

PENGARUH *TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP* TERHADAP *EMPLOYEE PERFORMANCE* DENGAN *LEARNING ORGANIZATION* SEBAGAI MEDIASI

Herryanto¹, Zuyyina Choirunnisa², Gandi A Yogatama³
Pascasarjana Universitas Airlangga
herryanto-2022@pasca.unair.ac.id¹, h3r1986@gmail.com²,
h3r1986@yahoo.co.id³

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah menguji pengaruh langsung *transformational leadership* dengan *employee performance*, serta peran mediasi dari *learning organization* pada organisasi publik khususnya di lingkungan Pemerintah Daerah. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif untuk menggambarkan dan menguji hubungan antar variabel. Dengan menggunakan sampel sebanyak 100 responden yang berasal dari Pegawai di lingkungan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Belitung yang diambil secara *simple random sampling*, pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan teknik penyebaran kuesioner. Data yang terkumpul diolah dan dianalisis menggunakan PLS-SEM. Hasil dari penelitian ini ditemukan bahwa *transformational leadership* memberikan pengaruh yang lemah dan tidak signifikan terhadap *employee performance*, pengaruh yang kuat dan signifikan terjadi ketika dimediasi oleh *learning organization*. Berdasarkan hasil penelitian disimpulkan bahwa *learning organization* memiliki peran membantu pimpinan dalam meningkatkan kinerja, karena didalam lingkungan *learning organization* memberikan kesempatan kepada setiap pegawai untuk terus belajar, memperbaharui pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki.

Kata Kunci: Kepemimpinan, Transformational, Kinerja, Pembelajaran Organisasi

ABSTRACT

The purpose of this research is to examine the direct influence of transformational leadership on employee performance, as well as the mediating role of the learning organization in public organizations, specifically in Regional Government Agencies. This study employs a quantitative research approach to describe and test the relationships between variables. Using a sample of 100 respondents from employees within the Department of Education and Culture in Belitung Regency, selected through simple random sampling, data were collected using questionnaire distribution techniques. The collected data were processed and analyzed using PLS-SEM. The results of this research reveal that transformational leadership has a weak and non-significant influence on employee performance, whereas a strong and significant influence occurs when mediated by the learning organization. Based on the research findings, it can be concluded that the learning organization plays a role in assisting leaders in enhancing performance because within a learning organization environment, employees are provided with opportunities to continuously learn and update their knowledge and skills to adapt to changes.

Keywords: Leadership, Transformational, Performance, Learning Organization

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia yang dimiliki organisasi memiliki peranan penting dan berhubungan erat dengan kinerja organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Hal ini disebabkan karena kinerja yang dihasilkan oleh pegawai

sebagai sumber daya manusia yang ada didalam organisasi secara keseluruhan memberikan dampak terhadap capaian kinerja organisasi (Al-Kharabsheh et al., 2023). Selain itu, Achdiat (2022) juga mengungkapkan bahwa kemampuan yang dimiliki pegawai juga turut menentukan kemampuan organisasi untuk bertahan dan berkembang terhadap perubahan yang terjadi di lingkungan organisasi yang terkadang sangat sulit diprediksi. Tuntutan perubahan ini hanya dapat dihadapi oleh pegawai dengan inovasi dan kreatifitas yang dimilikinya sehingga membuat organisasi mampu untuk terus bertahan dan berkembang. Hal ini yang menjadi alasan utama bagi organisasi untuk memberikan perhatian yang berbeda terhadap sumber daya manusia.

Salah satu upaya yang sering dilakukan organisasi untuk meningkatkan *employee performance* adalah dengan memenuhi kebutuhan pengetahuan dan keterampilan pegawai agar sesuai dengan standar minimal suatu pekerjaan (Baig et al., 2021). Pada umumnya, penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan merupakan cara yang diambil organisasi untuk memenuhi hal tersebut. Berbeda halnya dengan pendapat Baig (2021) yang mengungkapkan bahwa meningkatkan pengetahuan dan keterampilan tidak dapat sepenuhnya bergantung pada penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan, tetapi juga harus dilakukan dengan menciptakan lingkungan *learning organization* yang memberikan kesempatan kepada setiap pegawai untuk terus belajar dan saling berbagi pengetahuan sesama pegawai. Dengan ini, pegawai mendapatkan kesempatan untuk meningkatkan dan memperbaharui pengetahuan dan keterampilan tanpa harus meninggalkan pekerjaannya, bahkan disaat bekerja pegawai dapat memperoleh pengetahuan dan keterampilan dari sesama pegawai. Peranan organisasi disini adalah menciptakan *learning organization* yang memfasilitasi pegawai untuk berbagi pengetahuan dan memberikan kesempatan untuk belajar (Firmansyah et al., 2022). Peranan ini perlu dilakukan oleh organisasi untuk menjaga keberhasilan organisasi dalam jangka panjang serta dengan tetap menjaga kemampuan untuk belajar dan beradaptasi terhadap perubahan sehingga membuat organisasi menjadi lebih siap mencapai keunggulan dan meningkatkan kinerja organisasi pada umumnya (Acevedo & Diaz-Molina, 2022).

Selain pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki pegawai, pemimpin juga memiliki peranan dan pengaruh yang besar terhadap kinerja (Al-Kharabsheh et al., 2023). Salah satu cara pemimpin meningkatkan *employee performance* adalah dengan memberikan motivasi (Baig et al., 2021). Dari beberapa tipe gaya kepemimpinan yang sering dilakukan oleh seorang pemimpin, Nasir (2022) berpendapat bahwa *transformational leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang paling efektif memotivasi pegawai untuk meningkatkan kinerja yang dihasilkan pegawai dengan terus mendorong kreatifitas dan inovasi yang dimiliki pegawai. Hal ini juga diungkapkan oleh Ali (2020) bahwa *transformational leadership* mampu meningkatkan *employee performance* dengan mendorong kreatifitas dan inovasi. Penelitian yang dilakukan oleh Qalati (2022) juga mengungkapkan bahwa *transformational leadership* memiliki pengaruh terhadap *employee performance*. Sedangkan pada organisasi publik, penelitian yang dilakukan oleh Azizah Sabil (2023) pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota mengungkapkan hal yang sama bahwa *transformational*

leadership memiliki pengaruh yang positif terhadap *employee performance* pada organisasi publik.

