

Peran Budaya Organisasi Memediasi Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Organizational Learning* Pegawai BKD Kabupaten Tegal

Widhy Setyowati¹, Mukhamad Miftah²

^{1,2} STIE Bank BPD Jateng, Indonesia

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational learning* dengan mediasi budaya organisasi pada BKD Kabupaten Tegal. Populasi penelitian adalah pegawai BKD Kabupaten Tegal berjumlah 55 dan sampel berjumlah 55 responden, teknik pengambilan sampel menggunakan sampel jenuh Analisis menggunakan smartPLS untuk memperoleh statistika deskriptif dan korelasi. Pemodelan persamaan struktural terutama digunakan untuk menguji hipotesis yang diajukan dan perbandingan model. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap pembelajaran organisasi dan budaya organisasi, Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap pembelajaran organisasi. Budaya organisasi memediasi kepemimpinan transformasional terhadap pembelajaran organisasi.

Kata Kunci: *Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Pembelajaran Organisasi*

1. Pendahuluan

Sumber Daya Manusia (SDM) punya peranan yang penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, pengelolaan SDM organisasi yang baik merupakan tulang punggung keberhasilan organisasi. Mewujudkan SDM yang memiliki pengetahuan, keterampilan dan kemauan belajar yang baik, diperlukan suatu cara yang sistematis untuk mengorganisasikannya. Budaya organisasi dapat mendorong terciptanya iklim belajar pada suatu pembelajaran organisasi [1]. Budaya organisasi yang baik dan kondusif akan meningkatkan komunikasi yang baik antar anggota organisasi. Anggota organisasi menjadi tidak ragu dalam berbagi pengetahuan yang dimiliki kepada anggota organisasi lainnya. Dengan demikian akan tercipta saling percaya dan keterbukaan di antara anggota [2]. Selanjutnya akan meningkatkan prestasi anggota dalam organisasi. BKD sebagai organisasi pemerintahan daerah dalam pelayanan public saat ini, telah terjadi pergeseran paradigma dari administrasi publik lama ke arah administrasi publik baru dan pelayanan publik baru. Denhardt mengungkapkan bahwa dengan paradigma baru ini, pemerintah didorong untuk pandangan administrasi tradisional yang cenderung kaku dalam menggunakan sistem prosedur untuk berorientasi pada pekerjaan atau memberikan hasil yang akuntabel kepada masyarakat [3]. Untuk mendukung perubahan paradigma tersebut, dibutuhkan SDM pemerintah yang memiliki pengetahuan, keterampilan dan kinerja yang tinggi. Maka terbitlah Peraturan Pemerintah Nomor 30 tahun 2019 yang mengatur penilaian kinerja ASN pada instansi pemerintah. Dengan Peraturan Pemerintah tersebut ASN diharapkan memiliki pengetahuan dan keterampilan yang mumpuni yaitu SDM dengan perilaku kerja yang efektif dan efisien, yang bermuara pada pencapaian tujuan organisasi [4].

Pembelajaran organisasi telah memainkan peran penting dalam mengembangkan pengetahuan dan keterampilan yang penting untuk mengoperasionalkan organisasi yang efektif, pembelajaran harus dilakukan baik secara reflektif dalam praktik dan dari pengalaman. Pembelajaran organisasi diperlukan bagi karyawan untuk mengembangkan ide-ide mereka, berbagi pengetahuan dan terlibat dalam perilaku proaktif untuk cara yang lebih baik untuk melakukan pekerjaan mereka. Isu-isu terkini dalam pembelajaran organisasi meliputi: konseptualisasi yang beragam, fitur yang berubah dari waktu ke waktu, peningkatan pentingnya pembelajaran bagi organisasi, perubahan dalam organisasi kerja yang menuntut pembelajaran, berbagai proses dan cara belajar, faktor kritis termasuk berbagi pengetahuan pegawai. Dalam menumbuhkan dan meningkatkan perilaku berbagi pengetahuan dan kemauan untuk pembelajaran organisasi pegawai dibutuhkan dukungan pemimpin organisasi yang memberikan kesempatan pada bawahannya dan iklim budaya organisasi yang mendukung [5]. Peran pimpinan sangat strategis karena pemimpin adalah pencetus gagasan tujuan, merencanakan, mengorganisasikan, mengendalikan seluruh sumber daya organisasi sehingga tujuan dapat tercapai secara efektif dan efisien [6].

Pegawai adalah sumber daya yang berharga dalam organisasi, sumber daya yang harus dikembangkan dan dipromosikan oleh seorang pemimpin transformasional [7]. Pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional meningkatkan kesadaran karyawan dan mendukung kualitas kerja yang lebih tinggi dan inovasi yang lebih besar. Kepemimpinan transformasional ditunjukkan dengan perilaku dari pemimpin yang efektif dalam mengubah dasar nilai, keyakinan, dan sikap yang ditunjukkan di lingkungan organisasi sehingga para pengikutnya bersedia untuk knowledge sharing dan menumbuhkan sikap mau belajar pada organisasinya. Fakta dilapangan

menunjukkan minimnya kegiatan kegiatan diklat yang dilakukan oleh BKD sebagai sarana pembelajaran organisasi pegawai. Kegiatan diklat yang diselenggarakan hanya pada tataran pejabat struktural sebagai Diklatpim [8].

