

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL TERHADAP ORGANIZATION INNOVATIVENESS (OI) DIMEDIASI OLEH ORGANIZATIONAL LEARNING CAPABILITY (OLC) PADA INDUSTRI USAHA KECIL MENENGAH DI KOTA KENDARI**

Agniya Thahira<sup>1</sup>, Heru Kurnianto Tjahjono<sup>2</sup>, Susanto<sup>3</sup>

*Program Studi Magister Manajemen, Program Pascasarjana, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta*  
[agniyathahira@gmail.com](mailto:agniyathahira@gmail.com)<sup>1</sup>, [herukurnianto@umy.ac.id](mailto:herukurnianto@umy.ac.id)<sup>2</sup>, [Susanto@umy.ac.id](mailto:Susanto@umy.ac.id)<sup>3</sup>

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan hubungan kepemimpinan transaksional dengan *organization innovativeness* melalui *organizational learning capability* sebagai mediator. Penelitian ini dilakukan pada UKM (Usaha Kecil Menengah) di Kota Kendari Sulawesi Tenggara. Teknik *purposive sampling* diterapkan dalam penelitian ini dengan penyebaran kuisioner sebanyak 280. Hasil temuan dalam penelitian ini adalah kepemimpinan transaksional tidak memiliki pengaruh signifikan secara langsung terhadap *organizational learning capability*, akan tetapi memiliki pengaruh langsung positif dan signifikan terhadap *organization innovativeness*. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa *organizational learning capability* memiliki pengaruh langsung positif dan signifikan yang sangat besar terhadap *organization innovativeness*, organisasi bisnis diharapkan dapat memaksimalkan proses belajar mereka untuk menciptakan inovasi guna mempertahankan dan mengembangkan eksistensi mereka di masa yang akan datang.

**Kata Kunci :** *Kepemimpinan transaksional, organizational learning capability (OLC), organization innovativeness (OI)*

## A. PENDAHULUAN

Revolusi industri 4.0 merupakan tantangan terbesar bagi organisasi yang saat ini dicirikan dengan perubahan signifikan dalam lingkungan bisnis. Organisasi dihadapkan dengan masuknya era yang dikenal dengan nama VUCA (*Volatile, Uncertainty, Complexcity, Ambiguity*) dan organisasi perlu mengubah diri mereka untuk menghadapi apa yang dibutuhkan oleh lingkungan baru, pelanggan yang lebih menuntut, pekerja yang lebih cerdas, serta mengantisipasi kemampuan untuk berubah dengan mempercepat pengembangan produk, proses, dan layanan baru. Oleh karena itu, daya saing tidak dapat lagi dilanjutkan dengan pendekatan manajemen tradisional dalam menghadapi perubahan dalam pengaturan organisasi dan kepemimpinan. Harapan para pekerja saat ini juga mengalami perubahan yang signifikan. Karyawan membutuhkan keterampilan agar lebih kreatif dan kompeten secara teknis untuk dapat bekerja dengan teknologi baru. Oleh karena itu, para pemimpin harus menarik dan memotivasi (*reward, recognize, retain*), melatih, mendidik dan meningkatkan kinerja para pekerja. Pemimpin harus memenuhi kebutuhan dan harapan pekerja yang berubah-ubah, sehingga mengarah pada evolusi organisasi pembelajaran<sup>[1]</sup>. Dari tantangan yang dihadapi oleh para pemimpin saat ini, mengelola perubahan merupakan salah satu yang paling penting bagi keberhasilan organisasi<sup>[2]</sup>. Gaya kepemimpinan adalah salah satu faktor yang paling penting sehubungan dengan kapasitas organisasi untuk berinovasi dan beradaptasi terhadap perubahan<sup>[3]</sup>.

Industri usaha kecil menengah (UKM) merupakan salah satu faktor pendukung penunjang perekonomian di Indonesia, yang saat ini sangat di genjot pertumbuhannya sehingga programnya banyak di promosikan baik oleh pemerintah maupun swasta. Usaha kecil menengah (UKM) merupakan wajah dominan sebagian besar mata pencaharian warga, modal yang tidak terlalu besar dan penghasilan yang mencukupi membuat banyak sebagian orang memilih untuk menjalankan usaha ini. Secara tidak langsung UKM merupakan wadah yang mampu mengeksplorasi semangat para wirausaha di Kota Kendari. Wirausaha itu sendiri merupakan perspektif menetapkan pilihan untuk melangkah dalam karier kehidupan. Semangat wirausaha perlu ditingkatkan agar penduduk tidak lagi membatasi lapangan kehidupannya sendiri dengan hanya terpaksa menjadi pencari lapangan pekerjaan<sup>[4]</sup>. Fenomena yang terjadi mengisyaratkan bahwa pengembangan usaha kecil dalam meraih peluang usaha di Kota Kendari juga

---

<sup>1</sup>Student Master of Management, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta

<sup>2</sup>Lecturer At Master of Management, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta

<sup>3</sup>Lecturer At Master of Management, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta

berperan untuk meningkatkan pertumbuhan ekonomi dan pendapatan masyarakat. Selain itu mempunyai kedudukan yang strategis dalam menyerap tenaga kerja yang belum terserap oleh sektor-sektor ekonomi lainnya. Dalam konteks persaingan bisnis, pengetahuan merupakan sumber penting untuk berbagai organisasi. Pengetahuan dapat dikelola dengan baik dengan menggunakan pendekatan pembelajaran organisasi. Dasar pemikiran mengenai pembelajaran organisasi bertujuan untuk mengembangkan pengetahuan yang baru agar sumber daya manusia perusahaan tidak ketinggalan zaman, sehingga keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan bersifat dinamis dan juga meningkatkan kinerja organisasi<sup>[5]</sup>.

