

**PENGARUH PERSEPSI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL  
PADA KINERJA KARYAWAN: PERSEPSI PEMBELAJARAN  
ORGANISASI DAN INOVASI SEBAGAI PEMEDIASI  
( STUDI DI CV. AMIGO MANGESTI UTOMO )**

TESIS



Disusun Oleh:

**OGY SEPTIADI**

**13170019**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**

**FAKULTAS BISNIS**

**UNIVERSITAS KRISTEN DUTA WACANA**

**YOGYAKARTA**

**2019**

**PENGARUH PERSEPSI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL  
PADA KINERJA KARYAWAN: PERSEPSI PEMBELAJARAN  
ORGANISASI DAN INOVASI SEBAGAI PEMEDIASI  
( STUDI DI CV. AMIGO MANGESTI UTOMO )**

TESIS



Disusun Oleh:

**OGY SEPTIADI**

**13170019**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**

**FAKULTAS BISNIS**

**UNIVERSITAS KRISTEN DUTA WACANA**

**YOGYAKARTA**

**2019**

**PENGARUH PERSEPSI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL  
PADA KINERJA KARYAWAN: PERSEPSI PEMBELAJARAN  
ORGANISASI DAN INOVASI SEBAGAI PEMEDIASI  
( STUDI DI CV. AMIGO MANGESTI UTOMO )**

**TESIS**

**Diajukan Kepada Fakultas Bisnis Program Studi Magister Manajemen  
Universitas Kristen Duta Wacana Yogyakarta  
Untuk Memenuhi Sebagian Syarat-Syarat Guna Memperoleh  
Gelar Magister Manajemen**

**Disusun oleh :**

**OGY SEPTIADI**

**13170019**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS BISNIS  
UNIVERSITAS KRISTEN DUTA WACANA  
2019**

# LEMBAR PENGESAHAN

**PENGARUH PERSEPSI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL  
PADA KINERJA KARYAWAN: PERSEPSI PEMBELAJARAN  
ORGANISASI DAN INOVASI SEBAGAI PEMEDIASI  
( STUDI DI CV. AMIGO MANGESTI UTOMO )**

Ogy Septiadi

1370019




Dipertahankan di depan Dewan Penguji Tesis Program Studi Magister  
Manajemen, Fakultas Bisnis, Universitas Kristen Duta Wacana, Yogyakarta  
Tanggal : ... **02 OCT 2019** .....

Dewan Penguji

Nama Dosen

Tanda Tangan

1. Dr. Perminas Pangeran, S.E., M.Si. :  
(Ketua Penguji)
2. Drs. Sisnuhadi, MBA., Ph.D :  
(Dosen Penguji)
3. Dr. Heru Kristanto, SE., M.T. :  
(Dosen Penguji)

  
.....  
  
.....  
  
.....

Yogyakarta, ... **23 OCT 2019** .....

Disahkan oleh:

Dekan Fakultas Bisnis,

Ketua Program Studi Magister Manajemen,



Dr. Perminas Pangeran, S.E., M.Si.



Dr. Singgih Santoso, M.M

## HALAMAN PERSETUJUAN

Judul Tesis : PENGARUH PERSEPSI KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL PADA  
KINERJA KARYAWAN: PERSEPSI  
PEMBELAJARAN ORGANISASI DAN INOVASI  
SEBAGAI PEMEDIASI ( STUDI DI CV. AMIGO  
MANGESTI UTOMO )

Nama Mahasiswa : Ogy Septiadi  
NIM : 13170019  
Mata Kuliah : Tesis  
Kode : MM0513  
Semester : Genap  
Tahun Akademik : 2019/2020

Telah diperiksa dan disetujui di  
Yogyakarta, 09-09-2019

Dosen Pembimbing



Dr. Heru Kristanto, SE., M.T.

## PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya menyatakan bahwa sesungguhnya tesis dengan judul:

**PENGARUH PERSEPSI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL  
PADA KINERJA KARYAWAN: PERSEPSI PEMBELAJARAN  
ORGANISASI DAN INOVASI SEBAGAI PEMEDIASI ( STUDI DI CV.  
AMIGO MANGESTI UTOMO )**

Yang saya kerjakan untuk melengkapi sebagian syarat memperoleh Gelar Magister Manajemen di Program Studi Magister Manajemen Fakultas Bisnis Universitas Kristen Duta Wacana Yogyakarta, adalah bukan hasil tiruan atau duplikasi dari karya pihak lain di Perguruan Tinggi atau instansi manapun, kecuali bagian yang sumber informasinya sudah dicantumkan sebagaimana mestinya.

Jika dikemudian hari didapati bahwa hasil tesis ini adalah hasil plagiasi atau tiruan dari karya pihak lain, maka saya bersedia dikenai sanksi yakni pencabutan gelar Magister Manajemen saya.

