



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

Kirun Stiyoaji¹, Raflian Alviki Radisha², Ahmad Zainul Muttaqin³, Restu Afrianto Rahman⁴, Ratih Pratiwi⁵

Universitas Wahid Hasyim

kirunstiyoaji12@gmail.com

Riwayat Artikel

Received : 20 Oktober 2024

Revised : 10 November 2024

Accepted : 15 November 2024

Abstraksi.

Penelitian ini menggunakan pendekatan eksplanatori asosiatif untuk mengkaji hubungan antara kepemimpinan transformasional, budaya organisasi yang mendukung pembelajaran, dan kinerja Tenaga Ahli DPRD di Sekretariat Dewan Provinsi Jawa Tengah. Populasi penelitian melibatkan 120 Tenaga Ahli, dengan seluruh populasi dijadikan sampel melalui metode sensus. Data primer dikumpulkan menggunakan kuesioner ber-skala Likert 1 hingga 5 dan dianalisis menggunakan metode *Partial Least Square* (PLS).

Hasil analisis menunjukkan bahwa semua hipotesis yang diajukan diterima. Hal ini mengindikasikan adanya hubungan positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional, budaya pembelajaran organisasi, dan kinerja Tenaga Ahli. Semakin efektif penerapan kepemimpinan transformasional, semakin baik pula pengembangan budaya pembelajaran dalam organisasi. Budaya pembelajaran yang kuat juga secara signifikan meningkatkan kinerja Tenaga Ahli.

Temuan ini menggarisbawahi pentingnya kepemimpinan transformasional dalam mendorong pembelajaran berkelanjutan di lingkungan organisasi. Kepemimpinan yang efektif tidak hanya memperkuat budaya pembelajaran, tetapi juga memiliki dampak langsung terhadap peningkatan kinerja SDM secara keseluruhan. Dengan kata lain, implementasi kepemimpinan transformasional yang baik dapat menjadi katalisator untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan inovatif, yang pada akhirnya mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Kata Kunci

Kepemimpinan Transformasional;
Pembelajaran Organisasi;
Kinerja SDM.

Keyword:

Transformational Leadership;
Organizational Learning;

Abstract.

This study uses an associative explanatory approach to examine the relationship between Transformational Leadership, organizational culture that supports learning, and the performance of DPRD Experts at the Secretariat of the Central Java Provincial Council. The study population involved 120 experts, with the entire population sampled through the census method. Primary data were collected using a questionnaire with a Likert scale of 1 to 5 and analyzed using the Partial Least Square (PLS) method.

HR Performance.

The results of the analysis show that all proposed hypotheses are accepted. This indicates a positive and significant relationship between transformational leadership, organizational learning culture, and expert performance. The more effective the implementation of Transformational Leadership, the better the development of learning culture in the organization. A strong learning culture also significantly improves the performance of experts.

This finding underscores the importance of transformational leadership in promoting continuous learning in the organizational environment. Effective leadership not only strengthens the learning culture, but also has a direct impact on improving overall HR performance. In other words, good implementation of transformational leadership can be a catalyst for creating a productive and innovative work environment, which ultimately supports the achievement of organizational goals.

PENDAHULUAN

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

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

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

Penelitian terdahulu terkait peran kepemimpinan transformasional terhadap kinerja SDM masih menyisakan gap. Diantaranya adalah temuan yang mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Novitasari et al., 2020) sedangkan hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan dianggap signifikan (Virgiawan et al., 2021). Kemudian, Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak memiliki efek signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan (Rafia & Sudiro, 2020). Meskipun demikian, kepemimpinan transformasional pada akhirnya meningkatkan kinerja, seperti yang dikemukakan oleh (Qalati et al., 2022).

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

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

Di sisi lain, budaya pembelajaran organisasi, yang mencerminkan nilai-nilai, sikap, dan praktik yang mendukung pembelajaran bersama dan pertumbuhan individu, diakui sebagai faktor yang sangat penting dalam memperkuat kapasitas adaptasi dan inovasi organisasi (M.

S. Khan et al., 2021a). Budaya semacam ini mengakui pentingnya pembelajaran sebagai alat utama untuk adaptasi dan pertumbuhan dalam lingkungan yang cepat berubah. Organisasi dengan budaya pembelajaran yang kuat cenderung lebih inovatif, adaptif, dan berhasil menghadapi tantangan pasar serta lingkungan eksternal yang berubah-ubah. Budaya ini membantu organisasi untuk tidak hanya bertahan dalam kondisi sulit tetapi juga berkembang dan maju.