Tabel 1. Data Pelatihan Pegawai BKD Tahun 2019 – 2021

No	Tahun	Jumlah Pegawai	Pegawai yang mengikuti Pelatihan	Jumlah Pegawai yang tidak mengikuti pelatihan
1	2019	57	6	51
2	2020	57	1	56
3	2021	57	9	48

Penelitian ini terinspirasi oleh penelitian terdahulu yang mengeksplor kepemimpinan transformasional, budaya organisasi terhadap sharing knowledge dan organization learning : Hasil penelitian menunjukkan efek langsung dari kepemimpinan transformasional pada iklim organisasi, berbagi pengetahuan dan pembelajaran organisasi [9]. Budaya organisasi berperan mediasi pada hubungan kepemimpinan transformasional terhadap pembelajaran organisasi. hasil menunjukkan kepemimpinan transformasional signifikan mempengaruhi berbagi pengetahuan. hasil menunjukkan bahwa ada hubungan positif signifikan antara kepemimpinan transformasional, pembelajaran organisasi, kepercayaan, iklim organisasi dan perilaku berbagi pengetahuan [10].

*E-mail: widhisetyowati61@gmail.com
mukhamadmiftah07@gmail.com

2. Telaah Pustaka dan Pengembangan Hipotesis

2.1 Teori Kepemimpinan Transformasional

Teori kepemimpinan transformasional ditemukan oleh James McGregor Burns, teori ini dikenal juga dengan teori hubungan. Teori hubungan fokus pada hubungan pemimpin dengan pengikutnya. Teori ini membahas tentang jenis pemimpin yang inspiratif dan kharismatik, mendorong pengikut untuk berubah dan menjadi lebih baik dalam tugas. Para pemimpin ini tidak hanya fokus pada kinerja tim tapi juga memberikan dorongan yang dibutuhkan untuk mencapai potensinya seperti perilaku berbagi dan menumbuhkan sikap mau berbagi dalam pengetahuan [11].

2.2 Teori Budaya Organisasi

Pacanowsky, menyatakan bahwa jaring-jaring budaya organisasi tidak muncul begitu saja tapi dibangun melalui berbagai kegiatan komunikasi. Manusia sebagai anggota organisasi adalah seperti laba-laba yang tergantung pada jarring yang mereka ciptakan melalui pekerjaan mereka. Karyawan dan para manajer secara simultan menciptakan jarring dalam organisasi mereka [12]. Ada tiga asumsi yang mengarah ke Teori Budaya Organisasi yang dikemukakan oleh Pacanowsky et al., yaitu:

1. Anggota organisasi menciptakan dan mempertahankan perasaan yang dimiliki bersama mengenai realitas organisasi, yang berakibat pada pemahaman yang lebih baik tentang nilai-nilai organisasi.
2. Penggunaan dan interpretasi simbol sangat penting dalam organisasi.
3. Budaya bervariasi dalam organisasi-organisasi yang berbeda dan interpretasi tindakan dalam budaya ini juga beragam.

2.3 Teori Pembelajaran Organisasi (*Organizational Learning Theory*)

Organizational Learning Theory pada awalnya dipopulerkan oleh Peter Senge melalui bukunya tentang organisasi pembelajar yang berjudul *The Fifth Discipline* [13]. *Organizational Learning Theory* menyatakan

organisasi pembelajaran adalah organisasi dimana orang terus menerus memperluas kapasitas mereka dalam menciptakan hasil yang benar-benar diinginkan, dimana pola baru dan ekspansi pemikiran diasuh, dimana aspirasi kolektif dibebaskan dan terus menerus belajar bersama-sama secara menyeluruh. Pandangan Senge selanjutnya menyatakan bahwa manusia untuk meningkatkan kapasitas organisasi dapat dicapai melalui proses belajar; di mana orang terus-menerus memperluas kapasitas mereka untuk menciptakan hasil yang benar-benar mereka inginkan, di mana pola pemikiran baru dan ekspansif dipelihara, di mana aspirasi kolektif dibebaskan, dan di mana orang terus-menerus belajar bagaimana belajar bersama [14]. Senge, memberikan lima saran sebagai sebuah komponen teknologi mencapai tujuan pembelajar organisasi yaitu; sistem berpikir (*system thinking*), penguasaan pribadi (*personal mastery*), model mental (*mental model*), penjabaran visi (*shared vision*), dan tim belajar (*team learning*). Dengan spirit yang sama. *Organizational Learning Theory* selanjutnya menyatakan bahwa manusia untuk meningkatkan kapasitas organisasi dapat ditempuh melalui proses belajar; menyampaikan lima saran sebagai komponen organisasi pembelajar yaitu: sistem berpikir (*system thinking*), penguasaan pribadi (*personal mastery*), model mental (*mental models*), penjabaran visi (*shared visi*) dan tim belajar (*team learning*) [15].

2.4 Pengembangan Hipotesis

2.4.1 Kepemimpinan Transformasional dengan Pembelajaran Organisasi (*Organizational Learning*)

Organizational Learning Theory menyatakan bahwa manusia untuk meningkatkan kapasitas organisasi dapat ditempuh melalui proses belajar; memberikan lima saran sebagai sebuah komponen teknologi mencapai tujuan organisasi pembelajar yaitu; sistem berpikir (*system thinking*), penguasaan pribadi (*personal mastery*), model mental (*mental models*), penjabaran visi (*shared vision*), dan tim belajar (*team learning*) [16]. Pemimpin transformasional menginspirasi pengikut untuk melampaui kepentingan mereka sendiri demi kebaikan organisasi dan mendorong pengikut untuk mengadopsi metode inovatif untuk menghadapi situasi kerja yang kompleks [17]. Pemimpin transformasional mendukung, merangsang, menantang, dan menginspirasi karyawan, para pemimpin transformasional membangun iklim organisasi mendorong berbagi pengetahuan dan mempromosikan pembelajaran organisasi [18]. Pemimpin transformasional juga dapat merangsang motivasi karyawan untuk terlibat dalam pembelajaran organisasi dengan memungkinkan karyawan untuk bereksperimen, berkomunikasi secara aktif dan menciptakan pengetahuan yang inovatif [19]. Penelitian yang pernah mengeksplor kepemimpinan transformasional dengan pembelajaran organisasi dilakukan oleh hasil bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap pembelajaran organisasi. Maka hipotesis penelitian ini adalah :