Yogyakarta, 23 -10-2019



Ogy Septiadi

13170019

**HALAMAN MOTTO**

*“Dia mengasihi mu”*

*“1 Yohanes 4:8”*

*“PROFESIONAL DENGAN TOTALITAS DAN LOYALITAS”*

*“Ogy Septiadi”*

©UKDW

## HALAMAN PERSEMBAHAN

Dengan mengucapkan syukur kepada Tuhan, saya persembahkan tesis ini sebagai bentuk rasa terima kasih untuk :

1. Tuhan Yesus Kristus yang telah memberikan kekuatan dan tiada henti-hentinya memberikan kasihnya dalam setiap langkah hidup saya.
2. Kedua orang tua dan kedua adik saya yang selalu memberikan dukungan kepada saya untuk menyelesaikan studi Pasca Sarjana ini.
3. Universitas Kristen Duta Wacana dan Program Studi Magister Manajemen beserta seluruh jajarannya yang telah memberikan saya kesempatan untuk kembali belajar dan berproses untuk bekal ilmu saya.
4. Mahasiswa Angkatan I,II dan III Magister Manajemen yang selama ini berjuang dan selalu memberikan dukungan untuk menyelesaikan demi meraih gelar Magister Manajemen.
5. Amigo Group beserta seluruh jajarannya yang telah memberikan saya kesempatan untuk melakukan kegiatan penelitian dan mendukung saya dalam memberikan data-data yang saya perlukan untuk menyelesaikan tesis.
6. Eloi mbesscuuu yang sering menemani dan memberi semangat dalam mengerjakan penelitian ini.
7. Tian Family Dan Ceunah Genk.
8. Tim Basket UKDW (Pak Oke Crew).
9. Angkringan Pak Oke yang menyediakan tempat dan makanan selama mengerjakan penelitian ini..
10. Pihak-pihak yang tidak dapat saya sampaikan satu persatu yang selama ini telah memberikan dukungan maupun doa selama berlangsungnya studi saya di Magister Manajamen.



## KATA PENGANTAR

Segala puji syukur kepada Tuhan Yesus Kristus atas selesainya kegiatan tesis ini dengan tepat waktu. Tanpa pertolongan-Nya tentu saya tidak akan sanggup menyelesaikan tesis dengan baik.

Saya menyampaikan rasa terima kasih sebanyak-banyaknya kepada bapak Dr. Heru Kristanto, S.E., M.T. yang telah membimbing saya hingga akhir sehingga saya dapat menyelesaikan tesis, dan kepada Amigo Group yang telah memberikan kesempatan dan kepercayaan untuk melaksanakan kegiatan penelitian saya.

Saya berharap tesis ini berguna serta bermanfaat bagi civitas akademika serta Amigo Group dalam meningkatkan pengetahuan sekaligus wawasan terkait dampak yang terjadi, serta langkah-langkahnya yang diambil untuk perkembangan perusahaan dimasa datang..

Selain itu saya juga menyadari bahwa tesis ini dapat ditemukan banyak sekali kekurangan serta jauh dari kesempurnaan. Oleh sebab itu, saya berharap untuk penelitian berikutnya dapat dikembangkan menjadi lebih baik lagi dari ini.

Akhir kata saya berharap tesis ini dapat dimengerti oleh setiap pihak yang membaca. Saya mohon maaf yang sebesar-besarnya apabila dalam tesis ini terdapat perkataan yang tidak berkenan di hati.

Yogyakarta, .....

Ogy Septiadi

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PENGAJUAN .....	ii
HALAMAN PENGESAHAN .....	iii
HALAMAN PERSETUJUAN .....	iv
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI .....	v
HALAMAN MOTO .....	vi
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	vii
KATA PENGANTAR .....	viii
DAFTAR ISI .....	ix
DAFTAR TABEL .....	xi
DAFTAR GAMBAR .....	xii
HALAMAN ABSTRAK .....	xiii
HALAMAN <i>ABSTRAC</i> .....	xiv
BAB 1 PENDAHULUAN .....	1
1.1. Latar Belakang Masalah .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	6
1.3. Tujuan Penelitian .....	6
1.4. Manfaat Penelitian .....	6
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA .....	8
2.1. Landasan Teori .....	8
2.1.1. Persepsi Kepemimpinan Transformasional .....	8
2.1.2. Inovasi .....	12
2.1.3. Persepsi Pembelajaran Organisasi .....	17
2.1.4. Kinerja Karyawan .....	30
2.2. Penelitian Terdahulu .....	34
2.3. Hipotesis Penelitian .....	41
2.4. Kerangka Penelitian .....	50

BAB 3 METODE PENELITIAN.....	51
3.1. Jenis Penelitian.....	51
3.2. Sampel .....	51
3.3. Lokasi Penelitian .....	51
3.4. Metode Pengumpulan Data .....	56
3.5. Pengukuran dan Definisi Operasional Variabel .....	56
3.6. Metode Analisis Data .....	61
3.6.1 Uji Validitas dan Reliabilitas .....	61
3.6.2. Analisis Deskriptif .....	62
3.6.3. Uji <i>Goodness of Fit</i> .....	62
3.6.4. Uji Hipotesis .....	63
 BAB 4 HASIL PENELITIAN .....	 64
4.1. Analisis Deskriptif .....	64
4.1.1. Analisis Profil Responden .....	64
4.2. Uji Validitas dan Reliabilitas .....	67
4.3. Hasil Pengujian Instrumen Penelitian .....	70
4.3.1. <i>Goodness of Fit</i> .....	70
4.3.2. Hubungan Kausalitas .....	71
4.3.3. Uji Hipotesis .....	72
4.3.3. Pembahasan Hasil Hipotesis .....	74
 BAB 5 PENUTUP .....	 79
5.1. Kesimpulan .....	79
5.2. Keterbatasan Penelitian .....	80
5.3. Saran.....	81
 DAFTAR PUSTAKA .....	 82
 LAMPIRAN .....	 90

