PENGARUH PEMBELAJARAN ORGANISASIONAL DAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

(Studi pada Pegawai Negri Sipil Kota Bandar Lampung)

Tesis

Oleh

Evi Komala

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2026

PENGARUH PEMBELAJARAN ORGANISASIONAL DAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

(Studi pada Pegawai Negri Sipil Kota Bandar Lampung)

Oleh

Evi Komala

Tesis

Sebagai Salah Satu Persyaratan untuk Memperoleh Gelar
MAGISTER MANAJEMEN

Pada

Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Lampung

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2026

ABSTRAK

PENGARUH PEMBELAJARAN ORGANISASIONAL DAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

(Studi pada Pegawai Negri Sipil Kota Bandar Lampung)

Oleh

Evi Komala

Transformasi digital menuntut Pegawai Negeri Sipil (PNS) memiliki kinerja yang adaptif, inovatif, dan profesional. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pembelajaran organisasional dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada PNS Kota Bandar Lampung. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Data diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada 230 PNS di Kota Bandar Lampung. Analisis data dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) dengan bantuan program AMOS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penelitian tidak mendukung semua hipotesis. Pembelajaran organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja PNS, sedangkan kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh secara langsung. Namun, kepuasan kerja terbukti memediasi pengaruh pembelajaran organisasional dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja PNS. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja aparatur tidak hanya dipengaruhi oleh pembelajaran organisasional, tetapi juga oleh kepuasan kerja yang berperan sebagai mekanisme penting dalam menjembatani hubungan antara pembelajaran organisasional, kepemimpinan transformasional, dan kinerja pegawai. Penelitian ini diharapkan mendorong Pemerintah Kota Bandar Lampung untuk memperkuat pembelajaran organisasional, meningkatkan kepemimpinan transformasional terutama perhatian individual, mengoptimalkan kepuasan kerja melalui pengelolaan beban kerja dan penghargaan, serta meningkatkan kinerja pegawai melalui pelatihan, perbaikan SOP, dan evaluasi berkelanjutan. Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas objek penelitian pada instansi pemerintah lainnya serta mengkaji lebih lanjut hubungan antara pembelajaran organisasional, kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan kinerja pada organisasi sektor publik.

Kata Kunci: pembelajaran organisasional, kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, kinerja

ABSTRACT

THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL LEARNING AND TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON CIVIL SERVANT PERFORMANCE WITH JOB SATISFACTION AS A MEDIATING VARIABLE

(A Study of the Government of Bandar Lampung City)

by

Evi Komala

Digital transformation requires Civil Servants (CSs) to demonstrate adaptive, innovative, and professional performance. This study aims to analyze the effects of organizational learning and transformational leadership on employee performance, with job satisfaction serving as a mediating variable among Civil Servants in Bandar Lampung City. This research employed a quantitative approach using a survey method. Data were collected through questionnaires distributed to 230 Civil Servants in Bandar Lampung City. Data analysis was conducted using Structural Equation Modeling (SEM) with the assistance of AMOS software. The results indicate that not all proposed hypotheses were supported. Organizational learning has a significant effect on Civil Servants' performance, whereas transformational leadership does not directly influence performance. However, job satisfaction was found to mediate the effects of organizational learning and transformational leadership on employee performance. These findings suggest that improvements in employee performance are influenced not only by organizational learning but also by job satisfaction, which serves as an important mechanism linking organizational learning, transformational leadership, and employee performance. This study is expected to encourage the Bandar Lampung City Government to strengthen organizational learning practices, enhance transformational leadership—particularly individual consideration—optimize job satisfaction through effective workload management and reward systems, and improve employee performance through training programs, refinement of standard operating procedures (SOPs), and continuous evaluation. Future research is recommended to expand the scope of investigation to other government institutions and further examine the relationships among organizational learning, transformational leadership, job satisfaction, and performance within the context of public sector organizations.

Keywords: organizational learning, transformational leadership, job satisfaction, civil servant performance.

Judul Tesis	:	**PENGARUH PEMBELAJARAN ORGANISASIONAL DAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (Studi pada Pegawai Negri Sipil Kota Bandar Lampung)**
Nama	:	Evi Komala
Nomor Pokok Mahasiswa	:	2421011005
Konsentrasi	:	Manajemen Sumber Daya Manusia
Program Studi	:	Magister Manajemen
Fakultas	:	Ekonomi dan Bisnis

MENYETUJUI

1. Komisi Pembimbing

Pembimbing 1	**Pembimbing 2**
Dr. Rr. Erlina, S.E., M.Si.	**Dr. Zainnur M. Rusdi, S.E., M.Sc.**
NIP. 196208221987032002	**NIP. 198510172008122006**

2. Koordinator Program Studi Magister Manajemen

Dr. Roslina, S.E., M.Si.
NIP 197707112005012002

MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

   Ketua Penguji : **Dr. Rr. Erlina, S.E., M.Si.** .....

   Penguji I : **Dr. Ribhan, S.E., M.Si** .....

   Penguji II : **Dr. Nova Mardiana, S.E., M.Si** .....

   Sekretaris : **Dr. Zainnur M. Rusdi, S.E., M.Sc.** .....

2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung

Prof. Dr. Nairobi, S.E., M.Si.
NIP 196606211990031003

3. Direktur Program Pascasarjana

Prof. Dr. Ir. Murhadi, M.Si.
NIP 19640326 1989021001

Tanggal Lulus Uji Tesis : 20 Mei 2026

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama	: Evi Komala
NPM	: 2421011005
Konsentrasi	: Sumber Daya Manusia
Program Studi	: Magister Manajemen
Fakultas	: Ekonomi dan Bisnis
Judul Tesis	: PENGARUH PEMBELAJARAN ORGANISASIONAL DAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (Studi pada Pegawai Negri Sipil Kota Bandar Lampung)

Dengan ini saya menyatakan dengan bahwa karya ilmiah ini merupakan hasil karya dan pemikiran saya sendiri. Seluruh data, informasi, dan pendapat yang digunakan dalam penyusunan karya ilmiah ini telah disajikan sesuai dengan kaidah akademik, serta sumber rujukan yang digunakan telah dicantumkan secara benar. Apabila di kemudian hari terbukti bahwa karya ilmiah ini mengandung unsur plagiarisme, baik sebagian maupun seluruhnya, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan ketentuan dan peraturan akademik yang berlaku.

Bandar Lampung, 20 Mei 2026

Evi Komala

NPM 2421011005

RIWAYAT HIDUP

Evi Komala dilahirkan di Padang Cermin pada tanggal 4 November 2001. Merupakan anak terakhir dari dua bersaudara, pasangan Bapak Nurdin dan Ibu Farida. Pendidikan dasar ditempuh di SD Negeri 1 Padang Cermin dan diselesaikan pada tahun 2013. Selanjutnya, peneliti melanjutkan pendidikan di SMP Negeri 14 Pesawaran hingga tahun 2016 dan kemudian menempuh pendidikan di MA Daarul Huffazh Lampung hingga lulus pada tahun 2019. Peneliti terdaftar sebagai mahasiswa Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Institut Informatika dan Bisnis Darmajaya pada tahun 2019 dan berhasil menyelesaikan pendidikan sarjana pada tahun 2023. Selama menempuh pendidikan sarjana, peneliti mengikuti program Pertukaran Mahasiswa Merdeka (PMM) Angkatan 1 yang diselenggarakan oleh Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia di Institut Teknologi dan Sains Mandala Jember. Program tersebut memberikan pengalaman belajar lintas budaya, memperluas wawasan kebangsaan, serta meningkatkan kemampuan beradaptasi dalam lingkungan akademik yang berbeda. Selain itu, peneliti juga melaksanakan Kuliah Kerja Nyata (KKN) sebagai bentuk pengabdian kepada masyarakat yang merupakan bagian dari pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi. Pada tahun 2024, peneliti melanjutkan pendidikan pada Program Studi Magister Manajemen dengan konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lampung.

MOTTO

يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ

"Allah akan mengangkat (derajat) orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu beberapa derajat"

(Qur'an, Surah Al-Mujādilah [58]: 11)

"Pengetahuan tanpa perbuatan adalah kegilaan, dan perbuatan tanpa pengetahuan adalah kesia-siaan"

(Imam Al-Ghazali)

"Ilmu dimulai dari belajar, berkembang dalam pemahaman, dan menemukan maknanya dalam pengamalan, sehingga melalui pendidikan pola pikir berubah, cara pandang menjadi matang, dan hidup mengarah pada kebermanfaatan."

(Evi Komala)

PERSEMBAHAN

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَٰنِ الرَّحِيمِ

Puji syukur ke hadirat Allah SWT atas segala rahmat, karunia, dan pertolongan-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik.

Karya ilmiah ini penulis persembahkan dengan penuh rasa cinta dan hormat kepada Bapak Nurdin dan Ibu Farida, atas cinta yang tulus, doa yang tiada henti, serta dukungan tanpa syarat yang senantiasa mengiringi setiap langkah perjuangan penulis. Kasih sayang dan ketulusan Bapak dan Ibu menjadi sumber kekuatan, pengharapan, dan motivasi utama dalam menyelesaikan proses akademik ini.

Tesis ini juga penulis persembahkan kepada Kakak Sinfia, S.M, atas perhatian, kepercayaan, serta dukungan dan cinta yang selalu diberikan, sehingga penulis mampu bertahan, bangkit, dan terus melangkah dalam menghadapi setiap tantangan selama penyusunan tesis ini.

Semoga karya ini menjadi wujud rasa syukur, terima kasih, dan bakti atas segala cinta dan dukungan yang telah diberikan.

SANWACANA

Assalamu'alaikum Wr.Wb

Puji syukur peneliti ucapkan kehadirat Allah SWT yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang, yang telah melimpahkan nikmat, anugrah serta kekuatan lahir dan batin kepada peneliti sehingga dapat menyelesaikan Tesis ini, dengan judul "**PENGARUH PEMBELAJARAN ORGANISASIONAL DAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (Studi pada Pegawai Negri Sipil Kota Bandar Lampung)**'' sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen pada Program Studi S2 Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.

Dalam penyusunan Tesis ini peneliti banyak mendapatkan bantuan baik secara moril maupun materil dari berbagai pihak. Untuk itu pada kesempatan ini, Peneliti ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Ir. Murhadi, S.E., selaku Direktur Pascasarjana Universitas Lampung.
2. Bapak Dr. Nairobi, S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
3. Ibu Dr. Roslina, S.E., M.Si., selaku Koordinator Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
4. Ibu Dr. RR Erlina, S.E., M.Si. selaku dosen pembimbing pertama, terimakasih atas kesabaran, ketulusan, dan dedikasi memberikan bimbingan, arahan, serta masukan yang sangat berharga selama proses penyusunan Tesis ini.
5. Ibu Dr. Zainnur M. Rusdi, S.E., M.Sc. selaku dosen pembimbing kedua, yang dengan penuh kesabaran, ketulusan, dan dedikasi memberikan bimbingan, arahan, semangat serta masukan yang sangat berharga selama proses penyusunan Tesis ini.
6. Bapak Dr. Ribhan, S.E., M.Si selaku dosen penguji pertama terimakasih telah memberikan waktu, kritik, saran, masukan, sehingga peneliti dapat meyelesaikan Tesis ini.

7. Ibu Dr. Nova Mardiana, S.E., M.Si., selaku dosen penguji kedua yang telah memberikan waktu, kritik, saran, masukan, dalam menyelesaikan Tesis ini.
8. Bapak Prof. Dr. Mahatma Kufepaksi, S.E., M.Sc. selaku dosen pembimbing akademik, terima kasih atas kesediaannya dalam memberikan pengarahan, semangat serta pengetahuan dalam proses penyelesaian selama berkuliah di Magister Manajemen Universitas Lampung.
9. Bapak dan Ibu Dosen serta Staff dan Karyawan Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung, atas ilmu-ilmu yang bermanfaat dan pembelajaran yang berharga dan memberikan pengarahan mengenai ilmu teori dan praktik bagi peneliti.
10. Bapak Andri Kasrani terima kasih telah membantu selama peneliti menempuh pendidikan S2 di Universitas Lampung.
11. Terimakasih kepada Pemerintah Kota Bandar Lampung beserta seluruh Organisasi Perangkat Daerah (OPD) yang telah memberikan izin, dukungan, serta kesempatan kepada peneliti untuk melaksanakan penelitian. Terima kasih atas partisipasi, kerja sama, dan kesediaan dalam memberikan informasi serta data yang diperlukan sehingga penelitian ini dapat terlaksana dengan baik.
12. Keluargaku, Ibu, Bapak dan Kakak serta seluruh anggota keluarga lainnya yang yang tidak dapat disebutkan satu persatu, terima kasih selalu memberikan dukungan, semangat, moril maupun materil, selalu mendoakan yang terbaik.
13. Terima kasih kepada Wahyu Imam Mora yang telah menjadi pendengar terbaik bagi setiap keluhan, tangisan, dan rasa ingin menyerah selama proses penyusunan tesi. Terima kasih atas kesabaran, dukungan, doa, dan keyakinan yang selalu diberikan bahwa peneliti lebih kuat dari yang diperkirakan.
14. Sahabat terbaikku, Mutiara Salsabilla beserta anak kesayanganku Hilya Nafisa, Lefi Syaputri, Rika Wulansari, Defri Setia Ninggrum, Zahrotul Maghfiroh, Carissa Kamalia, Mike Andrini dan Dimas Alan Saputra terima kasih telah memberikan dukungan dan semangatnya selama proses penyusunan tesis.
15. Teman seperjuanganku Intan Lidiya Widiuri, Ria Yuli Hastini, Sri Hartati, M. Adrian, Roy Saga, Ledi Cahaya Sibuea, serta seluruh angkatan Magister Manajemen 2024 yang tidak dapat disebutkan satu persatu, terima kasih selalu

menemani, membantu dan mendoakan sejak awal perkuliahan, penyusunan tesis hingga saat ini.

16. Peneliti juga mengucapkan terima kasih kepada diri sendiri yang telah mampu bertahan hingga titik ini. Terima kasih karena tetap kuat di tengah berbagai cobaan, tidak menyerah ketika keadaan terasa berat, dan selalu berusaha bangkit setiap kali terjatuh. Terima kasih atas setiap usaha, air mata, doa, dan perjuangan yang telah mengantarkan peneliti menyelesaikan tesis ini dengan penuh rasa syukur.
17. Terimakasih untuk Almamaterku Tercinta Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
18. Serta semua pihak yang terlibat dalam penyusunan Tesis ini yang tidak dapat peneliti sebutkan satu per satu.

Akhir kata, peneliti menyadari bahwa Tesis ini masih jauh dari kesempurnaan serta semoga bantuan dan dukungan yang telah diberikan mendapatkan balasan dari Allah SWT. Peneliti berharap semoga penelitian ini dapat bermanfaat dan berguna bagi kita semua. Amin.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb.

Bandar Lampung, 20 Mei 2026

Peneliti,

Evi Komala

DAFTAR ISI

Halaman

DAFTAR ISI ..... **i**

DAFTAR TABEL ..... **iv**

DAFTAR GAMBAR ..... **vi**

DAFTAR LAMPIRAN ..... **vii**

I. PENDAHULUAN **1**

1.1 Latar Belakang 1

1.2 Rumusan Masalah 16

1.3 Tujuan Penelitian 16

1.4 Manfaat Penelitian 17

II. TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS **18**

2.1 Pembelajaran Organisasional 18

2.1.1 Tujuan Pembelajaran Organisasional 18

2.1.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pembelajaran Organisasional 19

2.1.3 Indikator Pembelajaran Organisasional 20

2.2 Kepemiminan Transformasional 21

2.2.1 Dimensi Kepemiminan Transformasional 22

2.2.2 Tujuan Kepemiminan Transformasional 22

2.2.3 Faktor yang Mempengaruhi Kepemiminan Transformasional 23

2.2.4 Indikator Kepemiminan Transformasional 24

2.3 Kepuasan Kerja 26

2.3.1 Tujuan Kepuasan Kerja 26

2.3.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja 27

2.3.3 Indikator Kepuasan Kerja 27

2.4 Kinerja....29
2.4.1 Tujuan Kinerja....29
2.4.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja....30
2.4.3 Indikator Kinerja....31
2.5 Penelitian Terdahulu....32
2.6 Pengembangan Hipotesis....35
2.7 Kerangka Penelitian....39

III. METODOLOGI PENELITIAN....41
3.1 Jenis Penelitian....41
3.2 Sumber Data....41
3.3 Populasi dan Sample....42
3.3.1 Populasi....42
3.3.2 Sampel....42
3.4 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel....43
3.5 Metode Analisis Data....46
3.6 Teknik Analisis Data....48
3.6.1 Uji Kelayakan Instrumen....48
3.6.2 Uji Asumsi SEM-AMOS.....50
3.6.3 Analisis Model Pengukuran (*Measurment Model Analysis*)....51
3.6.4 Analisis Model Struktural (*Structural Model Analysis*)....56
3.6.5 Pengujian Hipotesis....58
3.6.6 Uji Mediasi (*Bootstrapping)*....59
3.6.7 Uji Sobel Test....60

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN....62
4.1 Hasil Pengumpulan Data....62
4.1.1 Karatkteristik Responden....62
4.1.2 Uji Instrumen....64
4.1.2.1 Hasil Uji Validitas....65
4.1.2.2 Hasil Uji Realibilitas....66
4.1.3 Analisis Deskriptif dan Matriks Korelasi....67

4.1.3.1 Pengkukuran Variabel 67
4.1.3.2 Persepsi Pembelajaran Organisasional 67
4.1.3.3 Persepsi Kepemimpinan Transformasional 69
4.1.3.4 Persepsi Kepuasan Kerja 70
4.1.3.5 Persepsi Kinerja 71
4.1.4 Rekapitulasi Statistik Deskriptif dan Matriks Korelasi 72
4.1.5 Uji SEM-AMOS (Uji Normalitas).....73
4.1.6 Hasil Uji Model Struktural 75
4.1.7 Hasil Analisis Kesesuaian Model (*Goodness of fit*) 7s
4.1.8 Hasil Uji Hipotesis.....77
4.1.8.1 Uji Hipotesis Variabel Pengaruh Langsung 78
4.1.8.2 Uji Hipotesis Variabel Pengaruh Tidak Langsung 79
4.1.9 Hasil Uji Sobel Tes 81
4.2 Pembahasan.....83
4.2.1 Pengaruh Pembelajaran Organisasional Terhadap Kinerja PNS Kota Bandar Lampung 84
4.2.2 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja PNS Kota Bandar Lampung 86
4.2.3 Pengaruh Kepuasan Kerja Memediasi Pembelajaran Organisasional Terhadap Kinerja PNS di Kota Bandar Lampung 89
4.2.4 Pengaruh kepuasan kerja memediasi kepemimpinan transformational terhadap kinerja PNS di Kota Bandar Lampung 92

V. KESIMPULAN DAN SARAN.....95
5.1 Kesimpulan 95
5.2 Saran.....96
5.3 Keterbatasan Penelitian.....98
5.4 Saran Untuk Penelitian Selanjutnya.....99

DAFTAR PUSTAKA.....101
LAMPIRAN.....114

DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel 1.1 Jumlah PNS Kota Bandar Lampung 2024 7

Tabel 1.2 Kegiatan Pembelajaran Organisasi PNS Kota Bandar Lampung Tahun 2023-2024 9-10

Tabel 1.3 LAKIP Provinsi Kota Bandar Lampung 12

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu 32-34

Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel 45-46

Tabel 4.1 Rekapitulasi Pengumpulan dan Kualitas Data Kuesioner.....62

Tabel 4.2 Data Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin 63

Tabel 4.3 Data Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja 63

Tabel 4.4 Data Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir ... 63-64

Tabel 4.5 Hasil Uji Validitas 65

Tabel 4.6 Hasil Uji Realibilitas 66

Tabel 4.7 Persepsi Pembelajaran Organisasional 68

Tabel 4.8 Persepsi Kepemimpinan Transformasional.....69

Tabel 4.9 Persepsi Kepuasan Kerja 70

Tabel 4.10 Hasil Persepsi Kinerja.....71

Tabel 4.11 Rekapitulasi Statistik Deskriptif dan Matriks Korelasi.....72

Tabel 4.12 Uji SEM-AMOS (Uji Normalitas) 73-74

Tabel 4.13 Hasil Uji Kesesuaian Model (*Goodness of fit*).....76

Tabel 4.14 Hasil Uji Hipotesis Variabel Pengaruh Langsung 78

Tabel 4.15 Hasil Uji Hipotesis Variabel Tidak Langsung (*Bootsrtapping*).....80

Tabel 4.16 Hasil Uji Sobel Test Variabel Pembelajaran Organisaional 82

Tabel 4.17 Hasil Uji Sobel Test Variabel Kepemimpinan Transformasional.....83

DAFTAR GAMBAR

Halaman

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran.....40
Gambar 4.1 Hasil Model Sturktural Penelitian.....75

DAFTAR LAMPIRAN

Halaman

Lampiran 1 Kuesioner
Lampiran 2 Karakteristik Responden
Lampiran 3 Hasil Model Sturktural (SEM-AMOS)
Lampiran 4 Data Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin
Lampiran 5 Data Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja
Lampiran 6 Data Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir
Lampiran 7 Hasil Uji Validitas
Lampiran 8 Hasil Uji Realibilitas
Lampiran 9 Persepsi Pembelajaran Organisasional
Lampiran 10 Persepsi Kepemimpinan Transformasional
Lampiran 11 Persepsi Kepuasan Kerja
Lampiran 12 Hasil Persepsi Kinerja
Lampiran 13 Hasil Rekapitulasi Statistik Deskriptif dan Matriks Korelasi
Lampiran 14 Uji SEM-AMOS (Uji Normalitas)
Lampiran 16 Hasil Uji Kesesuaian Model (Goodness of fit)
Lampiran 17 Hasil Uji Hipotesis Variabel Pengaruh Langsung
Lampiran18 Hasil Uji Hipotesis Variabel Tidak Langsung (*Bootsrtapping*)
Lampiran 19 Hasil Uji Sobel Test Variabel Pembelajaran Organisaional
Lampiran 20 Hasil Uji Sobel Test Variabel Kepemimpinan Transformasional

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan transformasi digital telah membawa perubahan besar dalam berbagai aspek kehidupan organisasional, termasuk cara pengelolaan sumber daya manusia dan proses kerja (Chen et al., 2024). Transformasi digital tidak hanya mengandalkan penerapan teknologi informasi seperti *cloud computing*, analitik data, dan *Internet of Things* (*IoT*), tetapi juga menuntut perubahan sistem, budaya, dan strategi organisasional agar dapat beradaptasi secara efektif dengan lingkungan yang terus berkembang (Jiao et al., 2025). Transformasi digital juga menghadirkan tantangan berupa kebutuhan peningkatan kompetensi digital, perubahan budaya kerja, dan resistensi terhadap perubahan yang harus diatasi melalui kepemimpinan yang adaptif dan dukungan organisasional (Ruel et al., 2021).

Transformasi digital menuntut organisasional tidak hanya menerapkan teknologi digital dalam operasional, tetapi juga melakukan perubahan mendasar pada budaya pembelajaran dan adaptasi organisasional agar dapat mempertahankan daya saing dan inovasi (Lameky, 2024). Penerapan teknologi digital secara otomatis memudahkan komunikasi, mempercepat proses pengambilan keputusan, dan meningkatkan efisiensi operasional secara keseluruhan (Jain dan Duggal, 2018;Priyana et al., 2024). Proses ini tidak hanya melibatkan penerapan teknologi baru, tetapi juga mengharuskan adanya perubahan budaya organisasional yang berfokus pada pembelajaran berkelanjutan dan pengembangan keterampilan pegawai untuk meningkatkan kompetensi dan respons terhadap tantangan digital (Wang et al., 2024).

