

**MEDIASI KAPABILITAS PEMBELAJARAN ORGANISASIONAL PADA
PENGARUH KEPEMIMPINAN OTENTIK DAN BUDAYA ORGANISASIONAL
TERHADAP KESUKSESAN KERJA INOVATIF PEGAWAI
BKPSDM KABUPATEN TEGAL**



T E S I S

Oleh :
ADITYA PRIYANUGRAHA
NIM 22211220

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
STIE BANK BPD JATENG
SEMARANG
2023**

HALAMAN PERSETUJUAN

Tesis dengan Judul:

**MEDIASI KAPABILITAS PEMBELAJARAN ORGANISASIONAL PADA
PENGARUH KEPEMIMPINAN OTENTIK DAN BUDAYA ORGANISASIONAL
TERHADAP KESUKSESAN KERJA INOVATIF PEGAWAI
BKPSDM KABUPATEN TEGAL**

**Disusun untuk penulisan Tesis
Program Studi Magister Manajemen
STIE Bank BPD Jateng**

Oleh :
ADITYA PRIYANUGRAHA
NIM 22211220

Telah disetujui untuk diuji
Tanggal : 16 Agustus 2023

Pembimbing

Dr. Dwi Suryanto Hidayat, S.E., M.M
NIDN. 0017037601

HALAMAN PENGESAHAN

Nama Mahasiswa : **ADITYA PRIYANUGRAHA**
Tesis Berjudul : **MEDIASI KAPABILITAS PEMBELAJARAN ORGANISASIONAL PADA PENGARUH KEPEMIMPINAN OTENTIK DAN BUDAYA ORGANISASIONAL TERHADAP KESUKSESAN KERJA INOVATIF PEGAWAI BKPSDM KABUPATEN TEGAL**
Program Studi : Magister Manajemen
NIM : 22211220
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji Pada tanggal 16 Agustus 2023 dan dinyatakan lulus serta memenuhi syarat untuk diterima

Susunan Dewan Penguji :

Dewan Penguji

Tanda Tangan

1. **Dr. Dra. Widhy Setyowati, M.M. Akt. CA**

NIDN: 0603036102

.....

2. **Dr. Grace Tianna Solovida., SE, M.Si Akt CA**

NIDN: 0003107701

.....

3. **Dr. Dwi Suryanto Hidayat, S.E., M.M**

NIDN: 0017037601

.....

Mengesahkan,

Ketua Program Studi Magister Manajemen

Dr. Fitri Lukiastruti, SE., M.M.

NIDN. 0611126901



PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : **ADITYA PRIYANUGRAHA**

NIM : 22211220

Menyatakan bahwa TESIS dengan judul :

MEDIASI KAPABILITAS PEMBELAJARAN ORGANISASIONAL PADA PENGARUH KEPEMIMPINAN OTENTIK DAN BUDAYA ORGANISASIONAL TERHADAP KESUKSESAN KERJA INOVATIF PEGAWAI BKPSDM KABUPATEN TEGAL Adalah hasil karya saya dan tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar Sarjana atau Master di STIE Bank BPD Jateng atau Perguruan Tinggi lain dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis orang lain, kecuali yang secara tertulis dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Saya mengakui bahwa karya Tesis dapat dihasilkan berkat bimbingan dan dukungan dari pembimbing Dr. Dwi Suryanto Hidayat, S.E., M.M

Apabila dikemudian hari ditemukan hal-hal yang tidak sesuai dengan pernyataan, saya bersedia mempertanggungjawabkan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Semarang,2023

Meterai 10.000,-

ADITYA PRIYANUGRAHA

KATA PENGANTAR

Saya panjatkan puji dan syukur penulis sampaikan ke hadirat Tuhan Yang Maha Pengasih, karena hanya atas pimpinan, bimbingan, pertolongan, dan campur tangan-Nya penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan judul **MEDIASI KAPABILITAS PEMBELAJARAN ORGANISASIONAL PADA PENGARUH KEPEMIMPINAN OTENTIK DAN BUDAYA ORGANISASIONAL TERHADAP KESUKSESAN KERJA INOVATIF PEGAWAI BKPSDM KABUPATEN TEGAL**

Penyusunan tesis ini telah kami usahakan semaksimal mungkin dan tentunya dengan bantuan berbagai pihak, sehingga dapat memperlancar proses pembuatannya. Berkenaan dengan hal ini kami tidak lupa menyampaikan banyak terima kasih kepada pihak yang telah membantu kami dalam penyusunan tesis yaitu sebagai berikut :

1. Prof.Dr. Taofik Hidajat, SE.M.Si.CRBC selaku Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Bank BPD Jateng Semarang.
2. Dr. Fitri Lukiaستی, SE. M.M. selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Bank BPD Jateng Semarang.
3. Dr. Dwi Suryanto Hidayat, SE. M.M, selaku dosen pembimbing tesis yang telah banyak memberikan petunjuk dan saran yang berguna dalam penyusunan tesis ini.
4. Segenap Pegawai BKPSDM Kabupaten Tegal.
5. Mamah icha, Kaka Damai, Mas Bangsa dan dedhek Cerah yang selalu memberikan Doa dan Motivasinya.
6. Teman kelas Reguler Magister Manajemen Angkatan 30
7. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah banyak membantu serta memotivasi penyusunan tesis ini.

Kami menyadari sepenuhnya bahwa masih ada kekurangan baik dari segi penyusunan bahasa, serta lainnya. Maka dengan lapang dada dan terbuka bagi pembaca memberikan saran dan kritik kepada kami sehingga kami dapat memperbaiki penyusunan tesis ini. Kami berharap semoga tesis ini dapat bermanfaat dan bisa menjadi inspirasi pada pembaca.

Semarang,2023

ADITYA PRIYANUGRAHA

HALAMAN MOTTO

Motto:

“Bagaimanapun keadaanya, hargailah kedua Orang tuamu, Mereka begitu hebat hingga bisa lulus tanpa bantuan Google”

“Seberat apa pun masalahmu, jangan lupa mengeluh”

“Jangan membenci dirimu sendiri, karena itu tugas orang lain”

HALAMAN PERSEMBAHAN

Kupersembahkan tesis ini untuk :

- Allah SWT, terima kasih atas segala rahmat dan hidayah Mu, Tesis ini dapat terselesaikan dengan baik
- Bapak dan Ibu tercinta yang selalu memberikan doanya sepanjang waktu
- Suami dan Anak-anakku tercinta yang telah membantu memberikan motivasi dan tanpa lelah memberikan semangat untuk menyelesaikan sekolahku kali ini.

DAFTAR ISI

Contents

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	iv
KATA PENGANTAR	v
HALAMAN MOTTO	vi
HALAMAN PERSEMBAHAN	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
ABSTRAK	xiii
ABSTRACT	xiii
1. Pendahuluan	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	4
1.3 Tujuan Penelitian.....	4
1.4 Manfaat Penelitian.....	4
2. Tinjauan Pustaka	5
2.1 Grand Theory Resource Based View (RBV).....	5
2.2 Kepemimpinan Otentik.....	5
2.2.1 Konsep Kepemimpinan Otentik.....	5
2.2.2 Indikator Kepemimpinan Otentik.....	6
2.3 Budaya Organisasional.....	6
2.3.1 Konsep Budaya Organisasional.....	6
2.3.2 Fungsi Budaya Organisasional.....	7
2.3.3 Indikator Budaya organisasional.....	7
2.4 Kapabilitas Pembelajaran Organisasional.....	7
2.4.1 Konsep Kapabilitas Pembelajaran Organisasional.....	7
2.4.2 Indikator Kapabilitas Pembelajaran Organisasional.....	8
2.5 Kesuksesan Kerja Inovasi.....	8
2.5.1 Konsep Kesuksesan Kerja Inovasi.....	8
2.5.2 Indikator Kesuksesan Perilaku Kerja Inovatif.....	9
2.6 Pengembangan Hipotesis.....	9
2.6.1 Kepemimpinan Otentik dengan Kesuksesan Perilaku Kerja Inovatif.....	9
2.6.2 Budaya Organisasional dengan Kesuksesan Perilaku Kerja Inovatif.....	9
2.6.3 Kepemimpinan Otentik dengan Kapabilitas Pembelajaran Organisasional.....	10
2.6.4 Budaya Organisasional dengan Kapabilitas Pembelajaran Organisasional.....	10
2.6.5 Kapabilitas Pembelajaran Organisasional dengan Kesuksesan Kerja Inovatif.....	11
2.6.6 Mediasi Kapabilitas Pembelajaran Organisasional pada pengaruh Kepemimpinan Otentik dengan Kesuksesan Perilaku Kerja Inovatif.....	11
2.6.7 Mediasi Kapabilitas Pembelajaran Organisasional pada Pengaruh Budaya Organisasional dengan Kesuksesan Perilaku Kerja Inovatif.....	12
2.6 Model Penelitian.....	12
2.7 Penelitian Terdahulu.....	12
3. Metode Penelitian	13
3.1 Populasi Dan Sampel.....	13