Akan tetapi, hal yang berbeda diungkapkan oleh Meiryani (2022) bahwa *transformational leadership* justru tidak memiliki pengaruh dan dampak terhadap *employee performance* sebagai akibat dari perubahan lingkungan organisasi. Hal yang hampir sama terjadi pada penelitian yang dilakukan oleh Halim (2020) menemukan bahwa kepemimpinan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap *employee performance*. Terjadinya perbedaan ini menurut Baig (2021) disebabkan oleh adanya perbedaan kemampuan yang dimiliki oleh seorang pemimpin dalam memodifikasi kondisi dan situasi lingkungan organisasi sebagai salah satu upaya untuk merespon perubahan yang terjadi agar tidak memberikan dampak yang buruk bagi kinerja pegawai khususnya maupun kinerja organisasi pada umumnya.

Dari beberapa hal tersebut, maka penelitian ini dilakukan untuk menjawab beberapa pertanyaan. Pertama, apakah *transformational leadership* memiliki pengaruh terhadap *employee performance* khususnya pada organisasi publik seperti Organisasi Perangkat Daerah di lingkungan Pemerintah Daerah. Kedua, apakah *learning organization* mampu memediasi pengaruh *transformational leadership* terhadap *employee performance* dengan mempertimbangkan kemampuan yang dimiliki oleh seorang pemimpin untuk memodifikasi kondisi dan situasi lingkungan organisasi.

Transformational leadership merupakan gaya kepemimpinan yang menginspirasi dan memotivasi pengikutnya dengan mengutamakan saling berkoordinasi, berkomunikasi dan berkerjasama sehingga kinerja yang dihasilkan pegawai menjadi lebih baik. *Transformational leadership* meningkatkan *employee performance* dengan memotivasi, merubah keyakinan, dan meningkatkan kemampuan pegawai (Chen & Cuervo, 2022). Dengan melakukan perluasan tanggungjawab, *transformational leadership* mendorong pegawai untuk berani mengambil tantangan dan tanggungjawab besar (Chen & Cuervo, 2022), serta dikombinasi dengan motivasi dan keyakinan akan memberikan dampak yang besar terhadap *employee performance*.

Penelitian terdahulu mengungkapkan bahwa *transformational leadership* memiliki pengaruh terhadap *employee performance*, seperti penelitian yang dilakukan oleh Qalati (2022) mengungkapkan bahwa *transformational leadership* memiliki hubungan positif terhadap *employee performance*. Hal ini didukung oleh Nasir (2022) yang juga menemukan bahwa *transformational leadership* berhubungan positif dan signifikan terhadap *employee performance*. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Nyoman Srutiningsih (2023) yang juga menemukan bahwa yang juga menemukan bahwa *transformational leadership* memiliki dampak dan pengaruh signifikan terhadap *employee performance*. Hal ini dapat terjadi karena kemampuan yang dimiliki *transformational leadership* untuk mendorong, menginspirasi, dan memotivasi pengikutnya sehingga berdampak kinerja yang dihasilkan pegawai. Maka hubungan antara *transformational leadership* dengan *employee performance* dapat dibangun hipotesis sebagai berikut:

H1: *Transformational Leadership* Berpengaruh Positif Terhadap *Employee Performance*.

Organisasi umumnya menerapkan *learning organization* pada lingkungan yang memiliki sistem yang terbuka dengan budaya belajar, memfasilitasi pegawai untuk terus belajar, penyebaran pengetahuan yang ada, dan mampu memanfaatkan pengetahuan untuk meningkatkan kinerja (Xie, 2020), dimana hal ini akan terwujud jika adanya dukungan dan keterlibatan dari pimpinan. Peran dan keterlibatan pemimpin sangat dibutuhkan bagi *learning organization* berupa keterlibatan pemimpin sebagai pelatih, pembina, dan pembimbing dalam meningkatkan partisipasi pegawai (Budhiraja, 2023). Selain itu, *learning organization* dibangun pada lingkungan kolaboratif guna memfasilitasi saling berbagi pengetahuan sebagai upaya merespon setiap tantangan yang dihadapi organisasi dengan terus berinovasi, hal ini juga dipengaruhi oleh kemampuan yang dimiliki oleh pemimpin (Chen & Cuervo, 2022). *Transformational leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang selalu berupaya untuk mendorong inovasi dan mengembangkan diri pegawai (Layaman et al., 2021), maka hal ini sejalan dengan keinginan dari dibentuknya *learning organization* di lingkungan organisasi. Penelitian terdahulu juga mengungkapkan bahwa *transformational leadership* merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang mampu mempengaruhi *learning organization*, seperti yang diungkapkan oleh Xie (2020) bahwa *transformational leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *learning organization*. Maka hubungan antara *transformational leadership* dengan *learning organization* adalah sebagai berikut

H2: *Transformational Leadership* Berpengaruh Positif Terhadap *Learning Organization*

Learning organization dianggap mampu mengembangkan kemampuan, kapasitas dan kualitas pegawai (Hassani et al., 2022). Hal ini dikarenakan organisasi memberikan fasilitasi kepada pegawai untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan yang dimilikinya dengan saling berbagi pengetahuan. Peningkatan pengetahuan pegawai ini akan memberikan dampak meningkatnya kemampuan pegawai untuk menyelesaikan pekerjaannya. Penelitian yang dilakukan oleh Hassani (2022) mengungkapkan bahwa *learning organization* berpengaruh signifikan terhadap *employee performance*. Dengan *learning organization* memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengembangkan potensinya (Firmansyah et al., 2022), sehingga meningkatkan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki pegawai. Hal ini membuat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki oleh pegawai akan selalu diperbaharui mengikuti tuntutan perubahan yang terjadi. Sehingga hubungan antara *learning organization* dengan *employee performance* dapat dibangun sebuah hipotesis sebagai berikut

H3: *Learning Organization* Berpengaruh Positif terhadap *Employee Performance*.