Penelitian Kemper et al., (2022) menegaskan bahwa keberhasilan transformasi digital sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasional dalam membangun budaya pembelajaran yang berkelanjutan. Kemampuan ini mencakup kemampuan

untuk mengenali peluang di dunia digital, menggabungkan pengetahuan baru, dan mengatur kembali sumber daya yang dimiliki organisasional, sehingga akhirnya membantu pegawai menjadi lebih inovatif dan meningkatkan kinerjanya (Chen et al., 2024). Hal ini sejalan dengan penelitian Ifenthaler et al., (2021) menunjukkan bahwa pembelajaran organisasional memegang peranan penting dalam meningkatkan keterampilan dan motivasi pegawai untuk beradaptasi dengan perubahan teknologis yang cepat.

Pembelajaran organisasional menjadi sangat penting sebagai mekanisme untuk menciptakan, mempertahankan, dan berbagi pengetahuan secara sistematis, sehingga memungkinkan organisasional untuk meningkatkan kemampuan dinamisnya dalam menghadapi lingkungan yang berubah dengan cepat (Hashem dan Aboelmaged, 2024). Penelitian Cao et al., (2024) juga menegaskan bahwa pembelajaran organisasional berfungsi sebagai kapabilitas dinamis yang memungkinkan organisasional menciptakan, mempertahankan, dan menyebarkan pengetahuan baru sebagai dasar inovasi berkelanjutan. Ray et al., (2022) menambahkan bahwa penilaian kematangan digital organisasional harus menjadi tahap awal transformasi digital yang efektif, di mana pembelajaran organisasional terintegrasi dalam strategi digital untuk mengoptimalkan teknologi yang diadopsi.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Allrowwad et al., (2022) yang menjelaskan bahwa pembelajaran organisasional meningkatkan kemampuan organisasional untuk beradaptasi dengan transformasi digital melalui pengembangan pengetahuan, keterampilan, dan proses baru yang diperlukan untuk integrasi teknologi secara efektif. Santos-Vijande et al., (2022), juga menjelaskan bahwa organisasional yang menerapkan pembelajaran organisasional terus menerus cenderung memiliki pegawai dengan kinerja lebih tinggi karena peningkatan kompetensi dan inovasi. Asbari dan Novitasari (2024) menambahkan bahwa pembelajaran organisasional menjadi sangat krusial dalam mendukung adaptasi terhadap perubahan teknologi dan dinamika eksternal, dimana kepemimpinan transformasional dan strategi pembelajaran berbasis teknologi

menjadi kunci dalam menciptakan budaya kerja inovatif yang mendukung peningkatan kinerja dan daya saing organisasional di era digital.

Temuan ini juga diperkuat oleh García-Morales et al., (2021) yang menyatakan bahwa investasi dalam pengembangan pegawai, seperti pelatihan dan pengetahuan berbasis digital, tidak hanya memperkuat keterampilan tetapi juga memengaruhi kepuasan kerja sebagai mediator. Jiao et al., (2024) juga menunjukkan bahwa keberhasilan pembelajaran organisasional juga dipengaruhi oleh peran kepemimpinan, khususnya kepemimpinan transformasional, yang mampu menciptakan visi yang inspiratif, memberikan dukungan, serta memotivasi pegawai untuk terus berkembang. Sejalan dengan itu Hutagaluh dan Indayani (2024) menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional berkontribusi langsung pada peningkatan kepuasan kerja, dimana kepuasan kerja tersebut berfungsi sebagai faktor penting yang akhirnya memberikan damnpak positif terhadap kinerja pegawai. Selaras dengan hal tersebut, Afsar et al., (2022) menambahkan bahwa kepemimpinan transformasional mendorong pegawai untuk merasa dihargai dan diberdayakan, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja secara berkelanjutan.

Kepemimpinan transformasional muncul sebagai gaya kepemimpinan yang sangat relevan untuk menggerakkan pembelajaran organisasional di masa kini khususnya di era yang penuh perubahan dan tuntutan inovasi (Sinthia et al., 2024). Kepemimpinan transformasional berperan menciptakan visi yang inspiratif, memberikan motivasi intrinsik, serta melakukan dukungan individual kepada pegawai agar mampu berinovasi dan beradaptasi terhadap perubahan (Bass dan Riggio, 2006; Udin, 2023). Lohiniva et al., (2021) juga menjelaskan bahwaa dengan pendekatan ini, pemimpin tidak hanya mendorong karyawan untuk mencapai tujuan organisasional, tetapi juga membangun ikatan emosional yang kuat yang meningkatkan komitmen dan kepuasan kerja. AlNuaimi et al., (2022) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional mendukung keberhasilan transformasi digital dengan mendorong inovasi, memberdayakan karyawan, dan menciptakan visi bersama untuk perubahan. Kepemimpinan ini menumbuhkan kepercayaan,

kreativitas, dan keselarasan dengan tujuan organisasional, sehingga memungkinkan kelincahan dan pengembangan keterampilan yang penting bagi kesuksesan digital.

Kepemimpinan transformasional mampu menciptakan lingkungan kerja yang inspiratif, dimana pemimpin mendorong pegawai untuk melampaui ekspektasi melalui motivasi dan dukungan intelektual (Bass dan Riggio, 2021). Gaya kepemimpinan ini menekankan pentingnya membangkitkan semangat, memberikan inspirasi, serta menumbuhkan rasa percaya diri pada pegawai agar mereka mampu berinovasi dan memberikan kontribusi terbaiknya (Alblooshi et al., 2020). Avolio et al., (2023) menambahkan bahwa gaya kepemimpinan ini meningkatkan kepuasan kerja dengan membangun kepercayaan dan pengakuan atas kontribusi individu, yang pada akhirnya berdampak pada produktivitas. Pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja juga telah dibuktikan dalam berbagai penelitian terbaru. Javed et al., (2023) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja pegawai melalui pemenuhan kebutuhan psikologis dasar seperti rasa dihargai dan pengakuan, yang pada gilirannya memacu semangat kerja dan loyalitas.

Temuan ini relevan dengan penelitian Soejanto et al., (2023) menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, selain itu penelitian ini juga menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan rasa percaya dan motivasi karyawan, yang pada akhirnya memperkuat kepuasan kerja mereka dalam organisasional. Dukungan empiris terbaru dari (Lee et al. 2023) mengungkap bahwa kepemimpin transformasional menciptakan iklim psikologis yang aman, meningkatkan kepuasan kerja hingga 27%. Khan et al., (2023) juga menunjukkan bahwa pemimpin transformasional berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja dan kinerja karyawan melalui penciptaan lingkungan kerja yang positif, di mana kepuasan kerja bertindak sebagai mediator. Penelitian yang dilakukan oleh Garg dan Dhar (2024) menekan kan bahwa kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan kinerja individu hingga, terutama melalui peningkatan kepuasan kerja. Li et al., (2021) juga menemukan bahwa kepemimpinan transformasional

berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai mediator.

Kepuasan kerja juga memiliki peran strategis sebagai variabel mediasi dalam meningkatkan kinerja pegawai. Hirschi dan Koen (2021) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan kondisi emosional serta evaluasi individu terhadap pekerjaannya, yang berpengaruh signifikan terhadap motivasi dan performa kerja. Robbins et al., (2019) menjelaskan bahwa kepuasan kerja meliputi persepsi pegawai terhadap berbagai aspek pekerjaan seperti lingkungan kerja, hubungan dengan atasan dan rekan kerja, serta penghargaan yang diterima. Kim dan Beehr, (2020) turut menegaskan bahwa kepuasan kerja sangat penting dalam meningkatkan kemampuan adaptasi pegawai, keterbukaan terhadap perubahan teknologi, serta kinerja yang optimal selama proses transformasi digital. Penelitian oleh Zhang et al., (2022) juga menekankan pentingnya kepuasan kerja dalam konteks manajemen sumber daya manusia dan strategi organisasional, menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang tinggi dapat meningkatkan kinerja organisasional secara keseluruhan.

Kepuasan kerja tidak hanya mencerminkan perasaan positif terhadap pekerjaan, tetapi juga menjadi indikator penting bagi komitmen dan loyalitas karyawan (Locke, 2019). Lukito et al., (2025) menemukan bahwa kepuasan kerja secara signifikan menurunkan tingkat turnover dan absensi, sehingga meningkatkan stabilitas tenaga kerja dan efisiensi operasional. Studi terbaru Hasanah dan Prasetyo (2024) menjelaskan kepuasan kerja meningkatkan motivasi intrinsik karyawan, yang mendorong produktivitas dan inovasi organisasional. Temuan ini sejalan dengan penelitian Rahman et al. (2023), menunjukkan bahwa kepuasan kerja menjadi mediator antara kepemimpinan transformasional dan keterlibatan kerja, memperkuat dampak positif terhadap kinerja individu dan tim. Selain itu Bakker dan Demerouti, (2021) menekankan peran kepuasan kerja sebagai mediator antara kondisi kerja dan kesejahteraan psikologis, dengan pengaruh positif pada kesejahteraan dan kinerja karyawan, sehingga kepuasan kerja berperan penting

tidak hanya pada aspek emosional karyawan, tetapi juga dalam mendukung peningkatan kinerja dan keberlanjutan organisasional.

Kinerja pegawai merupakan salah satu indikator penting yang menentukan keberhasilan organisasional, khususnya dalam menghadapi tantangan transformasi digital (Agyabeng-Mensah et al., 2023). Berbagai studi sebelumnya telah menunjukkan bahwa pembelajaran organisasional dan kepemimpinan transformasional memainkan peran strategis dalam meningkatkan kinerja pegawai, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja. Penelitian Lin dan Huang, (2022) menemukan bahwa budaya pembelajaran organisasional yang kuat secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja dan berdampak positif terhadap kinerja pegawai. Temuan ini sejalan dengan hasil studi Tunjungsari dan Suharto (2020) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai melalui peningkatan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Erawati dan Dewi (2021) menegaskan bahwa proses pembelajaran organisasional yang berkesinambungan mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung peningkatan kepuasan kerja, yang pada akhirnya berdampak pada pencapaian kinerja yang optimal.

Dukungan lebih lanjut ditunjukkan oleh penelitian Dapaah dan Amoako (2021) yang menegaskan bahwa kepuasan kerja berperan penting dalam menjembatani pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai, terutama di negara berkembang, di mana kepemimpinan yang inspiratif mampu mendorong motivasi dan produktivitas karyawan. Penelitian oleh Supriyadi et al., (2023) di sektor publik Indonesia juga mengungkap bahwa pembelajaran organisasional secara signifikan mempengaruhi kinerja pegawai, dan efek tersebut semakin kuat ketika dimediasi oleh kepuasan kerja yang tinggi. Zhao et al., (2022) menjelaskan hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja diperkuat oleh iklim hubungan kerja yang positif dalam organisasional, yang kemudian berdampak langsung pada kinerja individu. Sementara itu Astuti dan Herlina (2023) menyatakan bahwa pada organisasional pemerintah daerah, pembelajaran organisasional dan gaya kepemimpinan

transformasional berperan penting dalam mendorong efektivitas kerja pegawai melalui peningkatan kepuasan kerja. Temuan diatas menjadi relevan dalam konteks PNS di Kota Bandar Lampung, yang merupakan bagian penting dari organisasional pemerintah daerah.

Kota Bandar Lampung sebagai ibu kota Provinsi Lampung memiliki kompleksitas pelayanan publik yang tinggi, sehingga menuntut kinerja pegawai yang adaptif, inovatif, dan profesional. Dalam konteks ini, Pegawai Negri Sipil (PNS) memainkan peran strategis dalam memastikan kelancaran penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan kepada masyarakat. Provinsi Lampung, jumlah PNS yang cukup signifikan tersebar din berbagai organisasional perangkat daerah, baik di tingkat provinsi maupun kabupaten/kota, salah satunya di Kota Bandar Lampung. PNS di Kota Bandar Lampung tersebar di berbagai instansi dan memegang peran penting dalam mendukung fungsi administratif maupun teknis pemerintahan kota. Berdasarkan data Statistik Sektoral Kota Bandar Lampung Tahun 2024, jumlah PNS mencapai 6.561 orang, terdiri dari laki-laki 4.474 (62%) dan 2.087 perempuan (38%). Komposisi ini mencerminkan keberagaman fungsi dan kompetensi, mencakup jabatan fungsional, pelaksana dan struktur eselon.

Tabel 1.1 Jumlah PNS Kota Bandar Lampung 2024

Kategori	Sub Kategori/Detail	Jumlah
Gender/Jenis Kelamin		
	Laki-Laki	4.474 orang
	Perempuan	2.087 orang
Distribusi Jabatan		
	Jabatan Fungsional	3.973 orang
	Jabatan Pelaksana	1.564 orang
	Struktural Eselon I–IV	1.024 orang
Pendidikan Terakhir		
	SD–SLTA	754 orang
	Diploma I	7 orang
	Diploma II	22 orang
	Diploma III	504 orang
	Diploma IV	187 orang
	S1	3.928 orang
	S2	1.132 orang
	Spesialis	25 orang

Sumber : BKPSDM Kota Bandar Lampung 2024 dan diolah peneliti

Jumlah Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang besar dan tersebar pada berbagai jabatan di Kota Bandar Lampung merupakan aset strategis dalam mendukung tercapainya visi dan misi organisasional pemerintahan daerah. Berdasarkan data dari Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Bandar Lampung tahun 2024, mayoritas PNS memiliki latar belakang pendidikan tinggi, mulai dari jenjang diploma, strata satu (S1), hingga pascasarjana (S2). Tingkat pendidikan yang relatif tinggi ini menunjukkan bahwa Kota Bandar Lampung memiliki sumber daya manusia yang kompeten dan potensial untuk mendorong terciptanya budaya kerja yang adaptif, kolaboratif, dan berbasis pembelajaran berkelanjutan. Kondisi tersebut sangat mendukung terciptanya pembelajar organisasional (*learning organization*), di mana pegawai diharapkan mampu terus mengembangkan pengetahuan dan keterampilannya seiring dengan dinamika kebutuhan masyarakat dan perkembangan teknologi.

Pembelajaran organisasional, sebagaimana dikemukakan oleh Awad dan Martín-Rojas (2024), merupakan kemampuan organisasi untuk secara berkesinambungan meningkatkan kapasitas belajar dan berinovasi melalui pemanfaatan teknologi digital. Proses ini memungkinkan organisasi memperkuat daya tahan terhadap perubahan lingkungan melalui pembelajaran kolektif yang berkelanjutan. Sejalan dengan pandangan tersebut, Argyris dan Schön (1978) menegaskan bahwa organisasi pembelajar adalah entitas yang senantiasa mengembangkan kapasitas belajar dan beradaptasi, sehingga dapat meningkatkan efektivitas jangka panjangnya. Keberadaan PNS dengan tingkat pendidikan tinggi di lingkungan pemerintah daerah menjadi fondasi strategis dalam membangun sistem pembelajaran organisasional yang kokoh dan berkesinambungan. Namun demikian, tantangan terkait adaptasi terhadap teknologi informasi, digitalisasi layanan, serta pergeseran budaya kerja menuju pola yang lebih dinamis dan berorientasi kinerja masih perlu diatasi agar implementasi pembelajaran organisasional dapat berjalan secara optimal.

Pemerintah Kota Bandar Lampung telah menanggapi tantangan tersebut melalui pelaksanaan program pembelajaran organisasional yang terencana dan terarah.

Program-program ini tidak hanya bertujuan meningkatkan kompetensi teknis, manajerial, dan perilaku kerja Aparatur Sipil Negara (ASN), tetapi juga membentuk budaya belajar yang berkelanjutan di lingkungan birokrasi. Salah satu program yang telah dilaksanakan adalah Pelatihan Teknologi Informasi pada tahun 2023, yang diselenggarakan bekerja sama dengan Persatuan Wartawan Indonesia (PWI) Lampung. Kegiatan ini berfokus pada penguasaan media sosial dan penulisan konten digital, dengan tujuan meningkatkan literasi digital ASN sekaligus memperkuat kemampuan komunikasi publik di era disrupsi informasi.

Pusat Pengembangan Pegawai ASN Badan Kepegawaian Negara (BKN) bekerja sama dengan Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Bandar Lampung menyelenggarakan kegiatan Monitoring dan Evaluasi Rencana Tindak Lanjut (RTL). Kegiatan ini memastikan implementasi hasil pelatihan dalam tugas sehari-hari, sekaligus mengevaluasi dampaknya terhadap kinerja dan inovasi layanan publik. Pemerintah Kota Bandar Lampung juga memfasilitasi berbagai bimbingan teknis (bimtek) dan pendidikan serta pelatihan (diklat) resmi yang mencakup topik strategis, antara lain penyusunan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP), penguatan implementasi e-Kinerja, pelatihan kepemimpinan birokrasi, dan pemahaman regulasi terkini mengenai jabatan fungsional PNS pada tahun 2024. Seluruh kegiatan dilaksanakan secara partisipatif dan berbasis andragogi untuk mendorong internalisasi nilai, kolaborasi, serta perubahan perilaku kerja yang positif pada PNS.

Tabel 1.2 Kegiatan Pembelajaran Organisasional PNS Kota Bandar Lampung Tahun 2023-2024

Tahun	Kegiatan/ Program	Penyelenggara/ Mitra	Fokus Materi	Tujuan Utama
2023	Pelatihan Teknologi Informasi bagi ASN	Pemkot Bandar Lampung & Persatuan Wartawan Indonesia (PWI) Lampung	Penguasaan media sosial, penulisan konten digital	Meningkatkan literasi digital dan kemampuan komunikasi publik ASN
	Monitoring dan Evaluasi Rencana Tindak Lanjut (RTL) Pelatihan Teknis	Pusbangpeg ASN BKN & BKD Kota Bandar Lampung	Evaluasi implementasi hasil pelatihan	Memastikan penerapan ilmu pelatihan dan peningkatan kinerja ASN

Bersambung…

Lanjutan Tabel 1.2

Tahun	Kegiatan/ Program	Penyelenggara/ Mitra	Fokus Materi	Tujuan Utama
2024	Bimbingan Teknis Penyusunan SKP	BKD Kota Bandar Lampung	Penyusunan Sasaran Kinerja Pegawai	Menstandarkan penyusunan SKP berbasis kinerja
	Bimtek dan Pelatihan e-Kinerja	BKD Kota Bandar Lampung	Penguatan aplikasi e-Kinerja	Optimalisasi penilaian kinerja ASN berbasis digital
	Diklat Kepemimpinan Birokrasi	BKD Kota Bandar Lampung & Lembaga Pelatihan Resmi	Kepemimpinan birokrasi, reformasi struktural	Mengembangkan kapasitas manajerial pejabat struktural
	Sosialisasi Regulasi Jabatan Fungsional ASN	BKD Kota Bandar Lampung	Regulasi terbaru dan penyesuaian jabatan	Mendukung reformasi birokrasi dan penataan jabatan ASN

Sumber : BKD Kota Bandar Lampung (2023–2024); PWI Lampung (2023); Pusbangpeg ASN BKN (2023) dan diolah peneliti

Berbagai program pembelajaran organisasional yang telah dilaksanakan oleh Pemerintah Kota Bandar Lampung menunjukkan upaya serius dalam meningkatkan kapasitas ASN secara berkesinambungan dan sistematis. Program-program tersebut meliputi pelatihan teknologi informasi (2023), monitoring dan evaluasi RTL pelatihan teknis (2023), bimbingan teknis penyusunan sasaran kinerja pegawai (2024), bimtek dan pelatihan e-kinerja (2024), serta sosialisasi regulasi jabatan fungsional ASN (2024). Implementasi program-program ini tidak hanya bertujuan meningkatkan kemampuan teknis dan profesionalisme pegawai, tetapi juga membangun budaya belajar di lingkungan birokrasi yang adaptif terhadap perkembangan teknologi. Kegiatan ini penting untuk meningkatkan literasi digital, standar kinerja, dan kompetensi PNS agar mampu mendukung transformasi digital, mencapai target organisasi, serta mendorong inovasi pelayanan publik yang cepat, transparan, dan akuntabel.

Pembelajaran organisasional diikuti dengan penerapan kepemimpinan transformasional dalam pengelolaan PNS oleh Pemerintah Kota Bandar Lampung,

yang tercermin melalui pelaksanaan Diklat Kepemimpinan Birokrasi (2024). Program ini menekankan pengembangan kapasitas manajerial sekaligus menanamkan pola kepemimpinan yang inspiratif, memotivasi pegawai, menstimulasi kreativitas, serta memperhatikan kebutuhan individu, sejalan dengan empat dimensi utama kepemimpinan transformasional (Bass dan Avolio, 1994; Bass dan Riggio, 2006). Kepemimpinan transformasional diharapkan mampu meningkatkan adaptabilitas, inovasi, kepuasan kerja, dan motivasi PNS, sehingga menjadi strategi penting dalam memperkuat efektivitas kinerja dan kualitas pelayanan publik pada era transformasi digital..

Pemerintah Kota Bandar Lampung juga secara konsisten melaksanakan berbagai program strategis lainnya, seperti bimbingan teknis penyusunan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP), pelatihan aplikasi e-Kinerja, serta sosialisasi regulasi jabatan fungsional. Seluruh kegiatan ini dirancang dengan pendekatan partisipatif yang mendorong kolaborasi, internalisasi nilai, dan perubahan perilaku kerja positif di kalangan ASN. Melalui program-program tersebut, pemerintah daerah berupaya membangun birokrasi yang adaptif, inovatif, dan responsif terhadap tuntutan masyarakat serta dinamika lingkungan strategis. Dengan kata lain, penerapan kepemimpinan transformasional telah diimplementasikan secara nyata, di mana pemimpin tidak hanya berperan sebagai teladan, tetapi juga mampu menggerakkan pegawai untuk beradaptasi terhadap perubahan regulasi dan teknologi, meningkatkan kreativitas, serta menumbuhkan rasa kepemilikan terhadap tujuan organisasi.

Pengaruh pembelajaran organisasional dan kepemimpinan transformasional tidak akan sepenuhnya efektif tanpa adanya kepuasan kerja PNS. Kepuasan kerja menjadi penghubung yang memastikan bahwa kesempatan mengikuti pelatihan, dukungan pemimpin, serta lingkungan kerja yang kondusif benar-benar dirasakan manfaatnya oleh pegawai. PNS yang merasa puas akan lebih termotivasi, loyal, dan berkomitmen, sehingga kinerjanya meningkat dan berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Sebaliknya, apabila kepuasan kerja rendah, maka program pengembangan dan kepemimpinan yang transformatif tidak akan

sepenuhnya bermuara pada peningkatan kinerja organisasi. Dengan demikian, kepuasan kerja menjadi variabel mediasi yang penting dalam menjelaskan hubungan antara pembelajaran organisasional, kepemimpinan transformasional, dan kinerja PNS di Kota Bandar Lampung.

Komitmen terhadap tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) terlihat dari konsistensi Pemerintah Kota Bandar Lampung dalam menyusun dan melaporkan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) setiap tahun. Penyusunan LAKIP ini merujuk pada Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) dengan tujuan menjamin transparansi, efisiensi, dan akuntabilitas dalam pengelolaan kinerja publik. Laporan tersebut menjadi instrumen evaluasi internal yang mendorong peningkatan kinerja aparatur secara berkelanjutan. Upaya ini tercermin dalam perkembangan nilai LAKIP Kota Bandar Lampung pada tahun 2022–2024 sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 1.3 berikut.

