

***The Influence of Transformational Leadership and Organizational Culture on Employee Performance Through Knowledge Management at PT. Telkom Akses Bali***

**Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui *Knowledge Management* pada PT. Telkom Akses Bali**

**Kadek Christina Oktavia Dewi<sup>1</sup>, Yeyen Komalasari<sup>2</sup>, R. Tri Priyono Budi Santoso<sup>3</sup>, I Wayan Ruspendi Junaedi<sup>4</sup>**

Program Studi Magister Manajemen Fakultas Bisnis dan Pariwisata  
Universitas Dhyana Pura, Badung

<sup>1</sup>24311601006@undhirabali.ac.id, <sup>2</sup>yeyenkomalasari@undhirabali.ac.id,

<sup>3</sup>budisantoso@undhirabali.ac.id, <sup>4</sup>ruspendijunaedi@undhirabali.ac.id

***Abstract***

*This study aims to analyze the effects of transformational leadership and organizational culture on knowledge management and their implications for employee performance at PT. TA Bali. In addition, this study examines the role of knowledge management as a mediating variable in the relationship between transformational leadership and organizational culture on employee performance. The results indicate that transformational leadership has a positive and significant effect on knowledge management and employee performance. Organizational culture is also proven to have a positive and significant effect on knowledge management and employee performance. Furthermore, knowledge management has a positive and significant effect on employee performance. Mediation analysis reveals that knowledge management significantly mediates the effects of transformational leadership and organizational culture on employee performance. These findings suggest that the implementation of transformational leadership and the strengthening of organizational culture supported by effective knowledge management can sustainably improve employee performance at PT. TA Bali.*

**Keywords:** *Transformational Leadership, Organizational Culture, Knowledge Management, Employee Performance, Mediation.*

***Abstrak***

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap knowledge management serta implikasinya terhadap kinerja pegawai di PT. TA Bali. Selain itu, penelitian ini juga menguji peran knowledge management sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Hasil pengujian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap knowledge management dan kinerja pegawai. Budaya organisasi juga terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap knowledge management dan kinerja pegawai. Selanjutnya, knowledge management berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil analisis mediasi menunjukkan bahwa knowledge management mampu memediasi secara signifikan pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa penerapan kepemimpinan transformasional dan penguatan budaya organisasi yang didukung oleh pengelolaan pengetahuan yang efektif dapat meningkatkan kinerja pegawai secara berkelanjutan di PT. TA Bali.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Knowledge Management, Kinerja Pegawai, Mediasi.

## 1. Pendahuluan

Sumber Daya Manusia (SDM) dan perusahaan merupakan bentuk definisi yang saling terikat serta berhubungan satu sama lain serta tidak dapat dipisahkan (Aggarwal, 2024). Dalam suatu organisasi terdiri dari berbagai SDM yang membawa nilai serta prinsip kerja, yang selanjutnya diwujudkan melalui aktivitas dan kolaborasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. (Jameson et al., 2022). SDM adalah semacam mesin penggerak utama dan penopang suatu perusahaan untuk menjalankan pekerjaan di sebuah perusahaan tersebut (Hung et al., 2023).

Sebuah perusahaan besar ataupun kecil baik yang berasal dari pemerintahan (pusat atau daerah) dan atau perusahaan swasta (induk atau pendukung) pasti mempunyai persamaan dalam konteks kepentingan untuk kebutuhan SDM, sehingga cenderung memiliki kualitas yang kompetitif dan kemampuan dalam mengimplemantasikan prinsip-prinsip perusahaan dengan baik. Dengan demikian, SDM menjadi modal dasar sekaligus sebagai penentu bagi perusahaan untuk menghadapi kendala dan tantangan yang semakin dinamis dan kompleks di masa sekarang ini (AlAjmi, 2022).

Kinerja pegawai merupakan faktor krusial yang menentukan keberhasilan dan daya saing organisasi. Penerapan prinsip sumber daya manusia yang tepat berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai dan pencapaian tujuan perusahaan. Kinerja menjadi indikator utama efektivitas dan efisiensi strategi organisasi, serta berdampak pada produktivitas, keuntungan, kualitas produk dan jasa, kepuasan pelanggan, serta loyalitas pegawai. Sebaliknya, kinerja yang rendah dapat menurunkan produktivitas, meningkatkan biaya operasional, menurunkan kepuasan konsumen, dan merusak reputasi perusahaan (Behaki, 2019).

Untuk meningkatkan kinerja pegawai, banyak organisasi menerapkan Knowledge Management (KM) sebagai pendekatan strategis. KM berperan dalam mengelola dan memanfaatkan pengetahuan organisasi secara optimal sehingga pegawai dapat bekerja lebih efektif, meningkatkan kompetensi, mempercepat pengambilan keputusan, dan meningkatkan kepuasan kerja. Penelitian menunjukkan bahwa KM berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dan dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan serta budaya organisasi (Majali, 2022).

