan pengikut mereka dengan gaya mereka sendiri. Hasil dari perilaku kepemimpinan ini adalah bahwa pemimpin transformasional akan lebih cenderung mendorong modal manusia (*human capital*).

### 2.2.2 Indikator Kepemimpinan Transformasional

Menurut Bass, (1985); Cao & Le, (2022) kepemimpinan transformasional diukur dengan *Idealized Influence*, *Intellectual Stimulation*, dan *Individualized Consideration*. Berikut akan didiskripsikan secara singkat keempat komponen tersebut

1. *Idealized Influence*, adalah sikap pemimpin transformasional akan keyakinan diri yang kuat, hadir disaat sulit, memegang teguh nilai moral, menumbuhkan kebanggaan anggotanya, visi yang jelas, langkahnya selalu memiliki tujuan yang pasti, dan bawahan mengikuti suka rela dan sadar serta menjadi tauladan.
2. *Individualized Consideration*, yaitu perilaku kepemimpinan transformasional selalu berpikir, dan mengidentifikasi kebutuhan bawahan, mengenali kemampuan bawahan, memotivasi semangat belajar, memberikan kesempatan bawahan, mendengar dan perhatian pada bawahan, dan kunci kesuksesan adalah karya.
3. *Inspirational Motivation*, yaitu memberikan inspirasi pada bawahan untuk mencapai peluang yang tidak terbayangkan, ditangannya bawahan mencapai standar tinggi, memandang tantangan dan masalah sebagai kesempatan belajar dan berprestasi .
4. *Intellectual Stimulation*. Imajinasi dipadu dengan intuisi namun dikawal oleh logika dimanfaatkan oleh pemimpin transformasional dalam mengajak bawahan berkreasi.

## 2.3 Modal Manusia (*Human Capital*)

### 2.3.1 Konsep Modal Manusia (*Human Capital*)

Menurut pendapat Retnowulan, (2019) *human capital* sebagai kemampuan produktif seseorang. Oleh karena itu, Retnowulan, (2019) mengemukakan bahwa investasi dalam pelatihan dan untuk meningkatkan *human capital* adalah penting sebagai suatu investasi dari bentuk-bentuk modal lainnya. *Skill*, pengalaman, dan pengetahuan memiliki nilai ekonomi bagi organisasi karena hal tersebut memungkinkan untuk produktif dan dapat beradaptasi. *Skill*, pengetahuan dan kesehatan tidak hanya menguntungkan bagi seorang individu namun juga akan meningkatkan sumber daya bagi pengusaha dan suatu bangsa serta produktivitas potensial. Seperti aset-aset lain pada umumnya, *human capital* memiliki nilai di dalam pasar namun nilai potensial dari *human capital* secara penuh dapat direalisasikan hanya dengan kerjasama tiap-tiap individu.

Sementara itu Ancok, (2002); Winarno et al., (2020).mengemukakan bahwa modal manusia secara komprehensif meliputi: (1) modal intelektual, (2) modal emosional, (3) modal sosial, (4) modal ketabahan, dan (5) modal moral. Oleh karena itu dalam penelitian

ini dimensi *modal capital* yang akan digunakan adalah dari ke lima dimensi tersebut digunakan sebagai indikator *human capital*.

Banyak peneliti telah menganjurkan perubahan paradigma dari SDM ke SDM untuk mempertahankan keunggulan kompetitif organisasi (Bontis, et al., 2020). Bontis, et al, (2020) mendefinisikan *human capital* sebagai "pengetahuan, keterampilan, inovasi, dan kemampuan gabungan karyawan individu organisasi untuk memenuhi tugas yang ada." Praktik manajemen SDM, khususnya kepegawaian, pelatihan, penilaian kinerja dan penghargaan, dapat diterapkan untuk mengembangkan SDM. Namun *human capital* tidak hanya dikembangkan melalui pengelolaan SDM; proses organisasi lainnya juga harus diperkenalkan. Dalam konteks inilah kepemimpinan muncul sebagai kerangka kerja yang berguna untuk menjelaskan bagaimana *human capital* dihasilkan, karena gaya kepemimpinan akan memberikan dasar untuk pengembangan motivasi karyawan, hubungan mereka dan pola perilaku mereka. *human capital* harus dipahami sebagai sumber daya yang paling penting di semua jenis organisasi, tetapi untuk mencapai potensi penuhnya harus dikelola secara efektif (Pasamar et al., 2020).

Modal manusia mengacu pada pengetahuan, keterampilan, kemampuan, komitmen, pengetahuan dan ide karyawan, yang menambah nilai ekonomi bagi organisasi (Pasamar et al., 2020). Kang, et al., (2009); Pasamar, et al., (2019) membedakan antara spesialis dan generalis. Spesialis memiliki pengetahuan yang mendalam dalam domain tertentu sementara generalis lebih fleksibel dan dilengkapi dengan berbagai keterampilan yang berguna untuk situasi yang berbeda.