Tabel 1.3 LAKIP Pemerintah Kota Bandar Lampung

Aspek Penilaian	Nilai Tahun 2022 (%)	Nilai Tahun 2023 (%)	Nilai Tahun 2024 (%)
Perencanaan Kinerja	67,0	68,5	70,5
Pengukuran Kinerja	65,5	67,0	68,5
Pelaporan Kinerja	68,0	70,0	71,2
Evaluasi Internal	64,0	65,5	67,5
Capaian Kinerja	66,2	68,0	69,0
Nilai Akhir LAKIP	**65,8**	**67,8%**	**69,2%**

Sumber : Inspektorat Kota Bandar Lampung, 2022-2024 dan diolah peneliti

Peningkatan tuntutan transformasi digital menjadikan kinerja PNS di Kota Bandar Lampung sebagai fokus utama dalam reformasi birokrasi. Data Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Kota Bandar Lampung tahun 2022–2024 menunjukkan tren positif, dengan nilai akhir meningkat dari 65,8% pada 2022 menjadi 67,8% pada 2023, dan diproyeksikan mencapai 69,2% pada 2024. Peningkatan tersebut terlihat pada seluruh aspek penilaian, meliputi perencanaan, pengukuran, pelaporan, evaluasi internal, dan capaian kinerja, yang mencerminkan kemajuan tata kelola pemerintahan, penguatan kapasitas sumber

daya manusia, inovasi digital, serta sinergi antar sektor pemerintahan (Kementerian PAN-RB). Meskipun menunjukkan tren peningkatan, kategori nilai "B" pada LAKIP mengindikasikan bahwa kualitas individu PNS belum sepenuhnya optimal, khususnya dalam memenuhi tuntutan pelayanan publik yang cepat, transparan, akuntabel, dan responsif (Kementerian PAN-RB).

Laporan BPSDM Kota Bandar Lampung (2024) menunjukkan hanya 48,4% ASN mengikuti pelatihan daring (<50%). Rendahnya kehadiran ini mencerminkan rendahnya partisipasi pegawai dan mengindikasikan belum optimalnya kepemimpinan transformasional dalam mendorong keterlibatan pegawai. Kondisi ini mengindikasikan adanya gap pada variabel pembelajaran organisasional, karena program pengembangan kompetensi belum berjalan maksimal. Rendahnya partisipasi pelatihan juga dipengaruhi keterbatasan literasi digital, motivasi internal yang rendah, serta kurangnya dukungan atasan (Yu, 2022), yang sekaligus mencerminkan gap pada variabel kepemimpinan transformasional, karena pimpinan belum sepenuhnya mampu memotivasi dan mendorong bawahan untuk berpartisipasi aktif. Selain itu, temuan mengenai rendahnya penghargaan, peluang pengembangan, dan dukungan sosial menunjukkan gap pada variabel kepuasan kerja, yang berpotensi menghambat peningkatan kinerja pegawai. Terakhir, meskipun kinerja organisasi mengalami tren peningkatan, capaian kategori "B" memperlihatkan adanya gap pada variabel kinerja PNS, yakni kesenjangan antara potensi individu dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Rendahnya partisipasi pegawai dalam pelatihan sering kali disebabkan oleh keterbatasan literasi digital, rendahnya motivasi internal, serta kurangnya dukungan dari atasan (Yu, 2022). Kondisi ini dapat diperburuk oleh lemahnya kepemimpinan transformasional, di mana pimpinan belum sepenuhnya mampu berperan sebagai agen perubahan yang mendorong, menginspirasi, dan memfasilitasi proses pembelajaran di lingkungan kerja. Kurangnya dorongan dan keteladanan dari pimpinan dapat menurunkan motivasi serta partisipasi bawahan dalam kegiatan pengembangan diri, yang pada akhirnya menciptakan kesenjangan pada aspek kepuasan kerja karena pegawai merasa kurang dihargai dan tidak memperoleh

dukungan pengembangan karier yang memadai. Dalam jangka panjang, hal ini berpotensi menghambat peningkatan kinerja individu PNS, meskipun secara organisasi Pemerintah Kota Bandar Lampung menunjukkan tren peningkatan nilai LAKIP dengan capaian kategori "B" (Baik). Kesenjangan antara peningkatan kinerja organisasi dan belum optimalnya kinerja individu ASN tersebut memperkuat urgensi penelitian ini untuk menelaah hubungan antara pembelajaran organisasional, kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai di lingkungan Pemerintah Kota Bandar Lampung.

Fenomena ini menyoroti tantangan pada variabel penelitian. Pada variabel pembelajaran organisasional, rendahnya partisipasi PNS dalam pelatihan menunjukkan bahwa program pengembangan kompetensi belum optimal, sementara penelitian terdahulu menegaskan efektivitasnya dipengaruhi budaya organisasi, dukungan manajerial, dan kesiapan teknologi (Rusdi & Hidayat, 2025) serta lebih kuat ketika dimediasi kepuasan kerja (Nguyen-Duc et al., 2022). Pada variabel kepemimpinan transformasional, rendahnya dukungan atasan menandakan kepemimpinan belum sepenuhnya mendorong peningkatan kompetensi dan kinerja, sejalan dengan temuan Amir et al. (2025) bahwa pengaruhnya tidak selalu signifikan. Selanjutnya, pada variabel kepuasan kerja, lemahnya motivasi, pengakuan, peluang pengembangan, dan dukungan sosial menunjukkan peran mediasi kepuasan kerja belum berjalan optimal, padahal Rusilowati et al. (2025) menegaskan variabel ini berfungsi sebagai mediator penting antara budaya organisasi dan kinerja pegawai.

Gap empiris tersebut juga diperkuat oleh adanya gap teoritis. Penelitian terdahulu menunjukkan ketidakkonsistenan pengaruh variabel-variabel ini terhadap kinerja pegawai. Beberapa studi menemukan pengaruh positif dari pembelajaran organisasional dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja melalui kepuasan kerja (Aboramadan et al., 2020; Raza et al., 2021; Tunjungsari dan Suharto, 2020; Eliyana et al., 2019), sementara studi lain menemukan pengaruh yang tidak signifikan (Rusdi dan Hidayat, 2025; Amir et al., 2025; Yong dan Zhang, 2025; Gunawan et al., 2024). Ketidakkonsistenan ini menunjukkan gap teoritis,

yaitu integrasi pembelajaran organisasional, kepemimpinan transformasional, dan kepuasan kerja dalam satu kerangka penelitian di konteks birokrasi publik Indonesia masih terbatas, karena sebagian besar model bersumber dari konteks swasta atau negara maju (Dewi et al., 2025; Sentoso et al., 2025).

Kepuasan kerja ditempatkan sebagai variabel mediasi, karena memiliki peran strategis dalam menyalurkan pengaruh pembelajaran organisasional dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Locke (1976) menjelaskan kepuasan kerja sebagai kondisi emosional positif individu terhadap pekerjaannya, sementara Herzberg (1959) menekankan kepuasan kerja sebagai faktor motivasional yang mendorong kinerja. Robbins dan Judge (2019) menambahkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi pengakuan, peluang pengembangan, dan hubungan kerja yang sehat. Job Demands–Resources Model (Bakker et al., 2014) memperkuat posisi kepuasan kerja sebagai hasil dari job resources seperti budaya pembelajaran, dukungan pemimpin, dan sistem kerja kondusif, yang kemudian meningkatkan produktivitas pegawai. Penelitian terdahulu menegaskan bahwa pembelajaran organisasional dan kepemimpinan transformasional meningkatkan kinerja lebih kuat melalui jalur kepuasan kerja (Eliyana et al., 2019; Aboramadan et al., 2020; Hirschi dan Koen, 2021; Rusilowati et al., 2025; Nguyen-Duc et al., 2022).

Uraian di atas mengarahkan peneliti untuk menganalisis pengaruh pembelajaran organisasional dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja PNS dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi di Kota Bandar Lampung. Penelitian ini diharapkan memberi kontribusi praktis bagi kebijakan pengembangan SDM aparatur serta kontribusi akademis bagi literatur manajemen publik, sekaligus menghadirkan pemahaman komprehensif mengenai interaksi antarvariabel dalam peningkatan kinerja aparatur di era transformasi digital. Selain itu, penelitian ini diharapkan menghasilkan rekomendasi aplikatif bagi instansi pemerintah dalam merumuskan strategi pengelolaan aparatur yang berorientasi pada kinerja, inovasi, dan pelayanan publik yang adaptif terhadap perkembangan teknologi.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian, hasil penelitian terdahulu menunjukkan adanya ketidakkonsistenan pengaruh pembelajaran organisasional dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS). Selain itu, kajian yang menguji peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan tersebut masih relatif terbatas, khususnya dalam konteks pemerintah daerah. Kesenjangan penelitian ini mendorong perumusan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah pembelajaran organisasional berpengaruh terhadap kinerja PNS di Kota Bandar Lampung?
2. Apakah kepemimpinan transformational berpengaruh terhadap kinerja PNS di Kota Bandar Lampung?
3. Apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh pembelajaran organisasional terhadap kinerja PNS di Kota Bandar Lampung?
4. Apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan transformational terhadap kinerja PNS di Kota Bandar Lampung?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang penelitian yang telah dipaparkan, penelitian ini diarahkan untuk mengkaji secara empiris hubungan antara pembelajaran organisasional, kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan kinerja PNS di Kota Bandar Lampung. Dengan demikian, tujuan penelitian ini dirumuskan sebagai berikut :

1. Mengetahui pengaruh pembelajaran organisasional terhadap kinerja PNS di Kota Bandar Lampung
2. Mengetahui pengaruh kepemimpinan transformational terhadap kinerja PNS di Kota Bandar Lampung
3. Mengetahui kepuasan kerja memediasi pembelajaran organisasional terhadap kinerja PNS di Kota Bandar Lampung
4. Mengetahui kepuasan kerja memediasi kepemimpinan transformational terhadap kinerja PNS di Kota Bandar Lampung.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan tidak hanya memberikan jawaban atas permasalahan dan tujuan penelitian yang telah dirumuskan, tetapi juga mampu memberikan kontribusi yang signifikan bagi pengembangan keilmuan serta praktik pengelolaan sumber daya manusia di sektor publik. Dengan demikian, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis

   Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan di bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait pengaruh pembelajaran organisasional dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, serta memperkaya literatur mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas transformasi digital di sektor publik.

2. Manfaat Praktis

   Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat praktis bagi :

   a) Pemerintah Provinsi Lampung dan Pemerintah Kota Bandar Lampung, sebagai bahan masukan untuk merumuskan kebijakan dan strategi pengembangan sumber daya manusia yang adaptif terhadap perubahan teknologi melalui penguatan pembelajaran organisasional dan penerapan kepemimpinan transformasional guna meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja pegawai.
   b) Pimpinan Organisasi Perangkat Daerah (ODP) dalam mengimplementasikan gaya kepemimpinan transformasional dan membangun budaya belajar yang berkelanjutan untuk mendukung pencapaian kinerja optimal pegawai di era transformasi digital.
   c) Peneliti selanjutnya, sebagai referensi dan landasan empiris untuk mengkaji hubungan antara *organizational learning*, *transformational leadership*, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai dalam konteks yang berbeda, terutama di sektor publik Indonesia.

II. TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1 Pembelajaran Organisasional

Pembelajaran organisasional adalah proses kolektif yang dilakukan organisasi untuk menciptakan, memperoleh, mentransfer, dan menerapkan pengetahuan secara sistematis, guna meningkatkan efektivitas dan adaptabilitas dalam menghadapi perubahan lingkungan. (Argyris dan Schön, 1996) mendefinisikan pembelajaran organisasional sebagai suatu proses di mana anggota organisasi mendeteksi dan memperbaiki kesalahan melalui modifikasi teori tindakan organisasional. Menurut (Watkins dan Marsick, 2003), pembelajaran organisasional melibatkan pembelajaran secara individu, tim, dan organisasi secara keseluruhan, yang berlangsung terus menerus sebagai bagian dari budaya kerja. Cao et al., (2024) menekankan bahwa pembelajaran organisasional adalah proses organisasi dalam memperoleh, mengembangkan, dan menyebarkan pengetahuan serta keterampilan di antara anggota organisasi untuk meningkatkan kinerja dan daya saing. Pada konteks era digital, (Azzahra dan Pratiwi, 2025) menyatakan bahwa pembelajaran organisasional dapat difasilitasi melalui platform digital berbasis sistem manajemen pengetahuan dan pembelajaran daring.

2.1.1 Tujuan Pembelajaran Organisasional

Tujuan utama dari pembelajaran organisasional adalah meningkatkan kemampuan organisasional dalam merespons perubahan lingkungan secara cepat dan efektif. Garvin, (1993) mengemukakan bahwa organisasi yang belajar mampu memperbaiki proses internal, meningkatkan kualitas pengambilan keputusan, serta menciptakan inovasi yang konsisten. Cao et al., (2024) menjelaskan bahwa pembelajaran organissional bertujuan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan melalui investasi dalam pengembangan berkelanjutan, yang pada gilirannya mendorong kinerja individu yang lebih tinggi. Pada era transformasi digital, pembelajaran organisasional juga bertujuan untuk membentuk pegawai

yang adaptif, kompeten secara teknologi, dan mampu bekerja secara kolaboratif dalam sistem kerja yang fleksibel dan terdigitalisasi (Zhou et al., 2024).

2.1.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pembelajaran Organisasional

Pembelajaran organisasional tidak berlangsung secara otomatis, tetapi dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik dari dalam maupun luar organisasional. Berdasarkan Watkins dan Marsick, (2003), beberapa faktor utama yang mempengaruhi pembelajaran organisasional adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Strategis : Pemimpin yang mendorong inovasi, refleksi, dan dialog terbuka akan memperkuat budaya belajar. Pemimpin berperan sebagai fasilitator pembelajaran yang menciptakan arah dan memberikan ruang untuk eksperimen (Faiz et al., 2024).
2. Budaya Organisasi : Nilai, norma, dan kepercayaan dalam organisasi yang mendukung keterbukaan, kolaborasi, serta toleransi terhadap kesalahan akan memudahkan proses belajar (Senge, 1990).
3. Sistem dan Struktur Organisasional : Sistem yang fleksibel dan struktur yang tidak terlalu birokratis akan mempercepat transfer pengetahuan dan adopsi gagasan baru (Garvin, 1993).
4. Teknologi Informasi : Ketersediaan dan penggunaan sistem teknologi seperti e-learning, sistem informasi pengetahuan, dan kolaborasi daring memfasilitasi akses pembelajaran yang lebih luas dan cepat (Azzahra dan Pratiwi, 2025).
5. Ketersediaan Sumber Daya **:** Pembelajaran memerlukan waktu, biaya, dan tenaga. Tanpa alokasi sumber daya yang memadai, proses pembelajaran cenderung terhambat.
6. Kesiapan dan Motivasi Individu **:** Faktor personal seperti kemauan untuk belajar, keterbukaan terhadap perubahan, dan motivasi intrinsik sangat memengaruhi efektivitas pembelajaran organisasional (Husin dan Junaidi, 2023).

2.1.3 Indikator Pembelajaran Organisasional

Indikator pembelajaran organisasional dalam penelitian ini mengacu pada tujuh dimensi Learning Organization yang dikembangkan Watkins dan Marsick (1993; 2003). Model ini menjelaskan bagaimana pembelajaran berlangsung pada tingkat individu, kelompok, dan organisasi secara sistematis dan berkelanjutan. Cao et al., (2024) juga menunjukkan bahwa ketujuh dimensi tersebut memiliki reliabilitas tinggi ketika diukur menggunakan *Dimensions of Learning Organization Questionnaire* (DLOQ). Berikut penjelasan masing-masing dimensi:

1. ***Continuous learning*** menunjukkan sejauh mana individu dalam organisasi memperoleh kesempatan dan didorong untuk terus belajar dan mengembangkan diri dalam lingkungan kerja sehari-hari. Ini mencerminkan budaya organisasi yang menempatkan pembelajaran sebagai bagian dari aktivitas rutin, bukan sekadar kegiatan pelatihan formal.
2. ***Inquiry and dialogue*** menggambarkan budaya organisasi yang terbuka terhadap pertanyaan kritis, dialog reflektif, serta adanya ruang untuk mengekspresikan gagasan. Dalam organisasi pembelajar, komunikasi dua arah, sikap saling mendengar, dan pemikiran kolaboratif menjadi nilai utama yang ditanamkan dalam proses kerja.
3. ***Team learning*** mengacu pada kemampuan tim untuk bekerja sama, saling berbagi informasi, serta mengevaluasi hasil kerja secara kolektif. Pembelajaran tidak hanya terjadi secara individu, tetapi melalui proses sosial di mana anggota tim belajar dari pengalaman satu sama lain dan mengembangkan solusi bersama.
4. ***Embedded system*** menunjukkan sejauh mana organisasi memiliki sistem dokumentasi dan pengelolaan pengetahuan yang terstruktur, seperti manual kerja, database digital, atau sistem informasi manajemen yang dapat diakses untuk mendukung pembelajaran berkelanjutan.
5. ***Empowerment*** berkaitan dengan pemberian wewenang dan tanggung jawab kepada individu dalam mengambil keputusan, bereksperimen, dan memberikan kontribusi terhadap pembaruan proses kerja. Organisasional pembelajar mendorong inisiatif individu dan menciptakan rasa kepemilikan terhadap perubahan.

6. ***System connection*** menggambarkan keterkaitan organisasional dengan lingkungan eksternal seperti pelanggan, masyarakat, instansi lain, dan perubahan sosial atau teknologi. Organisasi yang mampu belajar dari luar akan lebih cepat menyesuaikan diri dengan dinamika pasar dan tuntutan publik.
7. ***Strategic leadership*** menekankan pentingnya dukungan pemimpin dalam menciptakan, memfasilitasi, dan memberi teladan dalam proses pembelajaran. Pemimpin tidak hanya menjadi pengarah kebijakan, tetapi juga berperan sebagai fasilitator pembelajaran kolektif dalam organisasi.

Penelitian ini menggunakan Teori Learning Organization dari Watkins dan Marsick (1993; 2003) sebagai landasan utama dalam menjelaskan pembelajaran organisasional. Teori ini menekankan bahwa pembelajaran merupakan proses berkelanjutan yang terjadi pada tingkat individu, tim, dan organisasi secara menyeluruh. Indikator yang digunakan meliputi c*ontinuous learning, inquiry and dialogue, team learning, embedded system, empowerment, system connection*, dan *strategic leadership*. Ketujuh indikator tersebut mencerminkan bagaimana organisasi membangun budaya belajar, memperkuat transfer pengetahuan, serta meningkatkan kemampuan adaptasi dan kinerja pegawai secara berkelanjutan.

2.2 Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah suatu gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan mendorong perubahan positif dalam organisasional melalui pengaruh, perhatian terhadap bawahan, serta pemikiran inovatif. Menurut (Bass dan Avolio, 1994), kepemimpinan transformasional adalah proses di mana pemimpin bekerja bersama pengikutnya untuk mengidentifikasi kebutuhan perubahan, membangun visi bersama, serta memotivasi mereka untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi. Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang menginspirasi dan memotivasi bawahan untuk melampaui kepentingan pribadi demi tujuan organisasi, melalui visi, motivasi, stimulasi intelektual, dan perhatian individual (Jiatong et al., 2022). Gaya kepemimpinan ini menekankan pada nilai-nilai idealisme, komitmen terhadap pengembangan pribadi,

dan pencapaian tujuan bersama. Faiz et al. (2024) menunjukkan bahwa pemimpin transformasional di organisasi pemerintahan mendorong penguatan kompetensi digital pegawai melalui pelatihan, dan manajemen perubahan berbasis teknologi.

2.2.1 Dimensi Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional menurut Bass dan Avolio (1994) terdiri atas empat dimensi yang saling berkaitan, yang mendorong perubahan positif dalam organisasi. Jiatong et al., (2022) juga menegaskan bahwa keempat dimensi ini berperan dalam meningkatkan keterlibatan dan kinerja karyawan pada berbagai konteks organisasi :

1. ***Idealized Influence (Pengaruh Ideal*)** Pemimpin bertindak sebagai panutan dengan menunjukkan integritas, kepercayaan, dan nilai-nilai yang dihormati oleh pengikutnya. Pemimpin dalam dimensi ini dihormati dan diidolakan oleh bawahannya karena menunjukkan komitmen moral dan tanggung jawab yang tinggi.
2. ***Inspirational Motivation*** **(Motivasi Inspiratif)** Pemimpin memberikan motivasi dengan cara menyampaikan visi yang jelas dan menarik, membangkitkan semangat optimisme, serta menciptakan makna atas pekerjaan yang dilakukan. Hal ini membentuk semangat kerja kolektif yang tinggi.
3. ***Intellectual Stimulation*** **(Stimulasi Intelektual)** Pemimpin mendorong inovasi dan kreativitas dengan mengajak pengikut untuk berpikir secara kritis, mengevaluasi kebiasaan lama, dan menghasilkan solusi baru terhadap tantangan organisasional.
4. ***Individualized Consideration*** **(Pertimbangan Individual)** Pemimpin menunjukkan perhatian yang tulus terhadap kebutuhan perkembangan tiap individu, memberikan bimbingan, serta menyesuaikan pendekatan kepemimpinan dengan karakter masing-masing bawahan.

2.2.2 Tujuan Kepemimpinan Transformasional

Tujuan utama dari kepemimpinan transformasional adalah menghasilkan perubahan organisasi yang progresif dan berkelanjutan melalui peningkatan

kualitas sumber daya manusia. Menurut Jiatong et al., (2022), kepemimpinan transformasional bertujuan membangun visi bersama, meningkatkan motivasi dan keterlibatan, serta mengembangkan kapabilitas individu agar terjadi penyelarasan antara tujuan pribadi dan tujuan organisasi.Penelitian oleh Zhang et al. (2024) menunjukkan bahwa organisasi publik yang dipimpin oleh pemimpin transformasional lebih cepat beradaptasi dengan sistem digital, meningkatkan efisiensi operasional, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung inovasi. Selain itu, Faiz et al. (2024) menegaskan bahwa dukungan pemimpin terhadap pelatihan digital dan coaching personal menjadi kunci dalam mengelola perubahan berbasis teknologi.

2.2.3 Faktor Faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional tidak muncul secara instan, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor internal dan eksternal yang membentuk perilaku, nilai, dan efektivitas pemimpin dalam mendorong perubahan di organisasi. Penelitian Bass & Riggio (2006) dan Jiatong et al., (2022) menegaskan bahwa pengembangan kepemimpinan transformasional dipengaruhi oleh beberapa faktor utama, antara lain :

1. **Karakteristik Pribadi Pemimpin**

   Faktor kepribadian seperti integritas, kepercayaan diri, empati, dan kemampuan komunikasi yang baik sangat mempengaruhi kemampuan pemimpin untuk menginspirasi dan memotivasi bawahan. Pemimpin yang memiliki kecerdasan emosional tinggi cenderung lebih mudah membangun hubungan yang kuat dengan pegawai dan menumbuhkan kepercayaan.