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu .....	40
Tabel 3.1. Skala Likert .....	57
Tabel 3.2. <i>Goodness Of Fit</i> .....	63
Tabel 4.1. Jumlah Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	64
Tabel 4.2. Jumlah Responden Berdasarkan Usia .....	65
Tabel 4.3. Jumlah Responden Berdasarkan Status Kepegawaian .....	66
Tabel 4.4. Jumlah Responden Berdasarkan Pendidikan .....	66
Tabel 4.5. Jumlah Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	67
Tabel 4.6. Hasil Uji Validitas .....	68
Tabel 4.7. Hasil Uji Reliabilitas.....	69
Tabel 4.8. Hasil <i>Goodness Of Fit</i> .....	70
Tabel 4.9. Hasil Pengujian Hipotesis .....	72

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Kerangka Penelitian .....	50
Gambar 2.2. Struktur Organisasi Toko Amigo .....	54
Gambar 4.1. <i>Structural Equation Model</i> .....	71

©UKDW

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Masalah

CV Amigo Mangesti Utomo merupakan perusahaan ritel *fashion* dengan 9 cabang atau *store* yang tersebar di daerah Jawa Tengah dan DIY. Perusahaan ini sangat menjunjung budaya organisasi yang sifatnya masih tradisional atau cenderung ke arah budaya jawa dan selalu bergerak berdasarkan nilai-nilai yang sudah ada. Kedekatan antar karyawan mulai dari karyawan dengan *level* jabatan manajerial hingga karyawan *level* pramuniaga sangat terjaga keharmonisannya karena adanya budaya organisasi yang sifatnya tradisional (cenderung ke arah budaya jawa), dimana selalu menjaga tali silaturahmi dan kekeluargaan.

Walaupun kedekatan selalu terjaga, namun itu belum membuat hubungan kerja antara pemimpin dan bawahan menjadi baik. Pemimpin yang tidak mampu memberikan arahan, contoh yang baik, motivasi serta menginspirasi membuat kinerja karyawan menjadi kurang maksimal, sehingga kinerja karyawan berupa target penjualan, kualitas pelayanan serta kehadiran bekerja kurang maksimal. Akibat pemimpin yang kurang menginspirasi serta memberikan tugas dan banyak menuntut pekerjaan yang maksimal dan cepat selesai tanpa mau tau proses yang terjadi membuat karyawan merasa kurang dihargai. Tanpa adanya campur tangan berupa pembelajaran dari pemimpin dalam pemberian tugas atau pekerjaan membuat karyawan merasakan kurangnya perhatian dari atasan sehingga kurangnya minat karyawan dalam memaksimalkan ide-ide yang dimiliki sehingga kurangnya inovasi yang muncul .

Kepemimpinan transformasional dapat didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan yang meningkatkan kesadaran akan minat kolektif di antara anggota organisasi dan membantu mereka mencapai tujuan kolektif mereka. Sebaliknya, kepemimpinan transaksional berfokus pada mempromosikan kepentingan individu para pemimpin dan pengikut mereka dan mencapai kepuasan kewajiban kontrak pada bagian dari keduanya dengan menetapkan tujuan dan memantau dan mengendalikan hasil (Bass & Avolio, 2000). Pemimpin menggunakan perilaku transaksional dan transformasional ke derajat yang berbeda (Bass, 1999). Investigasi ini berfokus pada kepemimpinan transformasional. Teori kepemimpinan transformasional menekankan emosi, nilai, dan pentingnya kepemimpinan yang berorientasi untuk mendorong kreativitas karyawan. Karyawan adalah sumber daya berharga di perusahaan, pemimpin transformasional bertanggung jawab akan pengembangan sumber daya profesionalnya yang dia promosikan (Bass, 1999; Bass & Avolio, 2000; Garcia *et al.*, 2008).

Kepemimpinan transformasional berupaya menciptakan hubungan emosional dengan para pengikutnya dan mengilhami nilai-nilai yang lebih tinggi. Kepemimpinan seperti itu memancarkan pentingnya memiliki misi bersama dan menanamkan rasa tujuan, arahan, dan makna ke dalam kerja para pengikut (Bass, 1999). Kepemimpinan transformasional menjadi motor dan pemancar budaya inovatif dan penyebaran pengetahuan yang berorientasi untuk mencari kinerja terbaik. Contoh kepemimpinan transformasional yang berkomitmen terhadap tujuan organisasi dan internalisasi mereka di dalam pengikutnya bertujuan untuk

mendorong komitmen terhadap hasil pada bagian anggota organisasi (Bass, 1999; Bass & Avolio, 2000).