Kepemimpinan dan budaya organisasi menjadi faktor pendukung utama dalam keberhasilan KM. Pemimpin berperan penting dalam menggerakkan sumber daya manusia melalui sikap, perilaku, dan pengambilan keputusan yang rasional serta menjadi teladan bagi pegawai (Aggarwal, 2024). Kepemimpinan transformasional dinilai mampu menghadapi perubahan organisasi dan meningkatkan produktivitas serta kesejahteraan pegawai (Majali, 2022). Kepemimpinan ini memiliki enam komponen utama, yaitu pragmatis, berkelanjutan, fasilitator, komunikator, katalisator, dan narasumber, yang mendorong perubahan, inovasi, serta pemanfaatan teknologi untuk meningkatkan kinerja pegawai (Schiuma, 2024).

Selain itu, efektivitas kepemimpinan transformasional terhadap KM didukung oleh pelatihan dan pendidikan yang berkelanjutan. KM berperan sebagai variabel mediasi antara kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai, di mana orientasi kerja yang tinggi akan meningkatkan produktivitas perusahaan (Siangchokyoo et al., 2020; Sinaga, 2021; Ling, 2020; Soetjipto, 2021). Oleh karena itu, evaluasi kinerja dan pengelolaan pengetahuan secara berkala diperlukan untuk menjaga produktivitas dan meningkatkan kinerja pegawai secara berkelanjutan (Hermanto, 2018; Harsono et al., 2024).

Selain kepemimpinan transformasional, kinerja pegawai juga dipengaruhi oleh budaya organisasi yang terbentuk dari nilai, norma, dan tradisi kerja yang dijadikan pedoman perilaku bersama dalam organisasi (Ling, 2020; Wiratama, 2023). Budaya organisasi berfungsi sebagai acuan bagi pegawai dalam menjalankan tugas dan menyelesaikan permasalahan kerja.

PT. Telkom Akses (PT. TA), sebagai anak perusahaan PT. Telekomunikasi Indonesia yang bergerak di bidang infrastruktur jaringan broadband, sangat bergantung pada kualitas dan kompetensi sumber daya manusia dalam mencapai target perusahaan (Sugandi, 2017; Aziz, 2021). Namun, studi menunjukkan bahwa capaian kinerja PT. TA secara nasional maupun wilayah Bali dan Nusa Tenggara belum sepenuhnya optimal. Capaian target kinerja wilayah Bali meningkat dari 68,50% pada 2022 menjadi 78,32% pada 2023 dan 82,15% pada 2024, meskipun masih perlu ditingkatkan ke kategori sangat baik (Ariani dkk., 2020; Wiratama, 2023).

Untuk meningkatkan kinerja, PT. TA Bali menerapkan kepemimpinan transformasional melalui penguatan knowledge management (KM), salah satunya dengan mendirikan Fiber Academy (FA). FA mengubah sistem pelatihan konvensional menjadi ekosistem pembelajaran modern berbasis digital dan kompetensi melalui Learning Management System (LMS), standar industri global, serta evaluasi dan sertifikasi digital yang objektif. Transformasi ini meningkatkan adaptabilitas dan daya saing pegawai dalam menghadapi perkembangan industri telekomunikasi.

Budaya organisasi PT. TA berlandaskan nilai AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif) yang mendorong keterbukaan informasi, kolaborasi, dan inovasi. Nilai-nilai tersebut mendukung perilaku berbagi pengetahuan, peningkatan efektivitas kerja, serta pencapaian target layanan pelanggan (Ariani dkk., 2020).

Secara keseluruhan, kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap knowledge management dan kinerja pegawai. KM berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat pengaruh kedua faktor tersebut terhadap kinerja, sekaligus menjadi faktor strategis yang menghubungkan nilai organisasi dan gaya kepemimpinan dengan hasil kerja nyata pegawai (Prasetyaningtyas et al., 2020; Wiratama, 2023). Tanpa pengelolaan KM yang efektif, dampak kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja berpotensi melemah.

Di PT. TA Pemimpin mengapresiasi inisiatif dan kreativitas pegawai dan mendorong berbagi pengetahuan. Budaya AKHLAK menanamkan nilai adaptif dan kolaboratif mendukung KM. Hal ini diterapkan melalui pelatihan, dokumentasi SOP, sistem informasi internal. Semua ini memperkuat kinerja individu maupun tim. Kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi yang kuat akan lebih efektif dalam meningkatkan kinerja pegawai jika didukung oleh sistem KM yang baik. Dengan kata lain, KM adalah jembatan strategis untuk menerjemahkan nilai kepemimpinan dan budaya menjadi hasil kinerja nyata. Meskipun banyak studi menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja pegawai melalui KM, terdapat juga penelitian yang menunjukkan bahwa pengaruh tersebut tidak signifikan.

Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara variabel – variabel tersebut dapat dipengaruhi oleh konteks organisasi, budaya lokal, dan faktor-faktor lain yang spesifik. Dari fenomena dan situasi yang terjadi di pada PT. TA Bali tersebut, peneliti berfokus dan tertarik untuk mengangkat studi penelitian dengan judul “Pengaruh

kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui *knowledge management* (Studi pada PT. Telkom Akses Bali)".