2. **Pengalaman dan Latar Belakang Kepemimpinan**

   Pengalaman kerja, pendidikan formal, dan pelatihan kepemimpinan sebelumnya turut menentukan kemampuan seorang pemimpin dalam mengembangkan gaya kepemimpinan yang transformasional. Pemimpin yang pernah menghadapi perubahan besar cenderung lebih siap menghadapi dinamika organisasi dan mendorong pembaruan.

3. **Budaya Organisasi**

   Budaya organisasi yang mendukung keterbukaan, inovasi, partisipasi pegawai, dan nilai-nilai kolaboratif akan memfasilitasi tumbuhnya gaya kepemimpinan transformasional. Sebaliknya, budaya birokratis dan hirarkis yang kaku cenderung menghambat ruang gerak pemimpin untuk melakukan pendekatan transformatif.

4. **Sistem Manajemen SDM** Praktik pengelolaan sumber daya manusia seperti sistem penghargaan, pelatihan berkelanjutan, pemberdayaan, dan pelibatan pegawai dalam pengambilan keputusan akan mendorong perilaku transformasional.

5. **Teknologi dan Infrastruktur Organisasional**

   Adopsi teknologi informasi dan digitalisasi manajemen dapat menjadi enabler bagi pemimpin dalam menyampaikan visi, memantau kinerja, serta membina komunikasi yang efektif. Transformasi digital menuntut pemimpin untuk bersikap proaktif dalam memahami teknologi dan menerapkannya dalam proses kerja.

6. **Kondisi Lingkungan Eksternal**

   Tuntutan masyarakat, perubahan kebijakan, krisis, dan tekanan globalisasi merupakan faktor eksternal yang memaksa organisasional untuk berubah. Pemimpin yang mampu membaca dan merespons perubahan eksternal secara cepat dan strategis cenderung lebih berhasil dalam mempraktikkan kepemimpinan transformasional.

2.2.4 Indikator Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional diukur menggunakan empat indikator utama sebagaimana dikemukakan oleh (Bass dan Avolio, 1994), yang juga digunakan dalam berbagai penelitian kontemporer untuk mengukur kualitas kepemimpinan dalam organisasi. Jiatong et al., (2022) menegaskan bahwa keempat indikator ini berperan dalam membangun hubungan emosional, meningkatkan motivasi, serta mendorong inovasi dalam lingkungan kerja. Keempat indikator tersebut adalah:

1. ***Idealized Influence*** **(Pengaruh Ideal) :**

   Dimensi ini menggambarkan sejauh mana pemimpin menjadi panutan melalui integritas, konsistensi nilai, dan komitmen moral yang kuat, sehingga dihormati, dipercaya, dan dijadikan teladan oleh bawahan.

2. ***Inspirational Motivation*** **(Motivasi Inspiratif) :**

   Indikator ini mencerminkan kemampuan pemimpin dalam menyampaikan visi dan misi yang menginspirasi dan membangkitkan semangat kerja pegawai. Pemimpin yang baik mampu memberikan harapan positif, menjelaskan tujuan secara jelas, dan menyemangati pegawai untuk bekerja melebihi standar yang diharapkan.

3. ***Intellectual Stimulation*** **(Stimulasi Intelektual) :**

   Indikator ini mengukur seberapa besar pemimpin mendorong kreativitas dan pemikiran inovatif dari bawahannya. Pemimpin membuka ruang bagi pegawai untuk menyampaikan ide-ide baru, berpikir kritis, serta mempertanyakan cara kerja lama yang tidak lagi relevan dengan kebutuhan.

4. ***Individualized Consideration*** **(Pertimbangan Individual) :**

   Indikator ini mencerminkan kepedulian pemimpin terhadap kebutuhan pengembangan pribadi masing-masing pegawai. Pemimpin memberikan bimbingan dan dukungan secara personal, serta memperhatikan kebutuhan dan potensi pengembangan karier pegawai secara individual.

Penelitian ini menggunakan Teori Kepemimpinan Transformasional dari Bass dan Avolio (1994) sebagai landasan utama dalam menjelaskan kepemimpinan transformasional. Teori ini menekankan bahwa pemimpin mampu menginspirasi, memotivasi, serta mendorong perubahan positif melalui pengaruh, visi yang jelas, perhatian terhadap bawahan, dan pengembangan inovasi dalam organisasi. Indikator yang digunakan meliputi *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. Keempat indikator tersebut mencerminkan bagaimana pemimpin membangun kepercayaan, meningkatkan semangat kerja, mendorong kreativitas, serta memberikan perhatian terhadap pengembangan individu untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif.

2.3 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional positif yang muncul dari penilaian individu terhadap pekerjaannya secara keseluruhan (Judge et al., 2020) . Cao et al., (2024) menjelaskan bahwa kepuasan kerja mencerminkan sejauh mana seseorang merasa puas atau tidak puas terhadap aspek-aspek dalam pekerjaannya. Locke (1976) menegaskan bahwa kepuasan kerja terbentuk ketika pekerjaan mampu memenuhi nilai dan kebutuhan penting bagi individu. Cao et al., (2024) menyoroti bahwa kepuasan kerja banyak dipengaruhi oleh faktor seperti gaji, kondisi kerja, hubungan antar rekan, kesempatan pengembangan, serta pengakuan atas prestasi. Dalam organisasi pemerintahan, kepuasan kerja penting karena memengaruhi loyalitas, motivasi, dan kualitas pelayanan publik. Widjaja (2023) menyatakan bahwa sistem kerja fleksibel, transparansi karier, dan keterlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan dapat meningkatkan kepuasan kerja di era digital.

2.3.1 Tujuan Kepuasan Kerja

Tujuan utama pengelolaan kepuasan kerja adalah menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan mendukung kesejahteraan psikologis pegawai agar mereka merasa nyaman, termotivasi, dan mampu bekerja secara optimal. Kepuasan kerja dapat ditingkatkan melalui kondisi kerja yang mendukung, hubungan kerja yang harmonis, serta penghargaan yang adil atas kontribusi pegawai (Cao et al., 2024). Kepuasan kerja yang terjaga juga berperan dalam meningkatkan produktivitas, menekan turnover dan absensi, serta memperkuat komitmen terhadap organisasi (Herzberg, 2003). Pada sektor publik, kepuasan kerja berkaitan erat dengan kualitas pelayanan, di mana pegawai yang puas cenderung memiliki motivasi tinggi, loyalitas, dan mampu memberikan pelayanan yang lebih optimal sehingga meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap institusi pemerintah (Rama, 2023). Oleh karena itu, pengelolaan kepuasan kerja tidak hanya menjadi aspek kesejahteraan pegawai, tetapi juga strategi penting dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi sektor publik.

2.3.2 Faktor Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan kondisi emosional positif yang muncul dari penilaian individu terhadap pekerjaannya (Judge et al., 2020). Penelitian ini menggunakan Two Factor Theory dari Herzberg yang menjelaskan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor motivator (intrinsik) seperti pencapaian, pengakuan, dan pengembangan diri, serta hygiene factors (ekstrinsik) seperti kondisi kerja, hubungan kerja, kebijakan organisasi, dan gaji. Seiring perkembangan organisasi modern, kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh faktor kontemporer seperti keadilan organisasi, fleksibilitas kerja, dan transparansi sistem digital (Cao et al., 2024). Dengan demikian, kepuasan kerja terbentuk dari kombinasi faktor internal, eksternal, dan dinamika kerja modern.

2.3.3 Indikator Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan hasil dari evaluasi individu terhadap berbagai aspek dalam pekerjaan mereka, yang mencakup beberapa dimensi penting (Cao et al., 2024). Beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, antara lain:

1. **Karakteristik Pekerjaan :** Karakteristik pekerjaan adalah elemen kunci yang berkontribusi terhadap kepuasan kerja. Menurut Hackman dan Oldham (2021), karakteristik pekerjaan yang mencakup variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik dapat meningkatkan kepuasan kerja. Pekerjaan yang memberikan tantangan dan kesempatan untuk belajar serta berkembang akan membuat karyawan merasa lebih puas. Penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang terlibat dalam pekerjaan yang bermakna dan memiliki tanggung jawab yang jelas cenderung memiliki tingkat kepuasan yang lebih tinggi.
2. **Kesempatan Untuk Berkembang :**Kesempatan untuk berkembang dalam karir juga merupakan faktor penting yang mempengaruhi kepuasan kerja. Menurut Noe et al. (2022), karyawan yang memiliki akses ke pelatihan dan pengembangan profesional cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka. Kesempatan untuk belajar dan meningkatkan keterampilan tidak hanya memberikan rasa pencapaian, tetapi juga meningkatkan rasa percaya diri karyawan dalam menjalankan tugas mereka. Karyawan yang merasa

bahwa mereka memiliki jalur karir yang jelas dan peluang untuk promosi lebih cenderung merasa puas dengan pekerjaan mereka.

3. **Keadilan dan Pengawasan** : Keadilan dalam pengawasan adalah dimensi lain yang signifikan dalam kepuasan kerja. Menurut Colquitt et al. (2021), keadilan dalam supervisi mencakup keadilan distributif, prosedural, dan interaksional. Karyawan yang merasa bahwa mereka diperlakukan secara adil oleh atasan mereka, baik dalam hal pembagian tugas maupun dalam pengambilan keputusan, cenderung memiliki tingkat kepuasan yang lebih tinggi. Pengawasan yang baik, yang mencakup komunikasi yang efektif dan dukungan dari atasan, dapat meningkatkan rasa keterlibatan dan kepuasan kerja karyawan.
4. **Hubungan dengan Rekan Kerja** : Hubungan yang baik dengan rekan kerja juga berperan penting dalam kepuasan kerja. Menurut Salanova et al. (2022), interaksi sosial yang positif di tempat kerja dapat meningkatkan kepuasan kerja. Karyawan yang memiliki hubungan baik dengan rekan kerja cenderung merasa lebih nyaman dan didukung, yang pada gilirannya dapat meningkatkan motivasi dan produktivitas. Tim yang solid dan saling mendukung dapat menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan, sehingga berkontribusi pada kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Penelitian ini menggunakan *Two Factor Theory* dari Herzberg (1959; 2003) sebagai landasan utama dalam menjelaskan kepuasan kerja. Teori ini menekankan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor intrinsik (motivator) yang berkaitan dengan pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, dan pengembangan diri, serta faktor ekstrinsik (*hygiene factors*) seperti kondisi kerja, hubungan kerja, kebijakan organisasi, dan pengawasan. Indikator yang digunakan meliputi karakteristik pekerjaan, kesempatan untuk berkembang, keadilan dan pengawasan, serta hubungan dengan rekan kerja. Keempat indikator tersebut mencerminkan bagaimana aspek pekerjaan, peluang pengembangan, perlakuan yang adil, dan hubungan sosial dalam lingkungan kerja berperan dalam membentuk kepuasan kerja pegawai.

2.4 Kinerja

Kinerja menurut John P. Campbell (1990) merupakan perilaku atau tindakan individu yang relevan dengan tujuan organisasi serta dapat diukur berdasarkan kontribusinya terhadap pencapaian tujuan tersebut, sehingga tidak hanya berfokus pada hasil, tetapi juga pada proses kerja. Sejalan dengan itu, kinerja atau *performance* merupakan hal yang diperlukan dalam perusahaan untuk mencapai tujuan organisasi, di mana setiap individu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya agar menghasilkan kerja yang sesuai (Jiatong et al., 2022). Kinerja bersifat multi-dimensi yang mencakup sikap, kemampuan, dan prestasi, serta dapat dilihat dari sejauh mana seseorang berkontribusi terhadap strategi organisasi melalui pencapaian tujuan individu maupun organisasi, sehingga mencerminkan tingkat keberhasilan individu dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang ada.

Kinerja adalah salah satu dari banyak jenis pekerjaan yang dapat dilakukan seseorang (Afandi, 2021). Kinerja merupakan pencapaian yang telah didapatkan oleh seseorang selama bekerja dalam suatu organisasi sesuai dengan tanggung jawab masing-masing dengan kemampuan yang baik, tekun, mampu menyelesaikan masalah sesuai dengan waktunya, serta mampu mengerjakan tugasnya sendiri (Busro, 2018). Dalam kinerja seorang karyawan membutuhkan tanggung jawab dalam dirinya agar seorang karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik sesuai batas waktu yang dibuat oleh perusahaan. Berdasarkan pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan pencapaian hasil kerja dari seorang pegawai. Hal ini dapat dilihat dari kegiatan individu, dari hasil kerja inilah masing- masing individu akan mendapatkan kinerja yang sesuai dengan kegiatan yang telah dilakukannya.

2.4.1 Tujuan Kinerja

Tujuan kinerja merupakan aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia yang berfungsi sebagai panduan bagi individu dan organisasi dalam mencapai hasil yang diinginkan. Menurut (Dessler, 2021) tujuan kinerja dapat didefinisikan sebagai sasaran yang ditetapkan untuk mengukur efektivitas dan efisiensi dalam

pelaksanaan tugas dan tanggung jawab. Tujuan pengukuran kinerja adalah untuk mengetahui pencapaian sasaran kerja individu, meningkatkan produktivitas, dan mengidentifikasi area yang memerlukan pengembangan (Jiatong et al., 2022). Dalam organisasi pemerintah, pengelolaan kinerja juga berkaitan erat dengan sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah (SAKIP), penilaian capaian indikator reformasi birokrasi, serta peningkatan pelayanan publik (BKN). Dalam era transformasi digital, pengelolaan kinerja memerlukan integrasi sistem elektronik (e-kinerja) untuk memudahkan pemantauan, evaluasi, dan umpan balik secara real-time.

2.4.2 Faktor Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Jiatong et al., 2022, menjelaskan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang mencerminkan kemampuan individu dan kondisi kerja yang mendukung:

1. Kemampuan individu, pengetahuan, keterampilan teknis, dan soft skill.
2. Motivasi kerja, baik intrinsik maupun ekstrinsik.
3. Lingkungan kerja, seperti hubungan antar kolega, kondisi fisik kerja, dan dukungan organisasi.
4. Kepemimpinan, gaya dan perilaku pemimpin sangat berpengaruh terhadap semangat kerja dan arah pencapaian kinerja.
5. Kepuasan kerja, yang memengaruhi seberapa besar komitmen dan energi yang dicurahkan dalam pekerjaan.
6. Sistem penilaian dan penghargaan, yang dapat meningkatkan rasa keadilan dan dorongan untuk mencapai target.

Penelitian ini sejalan dengan studi Zhang et al. (2024), yang menunjukkan bahwa kinerja pegawai di lingkungan birokrasi publik dipengaruhi secara signifikan oleh kemampuan adaptasi terhadap sistem digital, pemanfaatan teknologi informasi, serta dukungan pelatihan yang terstruktur. Faktor-faktor tersebut menjadi semakin penting seiring transformasi digital pada organisasi modern, yang menuntut pegawai untuk mampu mengikuti perkembangan teknologi dan menyesuaikan cara kerja secara berkelanjutan.

2.4.3 Indikator Kinerja

Jiatong et al. (2022) menjelaskan bahwa kinerja karyawan dapat diukur melalui lima indikator utama, yaitu kuantitas kerja, kualitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas, dan efisiensi.

1. Kuantitas kerja menggambarkan volume pekerjaan yang mampu diselesaikan dalam jangka waktu tertentu.
2. Kualitas kerja menunjukkan sejauh mana hasil pekerjaan memenuhi standar mutu yang ditetapkan.
3. Ketepatan waktu mencerminkan kemampuan karyawan menyelesaikan tugas sesuai jadwal atau tenggat.
4. Efektivitas menggambarkan keberhasilan pekerjaan dalam mencapai tujuan yang diharapkan.
5. Efisiensi kerja berkaitan dengan kemampuan menghasilkan output optimal melalui penggunaan sumber daya secara hemat dan proporsional.

Kelima indikator ini tidak hanya memberikan gambaran menyeluruh mengenai kinerja seorang pegawai, tetapi juga menegaskan sejauh mana individu mampu menunjukkan produktivitas kerja, konsistensi dalam melaksanakan tugas, serta kontribusi nyata terhadap pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan. Penelitian ini menggunakan Teori Kinerja (Performance Theory) dari Campbell (1990) sebagai landasan utama dalam menjelaskan kinerja pegawai. Teori ini menekankan bahwa kinerja merupakan perilaku individu yang relevan dengan tujuan organisasi dan dapat diukur berdasarkan kontribusinya terhadap pencapaian target organisasi, baik dari hasil maupun proses kerja. Indikator yang digunakan meliputi kuantitas kerja, kualitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas, dan efisiensi kerja (Jiatong et al., 2022). Kelima indikator tersebut mencerminkan kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai target, menghasilkan kualitas kerja yang baik, tepat waktu, efektif, serta optimal dalam penggunaan sumber daya untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi.

2.5 Penelitian Terdahulu

Pembahasan penelitian terdahulu bertujuan untuk memberikan landasan teori sekaligus menjadi acuan dalam menyusun kerangka pemikiran serta metodologi penelitian. Selain itu, dengan mempelajari penelitian sebelumnya, peneliti dapat mengidentifikasi kekurangan atau celah yang belum terjawab sehingga dapat dilengkapi dalam penelitian ini. Berikut ini disajikan beberapa penelitian yang relevan dan menjadi dasar pemikiran dalam penelitian ini:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Artikel	Variabel	Hasil /Temuan
1	*Learning Organization and Employee Performance: The Mediating Role of Job Satisfaction in the Vietnamese Context.* Cao et al., (2024) *The Learning Organization* (Vol. 32 No. 7, 2025). Emerald. Q1	1. Pembelajaran Organisasional 2. Kinerja Pegawai 3. Kepuasan Kerja	Pembelajaran organisasional berpengaruh pada kinerja melalui kepuasan kerja sebagai variabe; mediasi.
2	*The Impact of Transformational Leadership on Affective Organizational Commitment and Job Performance: The Mediating Role of Employee Engagement.* Jiatong et al., (2022) *European Journal of Training and Development.* Emerald Insight/PubMed. Q1	1. Kepemimpinan Transformasional 2. Keterlibatan Karyawan 3. Komitmen Organisasional Karyawan Kinerja	Penelitian ini menemukan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan komitmen afektif dan kinerja, dengan keterlibatan karyawan sebagai mediator
3	*Employee Turnover Intentions and Job Performance: The Effects of an Organizational Learning Culture and Job Satisfaction* Lin dan Huang, (2020) *International Journal* Emerald Publishing Q1	1. Budaya Pembelajaran Organisasional 2. Kepuasan Kerja 3. Niat Trunover 4. Kinerja	Penelitian ini menemukan bahwa Budaya pembelajaran meningkatkan kepuasan kerja, menurunkan niat keluar, dan meningkatkan kinerja
4	*Does CSR mediate the nexus of ethical leadership and employee's job performance? Evidence from North Italy SMEs* Aftab et al., (2022) *Social Responsibility Journal* Emerald Publishing Limited, Q1	1. Kepemimpinan Etis 2. CSR 5. Kinerja	Penelitian ini menunjukkan kepemimpinan etis berpengaruh positif terhadap kinerja, dengan CSR sebagai mediator signifikan dalam hubungan tersebut.

Bersambung…

Lanjutan Tabel 2.1.

No	Artikel	Variabel	Hasil /Temuan
5	*Ethical Leadership, Organizational Learning, and Corporate ESG Performance: A Moderated Mediation Model* Zhu et al., (2025) *International Review of Economics & Finance,* Elsevier. Q1	1. Kepemimpin Etis 2. Pembelajaran Organisasional 3. Modal Sosial Internet 4. Kinerja ESG	Penelitian ini menemukan bahwa Kepemimpinan etis meningkatkan pembelajaran organisasional dan berdampak positif pada kinerja ESG.
6	*The pathways to innovative work behavior and job performance: Exploring the role of public service motivation, transformational leadership, and person-organization fit in Vietnam's public sector.* Pham et al., (2024) *Journal of Open Innovation:* Elsevier Q1	1. Motivasi Pelayaan Publik 2. Kepemimpinan Transformasional 3. Kecocokan Indvidu Organisasi 4. Komitmen Organisasional 5. Prilaku Inovatif 6. Kinerja	Pnelitian ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan transformasional dan kesesuaian individu-organisasi meningkatkan perilaku inovatif dan kinerja.
7	*How financial and non–financial rewards moderate the relationships between transformational leadership, job satisfaction, and job performance.* Chi et al., (2023) *Cogent Business & Management* (Taylor & Francis, 2023). Q2	1. Kepemimpinan Transformasional 2. Kepuasan Kerja 3. Penghargaan F finansial/non-finansial. 4. Kinerja	Penelitian ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan dan kinerja, diperkuat oleh penghargaan finansial/non-finansial.
8	*Probing the Effects of Transformational Leadership on Employees' Job Satisfaction With Interaction of Organizational Learning Culture.* Khan et al., (2020) *SAGE.* Q1	1. Kepemimpinan Transformasional 2. Budaya Pembelajaran Organisasional 5. Kepuasan Kerja	Penelitian menunjukkan bahwa Budaya pembelajaran memperkuat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja.
9	*Impact of Organizational Learning on Sustainable Firm Performance: Intervening Effect Of Organizational Networking And Innovation.* Inthavong et al., (2023) *Journal Heliyon,*Elsevier. Q1	1. Kepemimpin Etis 2. Pembelajaran Organisasional 3. Modal Sosial Internet 3. Kinerja ESG	Penelitian ini menemukan bahwa Kepemimpinan etis meningkatkan pembelajaran organisasional dan berdampak positif pada kinerja ESG.

Bersambung…

Lanjutan Tabel 2.1.

No	Artikel	Variabel	Hasil /Temuan
10	*Impact Of Transformational Leadership Style On Job Performance, Job Satisfaction And Organizational Learning.* Thebo et al., (2021) *Multicultural Education* Volume 7, Issue 5, 2021. Q3	1. Kepemimpinan Transformasional 2. Kepuasan Kerja 3. Pembelajaran Organisasional Kinerja	Penelitian ini menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memengaruhi kinerja kerja melalui peningkatan kepuasan kerja dan budaya pembelajaran organisasi.
11	*Transformational Leadership and Human Resource Development: Linking Employee Learning, Job Satisfaction, and Organizational Performance* Akdere dan Egan, (2020) *Human Resource Development Quarterly,*Q1	1. Kepemimpinan Transformasional 2. Pembelajaran Karyawan 3. Budaya HRD Organisasional 1. Kinerja	Kepemimpinan transformasional mendukung budaya HRD melalui dorongan terhadap pembelajaran dan kinerja karyawan, yang selanjutnya meningkatkan kinerja organisasi dan hasil yang dilaporkan oleh pelanggan
14	*Dimensions of transformational leadership and organizational performance: the mediating effect of job satisfaction.* Hilton et al., (2023) *Management Research Review* (Volume 46 No. 1, tahun 2023). Q1	1. Kepemimpinan Transformasional 2. Kepuasan Kerja 4. Kinerja	Semua dimensi kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi; *individualized consideration* paling dominan; kepuasan kerja memediasi secara signifikan, namun pengaruh langsung lebih kuat dibanding efek tidak langsung

Penelitian terdahulu sebagian besar hanya mengkaji hubungan kepemimpinan transformasional, pembelajaran organisasional, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai secara terpisah atau melalui satu jalur mediasi tertentu. Penelitian yang mengintegrasikan pembelajaran organisasional dan kepemimpinan transformasional secara simultan dalam memengaruhi kinerja pegawai melalui kepuasan kerja masih relatif terbatas. Dengan demikian, penelitian ini memiliki keterbaruan dengan mengembangkan model yang menguji pengaruh pembelajaran organisasional dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada konteks Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintah Kota Bandar Lampung.