Pemimpin transformasional memiliki karisma, memberikan inspirasi dan mempromosikan rangsangan intelektual (Bass, 1999; Bass & Avolio, 2000; Conger, 1999). Karisma membangkitkan kebanggaan, keyakinan dan rasa hormat bahwa para pemimpin bekerja untuk mendorong karyawan mereka untuk memiliki diri mereka sendiri, pemimpin mereka, dan organisasi mereka. Pemimpin transformasional memberikan inspirasi dengan memotivasi pengikut mereka, sebagian besar melalui komunikasi harapan yang tinggi. Pemimpin seperti itu juga mempromosikan rangsangan intelektual dengan mempromosikan kecerdasan, pengetahuan, dan pembelajaran karyawan sehingga karyawan dapat menjadi inovatif dalam pendekatan mereka untuk pemecahan masalah dan solusi.

Berbagai studi menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional pada kinerja melalui konstruksi menengah seperti budaya (Ogbonna & Harris, 2000), kewirausahaan (Garcia *et al.*, 2006), manajemen pengetahuan (Gowen *et al.*, 2009), kesesuaian dalam tim manajemen puncak (Colbert *et al.*, 2008), sumber daya manusia yang meningkatkan manajemen sumber daya manusia (Zhu *et al.*, 2005), strategi kompetitif (misalnya, Menguc *et al.*, 2007), dan kapasitas absorpsi (Garcia *et al.*, 2008a, b). Namun, pengertian proses di mana pemimpin memberikan pengaruh ini masih terbatas dan sangat spekulatif (Bass, 1999; Conger, 1999). Investigasi ini berusaha untuk menganalisis secara empiris apakah kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh pada kinerja karyawan melalui pengaruh antara pembelajaran organisasi dan inovasi.



Pembelajaran organisasi adalah kemampuan “dalam suatu organisasi untuk mempertahankan atau meningkatkan kinerja berdasarkan pengalaman. Kegiatan ini melibatkan akuisisi pengetahuan (pengembangan atau penciptaan keterampilan, wawasan, dan hubungan), berbagi pengetahuan (diseminasi kepada orang lain tentang apa yang telah diperoleh oleh beberapa), dan pemanfaatan pengetahuan (integrasi pembelajaran sehingga berasimilasi dan tersedia secara luas dan dapat digeneralisasikan ke situasi baru) ”(DiBella *et al.*, 1996). Pembelajaran organisasi adalah proses di mana organisasi meningkatkan pengetahuan yang dibuat oleh individu dengan cara yang terorganisir dan mengubah pengetahuan ini menjadi bagian dari sistem pengetahuan organisasi. Proses ini terjadi dalam komunitas interaksi di mana organisasi menciptakan pengetahuan, yang berkembang dalam dinamika konstan antara tacit dan eksplisit (Nonaka & Takeuchi, 1995). Pengembangan kemampuan dan pengetahuan baru dan peningkatan kemampuan organisasi memungkinkan pembelajaran organisasi. Pembelajaran organisasional melibatkan perubahan kognitif dan perilaku. Lebih dari sebelumnya, pembelajaran organisasi telah menjadi kebutuhan dan bukan pilihan. Ketidakmampuan untuk belajar adalah alasan mengapa sebagian besar perusahaan menghilang sebelum empat puluh tahun berlalu (Argyris & Schön, 1996; Senge, 1990).

Studi empiris mendukung hubungan antara pembelajaran organisasi dan inovasi (Bueno *et al.*, 2010; Cohen & Levinthal, 1990; Glynn, 1996; Hurley & Hult, 1998; Ireland *et al.*, 2001; Mezias & Glynn, 1993). Berbagai jenis pembelajaran dan inovasi juga terkait. Sebagai contoh, pembelajaran generatif adalah bentuk pembelajaran organisasi yang paling maju dan terjadi ketika

organisasi bersedia mempertanyakan asumsi yang dipegang lama tentang misinya, pelanggan, kemampuan, dan strategi dan untuk menghasilkan perubahan dalam praktik, strategi, dan nilainya. Pembelajaran semacam ini membentuk fondasi yang diperlukan untuk inovasi radikal dalam produk, proses, dan teknologi (Argyris & Schön, 1996; Damanpour, 1991; Glynn, 1996; Senge, 1990; Senge *et al.*, 1994).

Literatur juga menekankan pentingnya pembelajaran organisasi dan inovasi untuk kelangsungan hidup perusahaan dan kinerja yang efektif. Pembelajaran organisasi merupakan komponen utama dalam setiap upaya untuk meningkatkan kinerja organisasi dan memperkuat keunggulan kompetitif. Pengembangan pengetahuan baru, yang berasal dari pembelajaran organisasi, mengurangi kemungkinan bahwa kompetensi suatu perusahaan akan menjadi ketinggalan zaman, memungkinkan kompetensi untuk tetap dinamis dan dengan demikian mendukung peningkatan kinerja. Pembelajaran organisasi biasanya memiliki konotasi positif, karena bentuk pembelajaran ini berhubungan dengan peningkatan kinerja (Argyris & Schön, 1996; Fiol & Lyles, 1985; Inkpen & Crossan, 1995; Ireland *et al.*, 2001; Senge, 1990). Berbagai penulis juga menunjukkan bahwa inovasi sangat penting untuk meningkatkan kinerja dan inovasi yang datang ke dalam bermain untuk meningkatkan kinerja organisasi (Argyris & Schön, 1996; Damanpour, 1991; Fiol & Lyles, 1985; Hurley & Hult, 1998; Senge, 1990; Zaltman *et al.*, 1973).

