

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
BUDAYA ORGANISASI TERHADAP INOVASI ORGANISASI:
PERAN PEMBELAJARAN ORGANISASI
SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

TESIS



Oleh :

**MARDONI
NPM : 1910018212015**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PASCA SARJANA UNIVERSITAS BUNG HATTA
TAHUN 2021**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
BUDAYA ORGANISASI TERHADAP INOVASI ORGANISASI:
PERAN PEMBELAJARAN ORGANISASI
SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

TESIS



Oleh :

**MARDONI
NPM : 1910018212015**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PASCA SARJANA UNIVERSITAS BUNG HATTA
TAHUN 2021**

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : MARDONI
NPM : 1910018212015
Program Studi : Magister Sains Manajemen
Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis dengan judul :

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP INOVASI ORGANISASI : PERAN PEMBELAJARAN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI.

Yang dibuat untuk melengkapi persyaratan menjadi Magister Sains Manajemen pada program studi konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia Program Pascasarjana di Universitas Bung Hatta. Sejauh yang saya ketahui bukan merupakan tiruan atau duplikasi dari tesis yang telah dipublikasikan sebelumnya dan atau pernah dipakai dalam lingkungan Universitas Bung Hatta maupun di perguruan tinggi atau instansi manapun, kecuali bagian yang sumber informasinya dicantumkan sebagaimana mestinya.

Apabila dikemudian hari ternyata tidak sesuai dengan pernyataan di atas, maka penulis bersedia menerima sanksi yang akan dikenakan.

Padang, 23 Februari 2021
Penulis

MARDONI
NPM. 1910018212015

Halaman Persembahan
Bismillahirrahmanirrahim

Dengan penuh rasa syukur yang teramat dalam, Ya ALLAH... Terima kasih atas nikmat yang engkau berikan, sebuah perjalanan panjang yang berliku-liku telah engkau lepaskan dari diri hamba kemudian secercah cahaya terang telah engkau berikan. Di tengah malam aku bersujud menengadahkan tangan kepada-mu dan berdo'a kumohon petunjuk-mu, kumohon jaga langkahku, kumenyadarai kekurangan dan kelemahan diri ini, aku sering tersandung, terjatuh, terluka dan terkadang harus kutelan antara keringat dan air mata namun aku tak pernah takut, aku takkan pernah mengalah dan menyerah karena aku tak mau kalah, aku tak mau putus asa, aku akan terus melangkah berusaha dan berjuang tanpa mengenal putus asa.

Ya ALLAH..... engkau menyimpan sejuta makna dan rahasia, sungguh berarti nikmat dan hikmah yang engkau berikan, sehingga tugas akhir yang kujalani ini dapat terselesaikan demi sebuah cita-cita dan nama Almamaterku.

Untukmu Mama dan abang dan adek ku.....

Ketika aku lelah dan semangatku patah untuk meneruskan perjuangan, terhenti oleh kerikil-kerikil yang tajam sehingga akhirnya aku memikirkan untuk memilih jeda!!! Kau tetap ada disana memberiku isyarat untuk tetap bertahan. Nasihatmu memberi kekuatan untuk menapaki hari-hari penuh liku. Kau kirim aku kekuatan lewat uitaian kata dan irungan do'a, tak ada keluh kesah diwajahmu dalam mengantar anakmu kegerbang masa depan yang yang cerah. Kau besarkan aku dalam dekapan hangatmu, hari-harimu, cintamu hiasi jiwaku dan restumu temani kehidupanku. Hari-harimu penuh tantangan dan pengorbanan tak kau hiraukan, terik matahari tak kau pedulikan, hujan deras mengguyur semua yang kau lakukan itu demi aku, anakmu. Terima kasih atas segala pesan dan nasehat-nasehat serta do'a dari mama, juga bantuan moril dan materil selama menyelesaikan kuliah serta telah mendukung apapun keputusan yang aku ambil didalam menempuh pendidikan pascasarjana ini.