Kewirausahaan di Kota Kendari Sulawesi Tenggara (Sultra) saat ini menunjukkan kecenderungan pertumbuhan yang menggembirakan. Ini terlihat dengan adanya peningkatan usaha kecil menengah (UKM) yang dapat dilihat pada tabel 1 dibawah ini:

**Tabel 1**  
**Pertumbuhan Usaha Kecil Menengah di Kota Kendari**

Tahun	Jumlah industri usaha menengah	Presentase Kenaikan	Jumlah industri usaha kecil	Presentase Kenaikan
2015	960 unit		2977 unit	
2016	1133 unit	18%	3662 unit	23%
2017	1450 unit	28%	4578 unit	25%
2018	1653 unit	14%	5219 unit	14%

Para pengusaha kecil dan menengah dituntut selalu belajar dan menciptakan inovasi untuk mempertahankan eksistensinya dalam dunia kewirausahaan maupun dalam menyebarkan semangat wirausaha. Belajar yang dimaksud dalam hal ini adalah upaya memahami dan mengaplikasikan strategi untuk menciptakan kelangsungan usaha, mengembangkan usaha, dan strategi membantu menciptakan bibit-bibit pengusaha-pengusaha baru di lingkungan sekitarnya. Sementara inovasi yang dimaksud adalah tindakan pengusaha untuk menemukan sesuatu hal yang baru guna menambah nilai baik untuk produk, proses, maupun strategi usaha mereka sehingga menjadi lebih unggul dibandingkan dengan pesaing. Kemampuan belajar dan penciptaan inovasi sangat mengandalkan bagaimana pemimpin sebuah organisasi dapat bertindak, gaya kepemimpinan dalam sebuah organisasi akan sangat mendukung memberikan semangat proses belajar dan proses penciptaan inovasi dapat diadopsi oleh para karyawan.

Gaya kepemimpinan adalah salah satu faktor individu yang paling penting yang mempromosikan inovasi perusahaan karena pemimpin dapat mengambil keputusan untuk memperkenalkan ide-ide baru ke dalam organisasi, menetapkan tujuan spesifik dan mendorong inovasi di antara bawahan mereka<sup>[6][7]</sup>. Mereka juga bisa menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa terlindungi, mengambil risiko, dan karenanya lebih cenderung berinovasi<sup>[8]</sup>. Banyak hal utama penentu inovasi yang mungkin masih belum teridentifikasi dan mengusulkan kepemimpinan sebagai salah satu masalah yang akan dipertimbangkan dalam penelitian di masa depan<sup>[9][10]</sup>.

Kepemimpinan transaksional merupakan kepemimpinan yang memiliki hubungan antara pemimpin dan bawahan didasarkan atas asas saling menguntungkan. Pemimpin transaksional memberikan bawahan mereka alat material atau spiritual untuk digunakan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan<sup>[11]</sup>. Bass berpendapat bahwa kepemimpinan transaksional membangun fondasi untuk hubungan antara para pemimpin dan pengikut dalam hal menentukan harapan, menjelaskan tanggung jawab, menegosiasikan kontrak, dan memberikan pengakuan dan penghargaan untuk mencapai kinerja yang diharapkan. mengaplikasikan kepemimpinan transaksional berarti bahwa pengikut setuju dengan, menerima, atau mematuhi pemimpin dengan imbalan pujian, penghargaan, dan sumber daya atau untuk menghindari tindakan disipliner<sup>[12]</sup>. Hadiah dan pengakuan akan diberikan pada karyawan yang berhasil menjalankan peran dan tugas mereka<sup>[13]</sup>. Peran dan tugas yang diberikan oleh organisasi menjadi dasar pemikiran mengenai pembelajaran organisasi bertujuan untuk mengembangkan pengetahuan yang baru agar sumber daya manusia perusahaan tidak ketinggalan zaman, sehingga keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan bersifat dinamis dan juga meningkatkan kinerja organisasi<sup>[8]</sup>.

*Organizational learning* merupakan alat yang strategis untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dan menstabilkan keberhasilan organisasi dengan mengelola pengetahuan. Tujuan pembelajaran organisasi tidak hanya meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan tetapi juga mengembangkannya menjadi lebih fleksibel dan dinamis sesuai kebutuhan organisasi saat ini<sup>[14]</sup>.

Konsep *organizational learning capability* (OLC) menekankan pengembangan pengetahuan organisasi pentingnya untuk membuat, mengelola, dan mengevaluasi aset berbasis pengetahuan untuk mencapai integrasi pengetahuan individu ke tingkat organisasi<sup>[15]</sup>.

Inovasi dianggap sebagai proses pembelajaran secara individual maupun keseluruhan yang dapat menemukan atau menciptakan suatu cara yang baru untuk memecahkan masalah. Lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat telah mendorong para manajer dan peneliti mencari cara-cara baru untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam memprediksi kebutuhan akan perubahan dan kemampuan adaptasi untuk keberlanjutan organisasi. Pembelajaran organisasi bertujuan agar organisasi dapat beradaptasi dengan lingkungan yang dinamis dan peningkatan kinerja organisasi. Dengan demikian, pembelajaran organisasi mengandung makna bahwa para pimpinan berusaha untuk bertahan hidup di lingkungan operasi yang kompleks saat ini<sup>[16]</sup>. Pada akhirnya, inovasi bergantung pada kemampuan organisasi untuk belajar melalui pengetahuan baru yang dikembangkan, didistribusikan, dan digunakan<sup>[17]</sup>.

## B. TINJAUAN PUSTAKA

### 1. Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional merupakan perwakilan pertukaran di mana atasan dan bawahan saling mempengaruhi satu sama lain secara timbal balik sehingga masing-masing mendapatkan sesuatu yang bernilai<sup>[18]</sup>. Dalam penjelasan mengenai definisi ini, seseorang dapat mendefinisikan kepemimpinan transaksional sebagai pendekatan kepemimpinan yang didasarkan pada perjanjian kontrak antara seorang pemimpin dan para pengikutnya<sup>[19]</sup>, di mana masing-masing pihak mengharapkan pihak lain pemenuhan persyaratan transaksi yang disepakati untuk memastikan kelangsungan hubungan yang ada di antara mereka. Menurut Bolden et al.<sup>[20]</sup>, pendekatan kepemimpinan ini telah menjadi "model kepemimpinan tradisional dengan akarnya dari perspektif organisasi atau bisnis dalam "*bottom line*". Dengan demikian, untuk memastikan pencapaian kinerja (keuangan) para pemimpin tersebut menggunakan pembentukan parameter, pedoman, aturan dan standar kinerja tertentu ditambah dengan pembentukan sistem penghargaan dan hukuman untuk menegakkan perilaku kerja positif dan mencegah perilaku kerja yang negatif<sup>[21]</sup>. Situasi ini menggambarkan pemimpin transaksional lebih berorientasi pada tugas atau tujuan.