## **2. Metode**

### **Rancangan Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan tujuan menguji hubungan sebab-akibat antara kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui *knowledge management* (KM) di PT. TA Bali. Metode kuantitatif dipilih untuk mengukur fenomena secara objektif, menguji hipotesis, serta menganalisis hubungan antarvariabel secara statistik (Sugiyono, 2019). Jenis penelitian yang digunakan adalah *causality research* dengan data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada responden. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi, variabel terikat adalah kinerja pegawai, dan KM berperan sebagai variabel mediasi. Analisis data dilakukan menggunakan Partial Least Square (PLS) dengan pendekatan Structural Equation Modeling (SEM) untuk menjawab tujuh permasalahan penelitian dan menguji keterkaitan antarvariabel secara komprehensif.

### **Lokasi dan Waktu Penelitian**

#### **Lokasi Penelitian**

Penelitian dilaksanakan di Kantor PT. Telkom Akses (TA) Denpasar, Bali. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada peran strategis SDM dalam mendukung pengelolaan jaringan akses broadband serta adanya tantangan berupa belum optimalnya penerapan kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara merata. Kondisi tersebut mendorong perlunya penguatan *knowledge management* sebagai upaya meningkatkan kinerja pegawai.

#### **Waktu Penelitian**

Penelitian direncanakan berlangsung selama dua bulan, yaitu dari Agustus hingga September 2025. Satu bulan digunakan untuk pengumpulan data dan satu bulan berikutnya untuk pengolahan data hingga penyusunan hasil penelitian.

#### **Ruang Lingkup Penelitian**

Ruang lingkup penelitian difokuskan pada pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan *knowledge management* sebagai variabel mediasi di PT. TA Bali.

### **Populasi, Sampel, dan Metode Penentuan Sampel**

#### **Populasi**

Populasi dapat diartikan menjadi kawasan umum dari objek atau subjek yang mempunyai karakteristik serta kualitas khusus kemudian dilakukan penelitian dan ditentukan kesimpulan dalam penelitian yang dilakukan tersebut (Sugiyono, 2018:130). Penelitian ini dilakukan dengan pengambilan data dari para responden serta data yang diambil adalah dari sampel yang mewakili seluruh populasi. Maka sampel yang diambil dari populasi harus betul – betul representative (mewakili). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai di PT. TA Bali yang berjumlah 544 Orang. Pegawai di PT. TA Bali berjumlah 544 orang terdiri dari lima divisi yang tersebar berdasarkan lokasi di seluruh Bali.

Populasi adalah pegawai di PT. TA Bali. Penentuan kriteria pegawai mencakup beberapa aspek, yaitu masa kerja lebih dari 5 tahun dengan menunjukkan kinerja yang konsisten dan memenuhi kepatuhan terhadap standar operasional prosedur (SOP), tidak memiliki catatan pelanggaran, kompetensi kerja yang sesuai dengan posisi yang dijalankan, dan kontribusi terhadap pencapaian target tim atau perusahaan. Sehingga dari jumlah karyawan tersebut yang memenuhi kriteria populasi di PT. TA Bali yaitu berjumlah sebanyak 544 orang.

### Sampel dan Metode Penentuan Sampel

Handayani (2020) menyatakan bahwa metode penentuan sampel merupakan suatu tahapan dalam penelitian dalam mengambil sebagian elemen dari populasi yang relevan sebagai sampel, dengan tujuan memahami ciri-ciri dan karakteristik subjek yang diwakili oleh sampel tersebut, sehingga memungkinkan untuk menggeneralisasikan hasil penelitian kepada seluruh populasi. Kriteria penentuan sampel dalam penelitian ini adalah pegawai di PT. TA Bali. Teknik penentuan sampel yang dipergunakan dalam penelitian ini yaitu mempergunakan sampel jenuh. Menurut Sugiyono (2019) bahwa teknik sampel jenuh merupakan teknik pengambilan sampel dengan menggunakan seluruh anggota populasi sebagai sampel. Teknik ini juga dikenal dengan istilah sensus. Untuk menentukan besar sampel dalam penelitian ini menggunakan rumus *Slovin* sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N(e^2)}$$

Keterangan:

n : Besar Sampel

N : Besar Populasi

e : Batas kesalahan yang masih dapat ditolerir (5%)

Penentuan sampel dari jumlah populasi yaitu sebanyak 544 pegawai dengan batas toleransi 5% karena responden mudah untuk ditemukan dan hasil yang diperoleh lebih akurat dapat mewakili seluruh populasi, dengan perhitungan yang dapat ditunjukkan sebagai berikut:

$$n = \frac{544}{1 + 544 (0,05)^2}$$

$$n = \frac{544}{1 + 544 (0,0025)}$$

$$n = \frac{544}{2,36}$$

$$n = 230,51$$

Berdasarkan kriteria yang sudah ditetapkan pada penelitian yang dilakukan ini, jumlah sampel yang sesuai dengan kriteria sebanyak 230.51 orang yang dibulatkan menjadi **231 orang**. Setelah mengetahui jumlah sampel tersebut peneliti secara proporsional berdasarkan presentase dari jumlah populasi menentukan representatif sampel dari masing – masing divisi.