KAJIAN PUSTAKA DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

Kepemimpinan transformasional

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

Kepemimpinan transformasional dapat mendorong berbagi pengetahuan karena pemimpin transformasional dapat mengubah sikap dan perilaku pengikut dan menumbuhkan nilai untuk perubahan (Berraies & Zine El Abidine, 2019; Carmeli et al., 2014; Le & Lei, 2019; Shariq et al., 2019). Pemimpin transformasional menunjukkan stimulasi intelektual mendorong asumsi cara berpikir dan bekerja dengan cara yang inovatif (Shin & Eom, 2014).

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

Penelitian Rawashdeh et al (2020) menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan adalah positif dan signifikan. Temuan penelitian Farisi & Paramita, (2020) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan dan positif terkait dengan kinerja karyawan. Pemimpin transformasional pada

akhirnya meningkatkan kinerja, seperti yang ditunjukkan dalam penelitian oleh Qalati et al., (2022). Hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan memiliki signifikansi, seperti yang dikemukakan oleh Virgiawan et al., (2021).

Kepemimpinan transformasional memiliki dampak yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, sebagaimana ditunjukkan oleh hasil penelitian beberapa peneliti (Agung Nugroho et al., 2020; H. ur R. Khan et al., 2018; Singgih et al., 2020). Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan ini memiliki peran yang signifikan dalam membentuk lingkungan kerja yang memotivasi dan memengaruhi karyawan untuk memberikan yang terbaik dari diri mereka. Dengan demikian, penting bagi organisasi untuk mempertimbangkan penerapan kepemimpinan transformasional sebagai strategi untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan.

Sehingga dengan demikian hipotesis yang diajukan adalah :

H1 : Semakin baik implementasi kepemimpinan transformasional maka akan semakin baik kinerja SDM

Kepemimpinan memiliki peran yang krusial dalam membentuk dan meningkatkan budaya pembelajaran organisasi (Hosseini et al., 2020a). Gaya kepemimpinan yang inklusif, visioner, dan memotivasi mendorong anggota organisasi untuk terlibat dalam proses pembelajaran yang berkelanjutan (Rehman et al., 2019).

Pemimpin yang mempraktikkan kepemimpinan transformasional memfasilitasi kolaborasi, kreativitas, dan inovasi, yang merupakan elemen kunci dari budaya pembelajaran. Mereka membangun lingkungan di mana karyawan merasa nyaman untuk berbagi pengetahuan, mengambil risiko, dan belajar dari kegagalan. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional tidak hanya memengaruhi perilaku individu, tetapi juga membentuk norma dan nilai-nilai yang mendukung pembelajaran organisasi.

Pemimpin yang mampu mempraktikkan kepemimpinan transformasional secara efektif dapat menjadi pendorong utama dalam membangun budaya pembelajaran yang dinamis dan progresif di dalam organisasi. Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi (Hosseini et al., 2020b). Penelitian ini menekankan implikasi sifat-sifat pemimpin sebagai penentu penting dari budaya pembelajaran organisasi (OLC) (Khan et al., 2020).

Sehingga dengan demikian hipotesis yang diajukan adalah :

H2 : Semakin baik implementasi kepemimpinan transformasional maka akan semakin baik budaya pembelajaran organisasi

Budaya Pembelajaran Organisasi

Budaya pembelajaran organisasi (*Organizational learning culture/OLC*) adalah kumpulan konvensi, nilai-nilai, sikap, dan praktik organisasi yang mendorong pembelajaran berkelanjutan dan pengembangan profesional (Choi, 2020). Di dunia yang terus berubah dengan cepat saat ini, menciptakan OLC yang menghubungkan pembelajaran organisasi dengan peningkatan kinerja telah menjadi krusial bagi kemampuan bersaing suatu organisasi (Wahda et al., 2020).

"Budaya pembelajaran organisasi" dapat didefinisikan sebagai internalisasi proses "pembelajaran organisasi" sementara "organisasi pembelajar" mengacu pada ketika sebuah organisasi menyadari bahwa pembelajaran penting untuk keberlanjutan (Meher et al., 2022). Organisasi dengan budaya pembelajaran yang kuat berhasil dalam mengakuisisi, mentransfer, dan menerapkan pengetahuan, sambil juga menyesuaikan perilaku untuk mencerminkan wawasan baru (M. S. Khan et al., 2021).

Sehingga disimpulkan bahwa "Budaya pembelajaran organisasi" adalah internalisasi proses pembelajaran organisasi dalam mengakumulasi, menciptakan, mentransfer, dan mentransformasikan pengetahuan sebagai sumber daya yang berharga dalam operasinya. Marsick & Watkins (2003) membagi budaya organisasi pembelajaran ke dalam tujuh dimensi: pembelajaran berkelanjutan, dialog dan penyelidikan, pembelajaran tim, sistem tertanam, koneksi sistem, pemberdayaan, dan kepemimpinan.