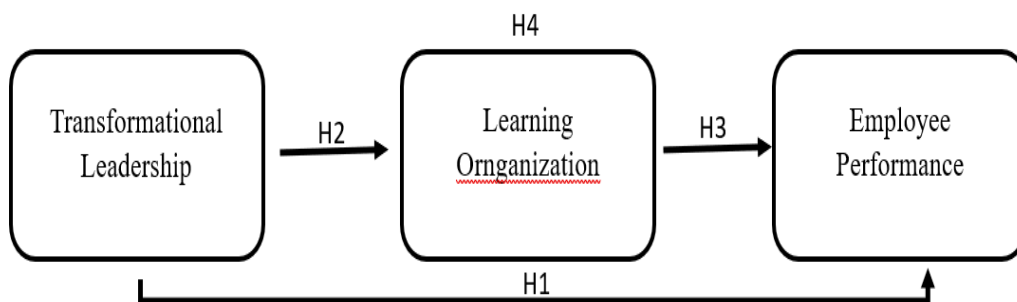
Peranan pimpinan dalam upaya meningkatkan efektifitas dan pertumbuhan organisasi adalah memikirkan jalan yang akan diambil untuk memotivasi pegawai agar memberikan kinerja yang maksimal kepada organisasi (Udin et al., 2023). *Transformational leadership* menurut Layaman (2021) merupakan gaya kepemimpinan yang memiliki kemampuan meningkatkan motivasi dan moralitas pegawai dengan cara saling berinteraksi sehingga mempengaruhi kemampuan

pegawai dalam beradaptasi dan lebih proaktif di tempat kerja yang pada akhirnya dapat mempengaruhi *employee performance*. Hal ini sejalan dengan harapan dari penerapan *learning organization* yang menginginkan peran aktif dari pemimpin yang tidak hanya sekedar menggunakan kekuatan otoritas (Budhiraja, 2023). Lingkungan kolaboratif merupakan dasar awal dari pembentukan *learning organization*, dimana lingkungan seperti ini hanya akan terbentuk jika ada campur tangan dari kemampuan pemimpin (Chen & Cuervo, 2022).

Penelitian yang dilakukan sebelumnya mengatakan bahwa *transformational leadership* memiliki pengaruh signifikan terhadap *learning organization* seperti penelitian yang dilakukan oleh (Xie, 2020). Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Firmansyah (2022) mengungkapkan bahwa *learning organization* berpengaruh signifikan terhadap *employee performance*. Dengan melihat pola hubungan signifikan ini, maka dapat dikatakan bahwa *learning organization* dapat berperan sebagai variabel mediasi hubungan antara *transformational leadership* dengan *employee performance*. Sehingga hipotesis yang dapat dibangun sebagai berikut:

H4: *Learning Organization* Memediasi Hubungan Antara *Transformational Leadership* dan *Employee Performance*

Gambar 1 : Model Penelitian



Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini secara teoritis adalah dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan berkaitan dengan *leadership*, khususnya pengaruh *transformational leadership* terhadap *employee performance* dengan mempertimbangkan peranan mediasi dari *learning organization*. Sedangkan manfaat secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat menjadi salah satu bahan pertimbangan bagi pimpinan Organisasi Perangkat Daerah di lingkungan Pemerintah Daerah dalam mengembangkan pengetahuan, keterampilan dan potensi yang dimiliki pegawai dengan mempertimbangkan penciptaan budaya belajar dan saling berbagi pengetahuan di dalam lingkungan *learning organization* sehingga berdampak terhadap kemampuan beradaptasi organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap setiap perubahan yang terjadi baik di lingkungan eksternal maupun internal organisasi.

METODE PENELITIAN

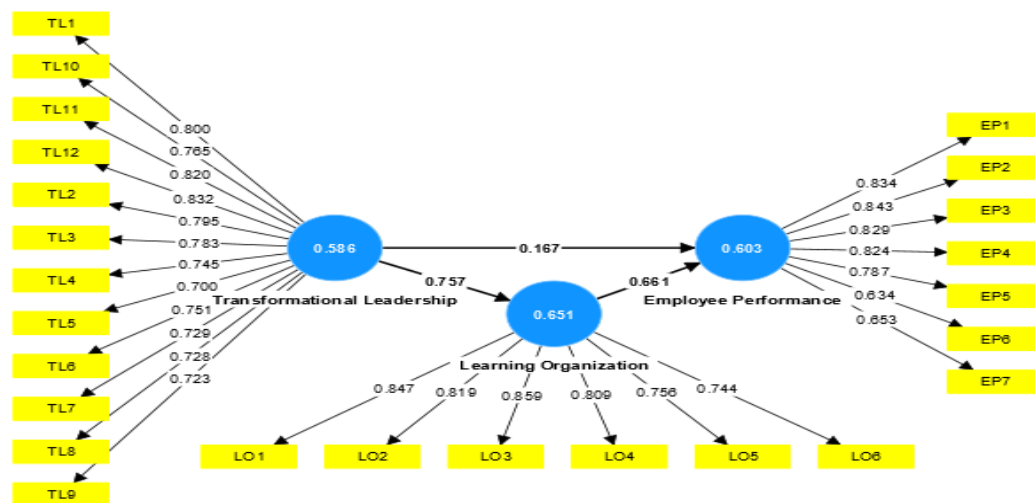
Jenis penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Populasi yang digunakan adalah pegawai di lingkungan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Belitung. Sedangkan jumlah sampel yang digunakan sebanyak 100