3.2 Definisi Operasional dan Indikator Variabel	14
3.3 Teknik Analisis Data	15
3.3.1 Uji Kelayakan Instrumen (Outer Model)	15
3.3.2 Model Struktural (Inner Model)	15
3.3.3 Pengujian Hipotesis	15
4. Hasil Penelitian dan Pembahasan	15
4.1 Karakteristik Responden	15
4.2 Deskriptif Variabel Penelitian	16
4.2.1 Deskriptif Variabel Kepemimpinan Otentik	17
4.2.2 Deskriptif Variabel Budaya Organisasional	17
4.2.3 Deskriptif Variabel Kapabilitas Pembelajaran Organisasional	18
4.2.4 Deskriptif Variabel Kesuksesan Perilaku Kerja Inovatif	19
4.3 Uji Kelayakan Model (<i>Outer Model</i>)	19
4.3.1 Output Outer Model	19
4.3.2 Validitas Instrumen	19
4.3.3 Uji Reliabilitas	21
4.3.4 Q^2 Predictive relevance	21
4.4 Perhitungan <i>Inner Model</i>	21
4.4.1 Output Inner Model	21
4.4.2 Perhitungan Pengaruh Langsung	22
4.4.3 Perhitungan Pengaruh Tidak Langsung	23
4.4.3 Koefisien Determinasi	24
4.4 Pembahasan	24
4.4.1 Pengaruh Kepemimpinan Otentik terhadap Kesuksesan Perilaku Kerja Inovatif	24
4.4.2 Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kesuksesan Perilaku Kerja Inovatif	25
4.4.3 Pengaruh Kepemimpinan Otentik terhadap Kapabilitas Pembelajaran Organisasional	25
4.4.4 Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kapabilitas Pembelajaran Organisasional	25
4.4.5 Pengaruh Kapabilitas Pembelajaran Organisasional terhadap Kesuksesan Perilaku Kerja Inovatif	26
4.5.6 Mediasi Kapabilitas Pembelajaran Organisasional pada Pengaruh Kepemimpinan Otentik terhadap Kesuksesan Perilaku Kerja Inovatif	26
2.6.7 Mediasi Kapabilitas Pembelajaran Organisasional pada Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kesuksesan Perilaku Kerja Inovatif	27
5. Kesimpulan dan Implikasi	27
5.1 Kesimpulan	27
5.2 Implikasi	27
5.3 Keterbatasan dan Saran	28
DAFTAR PUSTAKA	29
LAMPIRAN-LAMPIRAN	34

DAFTAR TABEL

Table 1 Inovasi pada BKPSDM Kab. Tegal 2019-2023	2
Table 2 Capaian Kinerja Sasaran ke-4 BKPSDM Kabupaten Tegal 2022.....	3
Table 3 Peserta diklat pegawai BKPSDM Kab. Tegal Tahun 2019 - 2022.....	3
Table 4 Penelitian Terdahulu	12
Table 5 Definisi Variabel dan Indikator Variabel	14
Table 6 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	15
Table 7 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	16
Table 8 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	16
Table 9 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	16
Table 10 Deskriptif Variabel Kepemimpinan Otentik	17
Table 11 Deskriptif Variabel Budaya Organisasional.....	17
Table 12 Deskriptif Variabel Kapabilitas Pembelajaran Organisasional	18
Table 13 Deskriptif Variabel Perilaku Kesuksesan Kerja Inovatif	19
Table 14 Uji Validitas Konvergen dan Nilai AVE	20
Table 15 Fornell-Larcker Criterion	20
Table 16 Nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability	21
Table 17 Q-Square Predictive Relevance	21
Table 18 Analisis Pengaruh Langsung	22
Table 19 Pengaruh Tidak Langsung Inner Model.....	23
Table 20 Nilai Koefisien Jalur	23
Table 21 Koefisien Determinasi.....	24

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Model Penelitian	12
Gambar 2 Outer Model.....	19
Gambar 3 Inner Model.....	22

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Kusioner
Lampiran 2	Tabulasi Data Penelitian
Lampiran 3	Deskripsi Variabel
Lampiran 4	Outer Loading
Lampiran 5	Nilai AVE dan Reliabelitas
Lampiran 6	Validitas Diskriminan
Lampiran 7	Q Square
Lampiran 8	Outer Model
Lampiran 9	Inner Model
Lampiran 10	Uji Hipotesis
Lampiran 11	R Square

**MEDIASI KAPABILITAS PEMBELAJARAN ORGANISASIONAL PADA
PENGARUH KEPEMIMPINAN OTENTIK DAN BUDAYA ORGANISASIONAL
TERHADAP KESUKSESAN KERJA INOVATIF PEGAWAI
BKPSDM KABUPATEN TEGAL**

ADITYA PRIYANUGRAHA

NIM 22211220

Program Magister Manajemen STIE Bank BPD Jateng

Email: *adityapriyanugraha@gmail.com*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menguji pengaruh kepemimpinan otentik, budaya organisasional, kapabilitas pembelajaran organisasional terhadap kesuksesan perilaku kerja inovatif, kepemimpinan otentik dan budaya organisasional terhadap kapabilitas pembelajaran organisasional, mediasi kapabilitas pembelajaran organisasional pada pengaruh kepemimpinan otentik dan budaya organisasional, terhadap kesuksesan perilaku kerja inovatif. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh pegawai BKPSDM Kabupaten Tegal sebanyak 56 pegawai dengan teknik pengambilan sampel menggunakan sampel jenuh. Analisis menggunakan *partial least square (PLS)* dan alat analisis *smartPLS*. Hasil penelitian kepemimpinan otentik, budaya organisasional dan kapabilitas pembelajaran organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap kesuksesan perilaku kerja inovatif, kepemimpinan otentik dan budaya organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap kapabilitas pembelajaran organisasional, kapabilitas pembelajaran organisasional berepran memediasi pengaruh positif kepemimpinan otentik dan budaya organisasional terhadap kesuksesan perilaku kerja inovatif dengan sifat mediasi *partial complementary*.

Kata kunci : pengaruh kepemimpinan otentik, budaya organisasional, kapabilitas pembelajaran organisasional, kesuksesan perilaku kerja inovatif

ABSTRACT

This study aims to examine the effect of authentic leadership, organizational culture, organizational learning capabilities on the success of innovative work behavior, authentic leadership and organizational culture on organizational learning capabilities, mediating organizational learning capabilities on the influence of authentic leadership and organizational culture, on the success of innovative work behavior. The population in this study were all BKPSDM employees of Tegal Regency, totaling 56 employees with a sampling technique using a saturated sample. Analysis using partial least squares (PLS) and smartPLS analysis tools. The results of research on authentic leadership, organizational culture and organizational learning capabilities have a significant positive effect on the success of innovative work behavior.

Keywords: influence of authentic leadership, organizational culture, organizational learning capability, success of innovative work behavior

1. Pendahuluan

1.1 Latar Belakang Masalah

Dampak dari peningkatan persaingan yang semakin ketat saat ini menuntut organisasi untuk dapat berupaya agar tetap unggul secara kompetitif. Inovasi adalah salah satu mekanisme sentral yang membantu organisasi untuk meningkatkan kinerja dan mencapai keunggulan kompetitif (Lee et al., 2020). Dengan globalisasi, perubahan teknologi yang mendalam tuntutan kualitas pelayan pada publik, inovasi telah menjadi alat yang sangat diperlukan menjawabnya. Karena itu, inovasi adalah cara yang dapat dilakukan oleh organisasi untuk dapat bertahan dan bersaing dalam kompetisi global saat ini Domínguez-Escrig et al., (2022) dan juga menjadi keunggulan kompetitif organisasi (Kör, 2016). Inovasi dianggap sebagai daya saing organisasi, yang salah satunya dapat dicapai dengan peran serta dari pegawainya. Hal ini sejalan dengan pendapat (Milić et al., 2018) yang menyatakan bahwa dasar dari perubahan organisasi sekaligus inovasi dalam organisasi adalah perilaku inovatif yang dilakukan oleh pegawai.

Saat pegawai dapat berinovasi, dampak positif yang timbul tidak hanya akan dirasakan oleh organisasi namun juga oleh pegawai itu sendiri. Dewi & Syarifah, (2018) menyatakan bahwa perilaku kerja inovatif dapat menghasilkan adanya konflik yang bersifat konstruktif, kesuksesan berinovasi, dan sikap kerja yang positif. Juga adanya peningkatan kinerja, kecocokan antara tuntutan dengan Kapabilitas kerja, kepuasan kerja, kesejahteraan pegawai, pengaruh interpersonal yang lebih baik, dan peningkatan pertumbuhan pribadi. Karenanya, melakukan telaah pada perilaku kerja inovatif akan memberikan dampak yang positif sehingga menjadi penting untuk menjadi perhatian organisasi.