H1 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap pembelajaran organisasi

2.4.2 Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi

O'Reilly menyatakan bahwa proses pembentukan norma-norma budaya organisasi 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 oleh pemimpin [20]. Hubungan antara kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi, menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional secara langsung mempengaruhi budaya organisasi. Bass dan Avolio menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional akan membentuk budaya organisasi yang menunjang kinerja individu dan organisasi, yakni budaya organisasi yang tanggap terhadap lingkungan, menghargai pegawai, mendorong inovasi dan kreativitas serta menyatukan upaya demi kepentingan organisasi. Block, meneliti adanya hubungan antara kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi serta menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional langsung secara positif dan signifikan mempengaruhi pegawai terhadap budaya organisasi. Para pemimpin membangun tim, menciptakan kesatuan, dan menyelesaikan perselisihan di tingkat kelompok, dan pada akhirnya pemimpin membangun budaya dan menciptakan perubahan dalam organisasi. Riset yang pernah mengkaji kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi dan menunjukkan hasil bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap budaya organisasi. Maka hipotesis penelitian ini adalah:

H2 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap budaya organisasi

2.4.3 Budaya Organisasi dengan Pembelajaran Organisasi (*Organizational Learning*)

Mahler menyatakan budaya organisasi dapat menjadi pengaruh penting dalam mengkomunikasikan dan mempromosikan tingkat pemahaman yang tepat, yang secara positif akan mempengaruhi pembelajaran organisasi [24]. Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai gudang pengetahuan, di mana pembelajaran organisasi adalah proses memperoleh dan memperbaharui pengetahuan ini. Menurut Miller pada teori pembelajaran organisasi, perusahaan akan menolak mengubah paradigma operasi fundamental mereka tanpa adanya proses pembelajaran organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan akan terdorong untuk berbagi pengetahuan untuk menghasilkan ide-ide yang inovatif. Ketika karyawan tidak memiliki kesempatan untuk berbagi pengetahuan, ini memiliki efek

negatif pada pembelajaran organisasi karena masalah tidak akan diselesaikan secara efisien. Teori lain yang mendukung hubungan antar konstruk adalah daya serap (absorptive capacity) yaitu bahwa kemampuan perusahaan untuk menyerap pengetahuan teknologi dan meningkatkan pembelajaran organisasi. Kajian yang pernah dilakukan mengeksplor budaya organisasi terhadap pembelajaran organisasi menemukan budaya organisasi berpengaruh terhadap pembelajaran organisasi karyawan. Maka hipotesis penelitian ini adalah :

H3 : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap pembelajaran organisasi

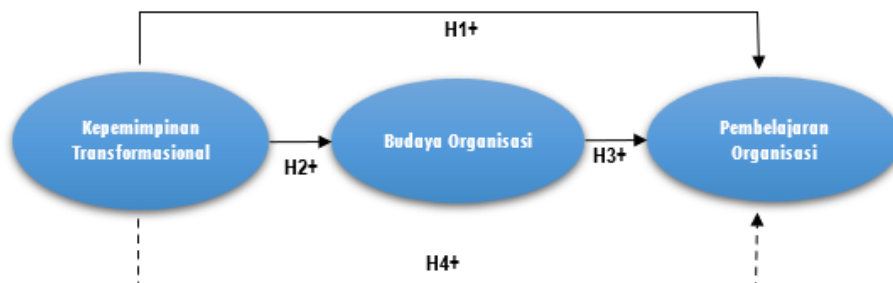
2.4.4 Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Pembelajaran Organisasi

Proses pembentukan norma-norma budaya organisasi 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 oleh pemimpin. Pemimpin transformasional juga dapat merangsang motivasi karyawan untuk terlibat dalam pembelajaran organisasi dengan memungkinkan karyawan untuk bereksperimen, berkomunikasi secara aktif dan menumbuhkan budaya organisasi yang inovatif. Budaya yang baik dan kondusif didalam organisasi akan meningkatkan komunikasi yang baik pula bagi anggota organisasi, salah satu akibat komunikasi yang baik adalah dihasilkan knowledge sharing, menumbuhkan budaya belajar di antara para anggota organisasi sehingga terjadi proses pembelajaran organisasi. Beberapa penelitian telah dilakukan mengkaji kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan pembelajaran organisasi menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh pada budaya organisasi, sementara penelitian yang dilakukan dengan hasil budaya organisasi memiliki pengaruh pada pembelajaran organisasi. Maka hipotesis penelitian ini adalah :

H4 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap pembelajaran organisasi melalui budaya organisasi

2.5 Model Penelitian

Berdasarkan pengembangan hipotesis diatas maka model penelitian adalah:



Gambar 1. Model Penelitian

3. Metode Penelitian

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini termasuk dalam penelitian kausalitas atau penelitian sebab akibat. Penelitian ini berorientasi pada pembelajaran organisasi sebagai variabel dependen dari adanya variabel lain. Sementara variabel lain yang menjadi prediktor adalah kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi. Kepemimpinan transformasional sebagai variabel independen dan budaya organisasi berfungsi sebagai variabel mediasi.

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini populasi adalah seluruh pegawai BKD Kabupaten Tegal dengan jumlah 57 ASN. Jumlah 55 meliputi seluruh pegawai BKD Kabupaten Tegal kecuali Kepala Badan dan peneliti. Sampel adalah bagian dari populasi yang digunakan sebagai sumber data yang real. Adapun cara pengambilan sampel penelitian ini dengan teknik random sampling, yaitu teknik pengambilan sampel dimana semua anggota populasi diberikan kesempatan yang sama untuk dipilih menjadi anggota sampel. Karena jumlah populasi kurang dari 100 maka sampel menggunakan sampel jenuh atau keseluruhan populasi dijadikan sebagai wilayah sampel. Oleh karena itu maka

jumlah sampel juga sama yaitu sebanyak 55 responden.