pegawai yang diambil menggunakan metode *probability* dengan teknik *simple random sampling*. Didalam pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan penyebaran kuesioner. Setiap item pertanyaan didalam kuesioner diukur dengan menggunakan skala linkert dengan rentang 1 (sangat tidak setuju) sampai 5 (sangat setuju). Penelitian ini menggunakan tiga variabel yang terdiri dari *transformational leadership* (X) yang diukur dengan menggunakan 6 (enam) dimensi yang diadopsi dari penelitian Enwereuzor (2018), *employee performance* (Y) yang diukur dengan menggunakan 4 (empat) dimensi yang diadopsi dari penelitian Koopmans (2012), dan *learning organization* (Z) yang diukur dengan menggunakan 4 (empat) dimensi yang diadopsi dari penelitian Song (2009). Data yang terkumpul diolah dan dianalisis menggunakan *Partial Least Squares (PLS) Struktural Equations Model (SEM)*. Alasan menggunakan PLS-SEM pada penelitian ini. Pertama, teknik ini dianggap mampu melakukan regresi berganda pada ukuran sampel yang kecil, ada data yang hilang (*missing values*) dan multikolinearitas. Kedua, tidak terlalu membutuhkan asumsi distribusi normal. Ketiga, dapat digunakan pada segala jenis data. Keempat, memiliki efektifitas dalam menguji model penelitian secara simultan dan memiliki kemampuan dalam menyelesaikan model kompleks (Hair et al., 2014).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Partisipan yang terlibat didalam penelitian ini terdiri dari 57% laki – laki dan 43% perempuan. Selain itu, partisipan didominasi oleh generasi Y atau generasi millennial dengan rentang usia 29 – 46 tahun (51%), generasi X dengan rentang usia 47-58 tahun (40%), genareasi Z dengan rentang usia kurang dari 28 tahun (7%) dan genarasi baby boomer (2%). Jika dilihat dari sisi pendidikan, partisipan didominasi oleh berpendidikan S1 (75%), SMA sederajat (12%), DIII (11%), dan S2 (2%). Posisi jabatan partisipan ddominasi oleh jabatan fungsiona (43%), jabatan struktural (25%), dan Jabatan pelaksana (32%). Untuk masa kerja partisipan sebagai Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintah Kabupaten Belitung terdiri dari 6 sampai 15 tahun (39%), 16 sampai 25 tahun (34%), lebih dari 26 tahun (16%), kurang dari 5 tahun (11%).

Gambar 2 : Model dan Nilai Outer Loading Penelitian



Pengujian reabilitas dilakukan menggunakan nilai *outer loading* dengan nilai ambang batas lebih dari 0,07 (Hair et al., 2019). Didalam penelitian ini rata nilai *outer loading* melebihi nilai ambang batas yang telah ditetapkan. Akan tetapi, terdapat dua item yang memiliki nilai *outer loading* berada dibawah nilai ambang batas, sehingga item tersebut harus dihilangkan untuk menjaga tingkat reabilitas dan validitas. Item tersebut berasal dari konstruk EP (*employee performance*) yaitu pada item EP6 dengan nilai *outer loading* 0,634 dan item EP7 dengan nilai *outer loading* 0,653. Setelah dilakukan *running* ulang pada aplikasi PLS-SEM maka nilai *outer loading* dapat memenuhi syarat reabilitas dan validitas.

Untuk melakukan pengukuran konsistensi internal digunakan nilai dari *Cronbach's Alpha* dengan nilai $>0,6$ dan *Composite reliability* (CR) dengan nilai $> 0,7$ (Hair et al., 2019). Hasil dari penelitian ini menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* antara 0,896 sampai dengan 0,935 dan *Composite reliability* (CR) antara 0,923 sampai dengan 0,944, nilai ini diatas nilai ambang batas sehingga dapat diterima. Selain itu, pengujian validitas konvergen menggunakan *Average variance extract* (AVE) dengan nilai $\geq 0,5$ (Hair et al., 2019). Dari hasil pengujian menunjukkan setiap konstruk menunjukkan nilai AVE diatas 0,5 seperti nilai AVE dari *employee performance* (EP) adalah 0,705, nilai AVE dari *learning organization* (LO) adalah 0,651, dan nilai AVE dari *transformational leadership* adalah 0,586. Sedangkan menilai sejauhmana sebuah konstruk secara empiris berbeda dengan konstruk lainnya didalam suatu struktur model dilakukan penilaian *discriminant validity* yang dilakukan dengan memperhatikan nilai dari *cross loading*, *fornell-larcker* dan nilai HTMT (Hair et al., 2019). Nilai *cross loading* dapat dikatakan valid jika nilai korelasi item – item pengukuran dengan variabelnya lebih tinggi jika dibandingkan dengan variabel lainnya. Nilai *cross loading* dapat dipenuhi didalam penelitian ini seperti yang ditunjukkan pada table1, sehingga dapat dinyatakan valid.