Dari beragam faktor yang diduga dapat memunculkan perilaku kerja inovatif pegawai, kajian ini akan berfokus pada peran faktor kepemimpinan. Faktor kepemimpinan dipilih dengan alasan bahwa pemimpin merupakan salah satu sumber yang kuat dalam memengaruhi perilaku pegawai di tempat kerja, tidak terkecuali perilaku kerja inovatif pegawai. Hal ini disebabkan karena perilaku kerja pegawai tergantung dari bagaimana interaksi yang ada di antara mereka (Grošelj et al., 2020). Berdasarkan hasil studi literatur, ditemukan bahwa penelitian mengenai gaya kepemimpinan terhadap perilaku kerja inovatif pegawai sudah banyak dilakukan oleh peneliti-peneliti sebelumnya. Salah satu diantaranya adalah penelitian oleh Khan, et al., (2019) yang menunjukkan adanya pengaruh yang positif antara gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan perilaku kerja inovatif,

Dalam konteks organisasi, kepemimpinan merupakan salah satu faktor utama yang mendukung inovasi, pengambilan keputusan yang menentukan kondisi kerja dan mempengaruhi perilaku pekerja (Domínguez-Escrig et al., 2022). Dalam pengertian ini, berbagai sumber menunjukkan pengaruh positif antara kepemimpinan dan inovasi (Lee et al., 2020). Namun, belakangan ini, ada banyak laporan tentang skandal organisasi yang, dalam banyak kasus, terkait dengan perilaku tidak etis atau tidak pantas oleh para pemimpin mereka. Ini telah menyoroti kebutuhan untuk melampaui gaya kepemimpinan tradisional dan mempromosikan bentuk-bentuk kepemimpinan baru yang mendorong organisasi yang efisien tanpa mengabaikan pendekatan yang bertanggung jawab, etis atau moral. Dalam hal ini, penulis yang berbeda telah menyoroti bahwa gaya kepemimpinan berbasis nilai, seperti otentik, lebih efektif (Domínguez-Escrig et al., 2022)

Kepemimpinan otentik memiliki konsekuensi positif pada tingkat individu, kelompok dan organisasi. Misalnya, banyak penelitian telah menunjukkan potensinya untuk mempromosikan kreativitas (Dan et al., 2018). Namun, pengaruhnya terhadap inovasi kurang dipelajari. Meskipun kreativitas dan inovasi adalah konsep yang berbeda, mereka adalah ide yang terkait. Berdasarkan Domínguez-Escrig et al., (2022) , kreativitas

adalah produksi ide-ide baru dan berguna, sedangkan inovasi adalah keberhasilan implementasi ide-ide kreatif dalam suatu organisasi. Meskipun klaim teoretis dari pengaruh positif, kami menemukan lebih sedikit contoh dalam literatur akademis studi empiris yang menganalisis efek kepemimpinan otentik pada inovasi. Baru-baru ini, dalam tinjauan kepemimpinan, kreativitas dan inovasi, Lee et al., (2020) menyatakan bahwa mereka tidak menemukan studi utama yang cukup untuk mengeksplorasi pengaruh antara inovasi dan kepemimpinan otentik.

Inovasi yang telah dilakukan di BKPSDM masih tergolong minim, hal ini sesuai data inovasi yang ada di BKPSDM Kabupaten Tegal sebagai berikut :

Table 1 Inovasi pada BKPSDM Kab. Tegal 2019-2023

No	Jenis Inovasi	Tahun	Manfaat
1	E-cuti	2019	Proses pengajuan cuti
2	E-Presensi Android	2020	Absensi pegawai
3	E-Manajemen Talenta	2021	Pengelolaan peningatan kompetensi
4	LMS Sipetis	2022	Pengelolaan pengembangan kompetensi ASN Kab. Tegal

Sumber : BKPSDM Kab. Tegal Tahun 2023

Dari data diatas nampak bahwa inovasi tiap tahun 1 jenis inovasi, kondisi ini tergolong minim inovasi. Berdasarkan hasil studi ditemukan bahwa gaya kepemimpinan terhadap perilaku kerja inovatif pegawai sudah banyak dilakukan oleh peneliti-peneliti sebelumnya. Salah satu diantaranya adalah penelitian oleh Khan, et al., (2019) yang menunjukkan adanya pengaruh yang positif antara gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan perilaku kerja inovatif

Faktor lain yang mempengaruhi inovasi adalah iklim dan budaya organisasional (Lei, et al., 2021). Menurut Asbari et al., (2019) pengaruh kepemimpinan dan Budaya organisasional terhadap perilaku kerja inovatif melibatkan iklim organisasi sebagai mediator dalam pengaruh antara kepemimpinan dan perilaku kerja inovatif. Penelitian lain menyatakan (Naqshbandi & Tabche, 2018). Selanjutnya Kozlowski, (2020), menjelaskan bahwa Budaya organisasional merupakan perekat yang mengikat karyawan dan sistem bersama serta menghasilkan perilaku kerja yang positif dan inovatif. Menurut Dimovski et al., (2018), pemimpin dapat mempengaruhi norma, keyakinan, dan nilai-nilai yang mengatur organisasi. Mengikuti pendapat Schein bahwa pemimpin memiliki peran dalam mempertahankan budaya tertentu, pemimpin otentik akan mengetahui dirinya yang sebenarnya dan berperilaku sesuai, yang secara otomatis akan dikomunikasikan kepada bawahannya (Schein EH, 2017). Pemimpin otentik bertindak sesuai dengan nilai dan keyakinan pribadi, membangun kredibilitas, dan memenangkan rasa hormat dan kepercayaan pengikut dengan mendorong sudut pandang yang beragam dan membangun jaringan pengaruh kolaboratif dengan pengikut, sehingga memimpin dengan cara yang diakui oleh pengikut sebagai otentik.

Di sisi lain, perlu dicatat bahwa pengaruh pemimpin pada proses pengembangan inovasi tidak langsung dan harus dipelajari bersama dengan elemen kontekstual di mana kepemimpinan terjadi. Sejumlah besar penelitian sebelumnya menggabungkan variabel mediasi untuk menjelaskan efek dari kepemimpinan otentik. Misalnya, banyak penelitian menggunakan variabel mediasi untuk mempelajari pengaruh otentik kepemimpinan pada kreativitas. Selain itu, pemimpin mengaktifkan kondisi organisasi yang memfasilitasi pembelajaran di organisasi.

Kepemimpinan dianggap sebagai kunci untuk mendorong kapabilitas pembelajaran organisasional dan mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan upaya organisasi pembelajaran. Yang paling efektif pemimpin adalah mereka yang mampu menciptakan

iklim organisasi yang memungkinkan diri mereka sendiri dan pengikut untuk terus belajar dan berkembang. Meskipun penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kapabilitas pembelajaran organisasional, studi sebelumnya yang menyoroti peran psikologis positif kualitas dan etika yang kuat dalam perilaku pemimpin (*authentic leadership*) bagi pengembangan Kapabilitas pembelajaran organisasional masih langka. Keterampilan dan kapasitas kepemimpinan dengan konotasi etis dan moral, dicirikan sebagai kepemimpinan otentik (Gro et al., 2021),

BKPSDM Kabupaten Tegal adalah OPD yang tugasnya membantu Bupati dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah di bidang pengelolaan kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. Ditemui beberapa fenomena berkaitan dengan masih belum optimal pembelajaran organisasional di BKPSDM Kabupaten Tegal: dengan indikasi pimpinan masih kurang mendorong terciptanya pembelajaran organisasi, budaya belajar masih minim karena pimpinan kurang mendorong terciptanya budaya organisasi yang menumbuhkan pembelajaran pada organisasi. Minimnya kegiatan diklat pegawai yang dilakukan oleh BKPSDM Kabupaten Tegal sebagai sarana pembelajaran organisasi pegawai. Sementara program kegiatan diklat yang diselenggarakan hanya pada tataran pejabat structural sebagai Diklatpim. Berikut adalah capaian program kerja BKPSDM Kabupaten Tegal sebagai LKjIP BKD Kabupaten Tegal tahun 2022 yang berkaitan program kegiatan pendukung pembelajaran organisasional :

Table 2 Capaian Kinerja Sasaran ke-4 BKPSDM Kabupaten Tegal 2022

No	Sasaran Strategis	Indikator Kinerja	Target	Realisasi	Capaian	Kriteria
1	Terwujudnya peningkatan dan pengembangan pegawai melalui pendidikan dan pelatihan	Persentase pejabat struktural mengikuti Diklatpim	0,84	0,84	100%	Sangat tinggi

Sumber : LKjIP BKPSDM Kabupaten Tegal 2022

Sementara diklat yang diperuntukan pegawai di BKPSDM dalam 4 tahun terakhir dari tahun 2019 sampai dengan tahun 2022 dengan kuantitas yang makin menurun, sebagaimana data pada tabel berikut :

Table 3 Peserta diklat pegawai PKPSDM Kab. Tegal Tahun 2019 - 2022

Tahun	Jumlah Pegawai	Mengikuti Diklat	Tidak Mengikuti Diklat
2018	56	10	46
2019	56	6	50
2020	56	5	51
2021	56	4	52
2022	56	4	52

Perilaku inovatif pegawai akan memberikan dampak yang positif pada kinerja organisasi sehingga menjadi perhatian organisasi, Pentingnya kajian ini untuk menguji pengaruh pemimpin otentik dan budaya organisasional pada perilaku inovatif pegawai dengan melibatkan pembelajaran organisasional sebagai mediasinya. Sejumlah besar penelitian sebelumnya menggabungkan variabel mediasi untuk menjelaskan efek dari kepemimpinan otentik terhadap kreativitas. Penelitian ini menggabungkan variabel mediasi untuk menjelaskan efek dari kepemimpinan otentik terhadap perilaku kerja inovatif.