3.3 Metode Analisis Data

Pengolahan data pada penelitian ini menggunakan *smartPLS* sebagai alat analisis untuk menghitung data primer yang diperoleh. Analisis *smartPLS* merupakan teknik multivariat yang berfungsi untuk mengukur variabel eksplanatori dengan banyak variabel respon dalam satu kali penghitungan. Olah data menggunakan *SmartPLS* secara umum terbagi menjadi dua bagian yaitu model pengukuran (*measurement model* atau disebut juga dengan *outer model*) dan model struktural (*structural model* atau disebut juga dengan *inner model*)

3.4 Model Pengukuran

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. Uji validitas konvergen dapat dilakukan dengan melihat nilai outer loading dengan ketentuan harus lebih besar dari nilai kritis 0,7. Selain itu cara lain untuk memenuhi uji validitas diskriminan dapat dilihat pada nilai *cross loading*, jika nilai *cross loading* setiap item pernyataan variabel ke variabel itu sendiri lebih besar dari nilai korelasi item pernyataan ke variabel lainnya. Uji Reliabilitas menunjukkan kemampuan kuesioner dalam stabilitas data yang diperoleh. Hal ini bermakna semakin stabil data yang diperoleh, maka semakin tinggi pula reliabilitasnya. Reliabilitas dalam penggunaannya terdiri dari reliabilitas komposit dengan nilai kritis sebesar 0,8 dan nilai *Cronbach's Alpha* dengan ketentuan nilai kritis sebesar 0,7.

3.5 Model Struktural

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 β (mengetahui arah hubungan), uji t (mengetahui kemaknaan hubungan) dan nilai koefisien determinasi (R^2) mengetahui nilai penjelasan variabel-variabel respon.

4. Hasil dan Pembahasan

4.1 Karakteristik Responden

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin menunjukkan responden terbanyak laki-laki (55%), dengan usia terbanyak di usia 41-50 tahun (35%), dengan pendidikan terbanyak D4/S1 (55%) yang diikuti pendidikan Pasca Sarjana/S2 sebanyak 12 orang (22%) . Responden terbanyak memiliki Masa kerja 16 – 20 tahun (38%).

4.2 Deskriptif Variabel Penelitian

Tanggapan responden secara umum pada variabel kepemimpinan transformasional berada pada kriteria tinggi terlihat dari total rata-rata berada pada kriteria tinggi. Penilaian tertinggi diberikan pada item pernyataan pimpinan kredibel dan dipercaya oleh bawahan. Tanggapan responden terhadap variabel budaya organisasi mayoritas tinggi hal terlihat dari total rata-rata berada pada kategori tinggi. Tanggapan tertinggi diberikan pada item pernyataan organisasi menekankan pegawai bekerja dengan orientasi efek hasil kepada orang-orang di dalam organisasi. Tanggapan responden terhadap variabel pembelajaran organisasi pegawai mayoritas tinggi, hal terlihat dari total rata-rata berada pada kriteria tinggi. Tanggapan tertinggi pada item pernyataan selalu berbagi terhadap informasi dan pengetahuan yang dibutuhkan rekan kerja untuk berbagi pengetahuan.

4.3 Uji Kelayakan Model (Outer Model)

4.3.1 Validitas Instrumen

Nilai AVE dan nilai outer loading dari variabel penelitian ini, diperoleh bahwa nilai AVE semua variabel besarnya di atas 0,5 dan nilai outer loading semua besarnya di atas 0,7. Maka dinyatakan bahwa semua variabel valid. Validitas Diskriminan (Discriminant Validity).

Tabel 2. Cross Loading Nilai Variabel Penelitian

Kode	Kep. Transformasional	Budaya Organisasi	Pembelajaran Organisasi
KT 1	0.751	0.449	0.670

KT 2	0.842	0.399	0.769
KT 3	0.850	0.328	0.720
KT 4	0.807	0.381	0.732
KT 5	0.837	0.432	0.695
KT 6	0.861	0.460	0.755
KT 7	0.860	0.398	0.806
KT 8	0.894	0.357	0.762
KT 9	0.815	0.393	0.762
BO 1	0.471	0.864	0.459
BO 2	0.318	0.840	0.268
BO 3	0.358	0.855	0.354
BO 4	0.493	0.842	0.377
BO 5	0.372	0,869	0.287
BO 6	0.391	0.926	0.296
BO 7	0.418	0.824	0.361
PO 1	0.860	0.470	0.930
PO 2	0.755	0.310	0.898
PO 3	0.811	0.369	0.938
PO 4	0.843	0.352	0.921