### **2.3.2 Indikator Modal Manusia (Human Capital)**

Indikator modal manusia menurut Winarno et al., (2020), modal manusia yang lebih komprehensif yang terdiri dari:

- 1) modal intelektual,
- 2) modal emosional,
- 3) modal sosial,
- 4) modal ketabahan, dan
- 5) modal moral

## **2.4 Pembelajaran Organisasional (*Organizational Learning*)**

### **2.4.1 Konsep Pembelajaran Organisasional (*Organizational Learning*)**

Pembelajaran organisasi mengacu pada organisasi yang luas, yaitu kegiatan menciptakan dan menggunakan pengetahuan untuk meningkatkan keunggulan ompetitif dan kinerja organisasi, termasuk di dalamnya mendapatkan dan berbagi informasi mengenai kebutuhan pelanggan, perubahan pasar serta tindakan pesaing (Hurley, , 1998; Winarno et al., 2020).

Organisasi yang melakukan pembelajaran organisasi adalah organisasi yang memiliki keahlian dalam menciptakan, mengambil, dan mentransfer pengetahuan, serta memodifikasi perilakunya untuk merefleksikan pengetahuan dan pengalaman barunya. Pembelajaran organisasi menolak stabilitas dengan cara terus menerus melakukan evaluasi diri dan eksperimentasi. Dewi et al., (2020) menyatakan bahwa anggota organisasi dari semua tingkatan, tidak hanya manajemen puncak, terus melakukan pengamatan lingkungan dalam upaya memperoleh informasi penting, perubahan strategi dan program yang diperlukan untuk memperoleh keunggulan dari perubahan lingkungan, dan bekerja dengan metode, prosedur, dan Teknik evaluasi yang terus menerus diperbaiki. Organisasi yang bersedia untuk melakukan eksperimen dan mampu belajar dari pengalaman-pengalamannya akan lebih sukses dibandingkan dengan organisasi yang tidak melakukannya. Agar dapat mencapai dan mempertahankan keunggulan bersaing dan berkinerja tinggi dalam lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat, organisasi



harus dapat meningkatkan kapasitas pembelajarannya (Jubaedah, 2020; Marquardt, 1996; Mashar, 2021; Winarno & Widyatmojo, 2020)

Pembelajaran organisasi telah disarankan sebagai proses kunci untuk mempertahankan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Kang dan Snell, 2009). Beberapa studi penelitian telah menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan bisa menjadi anteseden penting dari pembelajaran (Pasamar et al., 2020). Namun demikian, kepemimpinan dan pembelajaran organisasi sebagian besar tetap terputus bidang penyelidikan, dan pengetahuan tentang dampak gaya kepemimpinan yang berbeda pada mendukung pembelajaran eksploitatif, eksploratif dan ambidextrous langka. Selain itu, sebagian besar studi mengeksplorasi perilaku kepemimpinan transformasional, karena perilaku tersebut berkontribusi untuk menciptakan SDM, yang pada gilirannya membantu organisasi mencapai keunggulan kompetitif (Pasamar et al., 2020),

#### **2.4.2 Indikator Pembelajaran Organisasional**

Indikator pengukuran pembelajaran organisasi menggunakan 6 (enam) dimensi pembelajaran organisasi yang dibangun oleh (Marquardt, 1996; Winarno & Widyatmojo, 2020), yakni.

- a. Sistem berpikir, yakni kerangka konseptual seseorang yang digunakan untuk membuat pola yang lebih jelas, dan untuk membantunya melihat bagaimana mengubah mereka secara efektif.
- b. Model mental, yakni asumsi-asumsi yang melekat secara mendalam tentang bagaimana pengaruh pemahaman terhadap dunia luar dan bagaimana seseorang mengambil tindakan. Misalnya, bagaimana dampak model mental atau image belajar atau bekerja atau patriotism terhadap perilaku seseorang dan bagaimana seseorang bertindak pada situasi dimana konsep-konsep tersebut terjadi.
- c. Keahlian personal, mengindikasikan kecakapan atau keahlian tingkat tinggi. Hal ini menuntut komitmen jangka panjang untuk terus belajar sehingga dapat membangun keahlian serta mencurahkan kecakapan tersebut dalam organisasi.
- d. Kerjasama tim, yakni keahlian yang difokuskan pada proses menyatukan dan membangun kapasitas tim untuk menciptakan pembelajaran dan menghasilkan anggota-anggota yang benar-benar diharapkan.
- e. Keahlian membagi visi bersama, yaitu keahlian agar setiap anggota organisasi memusatkan segala usahanya pada satu visi yang membangun berkembangnya komitmen sejati.
- f. Dialog, yakni kemampuan untuk mendengar, berbagi dan komunikasi tingkat tinggi diantara anggota organisasi. Keterampilan ini menuntut kebebasan dan kreativitas mengeksplorasi isu-isu, kemampuan untuk saling mendengar secara mendalam, dan menanggukhkan pandangannya sendiri.