Untukmu istri tercinta dan keluarga, Sungguh tegar menghadapi semua ini, seringkali aku tak berada disamping mu ketika hujan dan panas, ketika malam dan siang kuttingalkan, kalian begitu sabar dan tegar dalam menghadapinya, berkat do'a dan suport kalian aku bisa menyelesaikan semua ini, terima kasih do'a, dukungan, pengertian dan pengorbanannya baik moril maupun materil serta dorongan semangat yang bisa mengantarkanku untuk menyelesaikan tesis ini tepat pada waktunya."Harapanku adalah harapanmu, harapan itu telah kugapai."

"Akar pendidikan memang pahit, tetapi buahnya manis rasanya" (Aristoteles). Jadilah yang terbaik untuk ayah dan bunda.

Dengan ridho-mu Alhamdulillah..... Kini aku tersenyum dalam iradat-mu. Kupersembahkan Karya kecilku ini kepada kalian.... Mama, Abang dan Adek, saudaraku dan temanku (Terimakasih atas Do'a, semangat, motivasi, kasih sayang

yang tiada pernah putus yang kalian berikan sehingga aku dapat menyelesaikan semua ini) Alhamdulillahirabbilalamin.....

Motto : “Jangan pernah menyerah pada keadaan karena hinayah diri-sendirilah yang harus merubah keadaan tersebut bukan keadaan yang akan merubah kita. Hakikat dari hidup bermanfaat adalah memberi solusi untuk diri sendiri, keluarga dan orang lain”.

Terakhir teriring salam buat kita semua yang telah berpartisipasi dalam penulisan ini, hanya untaian kata-kata inilah yang dapat kupersembahkan.

Padang, Februari 2021

MARDONI

KATA PENGANTAR

Penulis bersyukur ke hadirat Allah SWT, atas limpahan rahmat dan karuniaNya sehingga penyusunan tesis ini dapat diselesaikan. Tesis ini berjudul “**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP INOVASI ORGANISASI: PERAN PEMBELAJARAN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (Studi pada Penyuluhan Pertanian Kabupaten Pesisir Selatan)**”.

Hasil penelitian dalam bentuk tesis ini merupakan salah satu persyaratan dalam memperoleh gelar Magister Sains (M.Si) pada Program Studi Magister Sains Manajemen Program Pascasarjana di Universitas Bung Hatta.

Terselesaikannya penyusunan tesis ini, tak lepas dari bantuan dan arahan dari semua pihak. Oleh karena itu dengan segala kerendahan hati, penulis menyampaikan puji syukur dan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Ibu Dr. Hj. Listiana Sri Mulatsih, S.E., M.M selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bung Hatta dan sekaligus sebagai Ketua Program Studi Pascasarjana Magister Sains Manajemen Universitas Bung Hatta.
2. Bapak Sefnedi,S.E,M.M, Ph.D selaku Pembimbing I dan Ibu Dr. Erni Febrina Harahap, SE, M.Si, selaku Pembimbing II yang telah memberikan bimbingan dan arahan dalam penulisan tesis ini.
3. Ibuk Dr. Dwi Fitri Puspa, S.E., M.Si, Ak., CA dan Bapak Dr. Irwan Muslim,S.E., M.P. selaku Penguji.

4. Bapak dan Ibu Dosen Universitas Bung Hatta, khususnya Dosen Pascasarjana Program Studi Manajemen, yang telah memberikan ilmu selama menjalani perkuliahan.
5. Mama tercinta yang selalu mendoakan dan memberi semangat dalam menempuh pendidikan pascasarjana di Universitas Bung Hatta.
6. Keluarga tercinta yang telah memberikan dukungan baik materil maupun non materil dan doa selama ini.
7. Teman teman Dinas Pangan Kabupaten Pesisir Selatan yang sudah memberi Support dan dorongan yang luar biasa.
8. Teman teman mahasiswa seperjuangan yang telah memberikan semangat dan motivasi.