Dari uraian tersebut maka diajukan sebuah penelitian dengan judul “**Analisis Pengaruh Persepsi Kepemimpinan Transformasional Pada Kinerja**

## **Karyawan: Persepsi Pembelajaran Organisasi Dan Inovasi Sebagai Pemediasi ( Studi di CV. Amigo Mangesti Utomo )”.**

### **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka rumusan masalah dari penelitian ini adalah:

- a. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap pembelajaran organisasi?
- b. Apakah kepemimpinan tranformasional berpengaruh terhadap inovasi?
- c. Apakah pembelajaran organisasi berpengaruh langsung terhadap inovasi?
- d. Apakah pembelajaran organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
- e. Apakah inovasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah di atas, maka penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh persepsi kepemimpinan transformasional, terhadap kinerja karyawan melalui persepsi pembelajaran organisasi dan inovasi.

### **1.4. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini menganalisis pengaruh dari transformasional kepemimpinan pada pembelajaran organisasi dan inovasi dan menekankan pentingnya memberikan hasil empiris yang membuktikan hubungan ini. Model ini juga mengklaim untuk menunjukkan keberadaan perusahaan akan hubungan positif dan signifikan antara pembelajaran organisasi dan inovasi sehingga dinamis dalam kinerja karyawan. Perhatian yang relatif sedikit dibayar dalam praktek untuk topik ini kontras dengan pentingnya mereka untuk teknisi dan praktisi.

Hasil penelitian ini nantinya diharapkan dapat memberikan kontribusi:

a. Penulis

Melalui penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengalaman kepada penulis untuk lebih lagi mengenal pengaruh persepsi kepemimpinan transformasional, terhadap kinerja karyawan melalui persepsi pembelajaran organisasi dan inovasi serta juga bisa mengimplementasikan ilmu pengetahuan yang telah diterima selama kuliah.

b. Perusahaan

Melalui penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan masukan yang baik kepada perusahaan untuk dapat mengetahui pengaruh persepsi kepemimpinan transformasional, terhadap kinerja karyawan melalui persepsi pembelajaran organisasi dan inovasi, serta mengembangkannya.

c. Bagi pihak lain:

- 1) Sebagai bahan referensi bagi penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan pengaruh persepsi kepemimpinan transformasional, terhadap kinerja karyawan melalui persepsi pembelajaran organisasi dan inovasi.
- 2) Menambah pengetahuan dan wawasan mengenai manajemen sumber daya manusia khususnya mengenai persepsi kepemimpinan transformasional, kinerja karyawan, persepsi pembelajaran organisasi, inovasi.
- 3) Menjadi masukan bagi pengembangan ilmu pengetahuan yang berhubungan dengan disiplin ilmu ekonomi khususnya manajemen Sumber daya manusia.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1. Kesimpulan**

Penelitian ini dilakukan dengan mengumpulkan data melalui survey pada karyawan CV. Amigo Mangesti Utomo. Tujuan penelitian secara umum adalah melihat dampak dari persepsi kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui persepsi pembelajaran organisasi dan inovasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa :

1. Persepsi kepemimpinan transformasional memberikan dampak penting atas persepsi pembelajaran organisasi di CV. Amigo Mangesti Utomo. Semakin baik kepemimpinan transformasional yang di tunjukan maka akan mendorong praktek pembelajaran organisasi di dalam lingkungan CV. Amigo Mangesti Utomo.
2. Persepsi kepemimpinan tranformasional memberikan dampak penting terhadap inovasi yang dilakukan di CV. Amigo Mangesti Utomo. Semakin kepemimpinan transformasional diterapkan maka cenderung inovasi dapat tercipta.
3. Persepsi Pembelajaran organisasi tidak dapat memberikan dampak penting terhadap inovasi pada CV. Amigo Mangesti Utomo. Semakin sering pembelajaran organisasi di berikan kepada pegawai CV. Amigo Mangesti Utomo maka cenderung tidak dapat memberikan mempengaruhi terciptanya inovasi yang baru pada CV. Amigo Mangesti Utomo.

4. Persepsi pembelajaran organisasi memberikan dampak penting terhadap kinerja karyawan pada CV. Amigo Mangesti Utomo. Semakin baik praktek pembelajaran organisasi yang diterapkan di lingkungan CV. Amigo Mangesti Utomo maka dapat memberi arti terhadap kinerja karyawan pada CV. Amigo Mangesti Utomo.
5. Inovasi yang lebih direfleksikan atas dorongan mencari cara yang baru bagi organisasi dapat berperan penting terhadap kinerja karyawan di CV. Amigo Mangesti Utomo. Semakin banyak terciptanya dan berlaku praktek inovasi yang positif maka akan mendorong pencapaian kinerja karyawan sehingga dapat memajukan CV. Amigo Mangesti Utomo.