### **2.5 Kinerja Organisasi**

#### **2.5.1 Konsep Kinerja Organisasi**

Tujuan utama dari setiap organisasi adalah untuk mempertahankan keunggulan kompetitif (Choudhary, et al., 2018). Kinerja adalah hasil akhir dari sebuah aktivitas, sedangkan kinerja organisasi merupakan hasil akumulatif dari semua aktivitas kerja dalam perusahaan (Robbins, et al., 2010; Wollah et al., 2020). Kinerja organisasi juga didefinisikan sebagai kemampuan organisasi untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien dengan menggunakan sumber daya yang ada (Alshehhi & Mansoor, 2019). Sedangkan menurut Aditama et al., (2018); Tangkilisan,( 2005) kinerja organisasi adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas dalam suatu organisasi, dalam upaya mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi tersebut. Dapat disimpulkan bahwa kinerja organisasi merupakan hal yang penting dalam perusahaan, karena kinerja

organisasi digunakan untuk mengukur sejauh mana perusahaan bisa berjalan dengan progres yang baik. Pencapaian tujuan organisasi dapat dilihat dari kinerja organisasi secara keseluruhan baik dalam bidang keuangan, SDM, produksi, penjualan dan lain sebagainya. Sedangkan menurut Aditama et al., (2018); Tangkilisan,(2005) kinerja organisasi adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas dalam suatu organisasi, dalam upaya mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi tersebut.

Winarno & Sri, (2020) mendefinisikan kinerja organisasi adalah efektivitas yang mencakup tercapainya tujuan organisasi, efisiensi yang mempertimbangkan hubungan antara input dan output yang diperlukan untuk mencapai output, dan adaptasi yang merefleksikan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Kinerja suatu organisasi mencerminkan seberapa efektif produk/jasa yang dihasilkan dan bagaimana organisasi dapat menyampaikan kepada pelanggan. Sumber daya manusia (SDM) dalam organisasi bertugas merancang, menghasilkan dan meneruskan melalui pelayananpelayanan Ambarwati, (2019), oleh karena itu salah satu sasaran manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah menciptakan kegiatan yang memberikan kontribusi tercapainya *superior performance*.

Kinerja organisasi dan evaluasinya, tergantung pada tujuan, indikator, fokus atau pendekatan terhadap kinerja, orientasi hasil, dan hasil yang akan dicapai organisasi. mencakup elemen dasar dan atribut kinerja organisasi. Kinerja organisasi akan sangat bergantung pada fokus kinerja organisasi, baik itu efisiensi, status keuangan, dan / atau efektivitas (Alshehhi & Mansoor, 2019), untuk memastikan bahwa organisasi bekerja menuju tujuan dan sasaran bersama. Proses penilaian dapat dilakukan pada tingkat individu, departemen, divisi, dan / atau organisasi dan, jika efektif, pengukuran kinerja dapat memberikan keunggulan kompetitif dan diferensiasi. Selanjutnya, kinerja organisasi dapat dinilai dengan berbagai ukuran, indikator keuangan, atau nonfinansial, indikator Simarmata, (2021), untuk mencapai hasil yang berbeda

### **2.5.2 Indikator Kinerja Organisasi**

Menurut Dwiyanto, (2008); Aditama et al., (2018), ada beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja organisasi publik, yaitu sebagai berikut :

#### **1. Produktivitas**

Konsep produktivitas tidak hanya mengukur pada tingkat efisiensi, tetapi juga efektivitas. Seberapa besar pelayanan publik itu memiliki hasil yang diharapkan sebagai satu indikator kinerja yang penting.

#### **2. Kualitas Layanan**

Kualitas layanan yang diterima dari organisasi publik.

#### **3. Responsivitas**

Responsivitas adalah kemampuan organisasi dalam mengenali kebutuhan masyarakat untuk menyusun prioritas pelayanan, serta pengembangan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat.

#### **4. Responsibilitas**

Responsibilitas menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan organisasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan organisasi.

#### **5. Akuntabilitas**

Akuntabilitas publik menunjuk pada seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik tunduk pada para pejabat publik yang dipilih oleh rakyat.

## **2.6 Pengembangan Hipotesis**

### **2.6.1 Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Organisasi**

Kepemimpinan transformasional merupakan bentuk kepemimpinan yang dapat

mendorong para pengikutnya ke tingkat kinerja yang lebih tinggi. Ini adalah praktik mengidentifikasi motivasi, nilai, dan kebutuhan atasan dan bawahan dengan tujuan memuaskan seluruh anggota organisasi (Wardani & Eliyana, 2020). Dan, itu berfokus pada pengembangan pengikut dan kebutuhan mereka (Top et al., 2020), dengan cara meningkatkan keterlibatan, komitmen, dan kinerja (Kuzey, 2019). Muis & Isyanto, (2022) menemukan dukungan untuk hubungan positif ini melalui studi penelitian meta-analisis. Pemimpin transformasional akan memiliki kontribusi yang signifikan untuk meningkatkan kinerja organisasi. Mereka mendorong karyawan untuk mengambil risiko, dan pengambilan risiko tersebut menghasilkan efek positif pada kinerja di bawah lingkungan yang tidak pasti. Mereka menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk menjadi inovatif dan untuk mencapai tujuan yang sulit, dan mereka bersikeras karyawan untuk mendekati masalah pekerjaan di semua arah dan mencegah mereka menggunakan metode tradisional untuk memperoleh solusi. Penelitian terdahulu (Kurniyati, 2018; Makena, 2017; Muis & Isyanto, 2022; Susilowati, 2021; Wirakusuma, 2015) bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Maka hipotesis penelitian:

H1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.