Akhir kata, penulis menyadari bahwa tesis ini masih memerlukan penyempurnaan, oleh karena itu, penulis menerima saran dan kritikan yang sifatnya membangun agar tesis ini lebih sempurna dan dapat menjadi bahan referensi untuk penelitian selanjutnya dan berguna untuk pengembangan ilmu pengetahuan. Amin.

Padang, Februari 2021
Penulis,

MARDONI
NPM. 1910018212015

DAFTAR ISI

SAMPUL DEPAN	
SAMPUL DALAM	
HALAMAN PERSETUJUAN	I
HALAMAN PENGESAHAN	ii
HALAMAN KEASLIAN	iii
HALAMAN PERSEMBAHAN	iv
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi

BAB I. PENDAHULUAN

1.1	Latar Belakang	1
1.2	Perumusan Masalah	10
1.3	Tujuan Penelitian	11
1.4	Manfaat Penelitian	11

BAB II. KAJIAN LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1	Kajian Literatur	13
2.1.1	Inovasi Organisasi	13
2.1.1.1	Pengertian Inovasi Organisasi	13
2.1.1.2	Faktor-faktor yang Mempengaruhi Inovasi Organisasi	15
2.1.1.3	Indikator Inovasi Organisasi	17
2.1.2	Pembelajaran Organisasi.....	19
2.1.2.1	Pengertian Pembelajaran Organisasi	19
2.1.2.2	Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pembelajaran organisasi ..	21
2.1.2.3	Indikator Pembelajaran Organisasi	23
2.1.3	Kepemimpinan Transformasional	25
2.1.3.1	Pengertian Kepemimpinan Transformasional	25
2.1.3.2	Prinsip-prinsip Kepemimpinan Transformasional	26
2.1.3.3	Indikator Kepemimpinan Transformasional	28
2.1.4	Budaya Organisasi	30
2.1.4.1	Pengertian Budaya Organisasi.....	30
2.1.4.2	Karakteristik Budaya Organisasi	32
2.1.4.3	Indikator Budaya Organisasi	33
2.2	Pengembangan Hipotesis	37

2.3	Kerangka Konseptual	47
-----	---------------------------	----

BAB III.	METODELOGI PENELITIAN	
3.1	Objek, Populasi dan Sampel	48
3.2	Data Penelitian	49
3.2.1	Jenis dan Sumber Data	49
3.2.2	Metode Pengumpulan Data	50
3.3	Definisi Dan Operasional Variabel	50
3.3.1	Inovasi Organisasi	50
3.3.2	Pembelajaran Organisasi	51
3.3.3	Kepemimpinan transformasional	51
3.3.4	Budaya Organisasi	52
3.4	Pengukuran Instrumen	52
3.5	Teknik Analisa Data	53
3.5.1	Measurement Model Assesment	54
3.5.2	Analisa Deskritif	55
3.5.3	R Square dan Q Square	56
3.5.4	Struktural Model Assessment	57
BAB IV.	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
4.1	Hasil Penelitian.....	60
4.1.1	Respon Rate Responden	60
4.1.2	Profil Responden	61
4.1.3	Measure Model Assessment	64
4.1.3.1	Convergen Validity	65
4.1.3.1.1	Variabel Inovasi Organisasi	65
4.1.3.1.2	Variabel Pembelajaran Organisasi	68
4.1.3.1.3	Variabel Budaya Organisasi	71
4.1.3.1.4	Variabel Kepemimpinan Transformasional	74
4.1.3.2	Discriminant Validity	77
4.1.3.2.1	Fornell Larcker Criterion	77
4.1.3.2.2	Cross Loadings	78
4.1.3.2.3	Heterotrait Monotrait Ratio (HTMT)	80
4.1.4	Analisis Deskriptif Variabel	81
4.1.4.1	Inovasi Organisasi	81
4.1.4.2	Pembelajaran Organisasi	81
4.1.4.3	Kepemimpinan Transformasional	82
4.1.4.4	Budaya Organisasi	83