### 3. Hasil dan Pembahasan

#### Hasil Uji Validitas

Hasil nilai kuesioner yang telah disusun dilakukan pengujian uji coba kepada 50 responden. Suatu instrumen dalam penelitian dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang akan diukur. Suatu instrumen dikatakan valid apabila memiliki nilai koefisien korelasi antara butir dengan skor total dalam instrumen tersebut lebih besar dari 0,30 dengan tingkat nilai signifikansi 5% atau 0,05. Hasil uji validitas instrument penelitian ditunjukkan pada Tabel 1 sebagai berikut.

**Tabel 1.** Hasil Uji Validitas

Variabel	Indikator	Koefisien Korelasi	Keterangan
Kinerja Pegawai (Y2)	Y2.1	0,83	Valid
	Y2.2	0,65	Valid
	Y2.3	0,86	Valid
	Y2.4	0,77	Valid
	Y2.5	0,63	Valid
	Y2.6	0,74	Valid
	Y2.7	0,73	Valid
	Y2.8	0,82	Valid
<i>Knowledge Management</i> (Y1)	Y1.1	0,45	Valid
	Y1.2	0,53	Valid
	Y1.3	0,43	Valid
	Y1.4	0,48	Valid
Kepemimpinan Transformasional (X1)	X1.1	0,61	Valid
	X1.2	0,72	Valid
	X1.3	0,66	Valid
	X1.4	0,69	Valid
Budaya Organisasi(X2)	X2.1	0,68	Valid
	X2.2	0,63	Valid
	X2.3	0,74	Valid
	X2.4	0,71	Valid
	X2.5	0,76	Valid
	X2.6	0,61	Valid
	X2.7	0,77	Valid

Sumber: Data Primer Diolah, 2025

Hasil uji validitas pada Tabel 1 menunjukkan bahwa pada variabel kinerja pegawai (Y2), *knowledge management* (Y1), kepemimpinan transformasional (X1), dan budaya organisasi (X2) memperoleh nilai koefisien korelasi (*pearson correlation*) dengan skor total seluruh indikator lebih dari 0,30. Hal tersebut mengartikan bahwa butir – butir pernyataan dalam instrument penelitian telah memenuhi syarat validitas data.

#### Hasil Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui sejauh mana alat ukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Pengujian reliabilitas dilakukan pada 50 responden terhadap instrumen dengan koefisien *cronbach's alpha*. Apabila nilai *cronbach's alpha*

$\geq 0,60$  maka instrumen yang digunakan reliabel. Hasil uji reliabilitas ditunjukkan pada Tabel 2 berikut.

**Tabel 2.** Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
Kinerja pegawai (Y2)	0,98	Reliabel
<i>Knowledge management</i> (Y1)	0,86	Reliabel
Kepemimpinan transformasional (X1)	0,91	Reliabel
Budaya Organisasi (X2)	0,86	Reliabel

Sumber: Data Primer Diolah, 2025

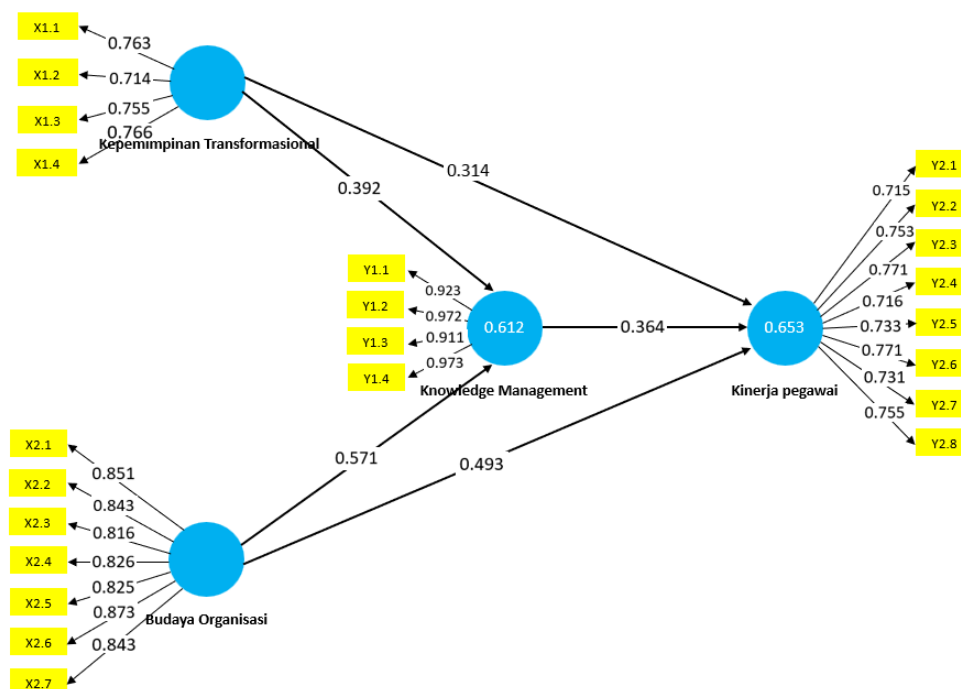
Hasil uji reliabilitas pada Tabel 2 menjelaskan keempat variabel penelitian yang terdiri dari kinerja pegawai (Y2), *knowledge management* (Y1), kepemimpinan transformasional (X1), dan budaya organisasi (X2) memperoleh nilai *cronbach's alpha* yang lebih besar dari 0,60 ( $\geq 0,60$ ). Dengan demikian dapat diartikan bahwa seluruh pernyataan pada kuesioner bernilai reliabel dan bisa digunakan untuk melakukan penelitian.