### **2.6.2 Kepemimpinan Transformasional dengan Modal Manusia (*Human Capital*)**

Banyak peneliti telah menganjurkan perubahan paradigma dari SDM ke SDM untuk mempertahankan keunggulan kompetitif organisasi. Bontis, et al., (2020) mendefinisikan modal manusia (*human capital*) sebagai "pengetahuan, keterampilan, inovasi, dan kemampuan gabungan karyawan individu organisasi untuk memenuhi tugas yang ada." Praktik manajemen SDM, khususnya kepegawaian, pelatihan, penilaian kinerja dan penghargaan, dapat diterapkan untuk mengembangkan modal manusia Nezam et al., (2014); Pasamar et al., (2020). Namun Modal manusia (*human capital*) tidak hanya dikembangkan melalui pengelolaan SDM; proses organisasi lainnya juga harus diperkenalkan. Dalam konteks inilah kepemimpinan muncul sebagai kerangka kerja yang berguna untuk menjelaskan bagaimana modal manusia (*human capital*) dihasilkan, karena gaya kepemimpinan akan memberikan dasar untuk pengembangan motivasi karyawan, hubungan mereka dan pola perilaku mereka. Modal manusia (*human capital*) harus dipahami sebagai sumber daya yang paling penting di semua jenis organisasi, tetapi untuk mencapai potensi penuhnya harus dikelola secara efektif (Winarno et al., 2020).

Modal manusia (*human capital*) mengacu pada pengetahuan, keterampilan, kemampuan, komitmen, pengetahuan dan ide karyawan, yang menambah nilai ekonomi bagi. Pemimpin transformasional dapat merangsang semangat individu dan tim di antara karyawan dengan melatih, mendorong, dan mendukung mereka untuk mengatasi masalah yang berorientasi pada tugas dengan cara yang inovatif (Yukl, 2015). Selain itu, setiap tipe pemimpin cenderung mencari orang-orang yang mirip dengan diri mereka sendiri, membentuk tim dengan orang-orang yang berbagi cara berpikir atau sikap mereka terhadap pengambilan risiko atau eksperimen. Mereka juga dapat mengembangkan pengetahuan dan keterampilan pengikut mereka dengan gaya mereka sendiri. Hasil dari perilaku kepemimpinan ini adalah bahwa pemimpin transformasional akan lebih cenderung mendorong modal manusia (*human capital*).

Penelitian terdahulu dilakukan oleh (Birasnav et al., 2011; Khan et al., 2018; Le Queux & Kuah, 2020; Nasih, 2011; Pasamar et al., 2020) menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif pada modal manusia (*human capital*). Maka hipotesis penelitian :

H2. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada modal manusia (*human capital*).

### **2.6.3 Kepemimpinan Transformasional dengan Pembelajaran Organisasional**

Pemimpin transformasional sering kali merupakan komunikator yang efektif; pengaruh ideal dan motivasi inspirasional mereka memberikan penjelasan ideologis yang menghubungkan identitas individu dengan identitas organisasi. Perilaku transformasional berfungsi untuk melibatkan konsep diri individu untuk kepentingan misi organisasi (Pasamar, et al., 2019), dan meningkatkan motivasi intrinsik pengikut untuk terlibat dalam pembelajaran eksplorasi.

Melalui stimulasi intelektual, pemimpin transformasional mendorong individu untuk berpikir secara tidak konvensional, memeriksa masalah dari sudut yang berbeda dan mengikuti proses berpikir generatif dan eksplorasi (Pasamar, et al., 2019; Kang, et al., 2018). Dengan mendorong dan menampilkan perilaku seperti itu, para pemimpin ini bertindak sebagai panutan, dan membantu menyebarkan praktik ini ke tingkat yang lebih rendah manajemen. Pemimpin transformasional adalah aktor kunci dalam mengintegrasikan proses untuk membangun organisasi pembelajaran. Mereka adalah pemain strategis dalam menciptakan iklim yang merangsang disiplin pembelajaran organisasi dan interaksi mereka (Nezam et al., 2014; Kim & Park, 2020; Pasamar et al., 2020).

Study kepemimpinan transformasional terhadap pembelajaran organisasional pernah dilakukan oleh (Dewi & Herachwati, 2020; Hutajulu & Srimulyani, 2017; Makena, 2017; Mardiyah, 2019, 2019; Pasamar, et al., 2019; Adam et al., 2020; Kim & Park, 2019; Megheirkouni, 2016) menunjukkan kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap pembelajaran organisasi. Maka hipotesisnya :

H3. Kepmimpinan transformasional berpengaruh positif pada pembelajaran organisasi

### **2.6.4 Human Capital terhadap Kinerja Organisasi**

*Human capital* telah diidentifikasi sebagai pendorong penting kinerja organisasi, digambarkan sebagai kemampuan produktif karyawan, pengetahuan dan kemampuan. Literatur sebelumnya menunjukkan bahwa modal manusia dapat digunakan untuk mendapatkan pengaruh pada kinerja organisasi (Ismiyati, 2020; Simarmata, 2021a, 2021b; Winarno & Sri, 2020). Sejalan hasil penelitian tersebut Carpenter et al., (2001) menekankan pentingnya modal manusia digabungkan dengan kontrol organisasi teks. Meskipun demikian, literatur tentang modal manusia dan kinerja organisasi disesuaikan terhadap organisasi besar kecilnya organisasi. Beberapa penelitian dari terdahulu meneliti hubungan antara modal manusia dan kinerja organisasi (Amanullah et al., 2022; Hasnaoui et al., 2021). human capital berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Maka hipotesis penelitian adalah :