SDM yang berada dalam lingkungan kerja yang mendorong pembelajaran cenderung memiliki kinerja yang lebih baik (Caruso, 2016). Budaya pembelajaran yang kuat menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa didorong untuk terus belajar dan berkembang, sehingga meningkatkan kemampuan dan keterampilan mereka sehingga produktivitasnya pun meningkat (Ivaldi et al., 2022). SDM yang berada dalam lingkungan yang mempromosikan pembelajaran, karyawan merasa lebih nyaman untuk mengambil risiko, bereksperimen, dan berkolaborasi dengan rekan-rekan mereka, yang dapat meningkatkan inovasi dan produktivitas (Potnuru et al., 2021). Oleh karena itu, organisasi yang mendorong pembelajaran akan menciptakan lingkungan yang mendukung kinerja yang lebih baik dari karyawan mereka.

Sehingga dengan demikian hipotesis yang diajukan adalah :

H3 : Semakin baik budaya pembelajaran maka akan semakin baik kinerja SDM

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan penelitian ini adalah merupakan tipe penelitian *eksplanatory research* yaitu bertujuan untuk mengetahui hubungan antar dua variabel atau lebih (Sugiyono, 2018). Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh SDM di Tenaga Ahli DPRD di Sekretariat Dewan Provinsi Jawa Tengah sebanyak 120 SDM. Metode yang digunakan dalam penarikan sampel ini adalah *sampling jenuh* atau *sensus*. Pengertian dari *sampling jenuh* atau *sensus* adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2017). Dalam penelitian ini karena jumlah populasinya sedikit (terbatas) sehingga tidak memungkinkan untuk menentukan sampel, sehingga peneliti mengambil jumlah sampel sama dengan jumlah populasi atau disebut dengan *sensus* yaitu 120 Tenaga Ahli DPRD di Sekretariat Dewan Provinsi Jawa Tengah.

Dalam penelitian ini data primer diperoleh dari kuesioner yaitu metode pengumpulan data yang dilakukan dengan mengajukan lembaran angket yang berisi daftar pertanyaan kepada responden yaitu terkait variable kepemimpinan transformasional, budaya pembelajaran organisasi dan kinerja SDM. Pengukuran variable penelitian ini dilakukan dengan menggunakan kuesioner secara personal (*Personality Questionnaires*). Data dikumpulkan dengan menggunakan angket tertutup. Interval pernyataan dalam penelitian ini adalah 1-5 dengan pernyataan jankarnya Sangat Tidak Setuju (STS) hingga Sangat Setuju (SS). Analisis data dalam penelitian ini menggunakan *Partial Least Square* (PLS). PLS adalah model persamaan *Structural Equation Modeling* (SEM) yang berbasis komponen atau varian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

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

Pengujian model pengukuran (*outer model*) menunjukkan bagaimana variabel manifest atau observed variabel mempresentasi variabel laten untuk diukur. Evaluasi model

pengukuran dilakukan untuk uji validitas dan reliabilitas model. Kriteria validitas diukur dengan *convergent* dan *discriminant validity*, sedangkan kriteria reliabilitas konstruk diukur dengan *composite reliability*, *Average Variance Extracted (AVE)*, dan *cronbach alpha*.

Evaluasi validitas konvergen (*convergent validity*) pada masing-masing variabel laten, dapat disajikan pada bagian nilai outer loading yang menggambarkan kekuatan indikator dalam menjelaskan variabel laten. Hasil uji validitas konvergen tersebut dapat dipaparkan sebagai berikut:

Tabel 1. Hasil Estimasi Nilai *Loading Faktor*

Variabel	Outer loadings
Kepemimpinan Transformasional	
<i>Idealized Influence (Charisma)</i>	0.721
<i>Intellectual stimulation</i>	0.886
<i>Individualized Consideration</i>	0.738
<i>Inspirational Motivation</i>	0.886
Pembelajaran Organisasi	
<i>Continuous Learning</i>	0.802
<i>Dialogue and Inquiry</i>	0.771
<i>Team Learning</i>	0.761
<i>Embedded System</i>	0.876
<i>System Connections</i>	0.808
<i>Empowerment</i>	0.871
Kinerja SDM	
Kualitas Kerja	0.912
Kuantitas	0.856
Ketepatan Waktu	0.915
Efektivitas	0.852
Kemandirian.	0.852

Sumber: Data primer yang diolah (2024)

Secara keseluruhan loading faktor yang didapatkan berada di atas angka 0,700. Atas dasar hasil tersebut, dapat dinyatakan bahwa setiap variabel mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator yang digunakan dalam model penelitian ini dinyatakan valid, sehingga dapat dipakai sebagai ukuran bagi variabel yang digunakan pada penelitian ini.