Tabel 1
 Discriminant Validity Untuk Nilai Cross Loading

	<i>Employee Performance</i>	<i>Learning Organization</i>	<i>Transformational Leadership</i>
EP1	0.837	0.591	0.498
EP2	0.858	0.651	0.516
EP3	0.834	0.536	0.520
EP4	0.842	0.666	0.639
EP5	0.827	0.805	0.569
LO1	0.626	0.849	0.620
LO2	0.651	0.822	0.594
LO3	0.596	0.860	0.557

	<i>Employee Performance</i>	<i>Learning Organization</i>	<i>Transformational Leadership</i>
LO4	0.655	0.805	0.622
LO5	0.544	0.758	0.656
LO6	0.719	0.741	0.605
TL1	0.549	0.525	0.800
TL2	0.555	0.513	0.796
TL3	0.403	0.511	0.782
TL4	0.454	0.533	0.745
TL5	0.561	0.588	0.700
TL7	0.482	0.499	0.727
TL8	0.538	0.578	0.729
TL9	0.541	0.705	0.725
TL10	0.385	0.604	0.766
TL11	0.442	0.593	0.821
TL12	0.502	0.655	0.833

Sumber : Hasil Generate PLS

Nilai *fornell-larcker* dapat dinyatakan valid jika nilai akar AVE lebih besar dari korelasinya dengan variabel lainnya. Nilai *fornell-larcker* dapat dipenuhi seperti pada tabel 2, sehingga dapat dinyatakan valid.

Tabel 2
 Discriminant Validity Untuk Nilai Fornell-Larcker

	<i>Employee Performance</i>	<i>Learning Organization</i>	<i>Transformational Leadership</i>
<i>Employee Performance</i>	0.840		
<i>Learning Organization</i>	0.788	0.807	
<i>Transformational Leadership</i>	0.658	0.757	0.765

Sumber : Hasil Generate PLS

Sedangkan penilaian HTMT dapat dinyatakan valid jika nilai HTMT korelasi antar variabel tidak ada yang melebihi 0,90. Nilai HTMT dapat dipenuhi seperti pada tabel 3 sehingga dapat dinyatakan valid.

Tabel 3
 Discriminant Validity Untuk Nilai HTMT

	<i>Employee Performance</i>	<i>Learning Organization</i>	<i>Transformational Leadership</i>
<i>Employee Performance</i>			
<i>Learning Organization</i>	0.860		
<i>Transformational Leadership</i>	0.706	0.821	

Sumber : Hasil Generate PLS

Di dalam melakukan uji model struktural, terdapat tiga hal yang dilakukan yaitu pengujian *Coefficient of determination* (R^2), pengujian *predictive relevance* (Q^2), dan pengujian *path coefficient*. Pengujian R^2 merupakan pengukuran seberapa besar variabel dependen dapat dijelaskan oleh variabel independen (Hair et al., 2019). Hasil R^2 untuk variabel *employee performance* adalah 0,629 (62,9%), dan variabel *learning organization* adalah 0,573 (57,3%), berdasarkan pendapat Hair (2019) bahwa nilai R^2 ini mengindikasikan akurasi prediksi dan hubungan yang moderat atau sedang. Pengujian *predictive relevance* (Q^2) merupakan sarana untuk menilai relevansi prediksi inner model yang dilihat dengan nilai $Q^2 > 0$ untuk konstruksi endogen tertentu yang menunjukkan relevansi prediktif (Hair et al., 2014). Didalam penelitian ini nilai Q^2 *employee performance* (0,412) dan Q^2 *learning organization* (0,363). Dari nilai Q^2 dapat disimpulkan bahwa variabel *employee performance* dan *learning organization* mampu memprediksi model dengan baik. Pengujian *path coefficient* yang digunakan untuk mengetahui pengaruh signifikansi antar variabel. Pengujian *path coefficient* dilakukan menggunakan metode *bootstrapping* dengan tingkat alpha 0.05 (5%). Pengujian menghasilkan nilai *path coefficient* dari variabel *transformational leadership* terhadap *employee performance* adalah 0,143, nilai ini mengartikan bahwa kedua variabel ini memiliki korelasi positif dengan tingkat yang lemah. Nilai *path coefficient* dari variabel *transformational leadership* terhadap *learning organization* adalah 0,757, nilai ini mengartikan bahwa kedua variabel ini memiliki korelasi positif dengan tingkat kuat. Sedangkan nilai *path coefficient* dari variabel *learning organization* terhadap *employee performance* adalah 0,679, nilai ini mengartikan bahwa kedua variabel ini memiliki korelasi positif dengan tingkat yang kuat. Hasil pengujian *path coefficient* terdapat pada tabel 4.

Tabel 4
 Hasil pengujian *Path Coefficient*

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P value	Hipotesis
<i>Transformational Leadership</i> -> <i>Employee Performance</i>	0,143	0,150	0,177	0,808	0,419	Tidak Signifikan
<i>Transformational Leadership</i> -> <i>Learning Organization</i>	0,757	0,770	0,044	17,384	0,000	Signifikan
<i>Learning Organization</i> -> <i>Employee Performance</i>	0,679	0,678	0,155	4,395	0,000	Signifikan