H4. Human capital berpengaruh terhadap kinerja organisasi

### **2.6.5 Pembelajaran Organisasi terhadap Kinerja Organisasi**

Pembelajaran organisasi merupakan proses yang diberikan pemangku kepentingan didalam organisasi untuk membantu organisasi terus bertumbuh menghadapi lingkungan yang cepat berubah sehingga dapat terus memenuhi kepentingan dan tujuan organisasi yang diharapkan. Kinerja karyawan pada akhirnya juga berdampak terhadap kinerja organisasi. Disamping itu, sumber daya manusia merupakan asset penting didalam tubuh sebuah organisasi yang menentukan baik atau tidaknya organisasi tersebut dalam menjalankan tujuan organisasinya. Oleh karena itu penting bagi setiap organisasi untuk menambah pengetahuan demi kebaikan organisasi. Hendri, (2019); Rose et al., (2009) bahwa terdapat dampak yang positif antara aktivitas pembelajaran didalam organisasi dengan kinerja. Amalia, (2019) pembelajaran dapat meningkatkan kemampuan karyawan dan organisasi pada akhirnya akan menjadi lebih baik. Pembelajaran organisasi akan membantu individu berupaya dalam dapat menghasilkan ide-ide didalam proses bekerja

yang lebih baik serta efektif dan efisien. Semakin baik penerapan pembelajaran organisasi di dalam sebuah organisasi akan meningkatkan kinerja karyawan, yang dimana secara tidak langsung akan mempengaruhi peningkatan kinerja organisasi itu sendiri. Maka hipotesis penelitian adalah:

H5. Pembelajaran organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi

#### **2.6.6 Mediasi Modal Manusia (*Human Capital*) pada Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Organisasional.**

Gaya kepemimpinan transformasional seperti pengaruh ideal, motivasi inspirasional, intelektual stimulasi, dan pertimbangan individual adalah kekuatan pendorong utama untuk meningkatkan organisasi kinerja (Hambali & Idris, 2020; Son et al., 2020). Menjadi panutan, pemimpin mengembangkan hubungan dan kepercayaan dengan pengikut yang meningkatkan semangat mereka untuk mencapai tingkat kinerja prestasi tertinggi ( Morales et al., 2017), dan tingkat efektivitas organisasi yang tinggi (yaitu, organisasi afektif komitmen, kewarganegaraan organisasi, dan kinerja organisasi (Atan et al., 2019; Hoai et al., 2022b). Dengan visinya pimpinan memberikan arah, energi, dan dukungan pada human capital untuk pencapaian kinerja. Pemimpin merangsang bawahan mereka untuk lebih kreatif dan mempelajari kembali cara baru untuk memecahkan masalah (Birasnav et al., 2011; Khan et al., 2018; Retnowulan, 2019), melalui peningkatan kualitas human capital sehingga tercapai kinerja organisasi meningkat (Cao & Le, 2022; Huang et al., 2019; Khan et al., 2018). Dengan kata lain, modal manusia (*human capital*) mungkin memainkan peran mediasi antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja organisasi. Maka hipotesis penelitian ini :

H6. Modal manusia (*human capital*) memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi.

#### **2.6.7 Mediasi Modal Pembelajaran Organisasi pada Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Organisasi.**

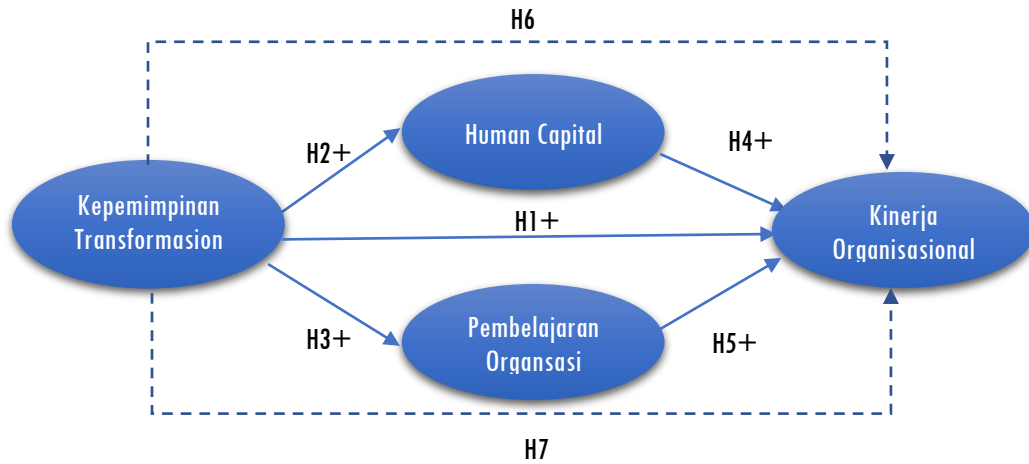
Pemimpin transformasional akan menjadi katalis, mentor, fasilitator dan pelatih dalam pembelajaran organisasi, mendorong model mental bersama dalam organisasi teknologi yang mendukung pembelajaran berkelanjutan dan memfasilitasi pembelajaran teknologi dan penggunaan teknologi baru ( Morales et al., 2008; Kim & Park, 2020). Kepemimpinan transformasional menghasilkan kesadaran yang lebih besar dan penerimaan tujuan dan misi organisasi dan membina visi bersama, reorientasi pelatihan dan konstruksi pekerjaan tim. Gaya kepemimpinan ini juga memungkinkan pemimpin untuk berkomitmen pada dirinya sendiri secara terbuka untuk belajar, untuk menjadi kekuatan pendorongnya, dan untuk menyediakan apa saja yang diperlukan untuk mengatasi skeptisme internal dan eksternal kesulitan untuk membangun pembelajaran dalam organisasi ( Morales et al., 2017; Pasamar , et al., 2019).