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

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

Tabel 2. Nilai *Fornell Lacker Criterion*

	Kinerja SDM	Pembelajaran Organisasi	Kepemimpinan Transformasional
Kinerja SDM	0.878		
Pembelajaran Organisasi	0.505	0.816	
Kepemimpinan Transformasional	0.721	0.525	0.811

Keterangan: Nilai yang dicetak tebal adalah nilai akar AVE.
 Sumber: Data primer yang diolah (2024)

Uji ini terpenuhi jika akar AVE lebih besar daripada korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya. Dari Tabel 2 menunjukkan bahwa nilai akar AVE lebih tinggi dari nilai korelasi antar konstruk lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity* yang tinggi, artinya hasil analisis data dapat diterima karena nilai yang menggambarkan hubungan antar konstruk berkembang dan nilai akar AVE memiliki nilai yang lebih besar daripada nilai korelasi antar konstruk. Hal ini dapat berarti bahwa seluruh konstruk memiliki *discriminant validity* yang baik. Dengan demikian instrumen penelitian yang digunakan untuk mengukur seluruh konstruk atau variabel laten dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas diskriminan.

Pengujian validitas menggunakan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)* dilakukan dengan melihat matrik HTMT. Kriteria HTMT yang diterima adalah dibawah 0,9 yang mengindikasikan evaluasi validitas diskriminan diterima.

Tabel 3
 Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)*

	Kinerja SDM	Pembelajaran Organisasi	Kepemimpinan Transformasional
Kinerja SDM			
Pembelajaran Organisasi	0.536		
Kepemimpinan Transformasional	0.825	0.596	

Sumber: Data primer yang diolah (2024)

Tabel 3 menunjukkan bahwa nilai-nilai dalam matrik HTMT tidak lebih dari 0,9. Artinya, model menunjukkan bahwa evaluasi validitas diskriminan dapat diterima. Dari hasil pengujian validitas diskriminan, dapat diketahui bahwa syarat uji *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)* telah terpenuhi sehingga semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity* yang baik artinya hasil analisis data dapat diterima.

Uji realibilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, kosnsiten dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk. Reliabel menunjukkan bahwa indikator penelitian yang digunakan sesuai dengan kondisi obyek penelitian sebenarnya Pengukuran uji relibilitas suatu konstruk dengan indikator refleksif dapat dilakukan dengan tiga metode, yaitu *Composite Reliability*, *Average Variance Extracted (AVE)*, *Cronbach alpha*.

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

Tabel 4 Hasil Uji Reliabilitas

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

Sumber Data : Olah data hasil penelitian, 2024

Hasil uji reliabilitas masing-masing struktur ditunjukkan pada tabel di atas. Temuan menunjukkan bahwa nilai AVE masing-masing konstruk lebih dari 0,5, nilai reliabilitas komposit masing-masing konstruk lebih dari 0,7, dan nilai *cronbach alpha* masing-masing konstruk lebih dari 0,7. Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian yang digunakan memiliki reliabilitas yang tinggi. Sesuai hasil pengujian *convergent validity*, *discriminant validity*, dan reliabilitas variabel penelitian ini, maka kesimpulan yang dapat ditarik yaitu indikator-indikator yang digunakan dalam pengukuran variabel laten, seluruhnya dapat dinyatakan sebagai indikator pengukur yang valid dan reliabel.

Uji Kriteria Goodness of Fit (GoF) digunakan untuk mengevaluasi model struktural dan model pengukuran. Penilaian *inner model* berarti mengevaluasi hubungan antara konstruk laten melalui pengamatan hasil estimasi koefisien parameter jalan dan tingkat signifikansinya (Ghozali, 2011).