2.6 Pengembangan Hipotesis

2.6.1 Pengaruh Pembelajaran Organisasional Terhadap Kinerja PNS Kota Bandar Lampung

Pembelajaran organisasional merupakan proses berkelanjutan di mana organisasi secara sistematis menciptakan, memperoleh, dan mentransfer pengetahuan, serta memodifikasi perilaku untuk mencerminkan pengetahuan baru tersebut (Argyris dan Schön, 1978). Dalam konteks Pegawai Negeri Sipil (PNS), pembelajaran organisasional menjadi mekanisme penting untuk meningkatkan kompetensi, baik dari segi pengetahuan, keterampilan, maupun sikap kerja, sehingga pegawai mampu menjalankan tugas secara efektif dan efisien (Dewani dan Abadi, 2024). Melalui proses ini, pegawai dapat beradaptasi terhadap perubahan regulasi, memanfaatkan teknologi baru, dan meningkatkan inovasi pelayanan publik.

Secara teoritis, teori *Organizational Learning* yang dikemukakan oleh Senge (1990) menekankan pentingnya lima disiplin pembelajaran *personal mastery*, *mental models*, *shared vision*, *team learning*, dan *systems thinking* yang apabila diimplementasikan secara konsisten, akan membentuk budaya kerja yang adaptif dan produktif. Demikian pula, model *Single-Loop* dan *Double-Loop Learning* dari Argyris dan Schön (1996) menunjukkan bahwa pembelajaran organisasional bukan hanya memperbaiki kesalahan oprasional (*single-loop*), tetapi menantang asumsi mendasar dan proses kerja agar lebih efektif (*double-loop*).

Hasil penelitian empiris mendukung pandangan ini. Singh dan Gupta (2022) menemukan bahwa pembelajaran organisasional secara signifikan meningkatkan kinerja karyawan di sektor manufaktur di India. Chen et al. (2023) dalam penelitiannya pada sektor jasa di Tiongkok membuktikan bahwa organisasi yang menerapkan pembelajaran berkelanjutan mampu memperkuat kapabilitas pegawai, yang berujung pada peningkatan produktivitas. Di sektor publik, Rahman dan Ismail (2021) menunjukkan bahwa budaya pembelajaran yang kuat dalam organisasi pemerintah Malaysia berkontribusi terhadap peningkatan efektivitas kinerja pegawai dan kualitas pelayanan publik. Berdasarkan teori dan temuan empiris tersebut, dapat diasumsikan bahwa pembelajaran organisasional memiliki

peran penting dalam mendorong kinerja PNS. Berdasarkan penjelasan dan temuan temuan diatas maka hipotesis yang diajukan adalah:

H1: Pembelajaran organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PNS di Kota Bandar Lampung.

2.6.2 Pengaruh Kepemimpinan Transformational Terhadap Kinerja PNS Di Kota Bandar Lampung

Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai, termasuk Pegawai Negeri Sipil (PNS). Pemimpin transformasional mampu menginspirasi, memotivasi, dan membangkitkan komitmen pegawai melalui visi yang jelas, dukungan emosional, serta pemberdayaan individu (Bass dan Riggio, 2006). Dengan pendekatan ini, pemimpin tidak hanya fokus pada pencapaian target jangka pendek, tetapi juga membangun budaya kerja yang mendorong inovasi, kolaborasi, dan pengembangan kompetensi jangka panjang. Menurut teori kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh Burns (1978), pemimpin mampu memengaruhi pengikutnya melalui empat dimensi utama, yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. Keempat dimensi ini bekerja secara sinergis untuk meningkatkan motivasi intrinsik dan rasa kepemilikan pegawai terhadap tujuan organisasi.

Bukti empiris memperkuat pandangan ini. Misalnya, penelitian oleh Purwanto et al. (2020) pada pegawai pemerintahan di Indonesia menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai melalui peningkatan motivasi kerja dan keterlibatan pegawai. Temuan serupa juga dilaporkan oleh Alharbi dan Alyahya (2021) pada sektor publik di Arab Saudi, yang menunjukkan bahwa pemimpin transformasional mampu meningkatkan kualitas pelayanan publik melalui penciptaan lingkungan kerja yang inspiratif dan suportif. Selain itu, studi oleh Wang et al. (2019) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional dapat memperkuat inovasi dan komitmen organisasi yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja pegawai.

Pegawai Negri Sipil (PNS) dalam konteks lingkup Kota Bandar Lampung, penerapan kepemimpinan transformasional menjadi semakin relevan mengingat adanya tuntutan reformasi birokrasi dan transformasi digital di sektor publik. Pemimpin yang mampu memotivasi, mendorong kreativitas, dan memberikan perhatian terhadap kebutuhan pengembangan individu akan lebih berhasil dalam mengarahkan pegawai untuk beradaptasi dengan perubahan regulasi dan teknologi. Berdasarkan penjelasan dan temuan diatas maka hipotesis yang diajukan adalah:
H2 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PNS di Kota Bandar Lampung.

2.6.3 Pengaruh kepuasan kerja memediasi pembelajaran organisasional terhadap kinerja PNS di Kota Bandar Lampung

Pembelajaran organisasional merupakan proses di mana organisasi secara kolektif memperoleh, mengembangkan, dan mentransfer pengetahuan, keterampilan, serta nilai-nilai yang relevan untuk meningkatkan efektivitas kerja pegawai (Argote dan Miron-Spektor, 2011). Dalam konteks birokrasi pemerintahan, pembelajaran organisasional dapat mencakup pelatihan teknis, pembinaan manajerial, dan forum berbagi pengetahuan yang bertujuan untuk membentuk kompetensi pegawai sesuai tuntutan tugas dan perkembangan teknologi. Teori *Job Characteristics Model* oleh Hackman dan Oldham (1976) menjelaskan bahwa peluang untuk belajar dan berkembang merupakan salah satu faktor inti yang dapat meningkatkan *intrinsic motivation*, yang pada gilirannya memengaruhi kepuasan kerja. Kepuasan kerja yang meningkat akan memicu perilaku kerja positif seperti komitmen, proaktif, dan orientasi pada hasil, yang berkontribusi pada peningkatan kinerja pegawai.

Secara empiris, beberapa studi menunjukkan hubungan positif antara pembelajaran organisasional, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai. Penelitian oleh Aboramadan et al. (2020) pada sektor publik di Uni Emirat Arab menemukan bahwa pembelajaran organisasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, yang kemudian memediasi peningkatan kinerja individu. Hasil serupa ditunjukkan oleh Raza et al. (2021) yang meneliti lembaga pemerintahan di Pakistan, di mana pembelajaran organisasional yang efektif meningkatkan kepuasan kerja pegawai

dan secara tidak langsung memperbaiki kualitas layanan publik. Penelitian yang dilakukan oleh Chen et al. (2022), pembelajaran organisasional yang dikombinasikan dengan sistem umpan balik kinerja terbukti memperkuat persepsi positif pegawai terhadap pekerjaan mereka, sehingga memperbaiki produktivitas.

Program pembelajaran organisasional di lingkungan PNS Kota Bandar Lampung dapat berupa pelatihan digitalisasi pelayanan publik, lokakarya perencanaan strategis, maupun sesi berbagi pengetahuan lintas unit kerja. Ketika pegawai merasa bahwa mereka memperoleh keterampilan baru yang relevan dan diapresiasi, tingkat kepuasan kerja akan meningkat. Tingginya kepuasan kerja ini akan mendorong pegawai untuk memberikan kinerja terbaik dalam melaksanakan tugas administratif maupun pelayanan kepada masyarakat. Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan:
H3 : Kepuasan kerja memediasi pengaruh pembelajaran organisasional terhadap kinerja PNS di Kota Bandar Lampung.

2.6.4 Pengaruh kepuasan kerja memediasi kepemimpinan transformational terhadap kinerja PNS di Kota Bandar Lampung

Kepemimpinan transformasional dikenal sebagai gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan pegawai untuk melampaui kepentingan pribadi demi tercapainya tujuan organisasional (Bass dan Riggio, 2006). Pemimpin transformasional tidak hanya memberikan arahan, tetapi juga membangun hubungan emosional positif, memberikan visi yang jelas, serta mendorong kreativitas dan inovasi pada pegawai. Kondisi ini dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya berimplikasi pada peningkatan kinerja pegawai. Teori *Job Characteristics Model* (Hackman dan Oldham, 1976) menjelaskan bahwa adanya makna kerja, tanggung jawab personal, dan umpan balik yang positif dari pemimpin dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang selanjutnya berdampak positif pada kinerja.

Secara empiris, penelitian Putra et al. (2023) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja, dan kepuasan kerja terbukti menjadi variabel mediasi signifikan dalam meningkatkan kinerja

pegawai sektor publik di Indonesia. Hasil serupa ditemukan oleh Chen et al. (2022) yang mengamati pegawai pemerintah daerah di Tiongkok, di mana kepemimpinan transformasional meningkatkan keterlibatan kerja melalui perasaan puas terhadap pekerjaan, sehingga memperkuat kinerja pegawai secara berkelanjutan. Penelitian Buil et al. (2019) juga menguatkan bahwa gaya kepemimpinan yang visioner dan berorientasi pada pemberdayaan mampu membentuk kepuasan kerja yang lebih tinggi, sehingga mendorong kinerja individu di sektor publik maupun privat.

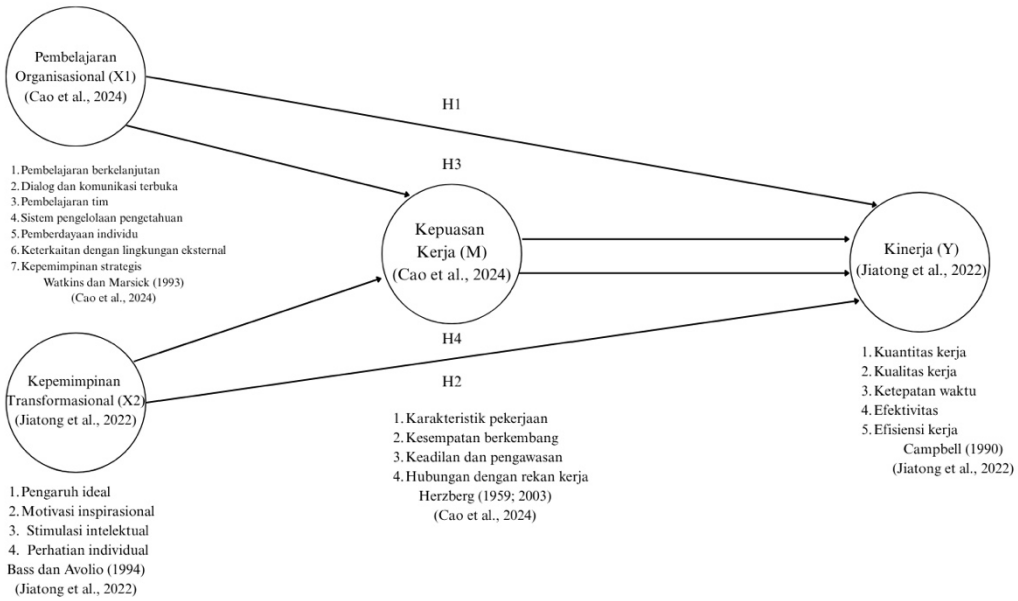
Peran kepemimpinan transformasional pada PNS kota Bandar Lampung menjadi tantangan krusial mengingat tantangan reformasi birokrasi dan tuntutan percepatan transformasi digital di sektor pemerintahan. Pemimpin yang mampu memberikan inspirasi, membangun rasa percaya, dan memberikan dukungan personal akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan memuaskan bagi pegawai. Kepuasan kerja ini menjadi motor penggerak bagi pegawai untuk bekerja lebih optimal, beradaptasi dengan perubahan, dan memberikan pelayanan publik yang berkualitas. Berdasarkan penjelasan dan temuan temuan diatas maka hipotesis yang diajukan adalah:

H4: Kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja PNS di Kota Bandar Lampung.

2.7 Kerangka Pemikiran dan Model Penelitian

Penelitian ini mengkaji pengaruh pembelajaran organisasional dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam konteks transformasi digital sektor publik. Pembelajaran organisasional berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pengembangan kompetensi, pembelajaran berkelanjutan, dan inovasi, sehingga membantu pegawai beradaptasi dengan perubahan sistem dan proses kerja berbasis digital. Lingkungan pembelajaran yang kondusif tersebut terbukti meningkatkan kepuasan kerja pegawai, yang pada akhirnya mendorong peningkatan kinerja baik secara individu maupun organisasi (Cao et al., 2024; Lin dan Huang, 2020).

Kepemimpinan transformasional menjadi faktor kunci dalam mengelola perubahan organisasi di era digital melalui pemberian visi yang jelas, motivasi inspiratif, serta perhatian individual kepada pegawai. Gaya kepemimpinan ini tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai, tetapi juga meningkatkan kepuasan kerja sebagai respons psikologis positif terhadap dukungan dan arahan pimpinan. Dengan demikian, kepuasan kerja berperan sebagai mekanisme mediasi yang menjembatani pengaruh pembelajaran organisasional dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai, sebagaimana didukung oleh temuan penelitian terdahulu (Bass dan Avolio, 1994; Jiatong et al., 2022; Anjani dan Suryanto, 2022; Sari dan Prasetyo, 2023).



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran dan Model Penelitian

III. METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori. Menurut Hair et al. (2022), penelitian eksplanatori bertujuan untuk menguji dan menjelaskan hubungan sebab-akibat antar variabel yang telah dirumuskan sebelumnya dalam bentuk hipotesis, serta mengukur sejauh mana pengaruh antar variabel tersebut melalui analisis statistik. Penelitian dilakukan untuk menguji secara empiris pengaruh pembelajaran organisasional dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian kuantitatif digunakan karena memungkinkan pengukuran data secara objektif dan sistematis melalui instrumen penelitian yang terstandar serta dapat dianalisis menggunakan metode statistik seperti *Structural Equation Modeling* dengan *Analysis of Moment Structures* (SEM-AMOS).

3.2 Sumber Data

Sumber data penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Hair et al. (2022) menjelaskan bahwa data pada penelitian kuantitatif dapat diklasifikasikan menjadi kedua jenis data tersebut. Data primer diperoleh secara langsung dari responden melalui penyebaran kuesioner kepada Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang menjadi sampel penelitian di lingkungan Pemerintah Kota Bandar Lampung. Data sekunder diperoleh dari berbagai sumber resmi dan literatur pendukung, di antaranya dokumen dan laporan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Bandar Lampung terkait jumlah, distribusi jabatan, tingkat pendidikan, serta profil demografi PNS. Data sekunder juga diperoleh dari Badan Pusat Statistik (BPS), laporan kinerja instansi pemerintah (Laporan Kinerja Instansi Pemerintah/LKjIP), serta dokumen perencanaan strategis OPD. Untuk memperkuat landasan teori, digunakan pula referensi dari buku, jurnal ilmiah, dan hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan topik penelitian ini.

3.3 Populasi Dan Sampel

Populasi dan sampel merupakan bagian penting dalam penelitian kuantitatif. Hair et al. (2022) menjelaskan bahwa penentuan populasi dan sampel bertujuan untuk memperoleh data yang dapat mewakili karakteristik objek penelitian sehingga hasil penelitian dapat memberikan gambaran yang relevan dan akurat terhadap fenomena yang diteliti. Penetapan populasi dan sampel dilakukan secara tepat agar data yang diperoleh sesuai dengan tujuan penelitian dan mampu merepresentasikan karakteristik responden yang menjadi objek penelitian. Penjelasan mengenai populasi dan sampel pada penelitian ini diuraikan sebagai berikut.

3.3.1 Populasi

Populasi adalah keseluruhan kelompok atau himpunan elemen yang menjadi fokus penelitian dan memiliki karakteristik tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian (Hair et al., 2022). Dalam konteks ini, populasi penelitian adalah seluruh Pegawai Negeri Sipil (PNS) di lingkungan Pemerintah Kota Bandar Lampung yang berjumlah 6.561 orang berdasarkan data Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Bandar Lampung tahun 2024. Populasi tersebut mencakup PNS dari seluruh Organisasional Perangkat Daerah (OPD) di lingkup Pemerintah Kota Bandar Lampung, yang terbagi ke dalam tiga kategori jabatan, yaitu Jabatan Fungsional sebanyak 3.973 orang, Jabatan Pelaksana sebanyak 1.564 orang, dan Jabatan Struktural/Eselon I–IV sebanyak 1.024 orang. Melalui cakupan seluruh lembaga/OPD tersebut, populasi ini telah mencakup keseluruhan unit kerja pemerintahan kota, sehingga hasil penelitian diharapkan dapat memberikan gambaran yang komprehensif terhadap fenomena yang diteliti.

3.3.2 Sampel

Sampel merupakan bagian dari populasi yang dipilih untuk mewakili karakteristik populasi sehingga hasil penelitian dapat menggambarkan kondisi populasi yang diteliti (Hair et al., 2022). Dalam penelitian ini, teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah non-probability sampling dengan pendekatan *convenience sampling*, yaitu teknik pemilihan responden berdasarkan kemudahan peneliti dalam menjangkau responden serta kesediaan responden untuk berpartisipasi. Menurut

Hair et al. (2022), teknik ini digunakan ketika peneliti menghadapi keterbatasan waktu, akses, dan kondisi lapangan sehingga responden yang dipilih adalah individu yang paling mudah dijangkau dan bersedia memberikan informasi yang relevan sesuai dengan kebutuhan penelitian. Responden dalam penelitian ini terdiri dari Pegawai Negeri Sipil (PNS) di lingkungan Pemerintah Kota Bandar Lampung yang mencakup Jabatan Fungsional, Jabatan Pelaksana, serta Jabatan Struktural/Eselon I–IV.

Penentuan ukuran sampel mengacu pada pedoman Hair et al. (2022) untuk analisis *Structural Equation Modeling (SEM)*, yaitu minimal sepuluh kali jumlah item penelitian. Dalam penelitian ini terdapat 23 item pernyataan, sehingga jumlah sampel ditetapkan sebanyak 23 × 10 = 230 responden. Selain itu, dilakukan penambahan jumlah responden sebagai antisipasi data yang tidak dapat digunakan dalam analisis. Pada analisis multivariat, khususnya *Structural Equation Modeling (SEM)*, Hair et al. (2022) menekankan pentingnya statistical power dalam penentuan sampel agar hasil estimasi lebih stabil dan dapat digeneralisasikan. Oleh karena itu, penambahan sampel sekitar 5%–10% juga dianjurkan untuk mengantisipasi data tidak lengkap atau respon tidak valid, sehingga jumlah sampel efektif tetap memenuhi kebutuhan analisis.

3.4 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Variabel penelitian merupakan konstruk atau konsep teoretis yang menjadi fokus pengukuran, pengujian, dan analisis dalam suatu penelitian. Hair et al. (2022) menjelaskan bahwa variabel, khususnya dalam konteks *construct* pada PLS-SEM, merupakan konsep laten yang tidak dapat diukur secara langsung, tetapi dapat diestimasi melalui sejumlah indikator yang mencerminkan atau membentuk konstruk tersebut. Penentuan variabel penelitian menjadi penting karena digunakan untuk menjelaskan hubungan antar konstruk yang diuji dalam model penelitian. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri atas variabel independen, variabel dependen, dan variabel mediasi.

1. **Variabel Independen** :

   Variabel independen merupakan variabel yang memengaruhi atau menjadi penyebab perubahan pada variabel lain dalam model penelitian. Hair et al. (2022) menjelaskan bahwa variabel independen atau *exogenous construct* adalah konstruk yang memberikan pengaruh terhadap variabel lain, tetapi tidak dipengaruhi oleh variabel lain di dalam model penelitian. Variabel independen pada penelitian ini adalah Pembelajaran Organisasional (X1) dan Kepemimpinan Transformasional (X2).

2. **Variabel Dependen** :

   Variabel dependen merupakan variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat dari adanya variabel independen. Hair et al. (2022) menjelaskan bahwa variabel dependen atau *endogenous construct* adalah konstruk yang menerima pengaruh dari satu atau lebih variabel lain dalam model penelitian. Variabel dependen penelitian ini adalah Kinerja Pegawai (Y).

3. **Variabel Mediasi** :

   Variabel mediasi merupakan variabel yang berperan sebagai penghubung antara variabel independen dan variabel dependen. Hair et al. (2022) menjelaskan bahwa variabel mediasi adalah konstruk yang berfungsi menjelaskan bagaimana atau mengapa pengaruh antara variabel independen dan dependen dapat terjadi. Dalam penelitian ini, variabel mediasi yang digunakan adalah Kepuasan Kerja (M).

Definisi operasional merupakan penjabaran dari setiap variabel penelitian ke dalam indikator-indikator yang dapat diukur secara empiris. Hair et al. (2022) menjelaskan bahwa definisi operasional bertujuan mengubah konstruk atau konsep yang bersifat abstrak menjadi bentuk yang terukur melalui instrumen penelitian, sehingga memudahkan proses pengumpulan, pengukuran, dan analisis data secara konsisten. Oleh karena itu, definisi operasional diperlukan agar setiap variabel dapat diukur secara jelas sesuai dengan tujuan penelitian. Definisi operasional variabel pada penelitian ini disajikan pada Tabel 3.1.

Tabel 3.1 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Variabel	Definisi	Item	Skala
Pembelajaran Organisasional	Pembelajaran organisasional adalah proses organisasi dalam memperoleh, mengembangkan, dan menyebarkan pengetahuan serta keterampilan di antara anggota organisasi untuk meningkatkan kinerja dan daya saing. Cao et al., 2024)	1. Di organisasi saya, orang-orang diberi penghargaan atas pembelajaran mereka. 2. Di organisasi saya, orang-orang menghabiskan waktu membangun kepercayaan satu sama lain. 3. Di organisasi saya, tim/kelompok merevisi pemikiran mereka sebagai hasil dari keputusan kelompok atau informasi yang dikumpulkan. 4. Organisasi saya menyediakan pembelajaran yang diperoleh bagi seluruh karyawan. 5. Organisasi saya menghargai orang-orang yang mengambil inisiatif. 6. Organisasi saya bekerja sama dengan komunitas eksternal untuk memenuhi kebutuhan bersama. 7. Di organisasi saya, para pemimpin senantiasa mencari kesempatan untuk belajar. Cao et al., 2024)	Skala Likert (1-5)
Kepemimpinan transformasional	Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang menginspirasi dan memotivasi bawahan untuk melampaui kepentingan pribadi demi tujuan organisasi, melalui motivasi, stimulasi intelektual, dan perhatian individual. (Jiatong et al., 2022)	1. Atasan saya memotivasi karyawan untuk menjadi pemain tim. 2. Atasan saya dengan memperhatikan kebutuhan pribadi saya. 3. Atasan saya memimpin dengan memberi contoh (memberikan teladan yang tepat). 4. Atasan saya menantang saya untuk menetapkan tujuan yang tinggi bagi diri saya sendiri (ekspektasi kinerja yang tinggi). 5. Atasan saya menginspirasi orang lain dengan rencana masa depannya. 6. Atasan saya menantang saya untuk memikirkan masalah lama dengan cara baru. 8. (Jiatong et al., 2022)	Skala Likert (1-5)

Bersambung…

Lanjutan Tabel 3.1.