Tujuan utama pembelajaran organisasi adalah untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas kinerja, memungkinkan perusahaan untuk meningkat dan meningkatkan penjualan; untuk mencapai lebih banyak dukungan; dan untuk membuat, memelihara dan memperbesar basis pelanggannya. Selanjutnya, organisasi yang belajar dan belajar dengan cepat meningkatkan kemampuan strategis, memungkinkan mereka untuk mempertahankan posisi keunggulan kompetitif dan meningkatkan hasil mereka. Sikap, perilaku, dan strategi pembelajaran organisasi akan memandu organisasi menuju kinerja jangka panjang yang unggul dalam hal ini kinerja organisasi (Dewi et al., 2020; Kim & Park, 2020). Maka hipotesis penelitian adalah :

H7. Pembelajaran organisasi memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi.

## 2.7 Model Penelitian

Berdasarkan pada pengembangan hipotesis, maka diagram model penelitian ini adalah sebagai berikut:



**Gambar 1 Model Penelitian**

## 2.8 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang mengeksplere variabel kepemimpinan transformasional, human capital, pembelajaran organisasi dan kinerja organisasi adalah sebagai berikut :

**Table 3 Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti, Tahun	Variabel	Hasil Penelitian
1	Simarmata, 2021	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Human Capital</li> <li>• Kinerja Individu</li> <li>• Praktek MSDM</li> <li>• Kinerja Organisasi</li> </ul>	Temuan pengembangan SDM dan meningkatkan kinerja individu melalui praktik MSDM untuk mencapai tujuan organisasi yang lebih efektif.
2	Winarno & Widyatmojo, 2020	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modal Manusia,</li> <li>• Pembelajaran Organisasi,</li> <li>• Kompetensi Organisasi,</li> <li>• Kinerja Organisasi</li> </ul>	Human capital meningkatkan kinerja organisasi yang tercermin dari peningkatan sistem pembelajaran, Kompetensi organisasi mampu memediasi pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja. Mediasi bersifat parsial, dan modal manusia berfungsi sebagai faktor yang lebih dominan dalam meningkatkan kinerja organisasi daripada pembelajaran organisasi.
3	Le Queux & Kuah, 2020	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepemimpinan,</li> <li>• Konfusius,</li> <li>• Pengembangan Modal Manusia,</li> <li>• Tripartisme</li> </ul>	Bahwa pemerintahan di Singapura menampilkan bentuk kepemimpinan Junzi yang dilembagakan diterjemahkan ke dalam pembuatan kebijakan

No	Peneliti, Tahun	Variabel	Hasil Penelitian
			menuju pengembangan sumber daya manusia
4	Xie, 2020	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepemimpinan transformasional,</li> <li>• Kepemimpinan yang melayani,</li> <li>• Organisasi pembelajaran</li> </ul>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan pelayan tidak memiliki hubungan yang signifikan dengan organisasi pembelajar, sedangkan kepemimpinan transformasional adalah prediktor yang kuat
5	Dewi & Herachwati, 2020	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepemimpinan transaksional,</li> <li>• Kepemimpinan transformasional,</li> <li>• Kembelajaran organisasi</li> </ul>	Kepemimpinan transaksional lebih kuat dalam menjelaskan variasi dan perubahan perilaku karyawan terhadap pembelajaran organisasi, dibandingkan dengan kepemimpinan transformasional. Kemampuan kepemimpinan transaksional menjelaskan variasi pembelajaran dan perubahan organisasi sebesar 10,2%, gaya kepemimpinan transformasional menjelaskan variasi pembelajaran dan perubahan organisasi sebesar 5,9%. T
6	Pasamar, Diaz-Fernandez, et al., 2019	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepemimpinan,</li> <li>• Human Capital,</li> <li>• Pembelajaran Eksplorasi dan Eksploitasi</li> </ul>	Hasil menunjukkan peran serbaguna dari pemimpin transformasional, yang mampu mempromosikan kedua jenis SDM dan, pada gilirannya, kedua jenis pembelajaran organisasi. Para penulis juga menemukan bahwa departemen pemasaran lebih bersedia untuk mengeksplorasi departemen produksi
7	Khan et al., 2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepemimpinan transformasional,</li> <li>• Strategi kodifikasi,</li> <li>• Efektivitas sumber daya manusia,</li> <li>• Strategi personalisasi</li> </ul>	Hasil mengungkapkan bahwa transformasi memiliki efek positif pada strategi KM. Selanjutnya, penelitian ini juga mengidentifikasi bahwa strategi kodifikasi pengetahuan dan strategi personalisasi memiliki dampak positif terhadap efektivitas sumber daya manusia