Berdasarkan paparan argumentasi dan fenomena perilaku kerja inovatif pegawai BKPSDM Kabupaten Tegal, penelitian ini berusaha mengkaji pengaruh kepemimpinan otentik dan Budaya organisasional terhadap kesuksesan perilaku kerja inovatif pegawai

dengan peran mediasi kapabilitas pembelajaran organisasional di BKPSDM Kabupaten Tegal.

1.2 Rumusan Masalah

Perilaku kerja inovatif dapat menghasilkan adanya konflik yang bersifat konstruktif, kesuksesan berinovasi, dan sikap kerja yang positif, peningkatan kinerja, kecocokan antara tuntutan dengan kapabilitas kerja. Faktor yang diduga dapat memunculkan perilaku kerja inovatif pegawai diantaranya adalah gaya kepemimpinan, budaya organisasional dan pembelajaran organisasional. Sementara ditemui fenomena kegiatan pembelajaran organisasional pada BKPSDM Kabupaten Tegal masih belum mendukung, hal ini nampak pada laporan capaian program, kegiatan diklat dan pelatihan untuk pegawai tidak ada. Berdasarkan paparan dan fenomena yang terjadi di BKPSDM Kabupaten Tegal maka rumusan masalah penelitian adalah:

1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan otentik terhadap kesuksesan kerja inovatif pegawai?
2. Bagaimana pengaruh budaya organisasional terhadap kesuksesan kerja inovatif pegawai?
3. Bagaimana pengaruh kepemimpinan otentik terhadap Kapabilitas pembelajaran organisasional pegawai?
4. Bagaimana pengaruh budaya organisasional terhadap Kapabilitas pembelajaran organisasional pegawai?
5. Bagaimana pengaruh Kapabilitas pembelajaran organisasioal terhadap kesuksesan kerja inovatif pegawai?
6. Bagaimana peran mediasi kapabilitas pembelajaran organisasional pada pengaruh kepemimpinan otentik terhadap kesuksesan kerja inovatif pegawai?
7. Bagaimana peran mediasi kapabilitas pembelajaran organisasional pada pengaruh budaya organisasional terhadap kesuksesan kerja inovatif pegawai?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian dilakukan dengan tujuan sebagai berikut :

1. Menganalisis pengaruh kepemimpinan otentik terhadap kesuksesan perilaku kerja inovatif pegawai
2. Menganalisis pengaruh budaya organisasional terhadap kesuksesan perilaku kerja inovatif pegawai
3. Menganalisis pengaruh kepemimpinan otentik terhadap kapabilitas pembelajaran organisasional pegawai
4. Menganalisis pengaruh budaya organisasional terhadap kapabilitas pembelajaran organisasional pegawai
5. Menganalisis pengaruh kapabilitas pembelajaran organisasional terhadap kesuksesan perilaku kerja inovatif pegawai
6. Menganalisis peran mediasi kapabilitas pembelajaran organisasional pada pengaruh kepemimpinan otentik terhadap kesuksesan perilaku kerja inovatif pegawai
7. Menganalisis peran mediasi kapabilitas pembelajaran organisasional pada pengaruh budaya organisasional terhadap kesuksesan perilaku kerja inovatif pegawai

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi :

- a. Bagi pihak Organisasi

Hasil penelitian ini dapat membantu BKPSDM Kabupaten Tegal dalam upaya untuk meningkatkan pengembangan pegawainya melalui kepemimpinan otentik, budaya organisasional, kesuksesan perilaku kerja inovatif pegawai dan kapabilitas pembelajaran organisasional

- 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 otentik, budaya organisasional, kesuksesan perilaku kerja inovatif pegawai dan kapabilitas pembelajaran organisasional

2. Tinjauan Pustaka

2.1 Grand Theory Resource Based View (RBV)

Teori *Resource Based View (RBV)* dipelopori pertama kali oleh Wernerfelt. Teori RBV memandang organisasi atau organisasi sebagai kumpulan sumber daya dan Kapabilitas. RBV memandang bahwa organisasi atau organisasi akan dapat bertahan dan menciptakan keunggulan kompetitif dengan memanfaatkan sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki. Keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi sangat tergantung pada faktor sumber daya. Keunggulan bersaing suatu organisasi merupakan kekuatan yang sangat didukung oleh sumber daya yang baik dalam kerangka sistem pengelolaan sumber daya yang bersifat strategis, integrasi, saling berpengaruh dan unity. Dalam menghadapi tantangan perubahan suatu organisasi memerlukan ketepatan aktivitas seperti inovasi dan budaya kerja yang baik. Pembelajaran organisasional untuk memperoleh peningkatan pengetahuan juga dipandang sebagai aset strategis dengan potensi untuk menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan bagi sebuah organisasi (Rizkinta, 2022)

2.2 Kepemimpinan Otentik

2.2.1 Konsep Kepemimpinan Otentik

Elci et al., (2020) awalnya mendefinisikan kepemimpinan autentik sebagai proses yang menarik dari kapasitas psikologis dan konteks organisasi yang sangat berkembang, yang menghasilkan kesadaran diri yang lebih besar dan perilaku positif yang diatur sendiri dari pihak pemimpin dan rekan, mendorong diri positif. Pemimpin bergaya otentik akan menampilkan sikap percaya diri, penuh harapan, optimis, tangguh, transparan, etis, berorientasi pada masa depan, dan memiliki tujuan untuk mengembangkan rekan kerjanya menjadi pemimpin. Selain itu, Walumbwa et al., (2008) menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan otentik merupakan pengaruh interaktif dan otentik yang berkembang antara pemimpin dan bawahan (Elci et al., 2020).

Tak jauh berbeda dengan beberapa definisi sebelumnya, penelitian Domínguez-Escrig et al., (2022) menjelaskan secara lebih terperinci bahwa gaya kepemimpinan otentik adalah suatu pola perilaku kepemimpinan yang memiliki tujuan untuk memunculkan kapasitas psikologis dan iklim etis yang positif pada lingkungan kerja, mengembangkan kesadaran diri, perspektif moral yang terinternalisasi, keseimbangan pemrosesan informasi, dan transparansi relasional antara pemimpin dan karyawan, sehingga tercipta perkembangan diri yang positif pada setiap karyawan. Definisi tersebut didasarkan pada dimensi-dimensi yang dianggap membentuk konstruk gaya kepemimpinan otentik, yakni kesadaran diri, transparansi relasional, keseimbangan pemrosesan, dan perspektif moral yang terinternalisasi (Domínguez-Escrig et al., 2022).

Kepemimpinan autentik termasuk dalam kelompok bentuk kepemimpinan positif, bersama dengan kepemimpinan etis, atau transformasional (Alvesson & Einola, 2019). Ini adalah jenis kepemimpinan yang didasarkan pada nilai-nilai, dengan karakter moral yang jelas Ribeiro et al., (2020) dan berakar pada psikologi positif. Disorot oleh Černe et al., (2018) para pemimpin ini menekankan aspek positif daripada menghukum cacat. Mehmood et al., (2020) pertimbangkan bahwa jenis kepemimpinan ini sangat mendasar dalam konteks persaingan saat ini untuk meningkatkan pengaruh antara manajer dan bawahan, sebagai lawan dari gaya kepemimpinan yang lebih hierarkis. Selain itu,

kepemimpinan otentik muncul sebagai jawaban atas tuntutan pemimpin yang bertindak dengan tanggung jawab, integritas, transparansi, dan moralitas (Ribeiro et al., 2020)

2.2.2 Indikator Kepemimpinan Otentik

Menurut Walumbwa et al., (2008); Domínguez-Escrig et al., (2022)., Dimensi kepemimpinan otentik adalah :

- (1) *Self-awareness* mengacu pada kemauan untuk menilai nilai personal, preferensi, dan perilaku, sehingga dapat menilai kelemahan dan kekuatannya.
- (2) *Relational transparency*, bahwa seorang pemimpin otentik adalah mereka yang secara positif dinilai dan bertindak sesuai dengan nilai-nilai dan kepercayaan yang kuat.
- (3) *Balancing processing*, mengharuskan pemimpin menganalisis semua informasi relevan secara objektif sebelum membuat sebuah keputusan. Pemimpin otentik mau tegas bahwa dia tidak harus menjawab semua pertanyaan/masalah yang ada, dan juga tidak perlu khawatir dipersepsikan sebagai seseorang yang lemah atau tidak mampu ketika memilih untuk tidak menjawab suatu masalah.
- (4) *Internalized moral perspective* memberikan pondasi moral bagi kepemimpinan otentik. Pemimpin otentik adalah mereka yang mempunyai standar moral dan nilai yang tinggi dan memegang teguhnya ketika menghadapi tekanan.