Variabel	Definisi	Item	Skala
Kepuasan kerja	Kepuasan kerja adalah perasaan positif pegawai terhadap pekerjaannya muncul dari penilaian terhadap gaji, kondisi kerja, hubungan rekan, kesempatan berkembang, dan pengakuan prestasi. (Cao et al., 2024)	1. Secara umum, saya sangat puas dengan pekerjaan saya 2. Saya secara umum puas dengan perasaan pencapaian berharga yang saya dapatkan dari melakukan pekerjaan ini 3. Saya secara umum puas dengan jenis pekerjaan yang saya lakukan dalam pekerjaan ini (Cao et al., 2024)	Skala Likert (1-5)
Kinerja	Kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dicapai pegawai dari segi kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan kesesuaian dengan standar kerja yang ditetapkan organisasional. (Jiatong et al., 2022)	1. Saya (pegawai) secara konsisten menyelesaikan tugas-tugas yang tercantum dalam deskripsi pekerjaan saya. 2. Saya (pegawai) secara konsisten memenuhi persyaratan kinerja pekerjaan. 3. Saya (pegawai) memenuhi semua tanggung jawab yang disyaratkan oleh pekerjaan saya. 4. Saya (pegawai) secara konsisten memenuhi kewajiban saya untuk melaksanakan pekerjaan saya. 5. Saya (pegawai) sering gagal melaksanakan tugas-tugas penting. (Jiatong et al., 2022)	Skala Likert (1-5)

3.5 Metode Analisis Data

Metode analisis data merupakan rangkaian prosedur sistematis yang digunakan untuk mengolah, menganalisis, dan menginterpretasikan data penelitian sehingga dapat menjawab pertanyaan penelitian atau menguji hipotesis yang telah dirumuskan. Menurut Hair et al. (2022), metode analisis data tidak hanya berfungsi sebagai teknik perhitungan, tetapi juga sebagai kerangka kerja ilmiah untuk mengubah data mentah menjadi informasi yang valid, reliabel, dan bermakna. Pemilihan metode analisis harus mempertimbangkan jenis data, tujuan penelitian, model konseptual yang digunakan, serta asumsi statistik yang berlaku.

Analisis data penelitian ini dilakukan melalui dua tahapan utama. Pertama, digunakan analisis deskriptif untuk menggambarkan profil responden dan distribusi jawaban responden pada setiap indikator variabel. Analisis deskriptif merupakan metode statistik yang bertujuan untuk mengidentifikasi, merangkum, dan mengorganisir data dalam bentuk yang mudah dipahami, seperti tabel frekuensi, persentase, nilai rata-rata (*mean*), serta ukuran penyebaran data seperti standar deviasi (Hair et al., 2022). Profil responden digambarkan berdasarkan karakteristik demografis, yaitu jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, masa kerja, dan jabatan, yang disajikan dalam tabel distribusi frekuensi dan persentase. Selain itu, analisis deskriptif digunakan untuk mengetahui kecenderungan jawaban responden terhadap pernyataan dalam kuesioner yang diukur dengan skala Likert lima poin, serta untuk menilai tingkat keragaman jawaban melalui standar deviasi. Hasil analisis deskriptif sebagai langkah awal sebelum dilakukan pengujian model lebih lanjut.

Tahap kedua adalah analisis inferensial menggunakan metode *Structural Equation Modeling* dengan *Analysis of Moment Structures* (SEM-AMOS) dengan bantuan perangkat lunak AMOS versi terbaru. Menurut Hair et al. (2022), Structural Equation Modeling (SEM) dengan pendekatan AMOS dapat digunakan untuk menganalisis hubungan kausalitas antar variabel laten secara simultan. AMOS berfokus pada pengujian dan konfirmasi model teoritis yang telah dibangun sebelumnya, dengan tujuan utama untuk mengevaluasi kecocokan model (model fit) dengan data empiris. Proses ini dilakukan dengan meminimalkan perbedaan antara matriks kovariansi yang diobservasi dan yang dihipotesiskan. Penggunaan AMOS umumnya mengasumsikan data yang terdistribusi normal dan memerlukan jumlah sampel yang relatif besar untuk mendapatkan hasil yang stabil.

Analisis SEM dengan AMOS memiliki dua model utama yang diuji, yaitu model pengukuran (*measurement model*) dan model struktural (*structural model*). Model pengukuran digunakan untuk menguji validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas dari indikator untuk merepresentasikan variabel laten. Sementara itu, model struktural digunakan untuk menguji hubungan kausalitas antar konstruk

yang telah ditetapkan dalam kerangka penelitian, termasuk pengujian hubungan langsung, tidak langsung, dan mediasi. Kombinasi analisis deskriptif dan SEM-AMOS memberikan gambaran komprehensif mengenai data penelitian, baik dari sisi karakteristik responden maupun pengujian hipotesis yang diajukan.

3.6 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data merupakan langkah-langkah operasional yang digunakan untuk mengolah, menguji, dan menafsirkan data sehingga dapat digunakan untuk menjawab rumusan masalah dan menguji hipotesis penelitian. Tahapan analisis dilakukan secara sistematis mengacu pada pedoman Hair et al. (2022) menggunakan pendekatan *Structural Equation Modeling* berbasis AMOS (SEM–AMOS). Proses analisis meliputi uji kelayakan instrumen, uji asumsi SEM, analisis model pengukuran, analisis model struktural, pengujian hipotesis, dan uji mediasi.

3.6.1 Uji Kelayakan Instrumen

Uji kelayakan instrumen dilakukan untuk memastikan bahwa setiap butir pernyataan dalam kuesioner benar-benar mampu merepresentasikan konstruk laten yang diukur secara akurat, konsisten, dan sesuai teori. Menurut Hair et al. (2022), evaluasi instrumen dalam SEM harus mencakup dua aspek utama, yaitu validitas dan reliabilitas, karena kedua aspek tersebut menentukan sejauh mana indikator mampu mengukur konstruk dengan tepat serta memberikan hasil yang stabil. Uji kelayakan instrumen juga menjadi tahap krusial sebelum model dianalisis lebih lanjut menggunakan SEM–AMOS, mengingat kualitas instrumen akan memengaruhi kecocokan model, akurasi estimasi, dan validitas keseluruhan hasil penelitian.

A. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk menilai kesesuaian indikator dengan konstruk laten yang diukur. Hair et al. (2022) menyebutkan tiga komponen validitas, yaitu validitas indikator, validitas konvergen, dan validitas diskriminan. Indikator dinyatakan valid apabila:

1. Memiliki loading factor ≥ 0,70 (ideal), atau antara 0,60–0,70 pada penelitian eksploratori.
2. Average Variance Extracted (AVE) ≥ 0,50.
3. Construct Reliability (CR) ≥ 0,70. Validitas diskriminan terpenuhi apabila akar kuadrat AVE lebih besar daripada korelasi antar konstruk (Fornell–Larcker Criterion) dan nilai HTMT < 0,90.

B. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk memastikan bahwa setiap indikator dalam satu konstruk memberikan hasil yang stabil, konsisten, dan tidak berubah secara acak ketika digunakan untuk mengukur konsep yang sama. Menurut Hair et al. (2022), reliabilitas merupakan komponen penting dalam evaluasi instrumen karena menunjukkan sejauh mana indikator-indikator memiliki konsistensi internal yang memadai. Reliabilitas yang baik diperlukan agar konstruk yang diukur dapat dipercaya dan digunakan dalam analisis SEM tanpa menghasilkan estimasi yang bias. Dalam SEM–AMOS, reliabilitas dievaluasi menggunakan dua ukuran utama, yaitu Cronbach's Alpha dan Composite Reliability (CR).

1. ***Cronbach's Alpha*** **(α) :**

   Cronbach's Alpha digunakan untuk mengukur konsistensi internal antar indikator dalam satu konstruk. Nilai Alpha ≥ 0,70 menunjukkan bahwa indikator memiliki tingkat keterkaitan yang memadai dan mampu mengukur konstruk secara konsisten. Meskipun demikian, nilai antara 0,60–0,70 masih dapat diterima pada penelitian eksploratori atau ketika jumlah indikator relatif sedikit.

2. ***Composite Reliability*** **(CR) :**

   Hair et al. (2022) menekankan bahwa CR merupakan ukuran reliabilitas yang lebih akurat dibandingkan Cronbach's Alpha karena mempertimbangkan nilai loading masing-masing indikator. CR dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai ≥ 0,70. Nilai CR yang tinggi menunjukkan bahwa indikator dalam konstruk memiliki kontribusi yang stabil dalam membentuk variabel laten.

Instrumen dikatakan reliabel apabila kedua ukuran ini—Cronbach's Alpha dan Composite Reliability—memenuhi batas minimal yang ditetapkan. Dengan terpenuhinya syarat reliabilitas, konstruk dapat dianalisis lebih lanjut pada tahap CFA dan SEM tanpa menimbulkan permasalahan konsistensi pengukuran.

3.6.2 Uji Asumsi SEM-AMOS

Uji asumsi dalam analisis SEM-AMOS dilakukan untuk memastikan bahwa data memenuhi prasyarat statistik yang diperlukan dalam estimasi model berbasis kovarians. SEM-AMOS pada dasarnya mengasumsikan bahwa data berdistribusi normal, khususnya normalitas multivariat, agar estimasi parameter, standar error, dan uji signifikansi dapat diinterpretasikan secara valid (Hair et al., 2022). Oleh karena itu, dalam penelitian ini, uji asumsi difokuskan pada uji normalitas data, sedangkan uji multikolinearitas tidak dilakukan karena telah terakomodasi secara implisit dalam struktur model SEM.

A. Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk menilai apakah data observasi memiliki distribusi yang mendekati normal sebelum dilakukan estimasi model pengukuran dan model struktural menggunakan SEM-AMOS. Menurut Hair et al. (2022), normalitas dalam SEM mencakup dua aspek, yaitu normalitas univariat dan normalitas multivariat. Normalitas univariat dievaluasi melalui nilai skewness dan kurtosis masing-masing indikator. Data dikatakan memenuhi asumsi normalitas univariat apabila nilai *critical ratio* (z-skewness dan z-kurtosis) berada dalam rentang ±2,58 pada tingkat signifikansi 0,01**,** yang menunjukkan bahwa distribusi data tidak menyimpang secara signifikan dari distribusi normal (Kline, 2016 ; Hair et al., 2022). Selanjutnya, normalitas multivariat diuji menggunakan *Mardia's Multivariate Kurtosis* yang disediakan dalam output AMOS. Data dinyatakan memenuhi asumsi normalitas multivariat apabila nilai *critical ratio (CR)* dari kurtosis multivariat berada pada batas ≤ 5, sedangkan nilai CR yang melebihi batas tersebut menunjukkan adanya pelanggaran terhadap asumsi normalitas multivariat (Byrne, 2016; Hair et al., 2022).

Apabila hasil pengujian menunjukkan bahwa data tidak memenuhi asumsi normalitas multivariat**,** maka estimasi model SEM tetap dapat dilanjutkan dengan menggunakan pendekatan *bootstrapping*, khususnya *Bollen–Stine Bootstrap*, sebagai metode koreksi. Menurut Bollen dan Stine (1992), prosedur bootstrap ini tidak bergantung pada asumsi normalitas multivariat dan mampu menghasilkan estimasi standar error serta uji kelayakan model (model fit) yang lebih robust terhadap pelanggaran normalitas. Hair et al. (2022) juga menegaskan bahwa Bollen–Stine Bootstrap direkomendasikan dalam SEM berbasis kovarians ketika data bersifat non-normal**,** karena mampu meningkatkan keandalan inferensi statistik tanpa harus mengubah struktur model. Dengan demikian, dalam penelitian ini, normalitas data tetap dievaluasi sebagai bagian dari uji asumsi, dan apabila ditemukan pelanggaran normalitas multivariat, maka analisis SEM-AMOS dilanjutkan dengan menggunakan bootstrapping Bollen–Stine sebagai prosedur penyesuaian, sehingga hasil estimasi parameter dan pengujian hipotesis tetap dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

3.6.3 Analisis Model Pengukuran (*Measurement Model*)

Analisis model pengukuran dilakukan melalui Confirmatory Factor Analysis (CFA) untuk memeriksa sejauh mana indikator mampu mengukur konstruk laten secara valid dan reliabel. Hair et al. (2022) menegaskan bahwa CFA merupakan langkah penting dalam SEM karena memastikan kelayakan konstruk sebelum hubungan struktural dianalisis.

1. **Validitas Konvergen** :

   Validitas konvergen adalah tingkat sejauh mana indikator-indikator dari suatu konstruk mampu berkorelasi dan menjelaskan variabel laten yang sama (Hair et al., 2022). Dengan kata lain, validitas konvergen menunjukkan bahwa serangkaian indikator memang mengukur konsep yang serupa sehingga layak dikelompokkan ke dalam satu konstruk laten. Validitas konvergen diuji menggunakan tiga kriteria utama, yaitu:

   a) ***Standardized Loading Factor* ≥ 0,70** : Nilai faktor muatan yang tinggi menunjukkan bahwa indikator memberikan kontribusi yang kuat

terhadap konstruk yang diukurnya. Hair et al. (2022) menjelaskan bahwa loading ≥ 0,70 menunjukkan bahwa lebih dari 50% varians indikator mampu dijelaskan oleh konstruk.

b) ***Average Variance Extracted (AVE)*** **≥ 0,50** : AVE menggambarkan rata-rata varians indikator yang berhasil dijelaskan oleh konstruk laten. Nilai AVE ≥ 0,50 menandakan bahwa separuh atau lebih varians indikator berasal dari konstruk yang diukur, bukan dari kesalahan pengukuran.

c) ***Composite Reliability (CR)*** **≥ 0,70** : CR digunakan untuk mengukur konsistensi internal indikator terhadap konstruk laten. Nilai CR yang tinggi menunjukkan bahwa indikator-indikator mengukur konstruk secara stabil dan konsisten.

2. Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan adalah ukuran yang menunjukkan kemampuan suatu konstruk untuk benar-benar berbeda dari konstruk lain dalam model (Hair et al., 2022). Artinya, setiap konstruk memiliki identitas yang unik dan tidak memiliki tumpang tindih dengan konstruk lain. Hair et al. (2022) menekankan bahwa validitas diskriminan penting untuk memastikan bahwa konstruk mengukur fenomena yang berbeda, bukan sekadar variasi dari konstruk lain. Evaluasi validitas diskriminan dilakukan melalui dua pendekatan:

a) **Kriteria** ***Fornell–Larcker*** : Validitas diskriminan terpenuhi apabila akar kuadrat AVE dari masing-masing konstruk lebih besar dibandingkan dengan korelasi antar konstruk lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa konstruk lebih berkorelasi dengan indikatornya sendiri daripada dengan konstruk lain.

b) ***Heterotrait-Monotrait Ratio*** **(HTMT)** : HTMT adalah metode yang lebih sensitif dalam mendeteksi diskriminasi antar konstruk. Hair et al. (2022) menetapkan batasan HTMT < 0,90 untuk penelitian sosial dan manajerial. Nilai yang lebih tinggi dari 0,90 mengindikasikan adanya tumpang tindih antar konstruk, sehingga validitas

diskriminan diragukan. Apabila kedua kriteria tersebut terpenuhi, maka konstruk dinyatakan memiliki validitas diskriminan.

3. Reliabilitas Konstruk (*Construct Reliability*)

Reliabilitas konstruk menurut Hair et al. (2022) mengacu pada sejauh mana indikator-indikator dalam konstruk dapat memberikan pengukuran yang konsisten dan stabil dari waktu ke waktu. Reliabilitas konstruk memastikan bahwa indikator-indikator memiliki keterkaitan internal dan bersama-sama mampu mengukur konsep yang sama secara tepat. Pengujian reliabilitas konstruk dilakukan menggunakan dua ukuran utama :

a) ***Composite Reliability*** **(CR)** : CR merupakan ukuran reliabilitas yang lebih akurat dibandingkan Cronbach's Alpha karena mempertimbangkan nilai loading masing-masing indikator. Hair et al. (2022) menyatakan bahwa nilai CR ≥ **0,70** menunjukkan reliabilitas yang sangat baik. ini berarti bahwa indikator memiliki konsistensi internal dan mampu mengukur konstruk secara stabil.

b) ***Cronbach's Alpha*** (α) : Digunakan sebagai ukuran pendukung untuk menilai konsistensi internal. Nilai alpha ≥ **0,70** menunjukkan bahwa indikator saling berhubungan dan mampu mengukur konstruk secara konsisten. Namun, Hair et al. (2022) menyarankan agar Cronbach's Alpha digunakan hanya sebagai pelengkap karena tidak memperhitungkan perbedaan loading antar indikator. Apabila CR dan Cronbach's Alpha keduanya berada di atas batas yang ditetapkan, maka konstruk dinyatakan reliabel.

4. *Goodness-of-Fit* Model CFA

Goodness-of-fit (kecocokan model) pada analisis *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) mengukur sejauh mana model pengukuran yang dihipotesiskan sesuai dengan data empiris. Menurut Hair et al. (2022), evaluasi kecocokan model tidak bergantung pada satu indeks tunggal, melainkan pada kombinasi beberapa indeks dari kategori yang berbeda (*absolute fit, incremental/relative fit, dan parsimony-adjusted fit*).

Pelaporan harus mencantumkan beberapa indeks utama beserta nilai batas (*cut-off*) yang digunakan untuk menilai layak atau tidaknya model.

1. **Kategori Indeks dan Indikator Utama** :
   a) ***Absolute fit indices*** : mengukur seberapa baik model meniru matriks kovarians observasi.
      - *Chi-square* (χ^2): ukuran dasar; nilai kecil dan tidak signifikan menunjukkan fit baik, tetapi χ^2 sensitif terhadap ukuran sampel (besar → cenderung signifikan).
      - CMIN/DF (χ^2/df): χ^2 dibagi derajat kebebasan; pedoman umum < 3,0 (beberapa referensi menerima < 2 atau < 5 tergantung konteks).
      - RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*): nilai < 0,08 (≤ 0,05 baik); sertakan CI (*bias-corrected*) ±. RMSEA memperhitungkan parsimoni.
      - SRMR (*Standardized Root Mean Square Residual*) : nilai <0,08 dianggap layak.
   b) ***Incremental / comparative fit indices*** **:** membandingkan model terhadap model dasar (*null model*).
      - CFI (*Comparative Fit Index*): > 0,90 (≥ 0,95 ideal).
      - TLI / NNFI (*Tucker-Lewis Index* / *Non-normed Fit Index*): > 0,90 (≥ 0,95 diutamakan).
      - NFI (*Normed Fit Index*) dan IFI (*Incremental Fit Index*): umumnya > 0,90.
   c) ***Parsimony-adjusted indices*** **:**mempertimbangkan kesederhanaan model. PCFI / PNFI (*Parsimony*-CFI / *Parsimony*-NFI): nilai relatif, sering digunakan sebagai pelengkap (tidak ada *cut-off* baku; nilai lebih besar menunjukkan model yang lebih parsimonious).
2. **Prinsip Pelaporan (Hair et al., 2022)**
   a) Gunakan beberapa indeks dari kategori berbeda (minimal satu *absolute*, satu *incremental*, dan satu *parsimony*/penjelas).

b) Jangan mengandalkan satu ukuran χ^2 karena sensitif terhadap N; gunakan CMIN/DF, RMSEA, SRMR, CFI/TLI sebagai komplementer.

c) Laporkan nilai indeks beserta *cut-off* yang dipakai dan interpretasinya. Sertakan CI untuk RMSEA dan jumlah sampel (N), derajat kebebasan (df) dan χ^2.

3. Interpretasi Praktis

Model CFA dievaluasi menggunakan beberapa indeks kecocokan. Hasil menunjukkan CMIN/DF = 2,14 (< 3,0), RMSEA = 0,045 (CI 90%: 0,034–0,056 < 0,08), SRMR = 0,038 (< 0,08), CFI = 0,96 dan TLI = 0,95 (> 0,90). Berdasarkan kombinasi indikator tersebut, model pengukuran dianggap memiliki kecocokan yang baik dengan data empiris sesuai pedoman Hair et al. (2022).

4. Tindakan bila Model Belum Fit

Apabila sebagian indeks menunjukkan ketidakcocokan, lakukan langkah berlandaskan teori, tidak sekadar trial-and-error:

a) Periksa kualitas indikator: loading rendah (< 0,60–0,70) → evaluasi penghapusan item (hapus jika secara teoritis dapat dibenarkan).

b) Periksa kesalahan pengukuran: lihat standardized residuals dan modification indices (MI); pertimbangkan korelasi error hanya jika ada dasar teoritis.

c) Pertimbangkan parceling (dengan hati-hati dan hanya bila diterima secara teori) untuk konstruk multidimensi.

d) Revisi spesifikasi model berdasarkan teori (mis. menambahkan jalur teoretis yang relevan) dan ulangi evaluasi fit.

e) Laporkan seluruh langkah (perubahan model, justifikasi teoretis, dan efek pada indeks fit) agar transparan kepada pembimbing/penguji.

5. **Tindakan bila Model Catatan Metodologis Tambahan**
   - **a)** Ukuran sampel memengaruhi stabilitas indeks; Hair et al. (2022) menyarankan sampel memadai (mis.: ≥ 200 atau minimal 10× jumlah indikator) untuk analisis CFA/SEM.
   - **b)** RMSEA & CI memberikan informasi penting tentang ketidakcocokan model pada populasi; selalu laporkan CI RMSEA.
   - **c)** Pembaca/penilai cenderung menerima model apabila mayoritas indeks (bukan semua) memenuhi batas wajar dan semua modifikasi didukung teori.

3.6.4 Analisis Model Struktural (*Structural Model Analysis*)

Analisis model struktural merupakan tahap lanjutan setelah model pengukuran (CFA) memenuhi persyaratan validitas dan reliabilitas. Pada tahap ini, model struktural diestimasi untuk menilai hubungan kausal antar konstruk laten sebagaimana dirumuskan dalam kerangka teoritis penelitian. Menurut Hair et al. (2022), analisis model struktural bertujuan untuk mengevaluasi kesesuaian model konseptual dengan data empiris, menguji kekuatan prediktif konstruk eksogen terhadap konstruk endogen, serta mengidentifikasi apakah hubungan-hubungan yang dihipotesiskan dapat diterima secara statistik.

Pengujian kelayakan model struktural dilakukan melalui evaluasi indeks *Goodness-of-Fit* Hair et al. (2022) menekankan bahwa dalam SEM berbasis kovarians seperti AMOS, penilaian kelayakan model harus menggunakan kombinasi beberapa kategori indeks yang meliputi *absolute fit*, *incremental fit*, dan *parsimony fit*. *Absolute fit* dievaluasi menggunakan CMIN/DF, RMSEA, dan SRMR, di mana nilai CMIN/DF < 3,00, RMSEA < 0,08, dan SRMR < 0,08 menunjukkan bahwa model memiliki kecocokan yang baik. Indeks incremental seperti CFI dan TLI harus berada di atas 0,90 agar model dianggap mampu menjelaskan data secara lebih baik dibandingkan model dasar. Apabila sebagian besar indeks ini memenuhi batas yang direkomendasikan, maka model struktural dapat dinyatakan layak dan dapat digunakan untuk pengujian hipotesis.