## Hasil Analisis Data dan Uji Hipotesis

### Hasil Analisis Data

#### Outer Model

*Outer model* adalah spesifikasi hubungan antara variabel laten dengan indikatornya atau disebut *outer relation* atau *measurement model* yang bertujuan untuk mendefinisikan karakteristik konstruk dengan variabel manifestnya. Kriteria validitas diukur dengan *convergent validity*. Gambar diagram jalur model evaluasi *outer model* ditunjukkan pada gambar 1 berikut.



**Gambar 1.** Gambar Diagram Jalur Model *Outer Model*

Sumber: Data Primer Diolah, 2025

#### Hasil Convergent Validity

*Convergent validity* digunakan untuk mengukur sejauh mana suatu konstruk berkorelasi dengan konstruk lain. *Convergent validity* dengan indikator refleksi dapat dilihat berdasarkan korelasi antara skor indikator dengan skor variabelnya. *Convergent validity* dievaluasi dengan melihat nilai *outer loading* setiap indikator. Indikator individu dianggap reliabel apabila memiliki nilai korelasi di atas 0,60. Hasil korelasi antara indikator dengan variabelnya ditunjukkan pada Tabel 3.

**Tabel 3.** Hasil Uji *Convergent Validity*

No	Variabel	Indikator	<i>Outer Loading</i>
1	Kinerja Pegawai (Y2)	Kualitas pekerjaan (Y2.1)	0,71
		Kuantitas pekerjaan (Y2.2)	0,75
		Ketepatan waktu (Y2.3)	0,77
		Efektivitas penggunaan sumber daya (Y2.4)	0,71
		Kemandirian (Y2.5)	0,73
		Kerja sama tim (Y2.6)	0,77
		Inisiatif (Y2.7)	0,73
		Karakter dan perilaku (Y2.8)	0,75
2	<i>Knowledge Management</i> (Y1)	Penciptaan pengetahuan (Y1.1)	0,92
		Akuisisi pengetahuan (Y1.2)	0,97
		Berbagi pengetahuan (Y1.3)	0,91
		Aplikasi pengetahuan (Y1.4)	0,97
3	Kepemimpinan Transformasional (X1)	Pengaruh ideal (X1.1)	0,76
		Motivasi inspiratif (X1.2)	0,71
		Stimulasi intelektual (X1.3)	0,75
		Pertimbangan individual (X1.4)	0,76
4	Budaya Organisasi  X2	Inovasi dan pengambilan risiko (X2.1)	0,85
		Perhatian terhadap hal yang detail (X2.2)	0,84
		Orientasi pada Hasil (X2.3)	0,81
		Orientasi pada orang (X2.4)	0,82
		Orientasi pada tim (X2.5)	0,82
		Agresivitas (X2.6)	0,87
		Stabilitas (X2.7)	0,84

Sumber: Data Primer Diolah, 2025

Hasil pengujian *convergent validity* pada Tabel 3 menunjukkan bahwa seluruh nilai *outer loading* indikator setiap variabel memiliki nilai lebih besar dari 0,60. Sehingga dapat dinyatakan bahwa seluruh indikator telah memenuhi persyaratan *convergent validity* dan dinyatakan valid.

### ***Discriminant Validity***

*Discriminant validity* dari model pengukuran reflektif, dimana indikator dinilai berdasarkan *cross loading* pengukuran dengan konstruk. *Cross loading* mengacu pada situasi di mana sebuah indikator memiliki korelasi yang tinggi dengan lebih dari satu variabel laten. Untuk menilai *discriminant validity* yaitu dengan melihat nilai *heterotrait-monotrait* (HTMT). Melalui metode ini menghitung rasio antara korelasi antar variabel dengan variabel lain dan korelasi antara variabel dengan dirinya sendiri (*heterotrait-monotrait ratio*). Jika rasio ini lebih kecil dari 0,90 yaitu nilai batas yang

digunakan, maka *Discriminant Validity* terpenuhi. Hasil uji *heterotrait-monotrait* (HTMT) ditunjukkan pada tabel 4.