2.3 Budaya Organisasional

2.3.1 Konsep Budaya Organisasional

Budaya organisasional adalah budaya yang berlaku di organisasi. Menurut Ginting (2018), menyatakan bahwa budaya organisasional berkaitan dengan bagaimana karyawan memandang karakteristik budaya organisasional, bukan dengan budaya apa yang mereka sukai atau tidak. Mas'ud (2004), budaya organisasional adalah system makna, nilai-nilai dan kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi yang menjadi untuk bertindak dan membedakan organisasi satu dengan organisasi lain.

Menurut Robbins, , (2015), budaya organisasional mengacu pada sistem berbagai makna oleh anggota. Budaya organisasional menurut Schein yaitu sebagai pola asumsi dasar yang diciptakan, dibuat atau dikembangkan oleh kelompok tertentu dengan tujuannya adalah agar organisasi belajar untuk mengatasi atau mengatasi masalah –masalah yang muncul sebagai akibat dari adaptasi eksternal dan integrasi internal sudah berjalan cukup baik, sehingga perlu diajarkan kepada anggota –anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, memikirkan, tentang masalah ini (Derial, 2020).

Zachroni et al., (2021) mendefinisikan budaya organisasional sebagai mengacu pada sistem makna bersama yang dianut oleh para anggotanya dan yang membedakan antara satu organisasi dengan organisasi lainnya. Robbins, et al., (2015) ada tujuh ciri budaya organisasional, yaitu: 1) Inovasi dan pengambilan risiko, 2) Perhatian terhadap detail, 3) Orientasi hasil. 4) Orientasi orang, 5) Orientasi tim, 6) Agresivitas, 7) Stabilitas (Nathania, 2018).

Perilaku individu dan perilaku kelompok pada akhirnya menghasilkan perilaku organisasi. Sama seperti perilaku kelompok akan melebihi jumlah perilaku anggota individu, organisasi akan melebihi jumlah total perilaku kelompok anggotanya. Salah satu unsur yang ada pada tingkat organisasi yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya adalah budaya organisasional (Robbins, et al., 2015; Purnamaningtyas et al., 2021).

Cameron dan Quinn menganalisis pengaruh budaya organisasional terhadap berbagai sisi organisasi dapat ditemukan dan dianalisis secara komprehensif dengan kriteria model nilai bersaing. Model ini menunjukkan secara rinci bahwa setiap budaya memiliki kecenderungan yang berbeda dalam sejumlah variabel organisasi yang dipengaruhinya. Suppiah dan Sandhu meneliti pengaruh jenis budaya organisasional

terhadap perilaku berbagi pengetahuan, disimpulkan bahwa jenis budaya organisasional mempengaruhi perilaku berbagi pengetahuan dan berpengaruh secara positif atau negatif, tergantung pada jenis budayanya (Rohim & Budhiana, 2019)

2.3.2 Fungsi Budaya Organisasional

Budaya organisasional memiliki peran penting dalam mengatur jalannya arah operasional sebuah organisasi. Budaya organisasional mengarahkan apa yang harus, boleh dan dilarang oleh setiap individu dalam sebuah organisasi. Maka peranan budaya organisasional yang amat penting mendorong tiap individu untuk berperilaku sesuai nilai - nilai yang berlaku dalam organisasi. Budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai - nilai, dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota - anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan internal (Mangkunegara, 2017)

Menurut Robbins, et al. (2015); (Derial, 2020) fungsi budaya organisasional terdiri:

1. Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas
2. Budaya memberikan suatu perasaan identitas bagi anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen dan pada kepentingan individu.
4. Budaya itu meningkatkan stabilitas sistem sosial karena merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi.
5. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu serta membentuk sikap dan perilaku pegawai. Berdasarkan penjabaran diatas dapat disimpulkan bahwa Budaya organisasional berfungsi untuk berusaha untuk menyatukan setiap individu dalam organisasi didalam sebuah identitas organisasi dan mendorong setiap individu untuk memiliki komitmen didalam organisasi.

2.3.3 Indikator Budaya organisasional

Menurut Robbins, et al., (2015); Ulfia, (2022) budaya organisasional memiliki tujuh (7) indikator yaitu : 1. Inovasi dan Pengambilan Resiko, 2. Perhatian, 3. Orientasi hasil, 4. Orientasi orang, 5. Orientasi tim, 6. Keagresifan, 7. Kemantapan,

2.4 Kapabilitas Pembelajaran Organisasional

2.4.1 Konsep Kapabilitas Pembelajaran Organisasional

Chiva, et al., (2007) mendefinisikan kapabilitas pembelajaran organisasional sebagai “proses dimana organisasi belajar” dan kapabilitas pembelajaran organisasi sebagai “karakteristik organisasi dan manajerial yang memfasilitasi proses pembelajaran organisasi atau memungkinkan organisasi untuk belajar.” Para penulis ini mengidentifikasi lima faktor yang memfasilitasi pembelajaran: eksperimen, pengambilan risiko, interaksi dengan lingkungan eksternal, dialog dan pengambilan keputusan partisipatif. Konsep kemampuan belajar organisasi (OLC) (Dibella et al., 1996; Goh, 1997; Hult, 1997; Gómez et al., 2005) tampaknya menekankan pentingnya faktor fasilitasi untuk pembelajaran organisasional atau kecenderungan organisasi untuk belajar. Goh mendefinisikannya sebagai karakteristik organisasi dan manajerial atau faktor yang memfasilitasi kapabilitas pembelajaran organisasional.

Pentingnya faktor-faktor yang memfasilitasi kapabilitas pembelajaran organisasional secara tradisional telah digariskan oleh literatur pembelajaran organisasional, yang mengembangkan model preskriptif untuk menjadi organisasi pembelajaran. Ini menyiratkan faktor-faktor yang memfasilitasi kapabilitas pembelajaran organisasional. Konsekuensinya, ukuran kapabilitas pembelajaran organisasional secara tradisional melihat literatur ini untuk menentukan dimensi atau faktor yang memfasilitasi (Goh, 1997; Hult, 1997). Dimensi yang digariskan oleh skala OLC bergantung pada bagian spesifik dari literatur yang digariskan oleh para peneliti. Misalnya, ketika Hult (1997) berfokus pada disiplin kelima Senge, dimensinya adalah orientasi tim, orientasi sistem, orientasi pembelajaran, dan orientasi memori.

Meskipun demikian, literatur pembelajaran organisasional juga mengemukakan faktor-faktor yang memfasilitasi adanya pembelajaran. Dalam ulasannya tentang faktor-faktor yang memfasilitasi pembelajaran, Chiva (2004) memperhitungkan penulis baik dari pembelajaran organisasional maupun literatur pembelajaran organisasional. Mengikuti pendekatan komprehensif yang sama, kami menganalisis kedua literatur. Melalui analisis sintesis, faktor-faktor fasilitasi pembelajaran organisasional dikelompokkan sehingga serangkaian dimensi penting yang disederhanakan untuk pembelajaran organisasional diperoleh (Spector, 1992; Gatignonet al., 2002). Lima dimensi mendasar telah sampai pada: eksperimen, pengambilan risiko, interaksi dengan lingkungan eksternal, dialog dan pengambilan keputusan partisipatif. Dimensi ini dianggap sebagai faktor fasilitasi yang paling digarisbawahi dalam literatur.

Pemimpin otentik memfasilitasi transparansi yang tercermin dalam komunikasi yang lebih terbuka dan pengaruh yang dekat. Selain itu, dengan menunjukkan diri mereka yang sebenarnya, mereka mungkin kurang cenderung untuk menyembunyikan informasi dan lebih cenderung untuk berbagi pikiran dan pendapat mereka, memfasilitasi berbagi pengetahuan. Pemimpin otentik mendorong pengaruh antara struktur yang setara dan lebih horizontal Singh et al., (2018), yang memfasilitasi komunikasi dan partisipasi oleh semua anggota organisasi. Untuk alasan ini, pemimpin otentik dapat memfasilitasi konteks yang mendukung dialog.

2.4.2 Indikator Kapabilitas Pembelajaran Organisasional

Chiva, et al., (2007) terdapat lima dimensi kapabilitas pembelajaran organisasional: eksperimen, pengambilan risiko, interaksi dengan lingkungan eksternal, dialog dan pengambilan keputusan partisipatif

2.5 Kesuksesan Kerja Inovasi

2.5.1 Konsep Kesuksesan Kerja Inovasi

Berdasarkan Amabile, et al., (1996); Domínguez-Escrig et al., (2022) kesuksesan kerja inovasi adalah keberhasilan kerja dalam penerapan ide-ide kreatif dalam suatu organisasi. Keberhasilan inovasi telah digunakan sebagai pedoman untuk mengukur hasil yang dicapai organisasi melalui inovasi (Domínguez-Escrig et al., 2019). Namun, ini sangat luas konsep dan apa yang dimaksud dengan inovasi yang berhasil tergantung pada bagaimana ia didefinisikan dan ditafsirkan. Misalnya, dalam organisasi yang sama, beberapa departemen bisa menghargai konsep teknologi produk baru, sementara yang lain akan lebih tertarik pada kinerja keuangannya. Untuk alasan ini, ketika mempelajari keberhasilan inovasi, Namun, lainnya memiliki pandangan yang lebih luas tentang apa yang harus dianggap sukses inovasi.