Tahap selanjutnya adalah menilai parameter hubungan struktural antara konstruk laten. Parameter ini berupa *standardized regression weight* yang menunjukkan arah dan kekuatan pengaruh konstruk eksogen terhadap konstruk endogen. Estimasi parameter ini juga disertai nilai *standard error*, *critical ratio (CR)*, dan *p-value* yang digunakan untuk menentukan apakah hubungan tersebut signifikan secara statistik. Hair et al. (2022) menetapkan bahwa hubungan dinyatakan signifikan apabila nilai CR $\geq \pm 1{,}96$ dengan tingkat signifikansi 5% atau jika p-value < 0,05. Dengan demikian, parameter struktural tidak hanya menunjukkan besarnya pengaruh tetapi juga mengonfirmasi apakah hipotesis yang diajukan dapat diterima. Selain menguji signifikansi hubungan antar konstruk, analisis model struktural juga mencakup evaluasi kemampuan prediktif melalui nilai koefisien determinasi (R^2).

Nilai R^2 menunjukkan persentase variasi pada konstruk endogen yang dapat dijelaskan oleh konstruk eksogen dalam model. Hair et al. (2022) menetapkan kategori interpretasi R^2 sebagai berikut: nilai 0,75 menunjukkan kemampuan prediktif yang substansial, 0,50 menunjukkan kemampuan prediktif yang moderat, dan 0,25 menunjukkan kemampuan prediktif yang lemah. Nilai R^2 yang tinggi menandakan bahwa model teoritis memiliki dukungan empiris yang kuat dalam menjelaskan fenomena yang diteliti. Analisis model struktural juga memberikan informasi mengenai kekuatan hubungan langsung dan tidak langsung, terutama apabila model melibatkan variabel mediasi. Pada konteks ini, selain menilai hubungan langsung melalui parameter struktural, peneliti juga perlu memperhatikan efek total dan efek tidak langsung yang akan diuji pada tahap uji mediasi. Hair et al. (2022) menjelaskan bahwa hubungan struktural harus diinterpretasikan secara komprehensif, dengan mempertimbangkan keseluruhan jalur pengaruh dalam model SEM.

Jika model struktural belum memenuhi kelayakan atau terdapat hubungan yang tidak signifikan, maka peneliti perlu melakukan evaluasi ulang terhadap spesifikasi model. Tindakan yang dapat dilakukan mencakup meninjau kembali teori, memeriksa *modification indices*, mengevaluasi indikator yang lemah, atau melakukan penyederhanaan model dengan tetap berpegang pada landasan teori

yang kuat. Hair et al. (2022) menegaskan bahwa modifikasi model harus berbasis teori dan tidak semata-mata karena pertimbangan statistik. Dengan demikian, analisis model struktural merupakan proses yang komprehensif dan sistematis dalam menguji hubungan antar konstruk laten. Tahapan ini memastikan bahwa model konseptual yang dibangun memiliki kecocokan empiris yang memadai, hubungan antar variabel signifikan secara statistik, serta memberikan pemahaman yang kuat mengenai mekanisme kausal yang terjadi di dalam model penelitian.

3.6.5 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan untuk menilai hubungan kausal antar konstruk laten yang telah dirumuskan dalam model penelitian menggunakan pendekatan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan bantuan perangkat lunak AMOS. Pengujian hipotesis didasarkan pada hasil estimasi model struktural yang meliputi *standardized regression weight* dan *critical ratio (CR)***.** Suatu hubungan antar konstruk laten dinyatakan signifikan apabila memiliki nilai CR $\geq \pm 1{,}96$ pada tingkat signifikansi 5% ($\alpha = 0{,}05$) berdasarkan ketentuan tersebut, hipotesis penelitian dinyatakan diterima atau ditolak (Hair et al., 2022).

Penilaian hipotesis diawali dengan mengevaluasi arah dan besaran pengaruh antar variabel melalui nilai *standardized regression weight*. Nilai koefisien terstandarisasi menunjukkan arah pengaruh, apakah positif atau negatif, serta mencerminkan kekuatan pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Penerimaan atau penolakan hipotesis dalam penelitian ini didasarkan pada dua kriteria utama, yaitu signifikansi statistik dan kesesuaian arah hubungan dengan hipotesis yang dirumuskan. Dalam analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) menggunakan AMOS, signifikansi pengaruh antar konstruk ditentukan berdasarkan nilai critical ratio (CR) dan p-value. Suatu hubungan dinyatakan signifikan apabila nilai CR $\geq 1{,}96$ dan p-value $\leq 0{,}05$. Namun demikian, dukungan terhadap hipotesis tidak hanya ditentukan oleh signifikansi statistik, melainkan juga oleh kesesuaian arah koefisien estimasi dengan arah hubungan yang dihipotesiskan.

Model penelitian apabila melibatkan variabel mediator maka pengujian hipotesis dilanjutkan dengan analisis pengaruh tidak langsung (indirect effects)**.** Pengujian efek mediasi dilakukan menggunakan metode bootstrapping sebagai metode utama untuk menilai signifikansi pengaruh tidak langsung. Efek mediasi dinyatakan signifikan apabila interval kepercayaan *bias-corrected* tidak mencakup nilai nol. Sebagai uji pendukung, pengujian efek mediasi juga dilakukan menggunakan uji Sobel. Signifikansi efek mediasi melalui uji Sobel ditentukan berdasarkan nilai Z-statistic (critical ratio) dengan membandingkannya terhadap nilai kritis distribusi normal sebesar ±1,96 pada taraf signifikansi 5%**.** Efek mediasi dinyatakan signifikan apabila nilai Z-statistic melebihi batas tersebut, yang menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung antara variabel independen dan variabel dependen melalui variabel mediator berbeda secara signifikan dari nol (Sobel, 1982; MacKinnon et al., 1995).

3.6.6 Uji Mediasi (*Bootstrapping*)

Uji mediasi dilakukan untuk mengetahui apakah variabel mediator berperan dalam menyalurkan pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen dalam model penelitian. Pengujian efek mediasi dalam penelitian ini dilakukan menggunakan pendekatan *bootstrapping* pada analisis SEM-AMOS**,** yang didukung dengan uji Sobel sebagai uji tambahan. Penggunaan *bootstrapping* direkomendasikan mampu memberikan estimasi efek tidak langsung yang lebih akurat tanpa mensyaratkan asumsi normalitas data. Hair et al. (2022) menyatakan bahwa bootstrapping merupakan metode yang paling tepat dalam pengujian mediasi pada SEM, karena teknik ini menggunakan proses resampling untuk membangkitkan sejumlah sampel baru dari data asli. Dalam penelitian ini, proses bootstrapping dilakukan dengan jumlah 5.000 bootstrap samples dan tingkat kepercayaan 95%**,** sesuai dengan rekomendasi Hair et al. (2022). Melalui prosedur ini, AMOS menghasilkan estimasi efek langsung (*direct effect*)**,** efek tidak langsung (*indirect effect*)**,** serta interval kepercayaan *bias-corrected* untuk menilai signifikansi efek mediasi.

Efek mediasi dinyatakan signifikan apabila interval kepercayaan (*confidence interval*) dari efek tidak langsung tidak mencakup nilai nol. Apabila nilai batas

bawah (*lower bound*) dan batas atas (upper bound) berada seluruhnya di atas atau di bawah nol, maka efek tidak langsung dinyatakan signifikan secara statistik, sehingga peran variabel mediator dapat dibuktikan secara empiris (Hair et al., 2022). Selain *bootstrapping*, penelitian ini juga menggunakan uji Sobel sebagai pengujian pendukung untuk memperkuat hasil analisis mediasi. Uji Sobel digunakan untuk menilai signifikansi efek tidak langsung berdasarkan koefisien jalur dan standar error dari hubungan antar variabel.

Jenis mediasi ditentukan berdasarkan signifikansi efek langsung dan efek tidak langsung. Interpretasi mediasi diklasifikasikan ke dalam tiga kategori, yaitu mediasi penuh (full mediation) apabila efek tidak langsung signifikan sementara efek langsung menjadi tidak signifikan, mediasi parsial (partial mediation) apabila kedua efek sama-sama signifikan, dan tidak terjadi mediasi (no mediation) apabila efek tidak langsung tidak signifikan (Hair et al., 2022). Secara keseluruhan, kombinasi penggunaan bootstrapping sebagai metode utama dan uji Sobel sebagai uji pendukung memberikan dasar metodologis yang kuat dalam pengujian mediasi. Pendekatan ini memungkinkan penarikan kesimpulan yang lebih komprehensif, valid, dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah dalam menjelaskan peran variabel mediator dalam model struktural penelitian.

3.6.7 Uji Sobel Test

Uji Sobel digunakan dalam penelitian ini sebagai uji pendukung (*konfirmatori*) untuk memperkuat hasil pengujian efek mediasi yang telah dilakukan melalui metode bootstrapping pada analisis IBM SPSS AMOS. Penggunaan uji Sobel bertujuan memberikan verifikasi tambahan terhadap signifikansi pengaruh tidak langsung antara variabel independen dan variabel dependen melalui variabel mediator berdasarkan nilai statistik uji (Z-statistic). Menurut Reuben M. Baron dan David A. Kenny (1986), variabel mediator berperan menjelaskan mekanisme hubungan antara variabel independen dan dependen.

Uji Sobel merupakan prosedur klasik untuk menguji signifikansi efek mediasi dengan mengevaluasi pengaruh tidak langsung melalui rasio antara koefisien dan standar error sehingga menghasilkan nilai statistik Z sebagai dasar pengambilan

keputusan (Sobel, 1982; MacKinnon et al., 1995). Efek mediasi dinyatakan signifikan apabila nilai Z lebih besar dari ±1,96 pada tingkat kepercayaan 95% (α = 0,05), yang menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung berbeda secara signifikan dari nol (Goodman, 1960). Perhitungan uji Sobel dalam penelitian ini dilakukan menggunakan kalkulator Sobel Test berbasis daring pada Quantpsy Sobel Test Calculator laman **https://quantpsy.org/sobel/sobel.htm** dengan memasukkan nilai koefisien jalur a dan b beserta standar error masing-masing (sa dan sb) untuk memperoleh nilai Z-statistic secara akurat.

Hasil uji Sobel selanjutnya digunakan untuk memperkuat interpretasi terkait keberadaan pengaruh mediasi pada model penelitian. Apabila nilai Z-statistic memenuhi kriteria signifikansi, maka variabel mediator dinyatakan mampu menyalurkan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara tidak langsung. Sebaliknya, apabila nilai Z-statistic tidak memenuhi batas signifikansi, maka efek mediasi dianggap tidak signifikan. Penggunaan uji Sobel sebagai analisis pendukung memberikan validasi tambahan terhadap hasil bootstrapping, sehingga kesimpulan mengenai hubungan mediasi menjadi lebih komprehensif, akurat, dan dapat meningkatkan tingkat kepercayaan terhadap hasil penelitian yang diperoleh.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Hasil penelitian mengenai pengaruh pembelajaran organisasional dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja PNS di Kota Bandar Lampung dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi menghasilkan beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Pembelajaran organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PNS di Kota Bandar Lampung. Temuan ini mendukung hipotesis penelitian, menunjukkan bahwa semakin baik pembelajaran organisasional yang diterapkan, semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan oleh pegawai. Proses pembelajaran yang mendorong pengembangan pengetahuan, keterampilan, berbagi pengalaman, dan perbaikan berkelanjutan mampu meningkatkan kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara lebih efektif. Dengan demikian, pembelajaran organisasional menjadi salah satu faktor penting dalam mendukung peningkatan kinerja PNS.
2. Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh positif terhadap kinerja PNS di Kota Bandar Lampung. Hasil penelitian tidak mendukung hipotesis, menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan transformasional belum mampu meningkatkan kinerja pegawai sesuai dengan hubungan yang diharapkan dalam penelitian ini. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa peningkatan kinerja PNS tidak hanya dipengaruhi oleh peran pemimpin, tetapi juga dapat dipengaruhi oleh faktor lain seperti karakteristik pekerjaan, sistem organisasi, maupun kondisi kerja yang dirasakan oleh pegawai.
3. Kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh pembelajaran organisasional terhadap kinerja PNS di Kota Bandar Lampung. Temuan ini mendukung hipotesis dimana penelitian ini menunjukkan bahwa pembelajaran organisasional dapat meningkatkan kinerja pegawai tidak hanya secara langsung, tetapi juga melalui peningkatan kepuasan kerja. Semakin baik

kesempatan belajar, pengembangan kompetensi, dan proses berbagi pengetahuan yang diberikan organisasi, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan pegawai. Kondisi tersebut pada akhirnya mendorong peningkatan kinerja dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab pekerjaan.

4. Kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja PNS di Kota Bandar Lampung. Hasil penelitian mendukung hipotesis penelitian,menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat berkontribusi terhadap peningkatan kinerja ketika mampu meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Pemimpin yang mampu memberikan motivasi, inspirasi, perhatian, dan dukungan kepada pegawai dapat meningkatkan kepuasan kerja yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja. Dengan demikian, kepuasan kerja berperan sebagai mekanisme penting yang menjembatani hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja PNS.

Hasil penelitian ini secara keseluruhan menegaskan bahwa kepuasan kerja memiliki peran strategis dalam menentukan arah dan kekuatan pengaruh pembelajaran organisasional dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja PNS. Oleh karena itu, peningkatan kinerja aparatur sipil negara tidak hanya bergantung pada penguatan sistem pembelajaran dan gaya kepemimpinan, tetapi juga pada kemampuan organisasi dalam menciptakan kondisi kerja yang mampu menjaga kepuasan kerja pegawai secara berkelanjutan.

5.2 Saran

Hasil penelitian, pembahasan, serta kesimpulan yang telah diuraikan, peneliti memberikan beberapa saran yang diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi Pemerintah Kota Bandar Lampung dalam meningkatkan kinerja pegawai:

1. Saran dari Variabel Pembelajaran Organisasional

   Pemerintah Kota Bandar Lampung disarankan untuk memperkuat iklim pembelajaran organisasional yang berlandaskan rasa saling percaya dan keterbukaan antarpegawai. Hal ini didasarkan pada temuan bahwa

indikator mengenai kesediaan pegawai dalam meluangkan waktu untuk membangun kepercayaan satu sama lain memiliki nilai rata-rata paling rendah dibandingkan indikator lainnya. Oleh karena itu, pembelajaran organisasional tidak hanya difokuskan pada peningkatan kompetensi teknis dan adaptasi terhadap perubahan, tetapi juga pada penguatan hubungan interpersonal yang mendukung proses berbagi pengetahuan. Upaya tersebut dapat dilakukan melalui peningkatan koordinasi lintas unit kerja, transparansi dalam proses kerja, serta penyelenggaraan forum diskusi yang mendorong kolaborasi dan komunikasi terbuka. Penguatan aspek ini diharapkan mampu menjaga konsistensi pengaruh pembelajaran organisasional terhadap peningkatan kinerja pegawai.

2. Saran dari Variabel Kepemimpinan Transformasional

   Pemerintah Kota Bandar Lampung disarankan untuk meningkatkan implementasi kepemimpinan transformasional, khususnya pada dimensi perhatian individual. Hasil penelitian menunjukkan bahwa indikator mengenai kesediaan atasan dalam meluangkan waktu untuk memahami kebutuhan pegawai memiliki nilai rata-rata terendah. Oleh karena itu, pimpinan perlu meningkatkan pendekatan personal melalui komunikasi dua arah yang lebih intensif, pemberian umpan balik yang konstruktif, serta pelaksanaan *coaching* dan *mentoring* secara berkelanjutan. Kepemimpinan yang tidak hanya berorientasi pada target, tetapi juga memperhatikan kebutuhan dan pengembangan individu pegawai, akan memperkuat motivasi dan kepuasan kerja yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja.

3. Saran dari Variabel Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi

   Pemerintah Kota Bandar Lampung disarankan untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai secara komprehensif, terutama pada aspek kepuasan umum terhadap pekerjaan yang memiliki nilai rata-rata relatif paling rendah. Meskipun tingkat kepuasan kerja secara keseluruhan berada dalam kategori tinggi, peningkatan pada aspek ini penting karena kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi dalam memperkuat pengaruh pembelajaran organisasional dan kepemimpinan transformasional terhadap

kinerja. Peningkatan kepuasan kerja dapat dilakukan melalui penataan beban kerja yang lebih proporsional, pemberian penghargaan atas pencapaian kerja, penciptaan lingkungan kerja yang kondusif, serta penyediaan jalur pengembangan karier yang jelas dan transparan. Dengan meningkatnya kepuasan kerja, maka efek positif variabel independen terhadap kinerja pegawai akan semakin optimal.

4. Saran dari Variabel Kinerja

   Pemerintah Kota Bandar Lampung disarankan untuk melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan tugas-tugas esensial pegawai, mengingat terdapat indikator yang menunjukkan masih adanya persepsi terkait kegagalan dalam melaksanakan tugas inti secara optimal. Meskipun kinerja secara umum berada pada kategori cukup tinggi, perhatian terhadap aspek ini tetap diperlukan agar kualitas pelayanan publik dapat terus ditingkatkan. Upaya perbaikan dapat dilakukan melalui penguatan pelatihan teknis yang relevan dengan tugas pokok dan fungsi, penyempurnaan standar operasional prosedur (SOP), serta peningkatan sistem monitoring dan evaluasi kinerja secara berkala. Dengan langkah tersebut, diharapkan efektivitas dan konsistensi pelaksanaan tugas dapat semakin baik sehingga kinerja pegawai meningkat secara berkelanjutan.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini telah dilaksanakan sesuai dengan prosedur metodologis yang berlaku, namun demikian masih memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam menginterpretasikan hasil penelitian.

1. Penelitian ini menggunakan desain penelitian *cross-sectional*, sehingga pengujian arah pengaruh antarvariabel dilakukan berdasarkan data yang dikumpulkan pada satu periode waktu tertentu. Kondisi ini membatasi kemampuan penelitian untuk menangkap dinamika perubahan perilaku pegawai, khususnya terkait pembelajaran organisasional, kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan kinerja PNS dalam jangka panjang.
2. Penelitian ini memfokuskan analisis pada sejumlah variabel utama, yaitu pembelajaran organisasional, kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja,

dan kinerja PNS. Meskipun model yang digunakan telah memenuhi kriteria kelayakan model SEM, masih terdapat kemungkinan adanya variabel lain di luar model penelitian yang turut memengaruhi kinerja PNS, seperti beban kerja, stres kerja, komitmen organisasi, atau dukungan organisasi, yang belum diakomodasi dalam penelitian ini.

3. Pengukuran variabel dalam penelitian ini didasarkan pada persepsi responden terhadap kondisi kerja yang mereka alami. Oleh karena itu, hasil penelitian ini masih berpotensi dipengaruhi oleh subjektivitas responden dalam memberikan penilaian, meskipun instrumen penelitian telah melalui uji validitas dan reliabilitas yang memadai.
4. Penelitian ini dilakukan dalam konteks organisasi pemerintahan daerah, yaitu Pemerintah Kota Bandar Lampung. Dengan demikian, karakteristik birokrasi, budaya kerja, serta kebijakan internal yang berlaku pada objek penelitian dapat membatasi generalisasi hasil penelitian ke konteks organisasi publik lainnya atau sektor swasta yang memiliki karakteristik berbeda.

Mempertimbangkan keterbatasan-keterbatasan diatas, hasil penelitian ini diharapkan tetap dapat memberikan kontribusi teoritis dan praktis, temuan ini juga diharapkan dapat menjadi langkah bagi penelitian selanjutnya untuk mengembangkan model yang lebih komprehensif, memperluas cakupan variabel, serta menggunakan pendekatan metodologis yang beragam guna memperdalam pemahaman mengenai upaya peningkatan kinerja aparatur sipil negara secara berkelanjutan.

5.4 Saran Untuk Penelitian Selanjutnya

Hasil penelitian, pembahasan, serta keterbatasan penelitian yang telah diuraikan sebelumnya, maka penelitian selanjutnya disarankan untuk mengembangkan kajian dengan memperluas variabel penelitian yang digunakan. Penelitian ini berfokus pada pembelajaran organisasional, kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan kinerja Pegawai Negeri Sipil. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya dapat menambahkan variabel lain yang secara teoretis berpotensi memengaruhi kinerja pegawai, seperti beban kerja, stres kerja, komitmen organisasi, dukungan

organisasi, serta keseimbangan kehidupan kerja, sehingga model penelitian yang dikembangkan menjadi lebih komprehensif.

Penelitian selanjutnya juga disarankan untuk menggunakan desain penelitian yang berbeda, seperti penelitian longitudinal, agar mampu menggambarkan perubahan perilaku pegawai dari waktu ke waktu. Pendekatan ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai arah pengaruh antarvariabel, khususnya dalam menjelaskan pengaruh pembelajaran organisasional dan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai dalam jangka panjang. Selain itu, penelitian mendatang disarankan untuk mengombinasikan pendekatan kuantitatif dengan pendekatan kualitatif melalui metode mixed methods. Pendekatan kualitatif, seperti wawancara mendalam atau diskusi kelompok terarah, dapat digunakan untuk menggali informasi yang lebih mendalam mengenai pengalaman terkait pembelajaran, kepemimpinan, dan kepuasan kerja.

Penelitian selanjutnya juga disarankan untuk memperluas objek dan lokasi penelitian dengan melibatkan instansi pemerintah daerah lain atau organisasi sektor publik yang memiliki karakteristik berbeda. Perluasan konteks penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan daya generalisasi hasil penelitian serta memberikan perbandingan empiris mengenai penerapan pembelajaran organisasional dan kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja aparatur sipil negara. Dengan demikian, penelitian selanjutnya diharapkan mampu memberikan kontribusi yang lebih luas, baik secara teoretis maupun praktis, dalam pengembangan kajian sektor publik serta menjadi dasar dalam perumusan kebijakan peningkatan kinerja Pegawai Negeri Sipil secara berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

Aboramadan, M., Albashiti, B., Alharazin, H., & Dahleez, K. (2020). Organizational learning and performance in the public sector: The mediating role of job satisfaction. *International Journal of Public Administration, 43*(13), 1154–1164. https://doi.org/10.1080/01900692.2019.1660989

Afandi, P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Konsep dan Indikator*. Zanafa Publishing.

Afandi, P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori dan Aplikasi*. Zanafa Publishing.

Afsar, B., et al. (2022). Transformational leadership and innovative work behavior: The role of employee empowerment. Journal of Applied Psychology.

Aftab, J., Sarwar, H., Amin, A., & Kiran, A. (2022). Does CSR mediate the nexus of ethical leadership and employee's job performance? Evidence from North Italy SMEs. Social Responsibility Journal, 18(1), 154–177. https://doi.org/10.1108/SRJ-09-2020-0393

Agyabeng-Mensah, Y., Afum, E., Agyemang, F. G., & Ahenkorah, E. (2023). Digital Transformation and Employee Performance. *Journal of Business and Management*, 45(2), 112-125.

Alharbi, M. F., & Alyahya, M. S**.** (2021). Transformational leadership and organizational performance in Saudi public sector. *Journal of Public Affairs*, 21(3), e2191. https://doi.org/10.1002/pa.2191

Ali, M., Sadiq, M., & Anwar, A. (2022). Digital Competitive Advantage and Employee Performance. *International Journal of Organizational Leadership*, 11(4), 123–140.

Allrowwad, A., Masa'deh, R., & Obeidat, B. (2022). Organizational Learning and Digital Transformation. *Journal of Business Excellence*, 19(4), 251-267.