Sumber : Hasil Generate PLS

Di dalam menentukan pengaruh signifikansi antar variabel dilakukan dengan memperhatikan nilai *t-statistics* dan *P value*. Pengaruh antar variabel dapat dikatakan signifikan diterima jika nilai *t-statistics* >1,96 dan *P value* ≤ 0,05. Untuk pengujian hipotesis pertama (H1) *transformational leadership* berpengaruh terhadap *employee performance*, dimana nilai *t-statistics* 0,808 lebih kecil dari 1,96 dan nilai *p value* 0,419 lebih besar dari 0,05. Hal ini dapat diartikan bahwa pengaruh antar variabel tidak signifikan, sehingga dapat disimpulkan bahwa H1 ditolak dengan alasan kedua variabel memiliki pengaruh positif yang lemah dan tidak signifikan. Hipotesis kedua (H2) *transformational leadership* berpengaruh terhadap *learning organization* dengan nilai *t-statistics* 17,384 lebih besar dari 1,96 dan *p value* 0,000 lebih kecil dari 0,05. Hal ini dapat diartikan bahwa pengaruh antar variabel signifikan, sehingga dapat disimpulkan bahwa H2 diterima dengan alasan kedua variabel memiliki pengaruh positif yang kuat dan signifikan. Hipotesis ketiga (H3) *learning organization* berpengaruh positif terhadap *employee performance* dengan nilai *t-statistics* 4,395 lebih besar dari 1,96 dan *p value* 0,000 lebih kecil dari 0,05. Hal ini dapat diartikan bahwa

pengaruh antar variabel signifikan, sehingga dapat disimpulkan bahwa H3 diterima dengan alasan kedua variabel memiliki pengaruh positif kuat dan signifikan.

Sedangkan untuk melakukan pengujian mediasi pada hipotesis keempat (H4) *learning organization* memediasi hubungan antara *transformational leadership* dan *employee performance*, dilakukan dengan memperhatikan nilai *p value* untuk pengaruh langsung (X -> Y) dan pengaruh tidak langsung (X -> Z->Y). Berdasarkan tabel 5 dapat disimpulkan bahwa *learning organization* berperan sebagai variabel mediasi hubungan antara *transformational leadership* dengan *employee performance* dengan status *full mediation*, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis keempat (H4) diterima.

Tabel 5
 Perbandingan *P Value* Hubungan Langsung dan Tidak Langsung

	P Value	Signifikansi
Hubungan Langsung (<i>Transformational Leadership</i> -> <i>Employee Performance</i>)	0,419	Tidak signifikan
Hubungan Tidak Langsung (<i>Transformational Leadership</i> -> <i>Learning Organization</i> -> <i>Employee Performance</i>)	0,000	Signifikan

Sumber : Hasil Generate PLS

Berdasarkan hasil analisis data yang menunjukkan bahwa hipotesis pertama (H1) ditolak, didalam pengujian menunjukkan bahwa *transformational leadership* memiliki pengaruh positif yang lemah dan tidak signifikan terhadap *employee performance*. Hasil ini berbeda dari penelitian yang dilakukan oleh Qalati (2022) dan Nasir (2022) yang menemukan hal sebaliknya bahwa *transformational leadership* memiliki pengaruh positif terhadap *employee performance*, tetapi sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Meiryani (2022) menemukan bahwa *transformational leadership* tidak memiliki pengaruh terhadap *employee performance*. Perbedaan ini dapat terjadi karena perbedaan kondisi, situasi dan permasalahan yang sedang dihadapi oleh organisasi, serta perbedaan kemampuan yang dimiliki oleh setiap pemimpin dalam mengelolah dan memodifikasi lingkungan yang dihadapi agar dapat mendukung dan mendorong kinerja yang dihasilkan oleh pegawai. Hal ini sejalan dengan apa yang diungkapkan oleh Baig (2021) bahwa kemampuan pemimpin dalam memodifikasi kondisi dan situasi lingkungan organisasi dapat mempengaruhi kinerja yang dihasilkan pegawai. Selain itu, perbedaan ini juga dipengaruhi oleh kemampuan

seorang pemimpin memotivasi pegawainya untuk meningkatkan kinerjanya. Pada dasarnya fokus perhatian *transformational leadership* pada manusia sebagai sarana dalam mencapai tujuan organisasi dengan cara menghargai, mendengarkan, mengajar dan membimbing, memberdayakan, serta memberikan penghargaan kepada pegawai. Dengan ini, pegawai akan termotivasi untuk berkinerja karena mendapatkan perhatian dari pimpinannya.

Hipotesis kedua (H2) diterima berdasarkan pengujian yang telah dilakukan. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Xie (2020) yang juga mengungkapkan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *learning organization*. Pada dasarnya *transformational leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang selalu berusaha menginspirasi pengikutnya untuk selalu meningkatkan pengetahuan dan pengembangan keterampilan yang dimiliki sehingga mampu memecahkan setiap permasalahan secara inovatif. Selain itu, dengan kemampuan yang dimiliki oleh *transformational leadership* untuk membangun lingkungan kolaboratif, memfasilitasi pegawai untuk saling berbagi pengetahuan, lingkungan pembelajaran bagi pegawai memberikan dampak yang sangat besar terhadap terbangunnya *learning organization* didalam suatu organisasi (Chen & Cuervo, 2022). Hal ini juga didukung oleh sifat yang dimiliki oleh *transformational leadership* yang selalu berusaha untuk memotivasi dan menginspirasi pegawainya akan mendorong terwujudnya lingkungan pembelajaran didalam organisasi.

Hipotesis ketiga (H3) diterima berdasarkan pengujian yang telah dilakukan. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hassani (2022) yang mengungkapkan *learning organization* berpengaruh terhadap *employee performance*. *Learning organization* merupakan organisasi yang memberikan kesempatan yang luas kepada setiap pegawai untuk mengembangkan potensi yang dimiliki dan saling berbagi pengetahuan bersama (Firmansyah et al., 2022). Selain itu, organisasi yang menerapkan *learning organization* memberikan fasilitas pembelajaran bagi pegawai untuk terus berubah dan memperbaharui diri (Ngah et al., 2016). Dengan diberikan kesempatan dan fasilitas pembelajaran kepada pegawai memungkinkan pegawai untuk memperbaharui kemampuan yang dimiliki menyesuaikan perubahan tuntutan pekerjaan dan meningkatkan kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya. Selain itu, peningkatan pengetahuan dan dukungan pimpinan mendorong kemampuan pegawai untuk berinovasi dalam menyelesaikan permasalahan yang sedang dihadapi. Dengan *learning organization* memungkinkan organisasi terus melakukan pembelajaran dan selalu menyesuaikan diri terhadap perubahan yang terjadi (organisasi adaptif) sehingga kemampuan yang dimiliki pegawai akan selalu diperbaharui sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan perubahan lingkungan organisasi sehingga akan menciptakan organisasi yang kompetitif dan mampu memenuhi tuntutan dan kebutuhan masyarakat saat ini dan yang akan datang.