Menurut Bass<sup>[12]</sup> kepemimpinan transaksional membangun fondasi untuk hubungan antara para pemimpin dan pengikut dalam hal menentukan harapan, menjelaskan tanggung jawab, menegosiasikan kontrak, dan memberikan pengakuan dan penghargaan untuk mencapai kinerja yang diharapkan. Menunjukkan kepemimpinan transaksional berarti bahwa pengikut setuju dengan menerima atau mematuhi pemimpin dengan imbalan pujian, penghargaan, dan sumber daya atau untuk menghindari tindakan disipliner. Hadiah dan pengakuan diberikan bergantung pada pengikut yang berhasil menjalankan peran dan tugas mereka<sup>[13]</sup>. Secara khusus, pemimpin transaksional adalah pemimpin yang beroperasi dalam sistem atau budaya yang ada (sebagai lawan mencoba mengubahnya) dengan:

1. Berusaha memuaskan kebutuhan pengikut saat ini dengan berfokus pada pertukaran dan perilaku imbalan kontinjensi; dan
2. Memperhatikan penyimpangan, kesalahan, dan penyimpangan serta mengambil tindakan untuk melakukan koreksi<sup>[12]</sup>.

Kepemimpinan transaksional dalam dua dimensi: (1) imbalan kontinjensi: pertukaran kontrak imbalan atas usaha, janji imbalan untuk kinerja yang baik, dan pengakuan atas prestasi; (2) manajemen dengan pengecualian (aktif), memantau dan mencari penyimpangan dari aturan dan standar, dan mengambil tindakan korektif imbalan kontingen dan manajemen aktif dengan pengecualian<sup>[12][13]</sup>.

### 2. *Organizational Learning Capability* (OLC)

Belajar adalah sumber utama keunggulan kompetitif. Belajar adalah perubahan, dengan kata lain di setiap organisasi yang mewajibkan perubahan menuju sebuah evolusi yang positif maka belajar merupakan suatu hal yang menjadi kebiasaan<sup>[22]</sup>.

Senge (1990)<sup>[23]</sup> telah mendefinisikan pembelajaran organisasi sebagai suatu proses berkelanjutan di mana pengetahuan individu karyawan diubah menjadi pengetahuan organisasi. Fungsi dalam pembelajaran organisasi ialah meningkatkan level sains dalam organisasi dan memperoleh keunggulan kompetitif secara permanen, yaitu kekuatan belajar lebih cepat daripada pesaing adalah keunggulan kompetitif untuk organisasi. Beberapa fungsi lain dalam pembelajaran antara lain: (1). Meningkatkan kinerja: pembelajaran adalah cara paling penting untuk meningkatkan kinerja dalam jangka panjang, dan dalam dalam waktu dekat, satu-satunya organisasi, yang dapat memanfaatkan kemampuan, komitmen,

dan kapasitas pembelajaran orang di semua tingkat organisasi yang terbaik, dapat mengklaim sebagai superior, (2). Pemberdayaan sumber daya manusia, (3). Kreativitas dan inovasi, (4). Pembelajaran organisasi menggunakan kepercayaan umum, pemahaman dan sains dan meningkatkan kecepatan mengubah proses menjadi organisasi pembelajaran<sup>[24]</sup>.

*Organizational learning capability* (OLC) didefinisikan sebagai kemampuan organisasi untuk menerapkan praktik manajemen, struktur, dan prosedur yang sesuai untuk memfasilitasi dan mendorong pembelajaran<sup>[16]</sup>. Goh dan Richards (1997) menggunakan konstruk dimensi sebagai berikut:

- Eksperimentasi** mengacu pada tingkat kebebasan yang dimanfaatkan karyawan dalam mengejar cara-cara baru dalam melakukan pekerjaan dan kebebasan untuk mengambil risiko serta sejauh mana ide-ide dan saran-saran baru dapat digunakan dan direalisasikan.
- kejelasan misi dan visi** organisasi secara keseluruhan, dan setiap unit di dalamnya, perlu memiliki misi atau tujuan yang diartikulasikan dengan jelas. Karyawan perlu memahami misi ini dan bagaimana pekerjaan mereka berkontribusi untuk mencapainya.
- Komitmen kepemimpinan dan pemberdayaan** digambarkan sebagai peran pemimpin dalam organisasi yang berhubungan dengan proses dalam membantu karyawan belajar dan memunculkan perilaku yang konsisten dengan eksperimen dan perubahan.
- Transfer pengetahuan dan integrasi** terdiri dari dua proses yang terkait erat, yang terjadi secara bersamaan dan tidak berurutan, yaitu: transfer internal dan integrasi pengetahuan. Efikasi dari dua proses ini adalah kapasitas penyerapan pengetahuan yang menggambarkan kurangnya hambatan internal yang menghambat transfer praktik terbaik dalam perusahaan.
- Kerja tim dan pemecahan masalah kelompok** mengacu pada tingkat kerja tim di dalam organisasi untuk memecahkan masalah dan menciptakan ide-ide baru dan inovatif.

### 3. *Organization Innovativeness (OI)*

*Organization innovativeness* didefinisikan sebagai "kemampuan inovatif keseluruhan organisasi untuk memperkenalkan produk baru ke pasar, atau membuka pasar baru dengan menggabungkan orientasi strategis dengan perilaku dan proses yang inovatif"<sup>[25]</sup>.

Wang dan Ahmed menyarankan model klasifikasi lima dimensi untuk penilaian inovasi organisasi. Kelima dimensi ini terdiri dari komponen faktor dari konstruk *organization innovativeness*. Dimensi-dimensi ini adalah perilaku, produk, proses, pasar dan strategi inovasi.

### 4. Hubungan Kepemimpinan Transaksional Terhadap *Organizational Learning Capability (OLC)*

Vargas<sup>[26]</sup> mendeskripsikan pentingnya membangun kepemimpinan transaksional dalam meningkatkan *organizational learning capability* (OLC). Penelitian oleh Majd<sup>[27]</sup> yang dilakukan dengan objek usaha profit dan non-profit menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap kemampuan organisasi dalam belajar. Dari beberapa penelitian yang telah dilakukan, maka penulis memberikan kesimpulan bahwa kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh yang kuat terhadap *organizational learning capability* (OLC) pada usaha kecil menengah (UKM).

**H1** : Kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational learning capability* (OLC) pada usaha kecil menengah (UKM) di Kota Kendari.