Tabel 5 Nilai Koefisien Determinasi (*R-Square*)

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

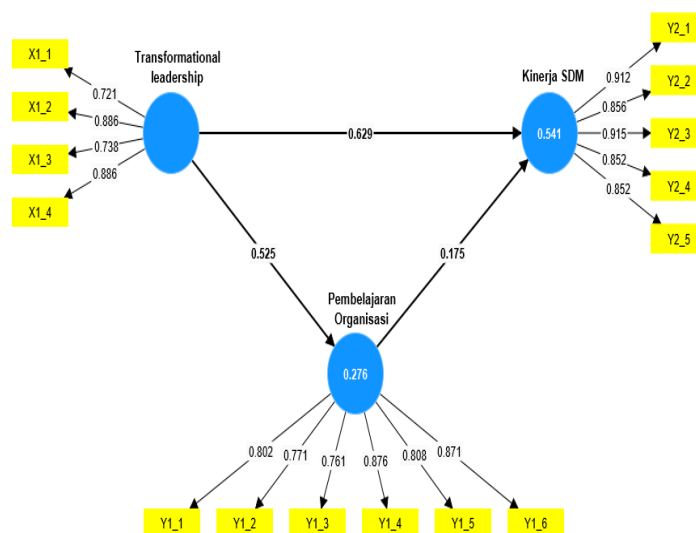
Sumber Data : Olah data hasil penelitian, 2024

Tabel 5 di atas memperlihatkan adanya nilai koefisien determinasi (*R-square*) yang muncul pada model variabel Kinerja SDM (Y2) sebesar 0,541. Nilai tersebut dapat diartikan bahwa variabel Kinerja SDM (Y2) dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan transformasional dan Pembelajaran Organisasi sebesar 54,1 sedangkan sisanya 45,9 %

diperoleh dari pengaruh variabel lainnya yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini. Koefisien determinasi (*R-square*) pada model variabel Pembelajaran Organisasi (Y1) bernilai 0,276, artinya Pembelajaran Organisasi dapat dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional sebesar 27,6% dan sisanya 72,4 % diperoleh oleh pengaruh dari variabel lainnya yang tidak terdapat dalam model penelitian ini. Nilai Q-Square (Q2) merupakan salah satu uji dalam melihat kebaikan model struktural, yaitu menunjukkan seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan estimasi parameternya. $Q2 > 0$ menunjukkan model mempunyai predictive relevance dan jika $Q2 < 0$ menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*.

Analisis yang terakhir dalam PLS yaitu analisis model struktural atau inner model. Dalam hal ini pengolahan data digunakan dengan berbantuan perangkat lunak *SmartPLS* v4.0. Hasil pengolahan data tersebut tampak pada gambar berikut:

Gambar 1. Full Model SEM-PLS



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

1.2.1. Analisis Pengaruh Langsung

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

Tabel 6 *Path Coefficients* Pengaruh Langsung

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

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

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

1. Pengujian hipotesis pertama dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien (*original sample estimate*) pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap Pembelajaran Organisasi yakni 0,629. Hasil uji t menguatkan temuan tersebut, di mana diketahui besarnya t-hitung (13.075) lebih dari t-tabel (1,96) dengan p (0,000) lebih kecil dari 0,05. Hasil itu memberi bukti bahwa kepemimpinan transformasional memberi pengaruh positif kepada Pembelajaran Organisasi. Atas dasar tersebut, maka hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini yaitu ”Semakin baik implementasi kepemimpinan transformasional maka akan semakin baik kinerja SDM” dapat **diterima**.

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

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

Variabel kepemimpinan transformasional diukur dengan empat indikator yaitu: *Idealized Influence (Charisma)*, *Intellectual stimulation*, *Individualized Consideration* dan *Inspirational Motivation*. Sementara itu, Variabel Kinerja SDM diukur dengan

lima indikator yakni: kualitas kerja; kuantitas; ketepatan waktu; efektivitas; kemandirian.

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

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

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

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

Variabel kepemimpinan transformasional diukur dengan empat indikator yaitu: *Idealized Influence (Charisma)*, *Intellectual stimulation*, *Individualized Consideration*

dan *Inspirational Motivation*. Sementara itu, variabel Pembelajaran Organisasi diukur dengan enam indikator yaitu: *Continuous learning; dialogue and inquiry; team learning; embedded systems; system connections; dan empowerment*.

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

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

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

Jika Pembelajaran Organisasi semakin baik, maka Kinerja SDM cenderung meningkat. Artinya, peningkatan dalam aspek-aspek pembelajaran organisasi seperti keterhubungan sistem, dialog, dan pemberdayaan dapat secara positif mempengaruhi

kualitas kerja, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian dalam kinerja SDM. Hasil ini mendukung penelitian sebelumnya yaitu (Caruso, 2016; Ivaldi et al., 2022; Potnuru et al., 2021).

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

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

Sebaliknya, indikator *Dialogue and Inquiry* dalam Pembelajaran Organisasi memperoleh skor terendah, sementara indikator dengan nilai rata-rata terendah pada Kinerja SDM adalah kualitas kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik proses dialog dan penyelidikan dalam pembelajaran organisasi, semakin baik pula kualitas kerja yang dihasilkan. Artinya, peningkatan dalam dialog dan penyelidikan dapat memperbaiki kualitas kerja.