4.1.4.5	R Square dan Q Square	84
4.1.5	Structural Model Assessment	86
4.2	Pembahasan	90
4.2.1	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Inovasi Organisasi	90
4.2.2	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Inovasi Organisasi ...	92
4.2.3	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Pembelajaran Organisasi	96
4.2.4	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Pembelajaran Organisasi	98
4.2.5	Pengaruh Pembelajaran Organisasi Terhadap Inovasi Organisasi	100
4.2.6	Pengaruh Pembelajaran Organisasi sebagai Mediasi Hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dan Inovasi Organisasi	102
4.2.7	Pengaruh Pembelajaran Organisasi sebagai Mediasi Hubungan antara Budaya Organisasi dan Inovasi Organisasi ..	105
BAB V.	PENUTUP	
5.1	Kesimpulan	108
5.2	Implikasi Penelitian	109
5.3	Keterbatasan dan Saran Penelitian	113
	DAFTAR PUSTAKA	114
	LAMPIRAN	122

DAFTAR TABEL

		Halaman	
Tabel	1.1	Hasil Survey Awal Inovasi Organisasi	4
Tabel	3.1	Karakteristik Responden	49
Tabel	3.2	Daftar Skor Jawaban Setiap Pertanyaan Berdasarkan Sifatnya	53
Tabel	3.3	Kriteria Tingkat Capaian Responden (TCR)	56
Tabel	3.4	Tipe Pengujian Mediasi	58
Tabel	4.1	Distribusi Kuesioner Penelitian	60
Tabel	4.2	Profil Responden	62
Tabel	4.3	Hasil Analisis Convergent Validity Inovasi Organisasi (Tahap 1)	66
Tabel	4.4	Hasil Analisis Convergent Validity Inovasi Organisasi (Tahap 2)	67
Tabel	4.5	Hasil Analisis Convergent Validity Pembelajaran Organisasi (Tahap 1)	69
Tabel	4.6	Hasil Analisis Convergent Validity Pembelajaran Organisasi (Tahap 2)	70
Tabel	4.7	Hasil Analisis Convergent Validity Budaya Organisasi (Tahap 1)	72
Tabel	4.8	Hasil Analisis Convergent Validity Budaya Organisasi (Tahap 2)	73
Tabel	4.9	Hasil Analisis Convergent Validity Kepemimpinan Transformasional (Tahap 1)	75
Tabel	4.10	Hasil Analisis Convergent Validity Kepemimpinan Transformasional (Tahap 2)	76
Tabel	4.11	<i>Discriminant Validity</i> dengan Metode <i>Fornell Larcker Criteria</i>	77
Tabel	4.12	<i>Discriminant Validity</i> dengan Metode <i>Cross Loading</i>	79

Tabel	4.13	<i>Heterotrait – Monotrait Ratio (HTMT)</i>	80
Tabel	4.14	Hasil Deskriptif Variabel Inovasi Organisasi	81
Tabel	4.15	Hasil Deskriptif Variabel Pembelajaran Organisasi	82
Tabel	4.16	Hasil Deskriptif Variabel Kepemimpinan Transformasional	83
Tabel	4.17	Hasil Deskriptif Variabel Budaya Organisasi	84
Tabel	4.18	R Square	85
Tabel	4.19	Q Square	85
Tabel	4.20	Hasil Uji Hipotesis	88

DAFTAR GAMBAR

Halaman

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual	47
Gambar 4.1 Bootstrapping	87

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman	
Lampiran.1	Kuesioner Penelitian	122
Lampiran.2	Tabulasi Data	131
Lampiran.3	Profil Responden	146
Lampiran.4	Measurement Model Assessment (MMA) Tahap 1	147
	Measurement Model Assessment (MMA) Tahap 2	149
Lampiran.5	Deskripsi Variabel	152
Lampiran.6	R Square dan Q Square	154
Lampiran.7	Structural Model Assessment (SMA)	156