### 5. Hubungan Kepemimpinan Transaksional Terhadap *Organization Innovativeness (OI)*

Penelitian yang dilakukan oleh Aga<sup>[28]</sup> pada manajemen proyek suatu organisasi menjelaskan bahwa kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh positif terhadap iklim inovasi sebuah organisasi. Dari penelitian tersebut penulis menarik kesimpulan bahwa kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh yang kuat terhadap *organization innovativeness* (OI) pada usaha kecil menengah (UKM).

**H2** : Kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *organization innovativeness* (OI) pada usaha kecil menengah (UKM) di Kota Kendari.

### 6. Pengaruh *Organizational Learning Capability (OLC)* terhadap *Organization Innovativeness (OI)*

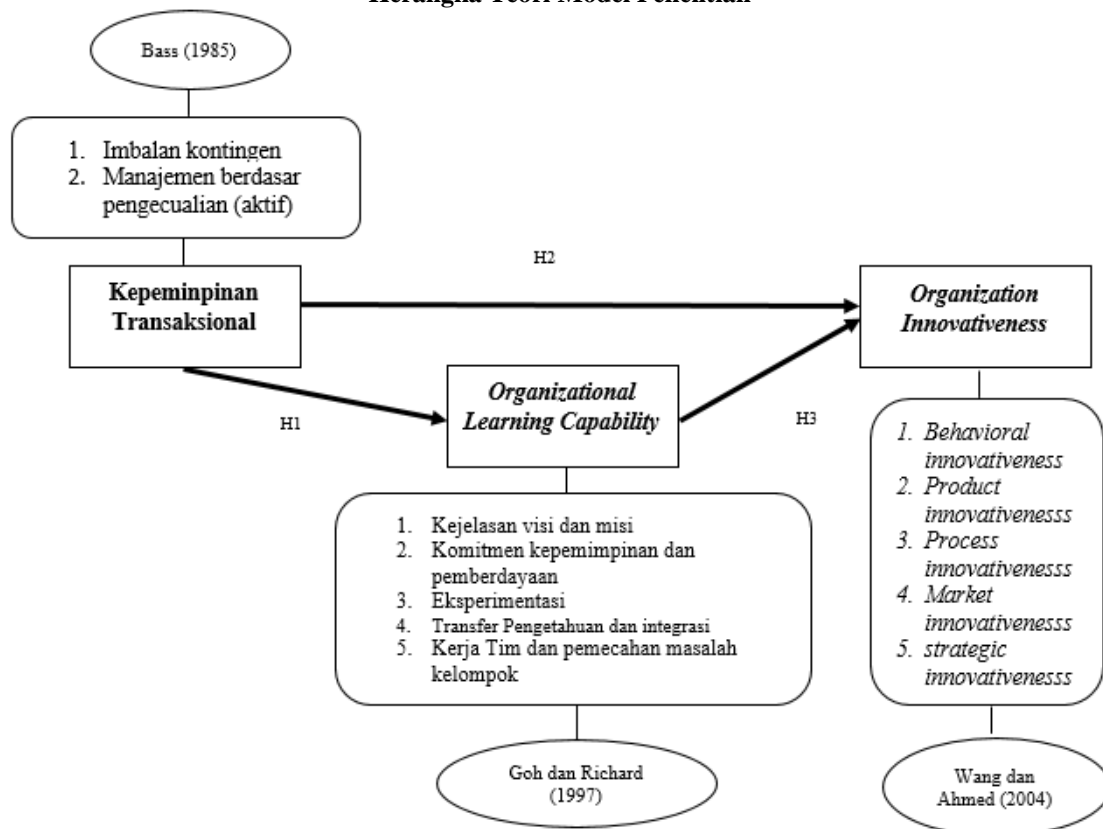
Penelitian yang dilakukan oleh Onağ, dkk<sup>[29]</sup> di beberapa organisasi profit menyatakan bahwa adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara *Organizational Learning Capability* terhadap *Organization Innovativeness*. Hal ini diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh Saadat<sup>[14]</sup> yang menunjukkan bahwa kesuksesan organisasi berdasarkan *organizational learning capability* mereka dalam menghadapi lingkungan bisnis yang terus berubah dan berkembang. Dari sejumlah penelitian yang telah

dilakukan maka penulis dapat menarik kesimpulan bahwa *organizational learning capability* (OLC) memiliki pengaruh terhadap *organization innovativeness* (OI) pada usaha kecil menengah (UKM).

**H3** : *Organizational learning capability* (OLC) memiliki pengaruh terhadap *organization innovativeness* (OI) pada usaha kecil menengah (UKM) di Kota Kendari.

## 7. Model Penelitian

**Gambar 1**  
Kerangka Teori Model Penelitian



Sumber : Bass (1985)<sup>[12]</sup>, Goh dan Richard (1997)<sup>[16]</sup>, dan Wang dan Ahmed (2004)<sup>[25]</sup>.

### C. Metode Penelitian

Jenis penelitian dalam penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dapat di artikan sebagai penelitian yang dinyatakan dalam bentuk skala numerik atau angka, digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu, pengumpulan datanya menggunakan instrumen, analisis datanya bersifat statistik, dan bertujuan untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan kemudian dilakukan pengujian dengan menggunakan AMOS 22. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*. Pada penelitian ini, besarnya sampel disesuaikan dengan model analisis yang digunakan yaitu *Structural Equation Modelling* (SEM). Berkaitan dengan hal tersebut, ukuran sampel untuk SEM menggunakan estimasi *maximum likelihood estimation* (MLE) adalah 100-200 sampel<sup>[29]</sup>. Metode pengumpulan data primer pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode survei, yang bertujuan untuk mengumpulkan informasi dari responden dengan menggunakan kuisioner yang berisi daftar pertanyaan yang disampaikan langsung kepada responden, yaitu para pelaku industri usaha

kecil menengah di wilayah Kota Kendari. Pengukuran dalam penelitian ini terdiri dari angka-angka pada peristiwa empiris sesuai dengan aturan tertentu. Bentuk yang paling sering digunakan adalah *skala Likert*<sup>[31]</sup>.