### 3. Metode Penelitian

#### 3.1 Jenis Dan Sumber Data

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam kajian ini dapat dijelaskan adalah:

##### 1. Jenis Data

Jenis data yang akan digunakan dalam kajian ini adalah data subjek (*self-report data*), yaitu jenis data kajian yang berupa opini, sikap, pengalaman atau karakteristik dari seseorang atau sekelompok orang yang menjadi subjek kajian (Sugiyono, 2017).

##### 2. Sumber Data

Sedangkan *sumber* data yang digunakan dalam kajian ini adalah sumber data primer dan data sekunder, yaitu :

###### a. Data Primer

Data primer yaitu data yang berasal langsung dari sumber data yang dikumpulkan secara khusus dan berkorelasi langsung dengan permasalahan yang diteliti. Jenis data ini didapat langsung dari penyebaran angket berdasarkan daftar pertanyaan kepada responden.

###### b. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang merupakan sumber data kajian yang didapat pengkaji secara tidak langsung melalui perantara (didapat dan dicatat oleh pihak lain). Dalam kajian ini data sekunder yang dipergunakan adalah data yang tersedia dan diterbitkan oleh organisasi, lembaga penelitian, berupa buku, laporan, jurnal-jurnal, majalah dan kajian sebelumnya

#### 3.2 Populasi Dan Sampel

##### a. Populasi

Populasi dalam kajian ini adalah pegawai pemerintahan desa se Kecamatan Pangkah Kabupaten Tegal dengan jumlah 98 orang pegawai yang seluruhnya akan dijadikan responden dalam kajian ini.

##### b. Sampel

Sampel adalah bagian dari populasi yang dipergunakan sebagai sumber data yang sebenarnya (Sugiyono, 2017). Adapun cara pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan sampel jenuh, maka jumlah responden 98 seluruh pegawai pemerintahan desa se Kecamatan Pangkah Kabupaten Tegal

#### 3.3 Definisi Variabel dan Indikator Variabel

Definisi operasional dari variabel, indikator, serta sumber instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

**Table 4 Definisi Variabel dan Indikator Variabel**

No	Variabel	Definisi	Indikator
1	Kepemimpinan Transformasional	Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang pengaruh karismatik (berfungsi sebagai model kerja yang baik), motivasi inspirasional, stimulasi intelektual (terbuka terhadap ide-ide baru) dan perilaku pertimbangan individu, menjauhkan pengikut dari kepentingan diri mereka sendiri dengan memberikan dukungan, pendampingan. dan pembinaan (Avolio, , 1991; Pasamar, , et al., 2019)	Bass, (1985); Cao & Le, (2022) kepemimpinan transformasional: 1. <i>Idealized Influence</i> , 2. <i>Intellectual Stimulation</i> , 3. <i>Individualized Consideration</i> . 4. <i>Inspirational Motivation</i> ,



No	Variabel	Definisi	Indikator
2	<i>Human Capital</i>	Modal manusia ( <i>human capital</i> ) sebagai "pengetahuan, keterampilan, inovasi, dan kemampuan gabungan karyawan individu organisasi untuk memenuhi tugas yang ada. Bontis, (2002); Pasamar, et al., (2019)	Indikator modal manusia Gratton, (2003); Winarno et al., (2020): 1. modal intelektual, 2. modal emosional, 3. modal sosial, 4. modal ketabahan, dan 5. modal moral
3	Pembelajaran Organisasional	Pembelajaran organisasi mengacu pada organisasi yang luas, yaitu kegiatan menciptakan dan menggunakan pengetahuan untuk meningkatkan keunggulan ompetitif dan kinerja organisasi, termasuk di dalamnya mendapatkan dan berbagi informasi mengenai kebutuhan pelanggan, perubahan pasar serta tindakan pesaing (Hurley, 1998; Winarno et al., 2020)	Indikator pembelajaran organisasi (Marquardt, 1996; Winarno et al., 2020), : 1. Sistem berpikir, 2. Model mental, 3. Keahlian personal, 4. Kerjasama tim, 5. Keahlian membagi visi bersama, 6. Dialog
4	Kinerja Organisasi	Kinerja organisasi adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas dalam suatu organisasi, dalam upaya mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi tersebut. Tangkilisan, ( 2005); Aditama et al., (2018)	Indikator kinerja organisasi, : 1. Produktivitas 2. Kualitas Layanan 3. Responsivitas 4. Responsibilitas 5. Akuntabilitas Dwiyanto, (2008); Aditama et al., (2018),