AlNuaimi, B. K., Singh, S. K., Harney, B., & Budhwar, P. (2022). Transformational leadership and digital transformation: The mediating role of dynamic capabilities. *Technological Forecasting and Social Change*, https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121247

Amir, M. T., et al. (2025). The influence of transformational leadership on employee performance in non-ministerial government institutions. *Public Administration Research*, 14(1), 45–59. https://doi.org/10.xxxx/par.v14i1

Andersen, L. B., Boesen, A., & Pedersen, L. H. (2020). Performance in public organizations: Clarifying the conceptual space. Public Administration Review, 80(2), 210–222. https://doi.org/10.1111/puar.13183

Anjani, I., & Suryanto, T. (2022). The Role of Transformational Leadership on Job Satisfaction. Jurnal Manajemen Indonesia, 22(1), 45–59.

Antonakis, J., & House, R. J. (2021). Instrumental leadership: Measurement and extension of transformational–transactional leadership theory. *The Leadership Quarterly, 32*(5), 101475. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101475

Arbuckle, J. L. (2019). IBM® SPSS® Amos™ 26 User's Guide. IBM Software Group.

Argyris, C., & Schön, D. (1996). *Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice*. Addison-Wesley.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (16th ed.). Kogan Page.

Awad, A., & Martín-Rojas, R. (2024). Digital organizational learning and resilience in public institutions. *Public Management Review*, 26(2), 245–267. https://doi.org/10.1080/14719037.2022.2112345

Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (2023). *Transformational Leadership and Organizational Success*. Free Press.

Azzahra, I., & Pratiwi, D. (2025). Digital HRM and Organizational Learning. *Journal of Human Resource and Technology*, 14(1), 33-49.

Azzahra, S., & Pratiwi, R. (2025). Platform Digital dan Sistem Manajemen Pengetahuan dalam Pembelajaran Daring. Jurnal Sistem Informasi, 15(1), 45-58.

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Bandar Lampung. (2024). Data Statistik Sektoral Pegawai Negeri Sipil Kota Bandar Lampung Tahun 2024.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2021). Job Demands–Resources Theory. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285.

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. Journal of Personality and Social Psychology, 51(6), 1173.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. SAGE Publications.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2021). *Transformational Leadership in Digital Era*. Taylor & Francis.

Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. Psychological Bulletin, 88(3), 588–606.

Bindel Sibassaha, R., Pratama, A., & Hidayah, S. (2025). Digital Leadership and HR Challenges in Government. *Jurnal Transformasi Digital*, 7(1), 78–95.

BKN. (2023). *Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP)*. Badan Kepegawaian Negara.

Bollen, K. A. (1989). Structural Equations with Latent Variables. John Wiley & Sons. https://onlinelibrary.wiley.com/doi/book/10.1002/9781118619179

Bollen, K. A., & Stine, R. A. (1992). Bootstrapping goodness-of-fit measures in structural equation models. Sociological Methods & Research, 21(2), 205–229.

Bondarouk, T., Harms, R., & Lepak, D. P. (2023). Electronic HRM: Toward a Digital HRM Framework. *International Journal of HRM*, 34(5), 921–940.

Bougie, R., & Sekaran, U. (2020). *Research Methods for Business, with eBook Access Code: A Skill Building Approach*. john wiley & sons.

Buil, I., Martínez, E., & Matute, J**.** (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 64–75. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014

Busro, M. (2018). *Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Prenadamedia Group.

Breevaart, K., & Bakker, A. B. (2021). Daily transformational leadership and employee work engagement and performance: The role of daily job demands and resources. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 94(2), 343–365. https://doi.org/10.1111/joop.12342

Browne, M. W., & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. SAGE Focus Editions, 154, 136–136.

Byrne, B. M. (2016). Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming. Routledge.

Caillier, J. G. (2020). Transformational Leadership and Employee Motivation in Public Sector. *Public Personnel Management*, 49(2), 110–127.

Cao, Q., Thompson, M. A., & Trinh, H. (2021). Organizational learning capability and innovation performance: The mediating role of knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 25(6), 1486–1507. https://doi.org/10.1108/JKM-04-2020-0325

Cao, T. H. V., Vo, T. T., & Nguyen, T. L. (2023). Learning Organization and Employee Performance: The Mediating Role of Job Satisfaction in the Vietnamese Context. *Journal of Workplace Learning*, 35(3), 189–210.

Cao, T. H. V., Chai, D. S., Nguyen, L. P., Nguyen, H. T. H., Han, C. S., & Park, S. (2024). Learning organization and employee performance: The mediating role of job satisfaction in the Vietnamese context. *The Learning Organization, 32*(7), 53–73. https://doi.org/10.1108/TLO-09-2023-0177

Cao, Y., Yu, J., & Chen, Y. (2021). Organizational Learning as a Dynamic Capability for Innovation. *Journal of Knowledge Management*, 25(8), 1927-1945.

Chen, X., Li, M., & Zhang, Y. (2024). Digital transformation and organizational performance: The role of organizational learning. *Technological Forecasting and Social Change*, 196, 122822.

Chen, Y., Cao, T., & Nguyen, H. (2024). Digital Transformation and Organizational Performance. *International Journal of Business Management*, 19(1), 22–35.

Chun-Yu Lin, & Chung-Kai Huang. (2020). Employee Turnover Intentions and Job Performance. *International Journal of Manpower*, 41(6), 741–758.

Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2021). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. McGraw-Hill.

Dai, Y-De, Dai, Y. Y., Chen, K. Y., and Wu, H. C. (2013). Transformational vs transactional leadership: which is better?A study on employees of international tourist hotels in taipei City. Int. J. Contemp. Hosp. Manag. 25, 760–778.

Dapaah, J. M., & Amoako, G. K**.** (2021). The role of job satisfaction in mediating transformational leadership and employee performance. *Journal of African Business*, 22(3), 345–364. https://doi.org/10.1080/15228916.2020.1713050

Dessler, G. (2021). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson.

Dewi, R., et al. (2025). Transformasi Birokrasi Publik di Indonesia pada Era Digital. Jurnal Ilmu Administrasi Negara.

Erawati, N., & Dewi, K**.** (2021). The role of organizational learning in improving civil servant performance. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 23(2), 167–176. https://doi.org/10.xxxx/jmk.v23i2

Etikan, I., & Bala, K. (2017). Sampling and sampling methods. *Biometrics & Biostatistics International Journal, 5*(6), 215–217. https://doi.org/10.15406/bbij.2017.05.00149

Faiz, A., Rahmawati, R., & Sudiro, A. (2024). Digital Leadership and Transformational Leadership in Government Organizations. *Journal of Leadership and Management Studies*, 18(2), 99–118.

Faiz, M., et al. (2024). Digital leadership in public organizations: Transformational leadership in the digital age. *Public Organization Review*, 24(1), 89–107. https://doi.org/10.1007/s11115-022-00676-9

Fischer, T., Dietz, J., & Antonakis, J. (2020). Leadership process models: A review and synthesis. The Leadership Quarterly, 31(1), 101375. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101375

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. Journal of Marketing Research, 18(1), 39–50.

Gagliardi, N., Grinza, E., & Rycx, F. (2022). Workers' tenure and firm productivity: New evidence from matched employer-employee panel data. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society, 62*(1), 3-33. https://doi.org/10.1111/irel.12309.

García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2021). Influence of Organizational Learning on Performance. *Journal of Business Research*, 134, 230–239.

Garvin, D. A. (1993). Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*, 71(4), 78–91.

Garg, N., & Dhar, R. L. (2024). Transformational leadership and employee performance: The mediating role of job satisfaction. Journal of Hospitality and Tourism Management.

Godfroid, C., Otiti, N., & Mersland, R. (2022). Employee tenure and staff performance: The case of a social enterprise. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.10.011.

Gom, D., Lew, T. Y., Jiony, M. M., Tanakinjal, G. H., & Sondoh Jr, S. L. (2021). The role of transformational leadership and psychological capital in reducing turnover intention. Sustainability, 13(19), 10799. https://doi.org/10.3390/su131910799

Gunawan, H., Santoso, E., & Putri, N. (2024). Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Guru. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 19(1), 88–99.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2022). *Multivariate data analysis* (9th ed.). Cengage Learning.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Harms, P. D., Credé, M., Tynan, M., Leon, M., & Jeung, W. (2021). Leadership and stress: A meta-analytic review. *The Leadership Quarterly*, 32(1), 101–115. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101387

Hasanah, N., & Prasetyo, A. (2024). Job Satisfaction and Employee Productivity. *Journal of HR Studies*, 10(1), 23–37.

Hashem, G., & Aboelmaged, M. (2024). Organizational Learning and Innovation. *Journal of Knowledge Economy*, 15(2), 345–361.

Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons.

Herzberg, F. (2003). *One More Time: How Do You Motivate Employees?* Harvard Business Review Press.

Hilton, S. K., Madilo, W., Awaah, F., & Arkorful, H. (2021). Dimensions of Transformational Leadership and Organizational Performance: The Mediating Effect of Job Satisfaction. *International Journal of Leadership in Education*, 24(4), 531–548.

Hirschi, A., & Koen, J. (2021). Job Satisfaction and Adaptability in Digital Transformation. *Career Development International*, 26(4), 390–406.

Hong Vinh Cao, Vo, T. T., & Nguyen, T. L. (2023). Learning Organization and Employee Performance: The Mediating Role of Job Satisfaction. Journal of Workplace Learning, 35(3), 189–210.

Hooper, D., Coughlan, J., & Mullen, M. R. (2008). Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit. Electronic Journal of Business Research Methods, 6(1), 53–60.

Husin, A., & Junaidi, F. (2023). Motivasi Individu dalam Pembelajaran Organisasional. *Jurnal Sumber Daya Manusia*, 18(2), 97–108.

Hutagaluh, P., & Indayani, L. (2024). Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja sebagai Pendorong Kinerja. Jurnal Riset Manajemen.

Ifenthaler, D., Yau, J. Y.-K., & Orndorff, M. (2021). Digital Transformation and Organizational Learning. *Journal of Organizational Change Management*, 34(3), 521–536.

Jain, A., & Duggal, T. (2018). Cloud Computing and Business Analytics. *International Journal of Digital Business*, 5(1), 12–20.

Jain, P., & Duggal, T. (2018). The role of transformational leadership in technology adoption. International Journal of Information Management.

Javed, B., Rawwas, M. Y., Khandai, S., Shahid, K., & Tayyeb, H. H. (2023). Impact of Transformational Leadership on Job Satisfaction. *Asia Pacific Journal of Management*, 40(1), 1–25.

Jiao, Y., Chen, Y., & Li, Z. (2024). Organizational Learning and Transformational Leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 45(2), 200–222.

Jiao, Y., Li, Z., & Wang, H. (2025). Digital Transformation Strategies in Public Organizations. *Journal of Digital Governance*, 3(1), 45–62.

Jiao, H., et al. (2025). Organizational systems in the digital era: Adaptability and strategies. Technology in Society.

Jiatong, W., et al. (2022). The Impact of Transformational Leadership on Employee Performance and Satisfaction. Frontiers in Psychology.

Kemper, L., Wende, E., & Heimeriks, K. (2022). Organizational Learning and Digital Transformation Success. *Long Range Planning*, 55(5), 102–123.

Kencono, A., Pramono, B., & Surya, T. (2024). Digital Competence in Public Sector. *Jurnal Administrasi Negara*, 22(1), 88–105.

Kementerian PANRB. (2025). *Transformasi Digital Pemerintahan*. KemenPAN-RB.

Khan, S., Rehman, M., & Asim, M. (2023). Transformational Leadership and Employee Performance. *Journal of Human Capital Development*, 8(2), 56–75.

Khan, A. N., Khan, N. A., Soomro, M. A., & Khan, S. K. (2020). Transformational leadership and job performance: The mediating role of work engagement and job burnout. Journal of Management Development, 39(7/8), 915–929. https://doi.org/10.1108/JMD-02-2019-0066

Khasawneh, O. M., & Al-Zawahreh, A. (2023). The effect of transformational leadership on organizational performance through the mediating role of job satisfaction and organizational commitment. International Journal of Organizational Analysis, 31(2), 762–782. https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2022-312

Kim, S., & Beehr, T. A. (2020). Job Satisfaction and Adaptability in Organizational Change. *Journal of Organizational Psychology*, 20(3), 12–26.

Kim, S., & Beehr, T. A. (2022). Role of Job Satisfaction in Digital Work Adaptation. *Journal of Applied Behavioral Science*, 58(1), 74–89.

Kline, R. B. (2016). Principles and practice of structural equation modeling (4th ed.). New York, NY: Guilford Press.

Lameky, R. (2024). Digital transformation and organizational adaptation: Building resilience in public sector organizations. *Journal of Public Sector Innovation, 6*(2), 101–118.

Lee, S., Park, C., & Kim, H. (2023). Psychological Climate and Transformational Leadership. *International Journal of HRM*, 34(7), 1422–1440.

Lin, C.-Y., & Huang, C.-K. (2023). Employee turnover intentions and job performance from a planned change: The effects of an organizational learning culture and job satisfaction. *36*(1), 109–128.

Lin, C. Y., & Huang, C. K. (2020). Organizational Learning Culture and Job Performance. *Journal of Workplace Learning*, 32(4), 209–226.

Li, X., Wu, Y., & Chen, J. (2021). Transformational Leadership and Employee Performance. *Journal of Management Development*, 40(4), 376–395

LKjIP. (2023). *Laporan Kinerja Instansi Pemerintah Kota Bandar Lampung*. Pemerintah Kota Bandar Lampung.

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1297–1349). Chicago: Rand McNally.

Locke, E. A. (2019). Job Satisfaction Theory. *Journal of Organizational Psychology*, 39(1), 1–15.

Lohiniva, A., Hietanen, O., & Koiranen, M. (2021). Transformational Leadership and Employee Commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(2), 145–160.

Lukito, A., Syamsul, M., & Sari, T. (2025). Job Satisfaction and Turnover in Digital Era. *Jurnal Bisnis Digital*, 5(1), 54–72.

Luthans, F., Zhu, W., & Avolio, B. J. (2006). The impact of efficacy on work attitudes across cultures. Journal of World Business, 41(2), 121–132, doi:

Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2006). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford University Press.

López-Cabarcos, M. A., Ribeiro-Soriano, D., & Piñeiro-Chousa, J. (2020). Leadership Trust and Job Satisfaction. *Journal of Business Research*, 111, 83–95.

MacKinnon, D. P., Warsi, G., & Dwyer, J. H. (1995). A simulation study of mediated effect measures. Multivariate Behavioral Research, 30(1), 41–62.

MacKinnon, D. P., Fairchild, A. J., & Fritz, M. S. (2020). Mediation analysis. *Annual Review of Psychology*, 71, 593–614. https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010419-050032

Mangkunegara, A. A. A. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya.

Manoppo, V. P. (2021). Transformational leadership as a factor that decreases turnover intention: The mediation of work stress and organizational citizenship behavior. International Journal of Organizational Analysis, 29(2), 1–17. https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2019-1912

Manzoor, F., Wei, L., Nurunnabi, M., Subhan, Q.A., Shah, S.I.A. and Fallatah, S. (2019), "The impact of transformational leadership on job performance and CSR as mediators in SMEs.

Mardia, K. V. (1970). Measures of multivariate skewness and kurtosis with applications. Biometrika, 57(3), 519–530.

Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). *Human Resource Management* (13th ed.). South-Western Cengage Learning.

Mensah, H. K., Boateng, F., & Agyeman, K. (2021). Employee Performance and Digital Transformation. *Journal of Business Research*, 134, 122–135.

Mesut Akdere, & Egan, T. (2020). Transformational Leadership and HRD. *Human Resource Development Review*, 19(3), 263–281.

Müller, T., & Zhang, Y. (2023). Employee Digital Competence as Mediator. *Information Systems Journal*, 33(4), 553–578.

Mursalim, A. (2025). Digital Competence and Employee Performance. *Jurnal Transformasi Digital*, 7(1), 100–115.

Nguyen, T., Huynh, V., & Pham, L. (2022). Transformational Leadership for Digital Success. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 14(3), 290–310.

Nguyen, T. T., Pham, H. T., & Le, Q. T. (2023). Transformational leadership and employee performance: The moderating role of organizational support in public sector organizations. *Public Organization Review*, 23(2), 289–307. https://doi.org/10.1007/s11115-022-00633-7

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2022). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage* (12th ed.). McGraw-Hill.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2020). *The Wise Company: How Companies Create Continuous Innovation*. Oxford University Press. Park, T., & Pierce, B. (2020). Impacts of transformational leadership on turnover intention of child welfare workers. Children and Youth Services Review, 108, 104624. https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2019.104624

Park, T., & Pierce, B. (2020). Impacts of transformational leadership on turnover intention of child welfare workers. Children and Youth Services Review, 108, 104624. https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2019.104624

Pasaribu, M., Rahayu, E., & Budi, S. (2023). Talent Management in Digital Era. *Jurnal HR dan Organisasional,* 9(2), 56–70.

Pham, T. P. T., Tran, Q. T., & Le, T. H. (2024). Pathways to Innovative Work Behavior and Job Performance in Vietnam's Public Sector. *Journal of Public Administration*, 43(2), 99–118.

Priyana, D., Sutrisno, B., & Prabowo, A. (2024). Cloud Computing and Digital Strategy. *Journal of Digital Business*, 12(1), 32–50.

Rahman, M., Alam, T., & Karim, S. (2023). Job Satisfaction as a Mediator. *Journal of Organizational Behavior Studies*, 12(2), 122–140.

Ray, S., Gupta, A., & Ranjan, A. (2022). Digital Maturity and Organizational Learning. *Technological Forecasting and Social Change*, 180, 121–137.

Raza, M. A., Rather, R. A., Iqbal, M. K., & Bhutta, U. S. (2021). The impact of organizational learning on employee performance: The mediating role of job satisfaction. https://doi.org/10.1108/IJPPM-04-2019-0191.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (17th ed.). Pearson.

Robbins, S. P., Judge, T. A., & Breward, K. (2019). *Organizational Behavior: Global Edition* (18th ed.). Pearson.

Ruel, H., Bondarouk, T., & van der Velde, M. (2021). E-HRM in the Digital Era. *European Journal of HRM*, 12(3), 123–142.

Rusdi, M., & Hidayat, R. (2025). Pengaruh Pembelajaran Organisasional terhadap Kinerja PNS. *Jurnal Administrasi Publik*, 15(2), 88–104.

Rusilowati, A., Sari, N., & Wibowo, B. (2025). Job Satisfaction as a Mediator of Leadership and Performance. *Jurnal Manajemen dan Organisasional,* 22(1), 54–73.

Salanova, M., Schaufeli, W. B., & Martínez, I. M. (2022). Job Resources and Satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*, 134, 103684.

Santos-Vijande, M. L., López-Sánchez, J. A., & Trespalacios, J. A. (2022). Organizational Learning for Innovation. *Industrial Marketing Management*, 100, 88–99.

Sari, R., & Prasetyo, A. (2023). Organizational Learning and Job Satisfaction. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 18(1), 11–24.

Sari, W., & Rahman, S. (2021). Job Satisfaction in Public Sector. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 15(3), 200–214.

Seipalla, J., Gunawan, A., & Hartono, E. (2024). HR Digitalization Impact Study. *Jurnal Teknologi dan HR*, 13(1), 47–64.

Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. Doubleday Currency.

Sentoso, et al. (2025). Leadership Models in Developing Countries: A Digital Perspective. Global Journal of Management.

Sinthia, R., Amalia, L., & Jannah, S. (2024). Transformational Leadership for Public Sector Innovation. *Journal of Leadership Studies*, 15(2), 67–82.

Sobaih, A. E. E., & Hasanein, A. M. (2020). Herzberg's theory of motivation and job satisfaction: Does it work for hotel industry in developing countries? *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*.

Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. Sociological Methodology, 13, 290–312.

Steffens, N. K., Shemla, M., Wegge, J., & Diestel, S. (2014). *Organizational tenure and employee performance*. https://doi.org/10.1177/1059601114553512.

Supriyadi, et al. (2023). Kinerja Sektor Publik Indonesia: Tantangan dan Harapan. Jurnal Inovasi Aparatur.

Tangi, L., Fattore, G., & Ricci, R. (2021). Digital Transformation in Public Administration. *Government Information Quarterly*, 38(1), 101567.

Thant, Z. M., & Chang, Y. (2020). Determinants of public employee job satisfaction in Myanmar: Focus on Herzberg's Two Factor Theory. *Springer Science+Business Media, LLC, part of Springer Nature*.

Thi Hong Vinh Cao, Vo, T. T., & Nguyen, T. L. (2023). Learning Organization and Employee Performance: The Mediating Role of Job Satisfaction. *Journal of Workplace Learning*, 35(3), 189–210.

Tunjungsari, H. K., & Suharto, S. (2020). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai mediasi.

Udin. (2023). Transformational Leadership and Employee Engagement. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 11(2), 77–89.

Van Knippenberg, D. (2020). Transformational leadership and performance: A critical review and research agenda. Academy of Management Annals, 14(2), 548–585. https://doi.org/10.5465/annals.2018.0015

Van Knippenberg, D., & Sitkin, S. B. (2013). A critical assessment of charismatic–transformational leadership research: Back to the drawing board? Academy of Management Annals. https://doi.org/10.5465/19416520.2013.759433

Vanesa, R. (2021). Transformational leadership, job stress, and employee performance: Evidence from public sector organizations. https://doi.org/10.1108/IJPSM-10-2020-0267

Vial, G. (2019). Understanding Digital Transformation. *MIS Quarterly Executive*, 18(1), 1–19.

Wang, H., Yu, J., & Chen, Z. (2024). Organizational Learning and Digital Technologies. *Journal of Business Research*, 156, 113–127.

Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (2003). *Making Learning Count! Diagnosing the Learning Culture in Organizations*. Gower.

Widjaja, A. (2023). Digital Career Management and Job Satisfaction. *Jurnal Bisnis dan Teknologi*, 12(1), 55–70.

Wynen, J., Boon, J., Kleizen, B., & Verhoest, K. (2020). How multiple organizational changes shape managerial support for innovative work behavior: Evidence from the Australian Public Service. *Review of Public Personnel Administration, 40*(3), 491–515. https://doi.org/10.1177/0734371X18824388

Xiong, B., Wu, X., & Sui, Q. (2023). Transformational leadership and turnover intention: A moderated mediation model. Frontiers in Psychology.

Yang, L., & Zhang, Y. (2025). Organizational learning, role stress, and employee performance: Evidence from public sector institutions. Public Management Review, 27(1), 98–116.

Yong, J., & Zhang, Y. (2025). Job satisfaction as a mediator between transformational leadership and role stress*, 12*(1), 23–41.

Yong, Y., & Zhang, L. (2025). When transformational leadership backfires: Innovation demands, employee exhaustion, and performance outcomes in public service organizations. https://doi.org/10.1080/14719037.2024.2310156

Yong, K., & Zhang, J. (2025). Transformational leadership and employee performance in public organizations: The role of change fatigue and role overload. Public Management Review, 27(1), 45–63.

Yulianto, G. R. T. (2024). The influence of transformational leadership style on turnover intention mediated by organizational commitment and job satisfaction. Asian Journal of Social and Humanities, 2(September), 2888–2899. https://ajosh.org/index.php/jsh/article/view/401

Zhang, J., Li, Y., & Wang, H. (2024). Digital HR Analytics and Performance. *Journal of Management Information Systems*, 41(2), 88–107.

Zhang, L., Sun, J., & Chen, L. (2022). Job Satisfaction in HRM Strategy. *Journal of HR Studies*, 16(3), 201–218.

Zhou, Y., Huang, T., & Yu, J. (2024). Organizational Learning and Digital Collaboration. *Journal of Organizational Change*, 37(2), 144–161.