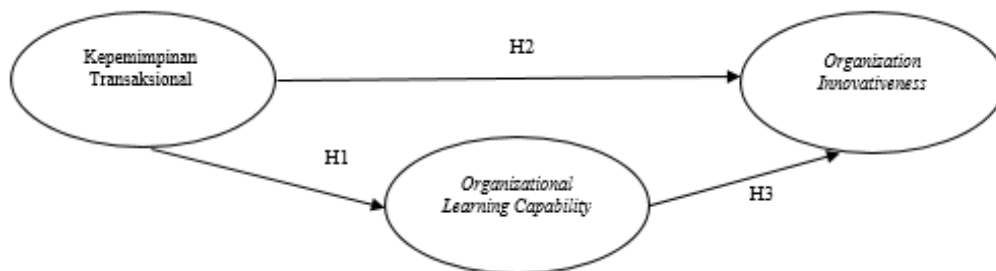
#### D. Langkah – Langkah Pengujian SEM

Menurut Hair, dkk<sup>[30]</sup> pengujian menggunakan pendekatan SEM terbagi dalam 7 tahap yaitu:

##### 1. Pengembangan model berbasis teori

Pengembangan model ini mempunyai pembenaran secara teoritis yang kuat untuk mendukung upaya analisis yang kuat terhadap masalah yang sedang diteliti.

**Gambar 2. Model Berbasis Teori**



Sumber: Hasil Penelitian 2019

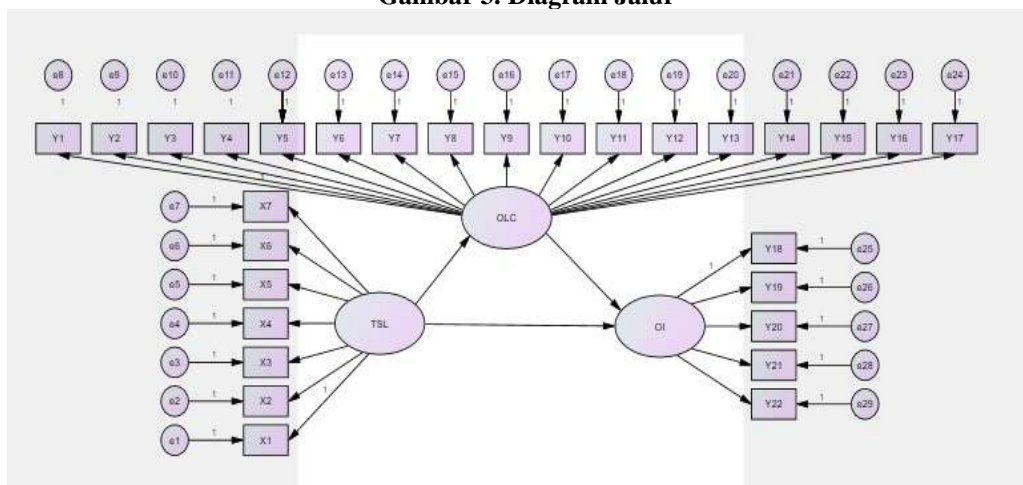
Pengembangan model dalam penelitian ini terdiri dari indikator sebagai berikut:

- Konstruk eksogen yang digunakan adalah kepemimpinan transaksional
- Konstruk endogen yang digunakan dalam penelitian ini adalah *organizational learning capability* dan *organization innovativeness*

##### 2. Membangun Diagram Jalur.

Setelah membangun model teoritis, langkah selanjutnya adalah menyusun diagram jalur yang berguna untuk memudahkan peneliti dalam melihat hubungan kausalitas yang ingin diuji. Berikut merupakan gambar model teoritis yang disajikan dalam gambar 3 yaitu:

**Gambar 3. Diagram Jalur**



##### 3. Penyusunan persamaan struktural

###### a. Bentuk persamaan struktural antara lain:

$$\text{Variabel Laten Endogen} = \beta \text{Variabel Laten Endogen} + \gamma$$

$$\text{Variabel Laten Eksogen} + \text{Error}$$

- b. **Persamaan spesifikasi model pengukuran (Measurement Model)** dapat dilakukan dengan menentukan variabel mana yang mengukur konstruk yang mana, dan menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesakan antar konstruk atau variabel.
- Model SEM menggunakan matrik varian/kovarian atau matrik korelasi sebagai data input untuk keseluruhan estimasi yang dilakukannya. Ukuran sampel yang sesuai dengan asumsi SEM ialah 100-200 responden<sup>[29]</sup>. Ukuran sampel minimum adalah sebanyak 5x jumlah parameter<sup>[30]</sup>.
  - Pada tahap ini, peneliti memiliki kemungkinan akan menemukan adanya estimasi model yang hasilnya tidak logis dan hal ini terkait dengan identifikasi model struktural. Untuk melihat ada tidaknya masalah tersebut dilakukan pemeriksaan *offending estimate*. Adapun gejala-gejala *offending estimate* yang sering terjadi: (1). Nilai standar error dari salah satu atau beberapa koefisien yang sangat besar, (2). Ketidakmampuan program untuk menghasilkan matriks informasi yang seharusnya disajikan, (3). Nilai estimasi yang tidak mungkin misalkan error variance yang negatif, (4). Adanya nilai korelasi yang sangat tinggi ( $> 0,90$ ) antar koefisien estimasi.
  - Penilaian *Goodness of Fit*  
Penilaian ini dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh model persamaan struktural yang dihipotesakan sesuai sampel data. Penilaian dilakukan dengan menggunakan uji asumsi SEM, uji kesesuaian model (*Overall Model Fit*), dan uji parameter model.

Tabel 2. Nilai Goodness Of Fit

No	Kriteria	Nilai Rekomendasi
1	<i>Chi-square</i>	Diharapkan kecil
2	<i>X2 – significance probability</i>	$\geq 0,05$
3	<i>Root Mean square Error of Approximation (RMSEA)</i>	$\leq 0,08$
4	<i>Goodness of Fit Index (GFI)</i>	$\geq 0,90$
5	<i>Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)</i>	$\geq 0,90$
6	<i>Relative X2 (CMIN/DF)</i>	$\leq 2,00$
7	<i>Tucker-lewis Index (TLI)</i>	$\geq 0,90$
8	<i>Comparative Fit Index (CFI)</i>	$\geq 0,90$
9	<i>Tucker Lewis Index (TLI)</i>	$\geq 0,90$
10	<i>Normed Fit Index (NFI)</i>	$\geq 0,90$
11	<i>Incremental Fit Index (IFI)</i>	$\geq 0,90$

- Tahap terakhir adalah menginterpretasikan dan memodifikasi model. Setelah model diestimasi, maka residual yang diperoleh harus kecil atau mendekati nol serta distribusi frekuensi dari *kovarians* residual harus bersifat simetrik.