## **5.2. Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang memerlukan penelitian lanjutan. Beberapa keterbatasan tersebut antara lain:

1. Penelitian hanya dilakukan pada satu perusahaan saja yaitu di CV. Amigo Mangesti Utomo
2. Penelitian dilakukan pada karyawan CV. Amigo Mangesti Utomo dengan jumlah responden yang sangat terbatas.
3. Penelitian juga dibatasi pada variabel kinerja karyawan melalui persepsi pembelajaran organisasi dan inovasi.
4. Penelitian ini memiliki validitas eksternal yang masih rendah.
5. Sampel penelitian ini berada pada level pramuniaga dengan latar belakang lulus SMS/SMK. Sedangkan pada variabel pembelajaran organisasional

lebih cocok diuji pada sampel dengan level jabatan manajerial / lulusan D3, S1 dan sederajat.

### 5.3. Saran

Arahan penelitian di masa datang antara lain :

1. Penelitian tidak hanya di CV. Amigo Mangesti Utomo. Penelitian lanjutan dengan lebih banyak obyek penelitian.
2. Penelitian selanjutnya mengembangkan obyek penelitian pada jenis industri lain misalnya asuransi, perbankan, IT, manufaktur, dll.
3. Guna mengatasi *common method bias* dapat dilakukan dengan mempertimbangkan jeda waktu (*longitudinal*) tiap pernyataan. Sebagai misal, Pengisian butir pernyataan tentang Persepsi Kepemimpinan Transformasional pada minggu pertama survei, tentang Persepsi Pembelajaran Organisasi pada minggu kedua survei, tentang Inovasi pada minggu ketiga survei, tentang Kinerja Karyawan pada minggu keempat survei.
4. Implikasi praktisnya adalah penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai sarana pengembangan sumberdaya manusia di CV Amigo Mangeti Utomo.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adair, J. (1990). *The challenge of innovation*. England: The Talbot Adair Press.
- Ali, N., Vahid, M. D., Behnaz, A., Salman, N. S., & Aliasghar, R. (2012). Relations between transformational leadership, organizational learning, knowledge management, organizational innovation, and organizational performance: an empirical investigation of manufacturing firms. *International Journal of Advanced Manufacturing Technology* , 64:1073-1085.
- Amabile, T. M. (1996). Assessing The Work Environment For Creativity. *Academy of Management Journal* , 1154-1184.
- Argyris, C., & Schon, D. A. (1978). *Organizational learning : theory of action perspective*. Addison-Wesley: Reading MA.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). *Organizational learning ii: theory, method, and practice*. . London: Addison-Wesley.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. California: Sage Publications.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2000). *MLQ multifactor leadership questionnaire technical report*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Bastian, I. (2001). *Akuntansi sektor publik di indonesia*. Yogyakarta: BPFE.
- Bernardin, H. J., & Russel. (2010). *Human resource management*. New York: McGraw-Hill.
- Bueno, E., Aragón, J. A., Salmador, M. P., & García, V. J. (2010). Tangible slack versus intangible resources: the influence of technology slack and tacit knowledge on the capability of organizational learning to generate innovation and performance. *International Journal of Technology Management* , 49(4):314–37.
- Byars, & Rue. (1981). *Strategic management planning and implementation*. New York: Harper and Row Publisher.
- Calantone, R. J., Cavusgil, T. S., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management* , 31:515–24.



- Capron, L. (1999). The long-term performance of horizontal acquisitions. *Strategic Management Journal* , 20:987-1018.
- Cece, W. (1992). *Kemampuan guru dalam proses belajar mengajar*. Bandung: PT Remaja Rosda Karya.
- Coad, A. F., & Berry, A. J. (1998). Transformational leadership and learning orientation. *Leadership and Organization Development Journal* , 19(3):164–72.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly* , 35:128–52.
- Colbert, A. E., Kristof-Broiath, A. L., Bradley, B. H., & Barrick, M. R. (2008). CEO transformational leadership: the role of goal importance congruence in top management teams. *Academy of Management Journal* , 51(1):81–96.
- Conger, A. J. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: an insider's perspective on these developing streams of research. *The Leadership Quarterly* , 10(2):145–79.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2013). *Business research methods. 12th Ed.* New York: McGraw-Hill.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal* , 34:555–90.
- Danneels, E., & Kleinschmidt, E. J. (2001). Product innovativeness from the firm's perspective: its dimensions and their relation with project selection and performance. *The Journal of Product Innovation Management* , 18:357–73.
- Decarolis, D. M., & Deeds, D. L. (1999). The impact of stocks and flows of organizational knowledge on firm performance: an empirical investigation of the biotechnology industry. *Strategic Management Journal* , 20:953–68.
- Dibella, A., Navis, E., & Gould, J. (1996). Understanding organizational learning capability. *Journal of Management Studies* , 33:361–79.
- Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Edin, S., Milan, N., & Senad, S. (2017). Impact of transformational leadership on business performance. *Technical Gazette 24, Suppl* , 435-444.