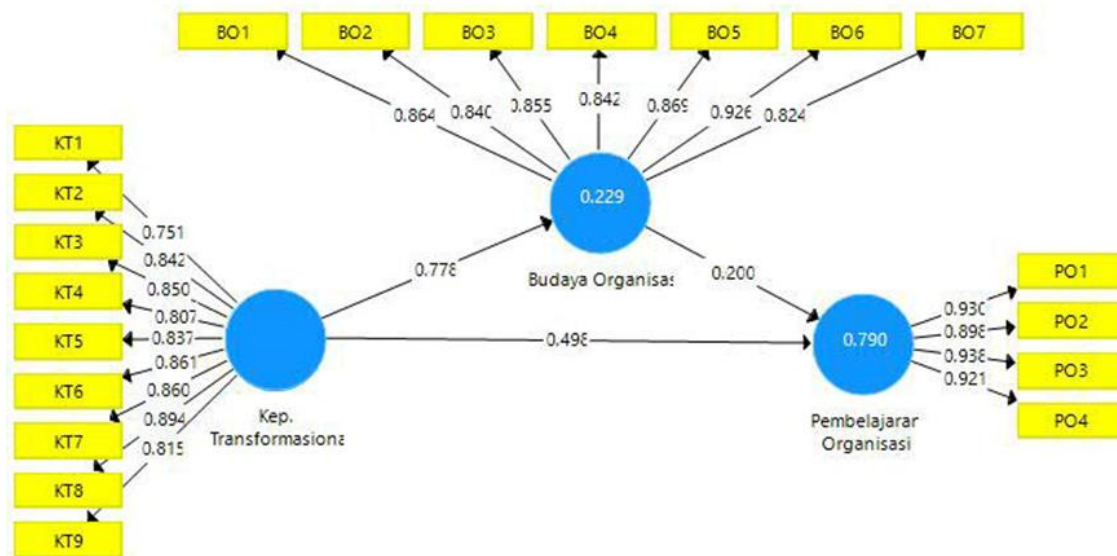
Sumber : Data primer yang diolah 2021

Tabel 12 diatas menunjukkan nilai cross loading factor yang bertujuan untuk mengetahui apakah konstruk memiliki diskriminan yang memadai yaitu dengan cara membandingkan nilai loading pada konstruk yang dituju harus lebih besar dibandingkan dengan nilai yang lain. Dengan standar nilai untuk setiap variabel harus lebih besar dari 0,7. Berdasarkan hasil uji nilai cross loading pada tabel 12 bahwa nilai loading nya lebih besar dari konstruk yang dituju maka dinyatakan bahwa semua variabel valid secara diskriminan.

4.3.2 Uji Reliabilitas

Untuk menguji reliabilitas dapat dilakukan melalui *Cronbach's Alpha* dan *Composite reliability* suatu variabel dapat dikatakan reliabel ketika memiliki *Cronbach's Alpha* nilainya $\geq 0,7$ dan *Composite reliability* $\geq 0,8$ Tabel yang menyajikan Nilai *Cronbach's Alpha* diatas 0,7 dan *Composite Reliability* nilainya di atas 0,8 maka bisa dinyatakan bahwa semua variabel reliabel.

4.3.3 Hasil Output Outer Model



Gambar 2. Outer Model

4.3.4 Q2 Predictive relevance

Nilai Q^2 predictive relevance 0,02, 0,15 dan 0,35 menunjukkan bahwa model lemah, moderat dan kuat. Nilai 1 menunjukkan bahwa model memiliki predictive relevance, sedangkan $Q^2 < 0$ menunjukkan bahwa model kurang memiliki Q^2 . Nilai Q^2 dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3. Q-Square Predictive Relevance

No	Variabel	SSO	SSE	$Q^2 (1-SSE/SSO)$
1	Kepemimpinan Transformasional	495.000	189.179	0.618
2	Budaya Organisasi	385.000	138.846	0.639
3	Pembelajaran Organisasi	220.000	60.749	0.724

Sumber : Data primer yang diolah 2021

Berdasarkan tabel 14 di atas menunjukkan bahwa nilai Q square besarnya di atas 0,35 maka dapat dinyatakan bahwa model kuat untuk memprediksi.

4.4 Perhitungan Inner Model

4.4.1 Perhitungan Pengaruh Langsung

Untuk mengetahui apakah suatu hipotesis diterima atau ditolak dapat dilakukan dengan memperhatikan nilai signifikansi antar konstruk, t-statistik dan *p-values*. Dengan cara tersebut, maka estimasi pengukuran dan standar error tidak lagi dihitung dengan asumsi statistik, tetapi didasarkan pada observasi empiris. Dalam metode bootstrapping pada penelitian ini, hipotesis diterima jika nilai signifikansi *t-values* lebih besar dari 1,96 dan atau nilai *p-values* lebih kecil dari 0,05, maka H_a diterima dan H_o ditolak begitu pula sebaliknya.

Tabel 4. Perhitungan Inner Model

Hipt.	Hubungan Variabel	Nilai Koefisien β	P Values	Keterangan
H1	Kep. Transformasional => Pembelajaran Organisasi	0,498	0,000	Diterima
H2	Kep. Transformasional => Budaya Organisasi	0,778	0,022	Diterima
H3	Budaya Organisasi => Pembelajaran Organisasi	0.200	0.020	Diterima

Sumber: *Output Inner Model*

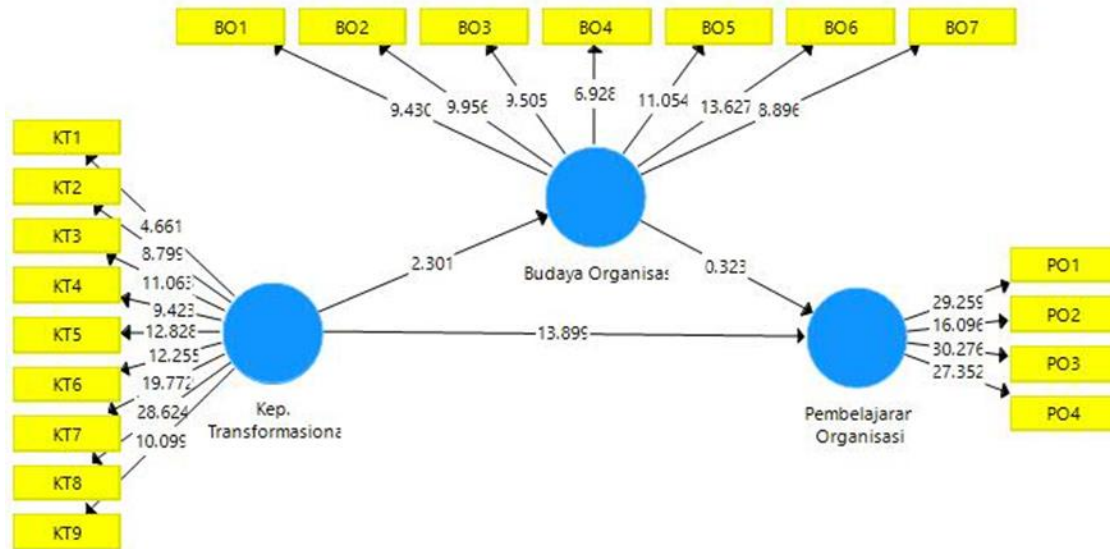
Menurut keterangan table 15 di atas, dapat dilihat status hipotesis satu sampai hipotesis lima dengan uraian sebagai berikut:

1. Hubungan variabel Kepemimpinan transformasional dengan variabel pembelajaran organisasi memiliki nilai koefisien β sebesar 0,498 (nilai positif) dan nilai probabilitas (*p Value*) sebesar $0,000 < 0,05$ (hipotesis diterima).
2. Hubungan variabel kepemimpinan transformasional dengan variabel budaya organisasi memiliki nilai koefisien β sebesar 0,778 (nilai positif) dan nilai probabilitas (*p Value*) sebesar $0,022 < 0,05$ (hipotesis diterima).
3. Hubungan variabel budaya organisasi dengan variabel pembelajaran organisasi memiliki nilai koefisien β sebesar 0.200 (nilai positif) dan nilai probabilitas (*p Value*) sebesar $0,020 < 0.05$ (hipotesis diterima). Hal ini bermakna terdapat pengaruh positif signifikan budaya organisasi.

4.4.2 Perhitungan Pengaruh Tidak Langsung

Pada *inner model* atau model struktural juga akan dibahas pengaruh secara tidak langsung, selain pengaruh langsung antar variabel penelitian. Perhitungan ini berfungsi untuk menjawab pengajuan hipotesis enam dan hipotesis tujuh. Hubungan variabel kepemimpinan transformasional dengan variabel pembelajaran organisasi melalui variabel budaya organisasi memiliki nilai koefisien β sebesar 0,310 (nilai positif) dan nilai probabilitas (*p Value*) sebesar $0,002 < 0.05$ (hipotesis diterima) dan nilai VAF sebesar $0.238066 > 0,2$. Hal ini bermakna terdapat pengaruh positif signifikan kepemimpinan transformasional terhadap pembelajaran organisasi melalui budaya organisasi, dan mediasi bersifat *partial complementary* karena nilai VAF berada pada rentang 0,2 – 0,8.

4.4.3 Hasil Output Inner Model



Gambar 3. Inner Model

4.4.4 Koefisien Determinasi

Tabel koefisien determinasi menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi memiliki nilai *R square* sebesar 0,229 atau 22,9% artinya variabel budaya organisasi dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional, sebesar 22,9%. Sementara pembelajaran organisasi memiliki *R Square* sebesar 0,790 atau 79 %, artinya variabel pembelajaran organisasi dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi 79% selebihnya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti disini.

4.5 Pembahasan

4.5.1 Kepemimpinan Transformasional terhadap Pembelajaran Organisasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan pembelajaran organisasi memiliki nilai *original sample* sebesar 0,498 (nilai positif) dan nilai probabilitas (*p Value*) sebesar $0,000 < 0,05$ (hipotesis diterima). Hal ini bermakna terdapat pengaruh positif signifikan kepemimpinan transformasional terhadap pembelajaran organisasi. *Dinyatakan Organizational Learning Theory* bahwa manusia untuk meningkatkan kapasitas organisasi dapat ditempuh melalui proses belajar; memberikan lima saran sebagai sebuah komponen teknologi mencapai tujuan organisasi pembelajar yaitu; sistem berpikir (*system thinking*), penguasaan pribadi (*personal mastery*), model mental (*mental models*), penjabaran visi (*shared vision*), dan tim belajar (*team learning*). Pemimpin transformasional menginspirasi pengikut untuk melampaui kepentingan mereka sendiri demi kebaikan organisasi dan mendorong pengikut untuk mengadopsi metode inovatif untuk menghadapi situasi kerja yang kompleks. Pemimpin transformasional mendukung, merangsang, menantang, dan menginspirasi karyawan, para pemimpin transformasional membangun iklim organisasi mendorong berbagi pengetahuan dan mempromosikan pembelajaran organisasi. Pemimpin transformasional juga dapat merangsang motivasi karyawan untuk terlibat dalam pembelajaran organisasi dengan memungkinkan karyawan untuk bereksperimen, berkomunikasi secara aktif dan menciptakan pengetahuan yang inovatif. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh hasil bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap pembelajaran organisasi

4.5.2 Kepemimpinan Transformasional terhadap Budaya Organisasi

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi memiliki nilai *original sample* sebesar 0,778 (nilai positif) dan nilai probabilitas (*p Value*) sebesar $0,022 < 0,05$ (hipotesis diterima). Bass dan Avolio menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional akan membentuk budaya organisasi yang menunjang kinerja individu dan organisasi, yakni budaya organisasi yang tanggap terhadap lingkungan, menghargai pegawai, mendorong inovasi dan kreativitas serta menyatukan upaya demi kepentingan organisasi. meneliti adanya hubungan antara kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi serta menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional langsung secara positif dan signifikan mempengaruhi pegawai terhadap budaya organisasi. Para pemimpin membangun tim, menciptakan kesatuan, dan

menyelesaikan perselisihan di tingkat kelompok, dan pada akhirnya pemimpin membangun budaya dan menciptakan perubahan dalam organisasi. Hasil penelitian ini mendukung riset yang pernah mengkaji kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi dan menunjukkan hasil bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap budaya organisasi.