**Tabel 4.** Hasil Uji *Heterotrait-Monotrait* (HTMT)

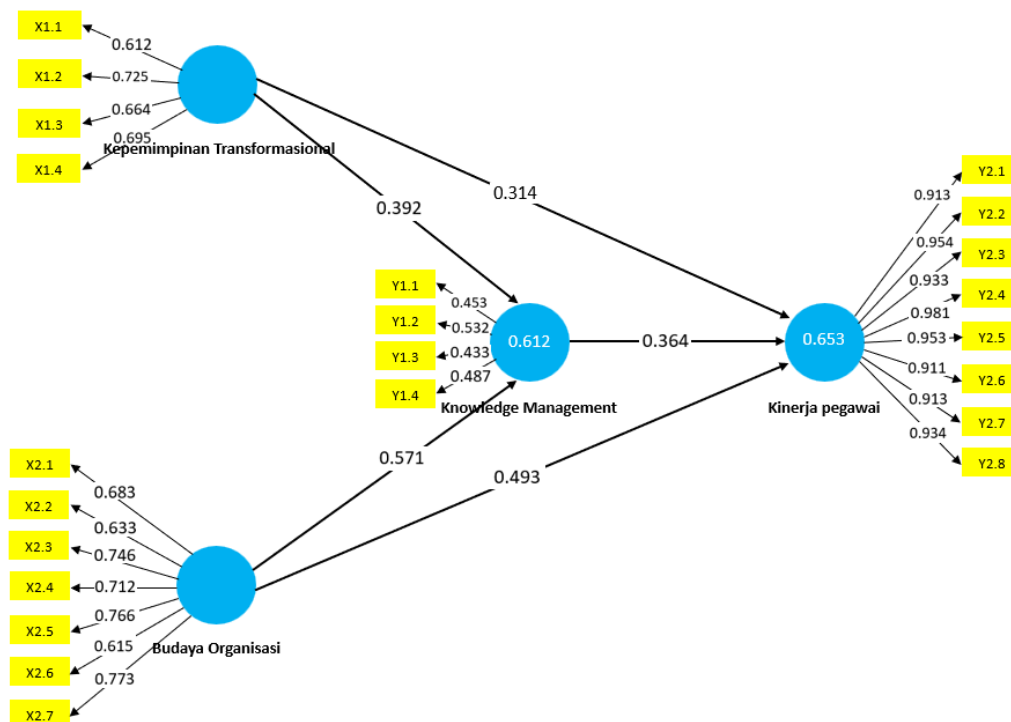
Variabel	Kinerja Pegawai	Kepemimpinan Transformasional	Budaya Organisasi
Kinerja Pegawai (Y2)			
Kepemimpinan Transformasional (X1)	0,712		
Budaya Organisasi (X2)	0,798	0,717	
<i>Knowledge Management</i> (Y1)	0,807	0,707	0,777

Sumber: Data Primer Diolah, 2025

Tabel 4 menunjukkan bahwa pengujian *heterotrait-monotrait* (HTMT) pada setiap variabel memiliki nilai *heterotrait-monotrait* (HTMT) kurang dari 0,90 maka setiap variabel memenuhi persyaratan dan dinyatakan valid.

### Inner Model

Menilai model *structural* dengan *structural* PLS dapat diukur dengan nilai *Q-square* untuk setiap variabel laten endogen sebagai kekuatan prediksi dan model *structural*. Apabila hasil perhitungan memperlihatkan nilai *Q-square* lebih dari nol, maka model dinyatakan layak dan memiliki nilai prediktif yang relevan. Perhitungan *Q-square* dilakukan melalui PLS untuk mengetahui seberapa besar kontribusi variabel X terhadap variabel Y. Diagram jalur dari model struktural (*inner model*) ditunjukkan pada gambar 2 berikut.



**Gambar 2.** Gambar Diagram Jalur Model Struktural (*Inner Model*)

Sumber: Data Primer Diolah, 2025

### Hasil Nilai *R-Square*

*R-Square* merupakan ukuran sejauh mana variasi pada variabel dependen dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam suatu model penelitian. Rentang nilai *R-square* adalah antara 0 dan 1, dimana jika nilai *R-square* mendekati nol maka pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen semakin lemah, sebaliknya jika mendekati nilai 1 maka pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen semakin kuat. Nilai *R-square* untuk setiap variabel dependen dalam penelitian ini ditunjukkan pada Tabel 5 sebagai berikut.

**Tabel 5.** Nilai *R-Square*

Variabel	<i>R-Square</i>
Kinerja Pegawai (Y2)	0,65
<i>Knowledge Management</i> (Y1)	0,61

Sumber: Data Primer Diolah, 2025

Tabel 5 menunjukkan bahwa nilai *R-square* pada konstruk kinerja pegawai (Y2) adalah 0,65 yang dapat diinterpretasikan yakni sebesar 53,5% variasi kinerja pegawai dipengaruhi oleh *knowledge management*, kepemimpinan transformasional, dan budaya organisasi, sedangkan sisanya 46,5% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak termasuk dalam lingkup penelitian ini. Nilai *R-square* pada konstruk *knowledge management* (Y1) adalah 0,61 yang dapat diinterpretasikan yakni sebesar 55,4% variasi *knowledge management* dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional, dan budaya organisasi, sedangkan sisanya 44,6% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak termasuk dalam lingkup penelitian ini.