- Ferdinand, A. (2002). *Structural equation modeling dalam penelitian manajemen, edisi ketiga*. Semarang: Fakultas Ekonomi UNDIP.
- Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (1985). Organizational learning. *Academy of Management Review* , 10:803–13.
- Forrester, R. H. (2000). Capturing learning and applying knowledge: an investigation of the use of innovation teams in Japanese and American automotive firms. *Journal of Business Research* , 47:35–45.
- Garcia, M. V., Llorens, M. F., & Verdu, J. A. (2006). Antecedents and consequences of organizational innovation and organizational learning in entrepreneurship. *Industrial Management & Data Systems* , 106(1–2):21–42.
- Garcia, M. V., Llorens, M. F., & Verdu, J. A. (2008). The effects of transformational leadership on organizational performance through knowledge and innovation. *British Journal of Management* , a;19(4):299–319.
- García-Morales, V. J. (2004). *Aprendizaje organizacional: delimitación y determinantes estratégicos*. Granada: Universidad de Granada.
- Garvin, D. A. (2000). *Learning in action: a guide to putting the learning organization to work*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Geenberg, J., & Baron, R. A. (2000). *Behavior in organization* . Newjersey: Prentice-Hall.
- Ghozali, I. (2002). *Aplikasi analisis multivariat dengan program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, J. L. (2003). *Struktur organisasi dan manajemen*. Jakarta: Erlangga 5.
- Glynn, M. A. (1996). Innovative genius: a framework for relating individual and organizational intelligences to innovation. *Academy of Management Review* , 21:1081–111.
- Gopalakrishnan, S. (2000). Unraveling the links between dimensions of innovation and organizational performance. *The Journal of High Technology Management Research* , 11(1):137–53.
- Gowen, C., Henagan, S., & McFadden, K. (2009). Knowledge management as a mediator for the efficacy of transformational leadership and quality management initiatives in US health care. *Health Care Management Review* , 34(2):129–40.

- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research* , 62(4):461–73.
- Guns, B. (1996). The faster learning organization; gain and sustain the competitive edge. *Pfeiffer and Company* .
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2010). *Multivariate data analysis. 7th Ed.* Ney Jersey: Prentice-Hall International.
- Hair, R. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2009). *Multivariate data analysis. Edisi 9.* New Jersey: Pearson.
- Hall, I. A., & Bagchi-Sen, S. (2000). A study of R&D, innovation, and business performance in the Canadian biotechnology industry. *Technovation* , 22:231–44.
- Hoopes, D. G., & Postrel, S. (1999). Shared knowledge, ‘glitches’, and product development performance. *Strategic Management Journal* , 20:837–65.
- Hudges, M., & Morgan, R. R. (2007). Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth. *Industrial Marketing Management* , 36:651–61.
- Hurley, R. F., & Hult, G. T. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. *Journal of Marketing* 1998;62:42–54 , 62:42–54.
- Hurley, R. F., & Hult, G. T. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. *Journal of Marketing* , 62:42–54.
- Ilyas, Y. (1999). *Kinerja: teori penilaian dan penelitian.* Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Inkpen, A. C., & Crossan, M. M. (1995). Believing is seeing: joint ventures and organizational learning. *Journal of Management Studies* , 32:595–618.
- Irawan, H. (2002). *10 Prinsip kepuasan pelanggan.* Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., Camp, S. M., & Sexton, D. L. (2001). Integrating entrepreneurship actions and strategic management actions to create firm wealth. *Academy of Management Executive* , 15(1):49–63.
- Irwin, J. G., Hoffman, J. J., & Lamont, B. T. (1998). The effect of the acquisition of technological innovations on organizational performance: a resource-based view. *Journal of Engineering and Technology Management* , 15:25–54.

- Kanter, R. M. (1983). *The change masters*. New York: Simon & Schuster.
- Kotler, P., & Gary, A. (2013). *Dasar-dasar pemasaran*. Jakarta: Prenhalindo.
- Lefebvre, E., & Lefebvre, L. A. (1992). Firm innovativeness and CEO characteristics in small manufacturing firms. *Journal of Engineering and Technology Management* , 9:243–77.
- Lei, D., Slocum, J. W., & Pitts, R. A. (1999). Designing organizations for competitive advantage: the power of unlearning and learning. *Organizational Dynamics* , 28(3):24–38.
- Lengnick-Hall, C. A. (1992). Innovation and competitive advantage: what we know and what we need to learn. *Journal of Management* , 18:399–429.
- Lian, S. S. (2006). Across-cultural test of the ‘five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Business Research* , 59(8):936–44.
- Lieberman, M., & Montgomery, D. (1988). First mover advantages. *Strategic Management Journal* , 9:41–58.
- Lööf, H., & Heshmati, A. (2002). Knowledge capital and performance heterogeneity: a firm-level innovation study. *International Journal of Production Economics* , 76:61–85.
- Lu, C., Wei, Z., Baiyin, Y., & Shuaijiao, B. (2016). Transformational leadership, social capital and organizational innovation. *Leadership & Organization Development Journal* , 843-859.
- Luthans, F. (1995). *Organizational behavior*. Singapore: Mc Graw - Hill.
- Maani, K., & Benton, C. (1999). Rapid team learning: lessons from team new zealand america's cup campaign . *Organizational Dynamics* , 28(4):48–62.
- Manz, C., Barstein, D. T., Hostager, T. J., & Shapiro, G. L. (1989). *Leadership and innovation: a longitudinal process view*. New York: Harper and Row.
- Mathis, & Jackson. (2009). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mathis, L. R., & Jackson, H. J. (2001). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Buku kedua.