4.5.3 Budaya Organisasi terhadap Pembelajaran Organisasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan pembelajaran organisasi memiliki nilai *original sample* sebesar 0,200 (nilai positif) dan nilai probabilitas (ρ Value) sebesar $0,002 < 0,05$ (hipotesis diterima). Mahler menyatakan budaya organisasi dapat menjadi pengaruh penting dalam mengkomunikasikan dan mempromosikan tingkat pemahaman yang tepat, yang secara positif akan mempengaruhi pembelajaran organisasi. Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai gudang pengetahuan, di mana pembelajaran organisasi adalah proses memperoleh dan memperbaharui pengetahuan ini. Menurut Miller pada teori pembelajaran organisasi, perusahaan akan menolak mengubah paradigma operasi fundamental mereka tanpa adanya proses pembelajaran organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan akan terdorong untuk berbagi pengetahuan untuk menghasilkan ide-ide yang inovatif. Ketika karyawan tidak memiliki kesempatan untuk berbagi pengetahuan, ini memiliki efek negatif pada pembelajaran organisasi karena masalah tidak akan diselesaikan secara efisien. Teori lain yang mendukung hubungan antar konstruk adalah daya serap (*absorptive capacity*) yaitu bahwa kemampuan perusahaan untuk menyerap pengetahuan teknologi dan meningkatkan pembelajaran organisasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan kajian yang pernah dilakukan mengeksplor budaya organisasi terhadap pembelajaran organisasi menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap pembelajaran organisasi karyawan.

4.5.4 Kepemimpinan Transformasional terhadap Pembelajaran Organisasi melalui Budaya Organisasi

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan kepemimpinan transformasional terhadap pembelajaran organisasi melalui budaya organisasi memiliki nilai *original sample* sebesar 0,310 (nilai positif), nilai probabilitas (ρ Value) sebesar $0,002 < 0,05$ (hipotesis diterima) dan nilai VAF sebesar 0.238066, berarti berada pada rentang 0,2 dan 0,8. Proses pembentukan norma-norma budaya organisasi 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 oleh pemimpin. Pemimpin transformasional juga dapat merangsang motivasi karyawan untuk terlibat dalam pembelajaran organisasi dengan memungkinkan karyawan untuk bereksperimen, berkomunikasi secara aktif dan menumbuhkan budaya organisasi yang inovatif. Budaya yang baik dan kondusif didalam organisasi akan meningkatkan komunikasi yang baik pula bagi anggota organisasi, salah satu akibat komunikasi yang baik adalah dihasilkan *knowledge sharing*, menumbuhkan budaya belajar di antara para anggota organisasi sehingga terjadi proses pembelajaran organisasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan beberapa penelitian yang telah dilakukan mengkaji kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan pembelajaran organisasi menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh pada budaya organisasi, sementara penelitian yang dilakukan dengan hasil bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh pada pembelajaran organisasi.

Kesimpulan

Dari hasil penelitian dan pembahasan penelitian disimpulkan sebagai berikut :

1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap pembelajaran organisasi di BKD Kabupaten Tegal
2. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap budaya organisasi di BKD Kabupaten Tegal
3. Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap pembelajaran organisasi di BKD Kabupaten Tegal
4. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap pembelajaran organisasi di BKD Kabupaten Tegal melalui budaya organisasi

A. Implikasi Manajerial

Temuan penelitian ini menginformasikan praktisi dalam beberapa cara praktis dan dapat membantu mereka menerapkan intervensi dalam organisasi mereka. Pertama, mengingat efek positif dari kepemimpinan transformasional pada budaya organisasi dan pembelajaran organisasi, organisasi harus melakukan upaya yang signifikan untuk mengembangkan dan meningkatkan kepemimpinan transformasional dalam organisasi di BKD Kabupaten Tegal. Memberikan pelatihan yang relevan program dan secara aktif menerapkan sistem yang mendukung kepemimpinan akan meningkatkan budaya organisasi. Selain itu, temuan penelitian menunjukkan bahwa efek dari kepemimpinan transformasional pada pembelajaran organisasi adalah kuat ketika mereka dimediasi oleh budaya organisasi. Ini menyiratkan bahwa jika kepemimpinan dan budaya organisasi mendorong iklim yang mendukung dalam berbagi pengetahuan, pegawai dalam belajar memperluas pembelajaran organisasi.

B. Keterbatasan dan Penelitian Masa Depan

Ada beberapa keterbatasan dalam penelitian ini yang layak untuk diteliti lebih lanjut. Pertama, penampang desain penelitian dan data yang dikumpulkan pada satu titik waktu tidak memungkinkan kesimpulan tentang arah hubungan sebab akibat. Oleh karena itu, studi masa depan dapat mengadopsi desain longitudinal untuk menguji hubungan sebab akibat dari variabel. Kedua, ada potensi untuk bias metode umum karena semua variabel diukur hanya dari satu sumber: survei. Untuk meminimalkan potensi bias, solusi prosedural diadopsi seperti melindungi anonimitas responden, mengimbangi urutan pertanyaan dan mengurangi kekhawatiran evaluasi dengan menginformasikan responden bahwa tidak ada jawaban yang benar atau salah.