Pengujian pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dilakukan untuk melihat pengaruh yang diberikan oleh suatu variabel eksogen terhadap variabel endogen (Kinerja SDM) melalui variabel intervening, yaitu variabel Pembelajaran Organisasi. Untuk menguji pengaruh tidak langsung ditunjukkan pada tabel berikut.

Tabel 7 Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung

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

Sumber : Olah data hasil penelitian, 2024

Pengaruh mediasi Pembelajaran Organisasi dalam kaitan variabel kepemimpinan transformasional terhadap Kinerja SDM diketahui sebesar 0,092. Uji sobel menghasilkan besaran t-hitung 2.852 ($t > 1.96$) dengan $p = 0,004 < 0,05$. Simpulan dari pengujian tersebut

yaitu bahwa Pembelajaran Organisasi menjadi mediator pada hubungan kepemimpinan transformasional dengan Kinerja SDM. Apabila dilihat dari besar pengaruhnya, pengaruh *indirect* 0,092 lebih kecil nilainya dibanding pengaruh secara *direct* 0,629. Artinya, pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap Kinerja SDM lebih banyak secara langsung tanpa melalui Pembelajaran Organisasi.

KETERBATASAN PENELITIAN

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, termasuk rendahnya nilai R-square pada variabel Pembelajaran Organisasi yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional hanya menjelaskan 27,6% varians, sementara 72,4% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model. Metode pengumpulan data yang digunakan rentan terhadap bias responden dan keterbatasan generalisasi temuan, terutama jika sampel tidak cukup mewakili populasi atau dilakukan dalam konteks spesifik. Faktor eksternal, seperti perubahan lingkungan organisasi, juga dapat memengaruhi hasil. Untuk penelitian mendatang, disarankan untuk menambahkan variabel seperti budaya organisasi, dukungan manajerial, atau dinamika pasar guna memperdalam pemahaman. Penelitian dengan sampel lebih representatif, metode pengumpulan data yang beragam, analisis lebih canggih, dan pendekatan longitudinal dapat meningkatkan akurasi serta memberikan wawasan jangka panjang tentang hubungan kepemimpinan transformasional, Pembelajaran Organisasi, dan Kinerja SDM.

SIMPULAN

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

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional yang efektif memiliki peran penting dalam meningkatkan Kinerja SDM. Kepemimpinan yang mengedepankan karisma dan perhatian individu terbukti dapat

meningkatkan efektivitas dan kualitas kerja, yang pada gilirannya berkontribusi pada peningkatan kinerja SDM secara keseluruhan. Selain itu, kepemimpinan transformasional yang efektif juga berkontribusi pada peningkatan Pembelajaran Organisasi. Kepemimpinan yang karismatik dan inspiratif tidak hanya memperbaiki kinerja SDM, tetapi juga memperkuat proses pembelajaran dalam organisasi, menciptakan lingkungan yang lebih produktif dan inovatif. Lebih lanjut, Pembelajaran Organisasi yang lebih efektif berkontribusi pada peningkatan Kinerja SDM. Penerapan strategi pembelajaran yang lebih baik dan terstruktur akan berdampak positif pada kualitas, efektivitas, dan keseluruhan kinerja SDM dalam organisasi, memastikan bahwa proses pembelajaran mendukung peningkatan kinerja yang signifikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Agung Nugroho, Y., Asbari, M., Purwanto, A., Basuki, S., Nadhila Sudiyono, R., Agung Ali Fikri, M., Hulu, P., Chidir, G., Xavir, Y., & Tinggi Ilmu Ekonomi Insan Pembangunan, S. (2020). *TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND EMPLOYEES' PERFORMANCE: THE MEDIATING ROLE OF MOTIVATION AND WORK ENVIRONMENT*. 2(1).
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*, 13(3), 26–40. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(85\)90028-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(85)90028-2)
- Bednall, T. C., E. Rafferty, A., Shipton, H., Sanders, K., & J. Jackson, C. (2018). Innovative Behaviour: How Much Transformational Leadership Do You Need? *British Journal of Management*, 29(4), 796–816. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12275>
- Berraies, S., & Zine El Abidine, S. (2019). Do leadership styles promote ambidextrous innovation? Case of knowledge-intensive firms. *Journal of Knowledge Management*, 23(5), 836–859. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2018-0566>
- Carmeli, A., Sheaffer, Z., Binyamin, G., Reiter-Palmon, R., & Shimoni, T. (2014). Transformational leadership and creative problem-solving: The mediating role of psychological safety and reflexivity. *Journal of Creative Behavior*, 48(2), 115–135. <https://doi.org/10.1002/jocb.43>
- Caruso, S. J. (2016). A Foundation For Understanding Knowledge Sharing: Organizational Culture, Informal Workplace Learning, Performance Support, And Knowledge Management. *Contemporary Issues in Education Research (CIER)*, 10(1), 45–52. <https://doi.org/10.19030/cier.v10i1.9879>
- Choi, I. (2020). Moving beyond Mandates: Organizational Learning Culture, Empowerment, and Performance. *International Journal of Public Administration*, 43(8), 724–735. <https://doi.org/10.1080/01900692.2019.1645690>
- Coutinho, V., Domingues, A. R., Caeiro, S., Painho, M., Antunes, P., Santos, R., Videira, N., Walker, R. M., Huisinigh, D., & Ramos, T. B. (2018). Employee-Driven Sustainability Performance Assessment in Public Organisations. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(1), 29–46. <https://doi.org/10.1002/csr.1438>
- Einstein, W. O., & Humphreys, J. H. (2001). Transforming Leadership: Matching Diagnostics to Leader Behaviors. *Journal of Leadership Studies*, 8(1), 48–60. <https://doi.org/10.1177/107179190100800104>