### 3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data pada kajian ini adalah dengan menggunakan kuesioner. Pertanyaan dalam kuesioner ini adalah pertanyaan tertutup yang dibuat dengan menggunakan skala likert untuk memperoleh data diberi skor atau nilai, untuk kategori pertanyaan dengan jawaban sangat tidak setuju atau sangat setuju dengan memberi tanda check  $\checkmark$  pada salah satu kolom nilai yang dianggap paling mewakili kondisi. Menurut Sugiyono, (2017) skala *Likert* sering dipakai dalam penyusunan kuesioner, skala yang berisi lima tingkat preferensi jawaban dengan pilihan sebagai berikut:

Sangat tidak setuju (STS)	= 1
Tidak setuju (TS)	= 2
Kurang Setuju (KS)	= 3
Setuju (S)	= 4
Sangat Setuju (SS)	= 5

### 3.5 Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan metode *Partial Least Square (PLS)* menggunakan *software SmartPLS* versi 3. *PLS* adalah salah satu metode penyelesaian *Structural Equation Modeling (SEM)* yang dalam hal ini lebih dibandingkan dengan teknik-teknik *SEM* lainnya. *SEM* memiliki tingkat fleksibilitas yang lebih tinggi pada penelitian yang menghubungkan antara teori dan data, serta mampu melakukan analisis jalur (*path*) dengan variabel laten sehingga sering digunakan oleh peneliti yang berfokus pada ilmu social (Santosa, 2018).

### 3.5.1 Uji Kelayakan Instrumen (Outer Model)

Model pengukuran pada Analisis *SmartPLS* ini berfungsi untuk keterkaitan variabel laten dengan beberapa indikatornya. Model pengukuran terbagi menjadi dua pengujian yaitu uji validitas dan uji reliabilitas.

#### 1. Uji Validitas

Validitas menunjukkan suatu kebenaran dari pernyataan kuesioner. Validitas dalam pengujiannya terdiri dari uji validitas konvergen dan diskriminan. Uji validitas konvergen dapat dilakukan dengan melihat nilai *outer loading* dengan ketentuan harus lebih besar dari nilai kritis 0,7. Sementara uji validitas diskriminan dilakukan dengan membandingkan nilai *forneel larcker* dengan nilai AVE, dan *cross loading factor* yaitu dengan cara membandingkan nilai *loading* pada konstruk yang dituju harus lebih besar dibandingkan dengan nilai yang lain.

#### 2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas menunjukkan kemampuan kuesioner dalam stabilitas data yang diperoleh. Reliabilitas dalam pengujiannya terdiri dari reliabilitas komposit dengan nilai kritis sebesar 0,8 dan nilai *Cronbach's Alpha* dengan ketentuan nilai kritis sebesar 0,7 (Santosa, 2018).

### 3.5.2 Model Struktural (Inner Model)

Model struktural pada analisis *SmartPLS* berfungsi menjelaskan hubungan antar variabel laten dengan variabel laten lainnya. Model struktural terdiri dari tiga pengukuran yaitu mengukur nilai koefisien  $\beta$  (mengetahui arah hubungan), uji t (mengetahui kemaknaan hubungan) dan nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) mengetahui nilai penjelasan variabel-variabel respon

Pengujian lain dalam pengukuran struktural adalah  $Q^2$  (*predictive relevance*) yang berfungsi untuk memvalidasi model. Pengukuran ini cocok jika variabel laten endogen memiliki model pengukuran reflektif. Hasil  $Q^2$  *predictive relevance* dikatakan baik jika nilainya  $>$  yang menunjukkan variabel laten eksogen baik (sesuai) sebagai variabel penjas yang mampu memprediksi variabel endogennya. Standardized RMR mewakili nilai rerata seluruh *standardized residual*, dan mempunyai tentang dari 0 ke 1. Model yang mempunyai kecocokan baik (*good fit*) akan mempunyai nilai SRMR lebih kecil dari 0.1 NFI memiliki ukuran nilai berkisar dari 0 sampai 1, nilai NFI  $>$  0.90 menunjukkan fit, sedangkan  $0,80 < NFI < 0,90$ , sering disebut sebagai marginal fit. Hasil NFI dari penelitian ini adalah 0.515 yang artinya NFI  $<$  0.90 dan dinyatakan sebagai marginal fit (Abdillah, & Jogiyanto, 2016)

### 3.5.3 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis menggunakan analisis full model *structural equation modeling (SEM)* dengan *smartPLS*. Dalam full model *structural equation modeling* selain mengkonfirmasi teori, juga menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antara variabel laten (Ghozali, 2016). Pengujian hipotesis dengan melihat nilai peritungan *Path Coefisien* pada pengujian inner model. Hipotesis dikatakan diterima apabila nilai p vaku di bawah 0,05 maka dapat dinyatakan diterima atau terbukti. Untuk menentukan sifat mediasi dengan menggunakan nilai *Variance Accounted For (VAF)* apabila nilai VAF  $<$  20% maka dinyatakan bahwa variabel yang pemediasi tidak berperan memediasi. Selanjutnya apabila nilai VAF berada pada interval  $20\% < VAF < 80\%$  maka variabel mediasi dapat memediasi dengan sifat *partial mediation* dan apabila nilai VAF  $>$  80% maka dinyatakan bahwa variabel pemediasi terbukti dapat memediasi dengan sifat *full mediation* (Sholihin, & Ratmono, 2013)