Daftar Pustaka

- [1] Al Dari, T., Jabeen, F., Hussain, M., & Al Khawaja, D. (2021). How types of organizational culture and technological capabilities contribute to organizational learning. *Management Research Review*, 44(3), 437–459. <https://doi.org/10.1108/MRR-02-2020-0090>
- [2] Nurcahyo, S. A., & Wikaningrum, T. (2020). Pengaruh variabel Knowledge Sharing, Learning Organization, dan Individual Innovation Capability terhadap Kinerja Karyawan. 21(2), 1–25.
- [3] Derial, M. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Keinginan Karyawan Untuk Melakukan Tindakan Whistleblowing Pada PTPN III ". UNIVERSITAS SUMATERA UTARA MEDAN.
- [4] Dewi, I. C., & Herachwati, N. (2020). Analisis Dampak Kepemimpinan Transaksional Dan Transformasional Terhadap Pembelajaran Organisasi Pada Pt Bangun Satya Wacana Surabaya. *Jurnal Manajemen Teori Dan Terapan| Journal of Theory and Applied Management*, 3(3), 1–15. <https://doi.org/10.20473/jmtt.v3i3.2405>
- [5] Gashema, B. (2021). Predicting innovative work behaviors through transformational leadership: The moderating role of corporate social responsibility. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 10(1), 69–84.
- [6] Kazmi, S., Kanwal, F., Rathore, K., Faheem, K., & Fatima, A. (2021). The Relationship Between Transformational Leadership and Organisational Learning Capability with the Mediating Role of Perceived Human Resource Effectiveness. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 8(1), 133–157. <https://doi.org/10.1177/2322093721997197>
- [7] Kim, E. J., & Park, S. (2020). Transformational leadership, knowledge sharing, organizational climate and learning: an empirical study. *Leadership and Organization Development Journal*, 41(6), 761–775. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2018-0455>
- [8] Nasukah, B., & Maunah, B. (2021). Kepemimpinan transformasional dalam tinjauan sejarah dan perkembangan kajiannya pada bidang pendidikan. *JURNAL KEPEMIMPINAN DAN KEPENGURUSAN SEKOLAH*, 6(1). <https://doi.org/10.34125/kp.v6i1.574>
- [9] Budianto, G. (2022). Penggunaan SSM Dalam Perencanaan Pengembangan Sistem Pemesanan Berbasis Website.

ADI Bisnis Digital Interdisiplin Jurnal, 3(1), 53-58.

- [10] Susila, A. (2022). Perancangan Sistem Transaksi Online Pemeriksaan Anti SARS-CoV-2 Berbasis Web: Journal of web-based anti-sars-cov2 inspection online transaction system design. ADI Bisnis Digital Interdisiplin Jurnal, 3(1), 42-48.
- [11] Baihaqi, A., Rachmawati, W., Jannah, M., & Fathahillah, I. (2021). Perancangan Sistem Informasi Inventory Alat Tulis Kantor Pada PT Pembangunan Jawa Bali Unit Pembangunan Muara Karang. ADI Bisnis Digital Interdisiplin Jurnal, 2(2), 45-51.
- [12] Megayanti, A., & Hendriyati, P. (2021). Integrasi, E-Procurement & SAP Integrasi E-procurement Pada Aplikasi SAP Krakatau Bandar Samudera Menggunakan Service Oriented Architecture: Integrasi Eprocurement Dengan Aplikasi SAP. ADI Bisnis Digital Interdisiplin Jurnal, 2(1 Juni), 17-38.
- [13] P. A. Suraya, T. Ramadhan, N. Lutfiani, A. Khoirunisa and U. Rahardja, "Blockchain, Information and Speculation Calculations in Indonesia: Recent Work," 2022 10th International Conference on Cyber and IT Service Management (CITSM), 2022, pp. 1-8, doi: 10.1109/CITSM56380.2022.9935848.
- [14] Aini, Q., Santoso, S., Supriati, R., Badrianto, A., & Ramadhan, T. (2021). Analysis of the potential context of Blockchain on the usability of Gamification with Game-Based Learning.
- [15] Ilsyah, S., Akbar, Z., & Lawasa, D. (2022). Pengabdian Masyarakat Mengenai Edukasi Pencegahan Covid-19 di Desa Panumbangan Cianjur. ADI Pengabdian Kepada Masyarakat, 3(1), 74-80.
- [16] Lubis, S. R. H., Nabilah, A. N., Yuniar, P., Fitri, I., Lestari, S. P., Rahma, A., ... & Fadhilah, D. (2022). Sosialisasi Program Jaga Jarak dan Pemanfaatan Robot Bincang di Lingkungan RW 002 Kelurahan Sawah Baru. ADI Pengabdian Kepada Masyarakat, 3(1), 54-63.
- [17] Candra, O., Kumar, N. B., Dwijendra, N. K. A., Patra, I., Majdi, A., Rahardja, U., ... & Sivaraman, R. (2022). Energy Simulation and Parametric Analysis of Water Cooled Thermal Photovoltaic Systems: Energy and Exergy Analysis of Photovoltaic Systems. Sustainability, 14(22), 15074.
- [18] Manongga, D., Rahardja, U., Sembiring, I., Lutfiani, N., & Yadila, A. B. (2022). Dampak Kecerdasan Buatan Bagi Pendidikan. ADI Bisnis Digital Interdisiplin Jurnal, 3(2), 41-55.
- [19] Aini, Q. ., Manongga, D. ., Rahardja, U. ., Sembiring, . I. ., Elmanda, V., Faturahman, A., & Santoso, . N. P. L. . (2022). Security Level Significance in DApps Blockchain-Based Document Authentication. Aptisi Transactions on Technopreneurship (ATT), 4(3), 292–305. Retrieved from <https://att.aptisi.or.id/index.php/att/article/view/277>
- [20] Rahardja, U. (2022). Skema Catatan Kesehatan menggunakan Teknologi Blockchain dalam Pendidikan. Jurnal MENTARI: Manajemen, Pendidikan Dan Teknologi Informasi, 1(1), 29–37. Retrieved from <https://journal.pandawan.id/mentari/article/view/134>