Dan untuk hipotesis keempat (H4) dapat diterima berdasarkan pengujian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa *learning organization* berperan memediasi hubungan antara *transformational leadership* dengan *employee performance*. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Xie (2020) bahwa *transformational leadership* berpengaruh signifikan terhadap *learning*

organization dan penelitian yang dilakukan oleh Firmansyah (2022) bahwa *learning organization* berpengaruh signifikan terhadap *employee performance*, sehingga dapat disimpulkan bahwa *learning organization* dapat berperan sebagai perantara (mediasi). Fasilitasi pembelajaran yang diberikan oleh organisasi kepada pegawai memberikan dampak terhadap peningkatan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki pegawai. Dengan peningkatan pengetahuan dan keterampilan ini, kemampuan pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan menjadi lebih baik. Kemampuan pegawai untuk menyelesaikan permasalahan yang sedang dihadapi organisasi menjadi lebih inovatif dan kreatif. Hal ini terjadi karena terdapat sarana bagi pegawai untuk berbagai pengetahuan dan pengalaman diantara pegawai. *Learning organization* yang memfasilitasi pembelajaran bagi pegawai memungkinkan pengetahuan yang dimiliki pegawai terus terjadi pembaharuan dan lebih adaptif terhadap perubahan yang terjadi. Terwujudnya lingkungan *learning organization* sangat tergantung pada kemampuan pemimpin dalam memodifikasi kondisi dan lingkungan organisasi (Baig et al., 2021). Seorang pemimpin dengan kemampuan yang dimilikinya memodifikasi kondisi dan lingkungan organisasi guna terciptanya *learning organization* sebagai wadah bagi pegawai untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan yang dimilikinya sehingga dapat meningkatkan dan mempertahankan kinerja yang dihasilkan dan sesuai dengan tuntutan perubahan yang terjadi di lingkungan organisasi. Sehingga dapat dikatakan bahwa *learning organization* berperan memediasi pengaruh *transformational leadership* terhadap *employee performance*.

Dengan penelitian ini diharapkan dapat memperkaya pemahaman tentang manajemen sumber daya manusia khususnya berkaitan dengan *employee performance*. Didalam penelitian ini menunjukkan bahwa *employee performance* dipengaruhi oleh *transformational leadership* yang sepenuhnya dimediasi oleh *learning organization*. Ini mengindikasikan bahwa salah satu elemen penting yang menentukan dan mempengaruhi *employee performance* adalah pengetahuan yang dimiliki oleh pegawai. Baig (2021) bahwa salah satu upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan dan mempertahankan *employee performance* adalah dengan meningkatkan pengetahuan dan keterampilan sebagai salah satu langkah yang dapat dilakukan untuk memenuhi standar yang dibutuhkan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Pengetahuan yang dimiliki pegawai dapat ditingkatkan dengan menciptakan lingkungan yang memungkinkan setiap pegawai saling berbagi dan memperbaharui pengetahuan dan keterampilannya melalui *learning organization*. Peran *transformational leadership* adalah memberikan motivasi dan menginspirasi para pegawainya untuk terus meningkatkan pengetahuan dan berkinerja lebih baik serta menciptakan lingkungan organisasi yang mendukung.

SIMPULAN

Penelitian ini mengungkapkan bahwa pengaruh secara langsung *transformational leadership* terhadap *employee performance* lemah dan cenderung tidak signifikan. Pengaruh *transformational leadership* terhadap *employee performance* menjadi lebih kuat dan signifikan jika melalui mediasi *learning organization*. Hal ini membuktikan bahwa peningkatan dan pembaharuan pengetahuan yang dimiliki pegawai memiliki peranan penting dalam meningkatkan dan mempertahankan kinerja yang dihasilkan pegawai.

Peningkatan dan pembaharuan pengetahuan didapatkan pegawai melalui lingkungan yang memfasilitasi dan memberikan kesempatan yang luas kepada pegawainya untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya serta adanya situasi dan lingkungan organisasi yang memungkinkan bagi pegawai untuk saling berbagi pengetahuan dan pengalaman yang dimilikinya. Sedangkan bagi organisasi publik, dengan *learning organization* dapat membantu organisasi memahami kebutuhan dan tuntutan masyarakat yang terus mengalami perubahan dan perkembangan. Dengan *learning organization*, pelayanan yang diberikan oleh pegawai akan selalu inovatif sesuai dengan perubahan yang terjadi dimasyarakat.

Di dalam penelitian ini memiliki keterbatasan karena penelitian dilakukan hanya terbatas pada *transformational leadership*, belum dibandingkan dengan gaya kepemimpinan yang lainnya yang juga memiliki pengaruh terhadap *learning organization* dan *employee performance*. Selain itu, penelitian ini belum memisahkan organisasi publik yang memberikan pelayanan langsung kepada masyarakat. Sehingga diperlukan penelitian lebih lanjut agar dapat memberikan gambaran yang lebih mendalam.