- Farisi, S., & Paramita, D. (2020). The Effect of Transformational Leadership and Motivation on Employee Performance at PT Telkom Access Gaharu Medan. *International Journal of Economic, Technology and Social Sciences*, 1(2), 129–140.
- Gagel, G. (2017). The intersection of organizational agility and transformational leadership: A literature review. *Academy of Management*.
- Hilton, S. K., Madilo, W., Awaah, F., & Arkorful, H. (2023). Dimensions of transformational leadership and organizational performance: the mediating effect of job satisfaction. *Management Research Review*, 46(1), 1–19. <https://doi.org/10.1108/MRR-02-2021-0152>
- Hosseini, S. H., Hajipour, E., Kaffashpoor, A., & Darikandeh, A. (2020a). The mediating effect of organizational culture in the relationship of leadership style with organizational learning. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 30(3), 279–288. <https://doi.org/10.1080/10911359.2019.1680473>
- Hosseini, S. H., Hajipour, E., Kaffashpoor, A., & Darikandeh, A. (2020b). The mediating effect of organizational culture in the relationship of leadership style with organizational learning. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 30(3), 279–288. <https://doi.org/10.1080/10911359.2019.1680473>
- Ivaldi, S., Scaratti, G., & Fregnan, E. (2022). Dwelling within the fourth industrial revolution: organizational learning for new competences, processes and work cultures. *Journal of Workplace Learning*, 34(1), 1–26. <https://doi.org/10.1108/JWL-07-2020-0127>
- Khan, H. ur R., Ali, M., Olya, H. G. T., Zulqarnain, M., & Khan, Z. R. (2018). Transformational leadership, corporate social responsibility, organizational innovation, and organizational performance: Symmetrical and asymmetrical analytical approaches. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(6), 1270–1283. <https://doi.org/10.1002/csr.1637>
- Khan, M. S., Saengon, P., Charoenpoom, S., Soonthornpipit, H., & Chongcharoen, D. (2021a). The impact of organizational learning culture, workforce diversity and knowledge management on innovation and organization performance: A structural equation modeling approach. *Human Systems Management*, 40(1), 103–115. <https://doi.org/10.3233/HSM-200984>
- Khan, M. S., Saengon, P., Charoenpoom, S., Soonthornpipit, H., & Chongcharoen, D. (2021b). The impact of organizational learning culture, workforce diversity and knowledge management on innovation and organization performance: A structural equation modeling approach. *Human Systems Management*, 40(1), 103–115. <https://doi.org/10.3233/HSM-200984>
- Khan, S. U. R., Anjam, M., Abu Faiz, M., Khan, F., & Khan, H. (2020). Probing the Effects of Transformational Leadership on Employees' Job Satisfaction With Interaction of Organizational Learning Culture. *SAGE Open*, 10(2). <https://doi.org/10.1177/2158244020930771>
- Le, P. B., & Lei, H. (2019). Determinants of innovation capability: the roles of transformational leadership, knowledge sharing and perceived organizational support. *Journal of Knowledge Management*, 23(3), 527–547. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2018-0568>
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132–151. <https://doi.org/10.1177/1523422303005002002>
- McCleskey, J. (2014). Situational, transformational, and transactional leadership and leadership development. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(4), 117.