## E. Hasil dan Pembahasan

### 1. Analisis Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Analisis konfirmatori/validitas digunakan untuk menguji konsep yang dibangun dengan menggunakan beberapa indikator terukur. Dalam analisis konfirmatori yang pertama dilihat adalah nilai *loading factor* masing-masing indikator. *Loading factor* dapat digunakan untuk mengukur validitas konstruk dimana suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang diukur oleh kuesioner. Angka minimal dari *loading factor* adalah  $\geq 0,5$  atau idealnya  $\geq 0,7$ . Apabila terdapat nilai sebuah indikator yang dibawah 0,5 maka akan di keluarkan untuk analisis selanjutnya<sup>[29]</sup>.

Tabel 3, Uji Validitas Instrumen

Variabel	Item	Estimate	Keterangan
Kepemimpinan Transaksional	X7	,658	Valid
	X6	,550	Valid
	X5	,696	Valid
	X4	,760	Valid
	X3	,529	Valid
	X2	,615	Valid

Variabel	Item	Estimate	Keterangan
	X1	,470	Tidak Valid

<i>Organizational Learning Capability</i>			
	Y1	,317	Tidak Valid
	Y2	,351	Tidak Valid
	Y3	,746	Valid
	Y4	,705	Valid
	Y5	,615	Valid
	Y6	,671	Valid
	Y7	,721	Valid
	Y8	,776	Valid
	Y9	,748	Valid
	Y10	,625	Valid
	Y11	,652	Valid
	Y12	,690	Valid
	Y13	,564	Valid
	Y14	,309	Tidak Valid
	Y15	,467	Tidak Valid
	Y16	,374	Tidak Valid
	Y17	,521	Valid
<i>Organization Innovativeness</i>			
	OI1	,755	Valid
	OI2	,420	Tidak Valid
	OI3	,753	Valid
	OI4	,743	Valid
	OI5	,568	Valid

Sumber : Data primer diolah 2019

## 2. Uji Realibilitas Instrumen

Koefisien reliabilitas berkisar antara 0-1 sehingga semakin tinggi koefisien (mendekati angka 1), semakin reliabel alat ukur tersebut. Reliabilitas konstruk yang baik jika nilai *construct reliability*  $\geq 0,7$  dan nilai *variance extracted*-nya  $\geq 0,5$ <sup>[32]</sup>.

Tabel 4. Uji Reliabilitas Instrumen

Variabel	Indikator	Standar Loading	Standar Loading <sup>2</sup>	Measurement Error	Construct Reliability	Variance Extracted	Keterangan
TSL	X6	0,7	0,4	0,6	0,8	0,4	<b>Reliabel</b>
	X5	0,5	0,3	0,7			
	X4	0,7	0,5	0,5			
	X3	0,8	0,6	0,4			
	X2	0,5	0,3	0,7			
	X1	0,6	0,4	0,6			
		3,8	2,5	3,5			
OLC	Y3	0,7	0,6	0,4	0,9	0,5	<b>Reliabel</b>
	Y4	0,7	0,5	0,5			
	Y5	0,6	0,4	0,6			
	Y6	0,6	0,4	0,6			
	Y7	0,8	0,6	0,4			
	Y8	0,8	0,6	0,4			
	Y9	0,8	0,6	0,4			
	Y10	0,6	0,4	0,6			
	Y11	0,6	0,4	0,6			
	Y12	0,7	0,5	0,5			



	Y13	0,6	0,3	0,7			
	Y17	0,5	0,3	0,7			

Lanjutan

OI	Y18	0,8	0,6	0,4	0,8	0,5	<b>Reliabel</b>
	Y19	0,7	0,5	0,5			
	Y20	0,7	0,5	0,5			
	Y21	0,6	0,3	0,7			
		2,8	2,0	2,0			

**Sumber :** Data primer diolah 2019

Pengujian *variance extracted* bersifat konservatif, reliabilitas dapat diterima bahkan jika *variance extracted* kurang dari 0,50. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kuesioner yang digunakan untuk penelitian ini dinyatakan reliabel<sup>[33]</sup>.

### 3. Analisis Kualitatif

Responden dalam penelitian ini merupakan para pengusaha UKM di Kota Kendari. Data profil yang digunakan untuk responden dalam penelitian ini dikategorikan berdasarkan jenis kelamin, serta lama waktu usaha mereka berlangsung. Penelitian ini mendapat 200 responden sehingga jumlah sampel sudah memenuhi kaidah SEM. Berikut ini data profil responden:

**Tabel 5. Data Profil Responden**

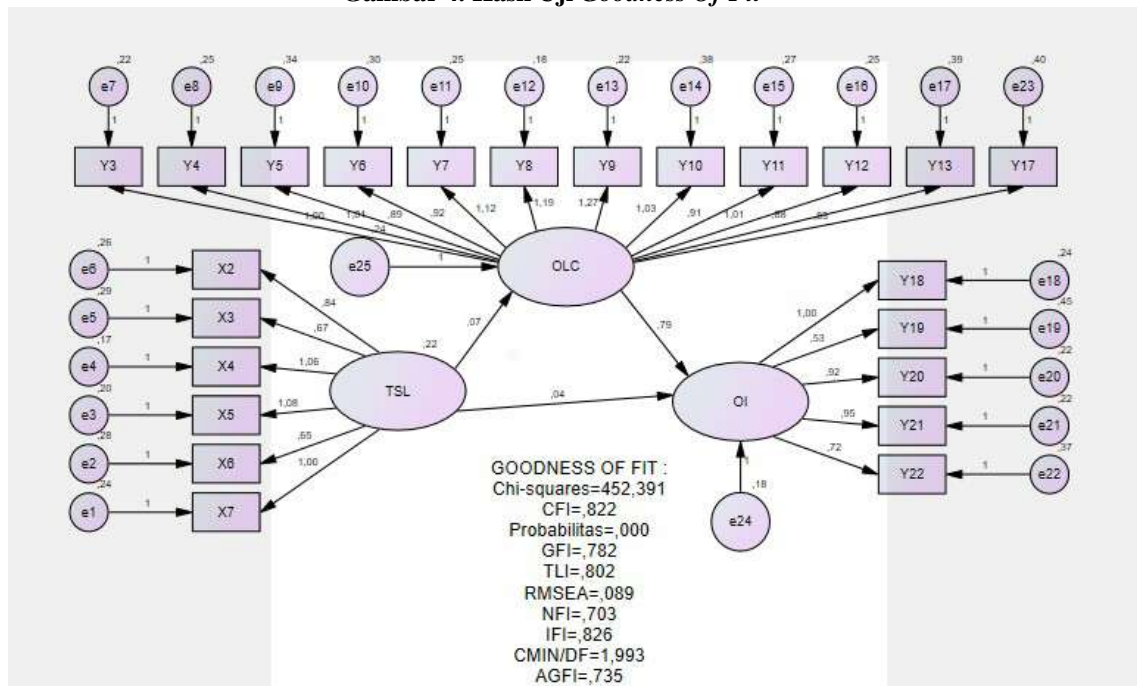
Usia Responden					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<25	35	17,5	17,5	17,5
	26-35	129	64,5	64,5	82,0
	36-45	32	16,0	16,0	98,0
	>46	4	2,0	2,0	100,0
	Total	200	100,0	100,0	
Masa Usaha Responden					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-5	154	77,0	77,0	77,0
	6-10	39	19,5	19,5	96,5
	10-15	1	,5	,5	97,0
	>15	6	3,0	3,0	100,0
	Total	200	100,0	100,0	
Jenis Kelamin Responden					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-Laki	110	55,0	55,0	55,0
	Perempuan	90	45,0	45,0	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