DAFTAR PUSTAKA

- Acevedo, J., & Diaz-Molina, I. (2022). Learning organizations in emerging economies: the effect of knowledge management on innovative culture in Chilean companies. *The Learning Organization*. <https://doi.org/10.1108/tlo-01-2021-0009>
- Achdiat, I., Mulyani, S., Azis, Y., & Sukmadilaga, C. (2022). Roles of organizational learning culture in promoting innovation. In *Learning Organization*. Emerald Publishing. <https://doi.org/10.1108/TLO-01-2021-0013>
- Ali, M., Yamin, Y., & Yamin, M. A. Y. (2020). Examining the effect of organisational innovation on employee creativity and firm performance: moderating role of knowledge sharing between employee creativity and employee performance. In *Int. J. Business Innovation and Research* (Vol. 22, Issue 3).
- Al-Kharabsheh, S. A., Attiany, M. S., Alshwabkeh, R. O. K., Hamadneh, S., & Alshurideh, M. T. (2023). The impact of digital HRM on employee performance through employee motivation. *International Journal of Data and Network Science*, 7(1), 275–282. <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2022.10.006>
- Azizah Sabil, N., Kasran, M., & Sampatan, S. (2023). Pengaruh Soft Skill, Manajemen Talenta, Dan Kepemimpinan Transformasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Palopo. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi Dan Pelayanan Publik Universitas Bina Taruna Gorontalo*, 10(2).
- Baig, S. A., Iqbal, S., Abrar, M., Baig, I. A., Amjad, F., Zia-ur-Rehman, M., & Awan, M. U. (2021). Impact of leadership styles on employees' performance with moderating role of positive psychological capital. *Total Quality Management and Business Excellence*, 32(9–10), 1085–1105. <https://doi.org/10.1080/14783363.2019.1665011>

- Budhiraja, S. (2023). Continuous learning and employee performance: a moderated examination of managers' coaching behavior in India. *Personnel Review*, 52(1), 200–217. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2020-0272>
- Chen, S., & Cuervo, J. C. (2022). The influence of transformational leadership on work engagement in the context of learning organization mediated by employees' motivation. *Learning Organization*, 29(5), 567–585. <https://doi.org/10.1108/TLO-01-2022-0011>
- Enwereuzor, I. K., Ugwu, L. I., & Eze, O. A. (2018). How Transformational Leadership Influences Work Engagement Among Nurses: Does Person–Job Fit Matter? *Western Journal of Nursing Research*, 40(3), 346–366. <https://doi.org/10.1177/0193945916682449>
- Firmansyah, A., Chen, M. H., Junaedi, I. W. R., Arwani, M., & Kistyanto, A. (2022). The Role of Transformational Leadership and Knowledge Management and Learning Organization on Vocational Schools Performance During Digital Era. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.895341>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. In *European Business Review* (Vol. 31, Issue 1, pp. 2–24). Emerald Group Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. In *European Business Review* (Vol. 26, Issue 2, pp. 106–121). Emerald Group Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>
- Halim, A. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Makasar. *Publik Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi Dan Pelayanan Publik Sekolah Tinggi Administrasi Bina Taruna Gorontalo*, 2.
- Hassani, E., Gelard, P., Sharifzadeh, F., & Azad, N. (2022). The Impact of Learning Organizations on Employee Performance with an Emphasis on Network Communication Approach. *Education in the Knowledge Society*, 23. <https://doi.org/10.14201/eks.26817>
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., Van Buuren, S., Van Der Beek, A. J., & de Vet, H. C. w. (2012). Development of an individual work performance questionnaire. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(1), 6–28. <https://doi.org/10.1108/17410401311285273>
- Layaman, L., Harahap, P., Djastuti, I., Jaelani, A., & Djuwita, D. (2021). The mediating effect of proactive knowledge sharing among transformational leadership, cohesion, and learning goal orientation on employee performance. *Business: Theory and Practice*, 22(2), 470–481. <https://doi.org/10.3846/btp.2021.13365>
- Meiryani, Nelviana, Koh, Y., Soepriyanto, G., Aljuaid, M., & Hasan, F. (2022). The Effect of Transformational Leadership and Remote Working on Employee Performance During COVID-19 Pandemic. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.919631>

- Nasir, J., Ibrahim, R. M., Sarwar, M. A., Sarwar, B., Al-Rahmi, W. M., Alturise, F., Samed Al-Adwan, A., & Uddin, M. (2022). The Effects of Transformational Leadership, Organizational Innovation, Work Stressors, and Creativity on Employee Performance in SMEs. *Frontiers in Psychology, 13*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.772104>
- Ngah, R., Tai, T., & Bontis, N. (2016). Knowledge Management Capabilities and Organizational Performance in Roads and Transport Authority of Dubai: The mediating role of Learning Organization. *Knowledge and Process Management, 23*(3), 184–193. <https://doi.org/10.1002/kpm.1504>
- Nyoman Srutiningsih, N., Mediasi Motivasi Kerja, P., Bina Taruna Gorontalo, U., & Luh Wayan Sayang Telagawathi, N. (2023). Peranan Mediasi Motivasi Kerja Pada Gaya Kepemimpinan Transformational dan Kompensasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Study Pada Wyndham Garden Kuta Beach Bali). *Publik Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi Dan Pelayanan Publik Universitas Bina Taruna Gorontalo, 10*.
- 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>
- Song, J. H., Joo, B. K., & Chermack, T. J. (2009). The dimensions of learning organization questionnaire (DLOQ): A validation study in a Korean context. *Human Resource Development Quarterly, 20*(1), 43–64. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20007>
- Udin, U., Dharma, R. D., Dananjoyo, R., & Shaikh, M. (2023). The Role of Transformational Leadership on Employee Performance Through Organizational Learning Culture and Intrinsic Work Motivation. *International Journal of Sustainable Development and Planning, 18*(1), 237–246. <https://doi.org/10.18280/ijstdp.180125>
- Xie, L. (2020). The impact of servant leadership and transformational leadership on learning organization: a comparative analysis. *Leadership and Organization Development Journal, 41*(2), 220–236. <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2019-0148>