Cabello et al., (2012) menyatakan bahwa selain hasil ekonomi lapangan, konsekuensi di bidang non-keuangan (lebih citra positif organisasi, pemeliharaan konsumen, meningkatkan profitabilitas produk lain, dll.) harus dimasukkan dalam analisis. Hasil yang diambil sebagai ukuran keberhasilan inovasi harus dapat diukur atau distandarisasi dalam beberapa cara. Beberapa mudah diukur, seperti hasil ekonomi, sementara yang lain lebih rumit, seperti seperti yang berkaitan dengan motivasi atau kepuasan. Agar bisa mengukur hasil proyek inovasi secara objektif, baik jenis tindakan harus diperhitungkan (Domínguez-Escrig et al., 2019).

Mengenai kapabilitas yang mendukung pembelajaran organisasi, eksperimen memfasilitasi inovasi dengan mencoba ide-ide baru, melakukan perubahan, dan mencari solusi orisinal untuk masalah (Chiva, Alegre, Vale, et al., 2007). Dari lingkungan eksternal, organisasi memperoleh ide-ide baru yang menyukai eksperimen dan metode baru untuk memecahkan masalah dengan cara yang inovatif (Jerez-Gómez et al., 2005). Demikian pula, Thomas et al., (2017) menemukan bahwa kolaborasi antar perusahaan dapat mengarah pada lebih banyak eksperimen, pengambilan risiko, komunikasi dan

pengambilan keputusan partisipatif, yang menghasilkan peningkatan inovasi. Lebih-lebih lagi, Zoghi, et al., (2020) menemukan bahwa pengambilan keputusan yang terdesentralisasi, komunikasi di dalam tempat kerja dan berbagi informasi menghasilkan lebih banyak inovasi.

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk mencapai keberhasilan organisasi. Selanjutnya, kepemimpinan dianggap sebagai salah satu faktor organisasi utama yang memfasilitasi kreativitas dan inovasi di perusahaan. Ini telah diusulkan secara teoritis dan dibuktikan secara empiris. Di antara berbagai jenis kepemimpinan yang memiliki pengaruh positif dengan kedua konsep ini adalah kepemimpinan otentik (Domínguez-Escrig et al., 2022). Selain itu, para pemimpin ini juga dapat meningkatkan hasil dan kinerja organisasinya dengan menciptakan lingkungan kerja yang positif (Ribeiro et al., 2020). Studi ini berfokus pada keberhasilan inovasi, yang mengacu pada kinerja inovasi yang dikembangkan oleh perusahaan, dengan mempertimbangkan hasil finansial dan non-finansial mereka (Cabello et al., 2012). Inovasi menuntut individu untuk terlibat dalam aktivitas yang melampaui pekerjaan normal mereka, sehingga mereka membutuhkan konteks di mana mereka merasa aman, percaya diri, dan termotivasi untuk menghadapi risiko dari proses inovasi

2.5.2 Indikator Kesuksesan Perilaku Kerja Inovatif

Indikator kesuksesan perilaku inovatif inovatif Domínguez-Escrig et al., (2022); Domínguez-Escrig et al., (2019) mengemukakan empat dimensi perilaku inovatif : (1) menguntungkan bagi organisasi; (2) memiliki dampak positif pada persepsi tentang organisasi; (3) meningkatkan kepuasan yang sudah ada; (4) meningkatkan produktifitas kerja; (5) memberi keunggulan bagi organisasi.

2.6 Pengembangan Hipotesis

2.6.1 Kepemimpinan Otentik dengan Kesuksesan Perilaku Kerja Inovatif

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor terpenting untuk mencapai keberhasilan organisasi (Todt et al., 2019). Selanjutnya, kepemimpinan dianggap sebagai salah satu faktor organisasi utama yang memfasilitasi kreativitas dan inovasi di organisasi. Ini telah diusulkan secara teoritis dan terbukti secara empiris (Xu et al., 2017). Di antara berbagai jenis kepemimpinan yang memiliki pengaruh positif dengan kedua konsep tersebut adalah kepemimpinan otentik (*authentic leadership*) (Ashkan Khalili, 2017). Selain itu, para pemimpin ini juga dapat meningkatkan hasil dan kinerja organisasi mereka dengan menciptakan lingkungan kerja yang positif (Ribeiro et al., 2020). Studi ini berfokus pada keberhasilan inovasi, yang mengacu pada kinerja inovasi yang dikembangkan oleh organisasi, dengan mempertimbangkan hasil keuangan dan non-keuangan mereka (Cabello, 2021) Maka hipotesisnya :

H1. Kepemimpinan otentik berpengaruh positif terhadap kesuksesan perilaku kerja inovatif

2.6.2 Budaya Organisasional dengan Kesuksesan Perilaku Kerja Inovatif

Proses pembentukan norma-norma budaya organisasional diawali oleh kata-kata dan perbuatan-perbuatan dari para pemimpin. Karakteristik budaya yang positif sangat penting untuk inovasi, dan kreativitas, dengan mempertimbangkan visi, misi, dan nilai-nilai organisasi serta budaya yang disusun dan dilaksanakan (Woszczyzna, 2018)

Budaya organisasional adalah sebuah asumsi dasar yang diakui bersama dan dianggap sebagai karakter organisasi, sehingga terus menerus dipelajari dan dibagi terhadap seluruh anggota organisasi karena menjadi acuan dalam memecahkan masalah juga beradaptasi dengan lingkungan sekitarnya. Budaya organisasional diduga mampu meningkatkan keinovatifan karyawan melalui penanaman nilai-nilai, norma, tradisi yang dilakukan anggota organisasi yang sudah berjalan sebelumnya, seperti penerapan mendorong karyawan untuk berinovasi dan mendorong kemajuan dalam lingkungan

distrusif yaitu pengaruh sosial berupa tuntutan melayani pelanggan, merupakan dorongan yang bisa membangkitkan inovasi berupa membuat sesuatu hal yang baru atau mengembangkan yang sudah ada menjadi lebih bermanfaat dalam produk maupun dalam proses (Adiawaty, 2022). Studi yang mengkaji budaya organisasional terhadap kinerja inovatif dilakukan oleh (Adiawaty, 2022; Asbari et al., 2019; Kurniawan, 2021; Parashakti et al., 2016; Purwanto et al., 2020; Rahmat et al., 2021; Zachroni et al., 2021) budaya organisasional berpengaruh pada kinerja inovatif. Maka hipotesis penelitian:

H2. Budaya organisasional berpengaruh positif terhadap kesuksesan perilaku kerja inovatif

2.6.3 Kepemimpinan Otentik dengan Kapabilitas Pembelajaran Organisasional

Domínguez-Escrig et al., (2022) mendefinisikan kapabilitas pembelajaran organisasional sebagai proses dimana organisasi belajar dan kapabilitas pembelajaran organisasi sebagai karakteristik organisasi dan manajerial yang memfasilitasi kapabilitas proses pembelajaran organisasi atau memungkinkan organisasi untuk belajar. Para penulis ini mengidentifikasi lima faktor yang memfasilitasi pembelajaran: eksperimen, pengambilan risiko, interaksi dengan lingkungan eksternal, dialog dan pengambilan keputusan partisipatif.

Gro et al., (2021) pemimpin otentik lebih toleran terhadap ambiguitas, memfasilitasi perubahan dan manajemen proyek berisiko yang lebih baik. Para pemimpin ini mencari pencapaian positif, meningkatkan dan memperkuat pengaruh dengan bawahan mereka, memotivasi mereka untuk meningkatkan dan belajar, mempromosikan konteks di mana bawahan merasa percaya diri dan aman untuk mengambil risiko, mengusulkan ide-ide baru atau kreatif dan mendorong pemikiran yang tidak konvensional (Wang, 2019). Pemimpin otentik memfasilitasi transparansi (Walumbwa et al., 2018), yang tercermin dalam komunikasi yang lebih terbuka dan pengaruh yang dekat (Banks et al., 2016). Pemimpin otentik mendorong pengaruh antara struktur yang setara dan lebih horizontal Singh et al., (2018), yang memfasilitasi komunikasi dan partisipasi oleh semua anggota organisasi. Untuk alasan ini, pemimpin otentik dapat memfasilitasi konteks yang mendukung dialog. Maka hipotesisnya :

H3. Kepemimpinan otentik berpengaruh positif pada kapabilitas pembelajaran organisasional.

2.6.4 Budaya Organisasional dengan Kapabilitas Pembelajaran Organisasional

Meher, et al., (2021) menyatakan budaya organisasional dapat menjadi pengaruh penting dalam mengkomunikasikan dan mempromosikan tingkat pemahaman yang tepat, yang secara positif akan mempengaruhi pembelajaran organisasi. Budaya organisasional dapat didefinisikan sebagai gudang pengetahuan, di mana kapabilitas pembelajaran organisasional adalah proses memperoleh dan memperbarui pengetahuan (Argote, 2018).