**Sumber :** Data primer diolah 2019

#### 4. Analisis Kuantitatif

##### a) Goodness Of Fit Uji Asumsi SEM Model Fit

Gambar 4. Hasil Uji Goodness Of Fit



Sumber : Data Primer Diolah, 2019

##### b) Uji Signifikansi

Tabel 6. Uji Signifikansi Variabel

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Keterangan
OLC	<---	TSL	,067	,108	,625	,532	Ditolak
OI	<---	TSL	,042	,109	,383	***	Diterima
OI	<---	OLC	,786	,135	5,845	***	Diterima

Sumber : Data Primer Diolah, 2019

Tabel 7. Tabel Hipotesis

No	Hipotesis	Ket
H1	Kepemimpinan transaksional mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap <i>organizational learning capability</i> <b>Artinya:</b> Kepemimpinan transaksional tidak mempunyai pengaruh dalam meningkatkan <i>organizational learning capability</i>	DITOLAK
H2	Kepemimpinan transaksional mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap <i>organization innovativeness</i> <b>Artinya:</b> Kepemimpinan transaksional dapat meningkatkan <i>Organization Innovativeness</i>	DITERIMA
H3	<i>Organizational learning capability</i> mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap <i>organization innovativeness</i> <b>Artinya:</b> <i>Organizational learning capability</i> dapat meningkatkan <i>organization innovativeness</i>	DITERIMA

## 5. Pembahasan

- a. Berdasarkan hasil perhitungan statistik yang telah dilakukan dapat diketahui bahwa Kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh signifikan terhadap *organizational learning capability* yang artinya bahwa kepemimpinan transaksional tidak memiliki pengaruh untuk meningkatkan *organizational learning capability*. Hal ini tentunya bertentangan dengan para peneliti sebelumnya<sup>[25][26]</sup>, akan tetapi terdapat beberapa faktor yang bisa saja menghasilkan perbedaan tersebut, yaitu: (1). Objek Penelitian, penelitian dalam objek ini merupakan usaha kecil menengah yang merupakan usaha profit sedangkan penelitian sebelumnya menggabungkan penggunaan usaha profit dan non-profit dalam penelitian; (2). Budaya, situasi dan kondisi objek penelitian dapat menghasilkan perbedaan perspektif dalam menjawab pertanyaan mengenai kepemimpinan transaksional; (3) Terdapat pengaruh yang lebih kuat dari gaya kepemimpinan yang lain yaitu kepemimpinan transformasional terhadap *organizational learning capability*<sup>[34]</sup>.
- b. Berdasarkan hasil perhitungan statistik yang telah dilakukan dapat diketahui bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap tercapainya *organization innovativeness*. Artinya, semakin baik kepemimpinan transaksional diterapkan maka di sisi lain akan meningkatkan proses penciptaan inovasi dalam organisasi untuk menghadapi persaingan yang semakin ketat. Kepemimpinan transaksional dapat memandu sebuah organisasi agar berinovasi melalui proses kerja. Proses kerja yang tersusun dengan baik akan menjadikan organisasi tersebut mempunyai peluang untuk unggul dan dapat berinovasi melalui proses kerja organisasi mereka. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Aga<sup>[27]</sup> yang menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan dalam pencapaian *organization innovativeness*.
- c. Berdasarkan hasil perhitungan statistik yang telah dilakukan dapat diketahui bahwa *organizational learning capability* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap tercapainya *organization innovativeness*. Artinya, semakin baik kemampuan belajar sebuah organisasi diterapkan maka di sisi lain akan meningkatkan proses penciptaan inovasi dalam organisasi untuk menghadapi persaingan yang semakin ketat. *organizational learning capability* dapat memberikan analisis mengenai prosedur atau proses kerja yang meliputi setiap level dalam organisasi agar mampu menciptakan inovasi. Penciptaan inovasi dapat diadopsi dengan cepat keseluruh bagian organisasi hanya jika organisasi tersebut memiliki proses pembelajaran yang cepat dan tanggap. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Onağ, dkk<sup>[28]</sup> yang menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan dalam pencapaian *organizational learning capability*.

## F. Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan transaksional tidak mempunyai pengaruh terhadap *organizational learning capability*, akan tetapi kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh terhadap *organization innovativeness*. Pengaruh paling besar terdapat pada *organizational learning capability* terhadap *organization innovativeness*, hal ini tentunya menjadi bahan pertimbangan keputusan bagi para pelaku UMKM untuk menyiapkan bisnis mereka agar lebih cepat dalam pembelajaran agar dapat unggul dalam berinovasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- <sup>[1]</sup>Singh, Kavita (2008). Relationship between Learning Organization and Transformational Leadership: Banking Organizations in India, *International Journal of Business and Management Science*, 1(1): 97. p111.
- <sup>[2]</sup>Fawcett, S.E., Andraski, J.C., Fawcett, A.M. and Magnan, G.M., (2009), "The art of supply change management", *Supply Chain Management Review*, Vol. 13 No. 8, pp. 18-25.
- <sup>[3]</sup>Eisenbeiss, S.A., Van Knippenberg, D. and Boerner, S., (2008), "Transformational leadership and team innovation: integrating team climate principles", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 93 No. 6, pp. 1438-1446.
- <sup>[4]</sup>Welirang, F. 2007. Revitalisasi Republik, Perspektif Pangan dan Kebudayaan. Grafindo. Jakarta.