- McDonough, E. F. (2000). Investigation on factors contributing to the success of cross-functional teams. *Journal of Product Innovation Management* , 17:221–35.
- McGill, M. E., Slocum, J. W., & Lei, D. (1992). Management practices in learning organizations. *Organizational Dynamics* , 21(1):5-17.
- Meeus, M. T., & Oerlemans, L. A. (2001). Patterns of interactive learning in a high-tech region. *Organization Studies* , 22:145–72.
- Menguc, B., Auh, S., & Shih, E. (2007). Transformational leadership and market orientation: implications for the implementation of competitive strategies and business unit performance. *Journal of Business Research* , 60(4):314–21.
- Mezias, S. I., & Glynn, M. A. (1993). The three faces of corporate renewal: Institution, revolution, and evolution. *Strategic Management Journal* , 14:77-101.
- Munir. (2008). *Kurikulum berbasis teknologi informasi dan komunikasi*. Bandung: Alfabeta.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *International Journal of Human Resource Management* , 11(4):766–88.
- Parmono. (2001). *Pengembangan sumber daya manusia dalam era globalisasi*. Jakarta: PT Grasindo.
- Pedler, M. (1991). *Action learning in practise*. UK: Henley Business School.
- Robbins, S. P. (1996). *Perilaku organisasi*. Jakarta: Prenhalindo.
- Sánchez, R., & Mahoney, J. T. (1996). Modularity, flexibility, and knowledge management in product and organization design. *Strategic Management Journal* , 17:63–76.
- Sangkala. (2007). *Knowledge management: suatu pengantar memahami bagaimana organisasi mengelola pengetahuan sehingga menjadi organisasi yang unggul* . Jakarta: Rajawali Press.
- Santoso, S. (2015). *Menguasai statistik multivariat*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.

- Schein, E. H. (1993). On dialogue, culture, and organizational learning. *Organizational Dynamics* , 22(2):40–51.
- Scott, S. C., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: a path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal* , 37:580–607.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline*. New York: Doubleday Publ.
- Senge, P., Roberts, C., Ross, R. B., Smith, B. J., & Kleiner, A. (1994). *The fifth discipline fieldbook*. New York: Doubleday Publ.
- Simonaitien, M. B. (2007). *Besimokancios organizacijos vystymas: mokslo studija (school - a learning organization development Science study)* . Kaunas: Technologija.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing* , 59(3):63–74.
- Snyder, W. M., & Cummings, T. G. (1998). Organization learning disorders: conceptual model and intervention hypotheses. *Human Relations* , 51:873–95.
- Suharto, B. (2005). Pengaruh kepemimpinan transaksional dan transformasional terhadap kepuasan dan kinerja bawahan pada sekolah tinggi agama islam negeri di jawa timur. *Jurnal Ekonomi & Bisnis* .
- Tierney, P., Farmer, S. M., & Graen, G. B. (1999). An examination of leadership and employee creativity: the relevance of traits and relationships. *Personnel Psychology* , 52:591–620.
- Tjakraatmadja, & Lantu. (2006). *Knowledge management dalam konteks organisasi pembelajar*. Bandung: Sekolah Bisnis dan Manajemen (SBM) Institut Teknologi Bandung.
- Tsang, E. W. (1997). Organizational learning and the learning organization: a dichotomy between descriptive and prescriptive research. *Human Relations* , 50:73–89.
- Tushman, M. L., & Nadler, D. A. (1986). Organizing for innovatio. *California Management Review* , 28(3):74–92.
- Van de Ven, A. H. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management Science* , 32:590–607.
- Victor, J. G.-M., Fransisco, J. L.-M., & Antonio, J. V.-J. (2008). The effects of transformational leadership on organizational performance through knowledge and innovation. *British Journal of Management* , 19, 299–319.

- Watkins, K., & Marsick, V. (1996). *In action: Creating a learning organization*. Alexandria: American Society for Training and Development.
- Wick, C. W., & Leon, L. S. (1995). From ideas to action: creating a learning organization. *Human Resource Management* , 34:299–311.
- Yli-Renko, H., Autio, E., & Sapienza, H. J. (2001). Social capital, knowledge acquisition, and knowledge exploitation in young technology-based firms. *Strategic Management Journal* , 22:587–613.
- Zahra, S. A., Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (2000). International expansion by New Venture firms: international diversity, mode of market entry, technological learning, and performance. *Academy of Management Journal* , 43:925–50.
- Zaltman, G., Duncan, R., & Holbeck, J. (1973). *Innovations and organizations*. New York: Wiley .
- Zhu, W. C., Chew, I. K., & Spangler, W. D. (2005). CEO transformational leadership and organizational outcomes: the mediating role of human-capital-enhancing human resource. *Leadership Quarterly* , 16(1):39–52.