### Hasil Nilai *Q-Square*

Pengujian *inner model* dilakukan dengan melihat nilai *Q-square* yang merupakan uji *goodness of fit model*. Nilai *Q-square* lebih besar dari nol menunjukkan bahwa model mempunyai nilai *predictive relevance*, sedangkan nilai *Q-square* kurang dari nol menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*. Jika hasil uji menunjukkan nilai *Q-square* lebih dari nol maka model layak dikatakan memiliki nilai *predictive* yang relevan. Nilai *predictive relevance* ditunjukkan pada Tabel 5.12 sebagai berikut.

**Tabel 6.** Hasil Uji *Q-Square*

Variabel	<i>Q-Square</i>
Kinerja Pegawai (Y2)	0,55
<i>knowledge management</i> (Y1)	0,64

Sumber: Data Primer Diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 6 menunjukkan bahwa nilai *Q-square* pada variabel kinerja pegawai (Y2) sebesar 0,55, yang berarti model memiliki nilai *predictive relevance* yang baik karena nilai tersebut  $> 0$ . Hal ini dapat disimpulkan bahwa sebesar 43,7% variasi konstruk kinerja pegawai secara keseluruhan dipengaruhi *knowledge management*, kepemimpinan transformasional, dan budaya organisasi, sedangkan sisanya sebesar 56,3% dipengaruhi oleh konstruk lain di luar model. Selanjutnya, nilai *Q-Square* pada variabel *knowledge management* (Y1) sebesar 0,64, yang berarti model memiliki nilai *predictive relevance* yang baik karena nilai tersebut  $> 0$ . Hal ini menunjukkan bahwa sebesar 51,6% variasi *knowledge management* secara keseluruhan dipengaruhi

kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi, sedangkan sisanya sebesar 48,4% dipengaruhi oleh konstruk lain di luar model.

### Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

Uji hipotesis pada *Smart PLS* menggunakan nilai yang diperoleh melalui *path coefficients* untuk mengetahui besaran dan arah pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel terikat. Berikut adalah hasil pengujian *path coefficients* yang ditunjukkan Tabel 7.

**Tabel 7.** *Path Coefficient (Mean, STDEV, T-Values, P-Values)*

Model Konstruk	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O/STDEV )	P values
KT (X1) → KP (Y2)	0,31	0,32	0,20	3,11	0,000
KT (X1) → KM (Y1)	0,39	0,39	0,19	4,29	0,001
BO (X2) → KP (Y2)	0,49	0,48	0,20	4,94	0,001
BO (X2) → KM (Y1)	0,57	0,58	0,18	6,49	0,001
KM (Y1) → KP (Y2)	0,36	0,33	0,17	4,54	0.000

Sumber: Data Primer Diolah, 2025

Pengujian hipotesis pada Tabel 7 dilakukan menggunakan metode PLS dengan teknik bootstrapping untuk menguji signifikansi hubungan antarvariabel. Hipotesis diterima apabila nilai t-statistic > 1,96. Hasil pengujian menunjukkan seluruh koefisien jalur memiliki nilai t-statistic di atas 1,96, sehingga seluruh hubungan antarvariabel dinyatakan signifikan.

#### a. Pengujian Hipotesis 1

Kepemimpinan transformasional (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap knowledge management (Y1) di PT. TA Bali dengan nilai t-statistic sebesar 4,2 (> 1,96), sehingga hipotesis 1 diterima.

#### b. Pengujian Hipotesis 2

Kepemimpinan transformasional (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y2) di PT. TA Bali dengan nilai t-statistic sebesar 3,1 (> 1,96), sehingga hipotesis 2 diterima.

#### c. Pengujian Hipotesis 3

Budaya organisasi (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap knowledge management (Y1) di PT. TA Bali dengan nilai t-statistic sebesar 6,4 (> 1,96), sehingga hipotesis 3 diterima.

#### d. Pengujian Hipotesis 4

Budaya organisasi (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y2) di PT. TA Bali dengan nilai t-statistic sebesar 4,9 (> 1,96), sehingga hipotesis 4 diterima.

#### e. Pengujian Hipotesis 5

Knowledge management (Y1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y2) di PT. TA Bali dengan nilai t-statistic sebesar 4,5 (> 1,96), sehingga hipotesis 5 diterima.

### Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung dan Pengaruh Total

Uji pengaruh tidak langsung dan pengaruh total bertujuan untuk mengetahui kekuatan pengaruh antar konstruk secara tidak langsung dan pengaruh totalnya. Berikut adalah hasil output pengaruh antar konstruk pada Tabel 8.