- [5]García-Morales, V.J., Jiménez-Barrionuevo M.M. and Gutiérrez-Gutiérrez L., (2012), “Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation”, *Journal of Business Research*, Vol. 65 No. 7, pp. 1040-1050.
- [6]Emilio Domínguez Escrig, Francisco Fermín Mallén Broch, Ricardo Chiva Gómez, Rafael Lapiedra Alcamí, (2016) "How does altruistic leader behavior foster radical innovation? The mediating effect of organizational learning capability", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 37 Issue: 8, pp.1056-1082.
- [7]Aragon-Correa J.A., García-Morales V.J. and Cordón-Pozo E., (2007), “Leadership and organizational learning’s role on innovation and performance: lessons from Spain”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 36 No. 3, pp. 349-359.
- [8]Nutt, P. (2002), *Why Decisions Fail: Avoiding the Blunders and Traps that Lead to Debacles*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, CA.
- [9]Chang, Y.C., Chang, H.T., Chi, H.R., Chen, M.H. and Deng, L.L. (2012), “How do established firms improve radical innovation performance? The organizational capabilities view”, *Technovation*, Vol. 32 No. 7, pp. 441-451.
- [10]Setiawan, Farid, dan Tjahjono, Heru Kernianto. 2016. Collective-Collegial: Leadership Model of Muhammadiyah Education. *Proceedings of 28<sup>th</sup> International Management Association Conference*, Hal: 3595-3594 ISBN 978-0-9860419-8-3.
- [11]Kara, D., Uysal, M., Sirgy, M.J. and Lee, G. (2013), “The effects of leadership style on employee wellbeing in hospitality”, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 34, pp. 9-18.
- [12]Bass, B.M., (1985), *Leadership and Performance Beyond Expectations*, Free Press, Collier Macmillan.
- [13]Bass, B. M. & Avolio, B.J. (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual team and organizational development. In B.M. Staw and I. Cummings ( Eds.). *Research in organizational change and development*, 4, 231-272 Greenwich. C.T: JAI Press.
- [14]Saadat, V. and Saadat Z., (2016), Organizational Learning as a Key Role of Organizational Success, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230, 219 – 225.
- [15]Nonaka I, Takeuchi H. *The knowledge creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*, NewYork: Oxford University Press, 1995.
- [16]Goh S. and Richards G., (1997), Benchmarking the learning capability of organizations, *European Management Journal* Vol.15, No. 5, pp. 575-583.
- [17]Chiva, R. and Alegre, J. (2008), “Emotional intelligence and job satisfaction: the role of organizational learning capability”, *Personnel Review*, Vol. 37 No. 6, pp. 680-701.
- [18]Kuhnert, K.W. and Lewis, P. (1987), “Transactional and transformational leadership: a constructive/developmental analysis”, *Academy of Management Review*, Vol. 12 No. 4, pp. 648-657).
- [19]Penn, A. (2015). *Leadership Theory Simplified*, University of Arkansas, United States Department of Agriculture, and County Governments Cooperating, available at: [www.uaex.edu/publications/PDF/FSPSD200.pdf](http://www.uaex.edu/publications/PDF/FSPSD200.pdf) (accessed 15 June 2014).
- [20]Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A. and Dennison, P. (2003), “A review of leadership theory and competency frameworks”, Report for Chase Consulting and the Management Standards Centre, Centre for Leadership Studies, University of Exeter.
- [21]Russell, E. (2011), “Leadership theories and style: a traditional approach”, *Unpublished paper submitted for the General Douglas MacArthur Military Leadership Writing Competition*.
- [22]Bowen, G.L. Rose, R. A., & Ware, W. B. (2006). The reliability and validity of the school success profile learning organization measure”. *Evaluation and program planning*. Doi: 10.1016/j.evalprogplan. 2005.08.005
- [23]Senge, P., (1990), The leader’s new work: Building learning organization, *Sloan Management Review*, Fall, 7-23.
- [24]Akhavan,P., & Jafari, M .(2006). Learning organizations. the necessity of knowledge era. *Journal of Tadbir*, 169.
- [25]Wang, C. L. and Ahmed P. K., (2004), The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis, *European Journal of Innovation Management*, Vol. 7, No 4, pp.303-313.
- [26]Vargas, R. I. Maria., (2015), “Determinant Factors for Small Business to Achieve Innovation, High Performance and Competitiveness:Organizational Learning and Leadership Style”, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 169, pp. 43 – 52.

- [27]Majd Megheirkouni, (2017) "Leadership styles and organizational learning in UK for-profit and non-profit sports organizations", *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 25 Issue: 4, pp.596-612.
- [28]Aga, A. Deribe., 2016, "Transactional leadership and project success: the moderating role of goal clarity", *Procedia Computer Science*, pp. 517 – 525.
- [29]Onağ Ozan , Tepeci Mustafa , BaşalpA. Ayçe., (2014), "Learning Capability and its Impact on Firm Innovativeness", *10th International Strategic Management Conference Organizational* (150) 708 – 717.
- [30]Ghozali, 2014. *Aplikasi analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Badan Penerbit UNDIP, Semarang.
- [31]Dharmmesta, Basu Swasta, (1998), *Theory Of Planned Behaviour dalam penelitian sikap, Niat dan Perilaku Konsumen*.
- [32]Yamin Sofyan, Kurniawan Heri. 2009. *Spss Complete: Teknik Analisis Statistik Terlengkap dengan software SPSS*. Jakarta: Salemba Infotek.
- [33]Longino, Eric, 2007, *The Determinants of Sales Organization Effectiveness in Pharmaceutical Industry*, Boca Raton, USA.
- [34]Rianse Usman, Abdullah G. Weka, Alwi La Ode, (2013), Analisis gaya belajar dan perilaku bisnis pengusaha kecil bidang agribisnis di Kota Kendari, *AGRISEP*, Vol. 12, Hal: 239–250.