- Meher, J. R., Nayak, L., Mishra, R. K., & Patel, G. (2022). Impact of organizational learning culture on organizational effectiveness: a serial mediation analysis with knowledge sharing and employee competencies. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-10-2021-0230>
- Novitasari, D., Francisca Sestri Goestjahjanti, & Masduki Asbari. (2020). The Role of Readiness to Change between Transformational Leadership and Performance: Evidence from a Hospital during Covid-19 Pandemic. *APMBA (Asia Pacific Management and Business Application)*, 9(1), 37–56. <https://doi.org/10.21776/ub.apmba.2020.009.01.4>
- Potnuru, R. K. G., Sahoo, C. K., & Parle, K. C. (2021). HRD practices, employee competencies and organizational effectiveness: role of organizational learning culture. *Journal of Asia Business Studies*, 15(3), 401–419. <https://doi.org/10.1108/JABS-06-2020-0237>
- Qalati, S. A., Zafar, Z., Fan, M., Sánchez Limón, M. L., & Khaskheli, M. B. (2022). Employee performance under transformational leadership and organizational citizenship behavior: A mediated model. *Heliyon*, 8(11). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e11374>
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *Leadership Quarterly*, 15(3), 329–354. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.02.009>
- Rafia, R., & Sudiro, A. (2020). THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON EMPLOYEE PERFORMANCE MEDIATED BY JOB SATISFACTION AND EMPLOYEE ENGAGEMENT. *International Journal of Business, Economics and Law*, 21(5), 119–125.
- Rawashdeh, A. M., Elayan, M., Shamout, M. D., & Saleh, M. H. (2020). Job satisfaction as a mediator between transformational leadership and employee performance: Evidence from a developing country. *Management Science Letters*, 10(16), 3855–3864. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.7.026>
- Saira, S., Mansoor, S., & Ali, M. (2021). Transformational leadership and employee outcomes: the mediating role of psychological empowerment. *Leadership and Organization Development Journal*, 42(1), 130–143. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2020-0189>
- Shafique Ur Rehman, Anam Bhatti, & Naveed Iqbal Chaudry. (2019). Mediating effect of innovative culture and organizational learning between leadership styles at third-order and organizational performance in Malaysian SMEs. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 9(36), 1–25.
- Shariq, S. M., Mukhtar, U., & Anwar, S. (2019). Mediating and moderating impact of goal orientation and emotional intelligence on the relationship of knowledge oriented leadership and knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 23(2), 332–350. <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2018-0033>
- Shin, Y., & Eom, C. (2014). Team proactivity as a linking mechanism between team creative efficacy, transformational leadership, and risk-taking norms and team creative performance. *Journal of Creative Behavior*, 48(2), 89–114. <https://doi.org/10.1002/jocb.42>
- Singgih, E., Iskandar, J., Sestri Goestjahjanti, F., Fahlevi, M., Nadeak, M., Fahmi, K., Anwar, R., & Asbari, M. (2020). The Role of Job Satisfaction in the Relationship between Transformational Leadership, Knowledge Management, Work Environment and Performance. *Solid State Technology*, 63(2), 293–315. www.solidstatetechnology.us
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.

- Sugiyono. (2018). Metode Penelitian Metode Penelitian. *Metode Penelitian*, 22–34.
- Taqwa, S., Hidayah, S., & Lestari, D. (2021). *The Influence of Transformational Leadership and Workload towards Work Motivation and Their Impact on Employee Performance at Bank BRI*. October.
- Virgiawan, A. R., Riyanto, S., & Endri, E. (2021). Organizational culture as a mediator motivation and transformational leadership on employee performance. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 10(3), 67–79. <https://doi.org/10.36941/AJIS-2021-0065>
- Wahda, Mursalim, Fauziah, & Asty. (2020). Extra-role behavior improvement model: Organizational learning culture, organizational trust, and organizational justice approach. *International Journal of Engineering Business Management*, 12. <https://doi.org/10.1177/1847979020963774>
- Wanasida, A. S., Bernarto, I., Sudibjo, N., & Pramono, R. (2021). Millennial Transformational Leadership on Organizational Performance in Indonesia Fishery Startup. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(2), 555–562. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no2.0555>
- Yasin, G., Nawab, S., Bhatti, K. K., & Nazir, T. (2014). Relationship of intellectual stimulation, innovations and smes performance: Transformational leadership a source of competitive advantage in smes. *Middle - East Journal of Scientific Research*, 19(1), 74–81. <https://doi.org/10.5829/idosi.mejsr.2014.19.1.12458>