Teori pembelajaran organisasional, perusahaan akan menolak mengubah paradigma operasi fundamental mereka tanpa adanya kapabilitas proses pembelajaran organisasional. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan akan terdorong untuk berbagi pengetahuan untuk menghasilkan ide-ide yang inovatif (Ma, Z et al., 2017). Ketika karyawan tidak memiliki kesempatan untuk berbagi pengetahuan, ini memiliki efek negatif pada pembelajaran organisasional karena masalah tidak akan diselesaikan secara efisien (Zhang, et al, 2017). Teori lain yang mendukung pengaruh antar konstruk adalah daya serap (*absorptive capacity*) yaitu bahwa Kapabilitas perusahaan untuk menyerap pengetahuan teknologi dan meningkatkan kapabilitas pembelajaran organisasional (Al Dari et al., 2021).

Kajian yang pernah dilakukan mengeksplor budaya organisasional terhadap kapabilitas pembelajaran organisasional (Molodchik *et al.*, 2015; Regiana, 2017; Al Dari *et al.*, 2021; Satria et al., 2018; Ramadhan et al., 2014; Hasan et al., 2020; Setyowati &

Miftah, 2019) menemukan bahwa budaya organisasional berpengaruh terhadap kapabilitas pembelajaran organisasional karyawan. Maka hipotesis penelitian ini adalah : H4. Budaya organisasional berpengaruh positif terhadap kapabilitas pembelajaran organisasional

2.6.5 Kapabilitas Pembelajaran Organisasional dengan Kesuksesan Kerja Inovatif

Kapabilitas pembelajaran organisasional mendukung pengembangan inovasi oleh organisasi, meningkatkan hasil dan kinerja mereka (Migdadi, 2021) Mengenai Kapabilitas yang mendukung pembelajaran organisasional, eksperimen memfasilitasi inovasi dengan mencoba ide-ide baru, melakukan perubahan dan mencari solusi asli untuk masalah (Alegre, 2018). Dari lingkungan eksternal, organisasi memperoleh ide-ide baru yang mendukung eksperimen dan metode baru untuk memecahkan masalah dengan cara yang inovatif. Demikian pula, Thomas et al., (2017) menemukan bahwa kolaborasi antar organisasi dapat mengarah pada lebih banyak eksperimen, pengambilan risiko, komunikasi, dan pengambilan keputusan partisipatif, yang menghasilkan peningkatan inovasi. Zoghi, et al., (2020) bahwa pengambilan keputusan yang terdesentralisasi, komunikasi di tempat kerja, dan berbagi informasi menghasilkan lebih banyak inovasi.

Di sisi lain, banyak penelitian sebelumnya menganalisis pengaruh orientasi pembelajaran terhadap inovasi dan kinerja organisasi. Contohnya Domínguez-Escrig et al., (2022) secara empiris menunjukkan pentingnya orientasi pembelajaran, bersama dengan orientasi pasar, untuk mempengaruhi kinerja organisasi, secara positif mempengaruhi pangsa pasar relatif dan keberhasilan produk baru. Maka hipotesisnya : H5. Kapabilitas pembelajaran organisasional berpengaruh positif pada kesuksesan perilaku kerja inovatif.

2.6.6 Mediasi Kapabilitas Pembelajaran Organisasional pada pengaruh Kepemimpinan Otentik dengan Kesuksesan Perilaku Kerja Inovatif

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor terpenting untuk mencapai keberhasilan organisasi (Todt et al., 2019). Selanjutnya, kepemimpinan dianggap sebagai salah satu faktor organisasi utama yang memfasilitasi kreativitas dan inovasi di organisasi. Ini telah diusulkan secara teoritis dan terbukti secara empiris (Xu et al., 2017). Di antara berbagai jenis kepemimpinan yang memiliki pengaruh positif dengan kedua konsep tersebut adalah kepemimpinan otentik (*authentic leadership*) (Ashkan Khalili, 2017). Selain itu, para pemimpin ini juga dapat meningkatkan hasil dan kinerja organisasi mereka dengan menciptakan lingkungan kerja yang positif (Ribeiro et al., 2020)

Inovasi membutuhkan individu untuk terlibat dalam kegiatan yang melampaui pekerjaan normal mereka, sehingga mereka membutuhkan konteks di mana mereka merasa aman, percaya diri dan termotivasi untuk menghadapi risiko dari proses inovatif. Untuk mencapai hal ini, peran yang dimainkan oleh para pemimpin sangat penting (Khalili, 2017). Ribeiro et al., (2020) menyatakan bahwa transparansi dan kepercayaan pemimpin otentik memberikan kebebasan kepada karyawan untuk berinovasi tanpa rasa takut akan pembalasan. Karena pengembangan ide-ide inovatif dan kreatif adalah proses yang kompleks, tunduk pada banyak rintangan dan dengan kemungkinan kegagalan yang tinggi, lingkungan kerja yang lebih positif dan stabil secara emosional dapat mendukung pengembangan dan implementasi ide-ide tersebut dengan memberikan ketenangan pikiran yang lebih besar kepada pegawai.

Selanjutnya, perlu untuk mengidentifikasi mekanisme yang menjelaskan pengaruh antara kepemimpinan dan inovasi. Bosak et al., (2021) menunjukkan bahwa pemimpin dapat meningkatkan konteks organisasi yang mempromosikan pembelajaran melalui akses terbuka ke informasi, kesetaraan atau dukungan. Gro et al., (2021) menyarankan bahwa pemimpin otentik mempromosikan lingkungan organisasi, di mana karyawan lebih mungkin untuk mencoba hal-hal baru dan bereksperimen, yang mungkin relevan

untuk mengembangkan inovasi. Selain itu, tampaknya inovasi yang dikembangkan melalui kepemimpinan otentik, dalam konteks yang mendorong pembelajaran, dapat memfasilitasi keberhasilan mereka. Maka hipotesisnya :

H6. Kapabilitas pembelajaran organisasional memediasi pengaruh kepemimpinan otentik dengan kesuksesan kerja inovatif.

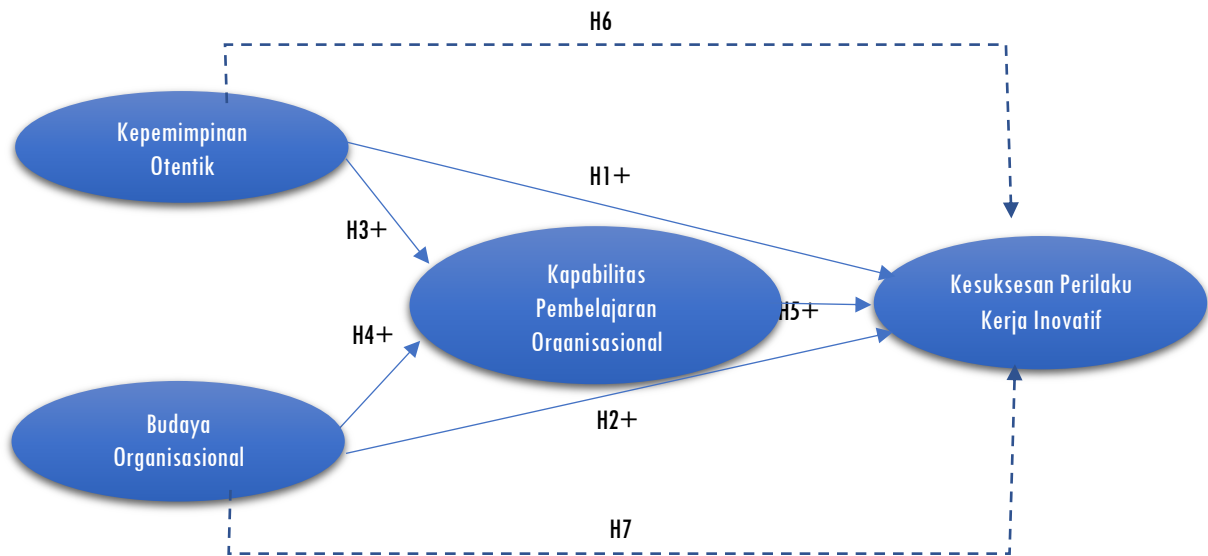
2.6.7 Mediasi Kapabilitas Pembelajaran Organisasional pada Pengaruh Budaya Organisasional dengan Kesuksesan Perilaku Kerja Inovatif

Budaya organisasional sangat berpengaruh di lingkungan perusahaan. Budaya organisasional mampu menumpulkan atau membelokkan dampak perubahan organisasi yang sudah direncanakan secara matang. Budaya organisasional yang diterapkan dengan baik akan meningkatkan perilaku inovatif para pegawai. Kerja inovatif akan muncul manakala seorang pegawai menghadapi tantangan dalam pekerjaannya. Perilaku inovatif akan bisa ditingkatkan melalui pembelajaran organisasi yang kuat (Dahri, et al., 2018).

Al Dari *et al.*, (2021) menyatakan kapabilitas pembelajaran organisasional memiliki Kapabilitas kompetensi, tingkat diversifikasi dan meningkatkan perilaku inovatif pegawai yang didasari oleh Budaya organisasional. Diartikan bahwa peran pembelajaran organisasi menjadi salah satu faktor untuk meningkatkan kesuksesan perilaku kerja pegawai. Maka dari itu, pembelajaran organisasi memiliki peran mediasi untuk menghubungkan budaya organisasional sehingga mencapai kesuksesan terbentuknya perilaku kerja inovatif pegawai. Maka hipotesis yaitu:

H7. Kapabilitas pembelajaran organisasional memediasi pengaruh budaya organisasional terhadap kesuksesan perilaku kerja inovatif pegawai.

2.6 Model Penelitian



Gambar 1 Model Penelitian

2.7 Penelitian Terdahulu

Table 4 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti, Tahun	Variabel	Hasil Penelitian
1	Domínguez-Escrig et al., 2022	<ul style="list-style-type: none"> • Kepemimpinan otentik, • Kapabilitas pembelajaran organisasi, • Keberhasilan perilaku kerja inovasi, 	Hasil memberikan bukti empiris efek positif dari pemimpin otentik untuk mempromosikan Kapabilitas belajar organisasi. Selain itu, penelitian ini menegaskan efek positif dari Kapabilitas pembelajaran organisasi pada keberhasilan inovasi. Akhirnya,

No	Peneliti, Tahun	Variabel	Hasil Penelitian
			Kapabilitas pembelajaran organisasi memediasi pengaruh kepemimpinan otentik dan keberhasilan inovasi
2	Widasti & Mursid, 2022	<ul style="list-style-type: none"> • Pembelajaran organisasi, • Kepemimpinan transformasional, • <i>Work engagement</i>, • Perilaku kerja inovatif 	Pembelajaran organisasi dan kepemimpinan transformasional terbukti berpengaruh positif secara signifikan terhadap perilaku kerja inovatif pegawai, dan <i>work engagement</i> terbukti dapat memediasi pengaruh pembelajaran organisasi maupun kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif pegawai.
3	Ulfia, 2022	<ul style="list-style-type: none"> • Kepemimpinan otentik, • Perilaku kerja inovatif, • Budaya organisasional 	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya organisasional memediasi pengaruh antara kepemimpinan otentik dan kerja inovatif perilaku.
4	Tambosi et al., 2020	<ul style="list-style-type: none"> • Kapabilitas belajar organisasi; • Kesuksesan perilaku inovasi 	Kapabilitas belajar memiliki efek positif pada kinerja inovasi organisasi (efisiensi dan efektivitas), organisasi yang tertanam dalam aglomerasi mengungkapkan tingkat kerjasama dan penciptaan Kapabilitas belajar yang lebih besar, begitu mereka menjadi bagian dari sistem produktif dan inovatif lokal
5	Elci et al., 2020	<ul style="list-style-type: none"> • Kepemimpinan otentik; • Pembelajaran organisasi; • Kapasitas pembelajaran organisasi 	Kepemimpinan otentik berdampak positif pada orientasi perolehan dan pemanfaatan pengetahuan, serta orientasi berbagi dan penyebaran informasi. Ini juga memiliki dampak positif pada orientasi perolehan dan iklim untuk orientasi pembelajaran.
6	Grošelj et al., 2020	<ul style="list-style-type: none"> • Kepemimpinan Otentik, • Kepemimpinan Transformasional, • Perilaku Kerja Inovatif, • Pemberdayaan Psikologis 	Penelitian ini memberikan konfirmasi lebih lanjut tentang pengaruh positif antara kepemimpinan dan perilaku kerja yang inovatif. Secara khusus, hasil penelitian menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis memoderasi pengaruh antara kepemimpinan dan perilaku kerja yang inovatif
7.	Naqshbandi & Tabche, 2018	<ul style="list-style-type: none"> • Inovasi terbuka • Kepemimpinan • Daya serap Budaya • Pembelajaran organisasi 	Memberdayakan kepemimpinan mengarah pada peningkatan hasil inovasi terbuka melalui intervensi budaya pembelajaran organisasi. Hasil, bagaimanapun, tidak mengkonfirmasi dampak yang signifikan dari interaksi Budaya organisasional dan kapasitas penyerapan pada inovasi terbuka.

3. Metode Penelitian

3.1 Populasi Dan Sampel

a. Populasi

Populasi adalah jumlah keseluruhan dari unit yang akan diteliti yang merupakan sekumpulan unsur atau elemen yang menjadi informasi serta diharapkan mampu menjawab

permasalahan dalam penelitian. Populasi dalam kajian ini adalah pegawai BKPSDM Kabupaten Tegal dengan jumlah 56 orang pegawai yang seluruhnya akan dijadikan responden dalam kajian ini.

b. Sampel

Metode pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan sampel jenuh. Sehingga berdasarkan perhitungan sampel jenuh dengan jumlah responden 56 seluruh pegawai BKPSDM Kabupaten Tegal dengan jumlah 56 responden.

3.2 Definisi Operasional dan Indikator Variabel

Table 5 Definisi Variabel dan Indikator Variabel

No	Variabel	Definisi	Indikator
1	Kepemimpinan Otentik	Domínguez-Escrig et al., (2022) menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan otentik merupakan pengaruh interaktif dan otentik yang berkembang antara pemimpin dan bawahan.	Menurut Domínguez-Escrig et al., (2022) indikator kepemimpinan otentik: 1. <i>Self-awareness</i> (kesadaran diri), 2. <i>Relational transparency</i> (transparansi relasional), 3. <i>Intrenalized regulation</i> (regulasi yang terinternalisasi), 4. <i>Balanced processing of information</i> (keseimbangan pemrosesan informasi),
2	Budaya Organisasional	Budaya organisasional adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai - nilai, dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota - anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan internal (Mangkunegara, 2017)	Menurut Ulfia, (2022) indikator Budaya organisasional yaitu : 1. Inovasi dan pengambilan risiko, 2. Perhatian, 3. Orientasi hasil, 4. Orientasi orang, 5. Orientasi tim, 6. Keagresifan, 7. Kemantapan
3	Kapabilitas Pembelajaran Organisasional	Chiva, et al., (2007) kapabilitas pembelajaran organisasi adalah karakteristik organisasi dan manajerial yang memfasilitasi proses pembelajaran organisasi atau memungkinkan organisasi untuk belajar	Chiva, et al., (2007) terdapat lima dimensi kapabilitas pembelajaran organisasi: 1. eksperimen, 2. pengambilan risiko, 3. interaksi dengan lingkungan eksternal, 4. dialog 5. pengambilan keputusan partisipatif
4	Kesuksesan Perilaku Kerja Inovatif	Amabile, et al., (1996); Domínguez-Escrig et al., (2022) kesuksesan perilaku kerja inovasi adalah keberhasilan kerja dalam penerapan ide-ide kreatif dalam suatu organisasi	Indikator kesuksesan kerja inovatif Domínguez-Escrig et al., (2022); (Domínguez-Escrig et al., 2019) : 1. menguntungkan bagi organisasi; 2. memiliki dampak positif pada persepsi tentang organisasi; 3. meningkatkan kepuasan pelanggan yang sudah ada; 4. meningkatkan produktifitas kerja; 5. memberi keunggulan bagi organisasi

3.3 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. *Partial Least Square* merupakan metode analisis yang cukup kuat karena tidak didasarkan pada banyak asumsi. Data juga tidak harus berdistribusi normal multivariat (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai ratio dapat digunakan pada model yang sama), sampel tidak harus besar (Juliandi, 2018)

3.3.1 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 nilai AVE. Uji validitas konvergen dapat dilakukan dengan melihat nilai *outer loading* dengan ketentuan harus lebih besar dari nilai kritis 0,7. Sementara nilai AVE menunjukkan Kapabilitas variabel dalam menjelaskan varians yang berasal dari indikatornya dengan ketentuan lebih besar dari nilai kritis yaitu sebesar 0,5.

2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas menunjukkan Kapabilitas 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).

3.3.2 Model Struktural (Inner Model)

Model struktural pada analisis *SmartPLS* berfungsi menjelaskan pengaruh antar variabel laten dengan variabel laten lainnya. Model struktural terdiri dari tiga pengukuran yaitu mengukur nilai koefisien β (mengetahui arah pengaruh), uji t (mengetahui kemaknaan pengaruh) dan nilai koefisien determinasi (R^2) mengetahui nilai penjelasan variabel-variabel respon (Santosa, 2018).

3.3.3 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 pengaruh antara variabel laten (Ghozali, 2016). Pengujian hipotesis dengan melihat nilai perhitungan *Path Coefisien* pada pengujian inner model. Hipotesis dikatakan diterima apabila nilai T statistik lebih besar dari T tabel 1,96 (α 5%) yang berarti apabila nilai T statistik setiap hipotesis lebih besar dari T tabel maka dapat dinyatakan diterima atau terbukti.