**Tabel 8.** Pengaruh Tidak Langsung dan Pengaruh Total

Jenis Pengaruh	Model Konstruk	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Pengaruh Tidak Langsung	KT (X1) → KM (Y1) → KP (Y2)	0,08	0,08	0,03	3,81	0,007
	BO (X2) → KM (Y1) → KP (Y2)	0,23	0,23	0,06	5,62	0,013
Pengaruh Total	KT (X1) → KP (Y2)	0,39	0,32	0,21	3,75	0,006
	KT (X1) → KM (Y1)	0,31	0,38	0,08	3,23	0,001
	BO (X2) → KP (Y2)	0,63	0,62	0,09	6,10	0,000
	BO (X2) → KM (Y1)	0,58	0,59	0,09	6,46	0,000
	KM (Y1) → KP (Y2)	0,37	0,37	0,08	4,57	0,001

Sumber: Data Primer Diolah, 2025

Hipotesis pengaruh tidak langsung melalui variabel mediasi dapat diterima apabila nilai uji *bootstrapping* berada diantara  $\pm 1,96$ . Apabila nilai *t-statistic*  $< 1,96$  atau  $= 1,96$ , maka hipotesis akan ditolak, dan apabila nilai *t-statistic*  $> 1,96$  maka hipotesis diterima. Pengaruh tidak langsung antar variabel dapat dijelaskan sebagai berikut.

**a. Pengujian Hipotesis 6 (Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai melalui *knowledge management* di PT. TA Bali)**

Berdasarkan hasil uji hipotesis pada Tabel 8, pengaruh kepemimpinan transformasional (X1) berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai (Y2) melalui *knowledge management* (Y1) di PT. TA Bali memperoleh nilai *t-statistic* sebesar 3,81 yang lebih besar dari 1,96 maka dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan. Nilai koefisien jalur menunjukkan arah hubungan yang positif. Hasil pengujian mengindikasikan bahwa hipotesis 6 diterima, sehingga kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai melalui *knowledge management* di PT. TA Bali.

**b. Pengujian Hipotesis 7 (Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai melalui *knowledge management* di PT. TA Bali)**

Berdasarkan Tabel 8 pengaruh tidak langsung budaya organisasi (X2) berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai (Y2) melalui *knowledge management* (Y1) di PT. TA Bali memperoleh nilai *t-statistic* sebesar 5,62 yang lebih besar dari 1,96, maka dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh mediasi yang positif dan signifikan. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa hipotesis 7 diterima, sehingga budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai melalui *knowledge management* di PT. TA Bali.

### Pembahasan

#### Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Knowledge Management di PT. TA Bali

Hasil pengujian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *knowledge management* (Y1) di PT. TA Bali dengan nilai *t-statistic* 4,2 ( $> 1,96$ ), sehingga H1 diterima. Temuan ini

mengindikasikan bahwa semakin baik kepemimpinan transformasional, semakin tinggi tingkat knowledge management pegawai. Hasil ini sejalan dengan penelitian Chung (2023), Hadi (2023), Pangaribuan (2024), serta Schiuma et al. (2021) yang menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional mendorong efektivitas manajemen pengetahuan. Dalam konteks PT. TA Bali, gaya kepemimpinan yang visioner, inspiratif, dan kolaboratif terbukti memfasilitasi proses pengelolaan pengetahuan secara optimal (Sugandi, 2017). Oleh karena itu, penguatan kepemimpinan transformasional melalui pelatihan dan budaya berbagi pengetahuan menjadi rekomendasi strategis.

### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai di PT. TA Bali**

Pengujian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y2) dengan nilai t-statistic 3,1 ( $> 1,96$ ), sehingga H2 diterima. Temuan ini sejalan dengan penelitian Novitasari et al. (2022), Desi Herawati et al. (2024), dan Dewi (2024) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan motivasi, komitmen, dan kinerja pegawai. Di PT. TA Bali, penerapan gaya kepemimpinan transformasional serta dukungan program Fiber Academy berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi peningkatan kinerja pegawai.

### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Knowledge Management di PT. TA Bali**

Hasil pengujian menunjukkan bahwa budaya organisasi (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap knowledge management (Y1) dengan nilai t-statistic 6,4 ( $> 1,96$ ), sehingga H3 diterima. Temuan ini konsisten dengan penelitian Riad (2022), Ahmed (2024), dan Bastidas et al. (2023) yang menegaskan bahwa budaya organisasi yang terbuka, kolaboratif, dan berbasis kepercayaan memperkuat praktik manajemen pengetahuan. Dalam konteks PT. TA Bali, budaya yang mendukung pembelajaran dan berbagi pengetahuan menjadi faktor strategis dalam meningkatkan efektivitas knowledge management. Oleh karena itu, penguatan budaya organisasi berbasis pengetahuan melalui pelatihan dan forum berbagi pengetahuan sangat diperlukan untuk mendukung keunggulan kompetitif perusahaan.

### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai di PT. TA Bali**

Hasil pengujian menunjukkan bahwa budaya organisasi (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y2) di PT. TA Bali dengan nilai t-statistic 4,9 ( $> 1,96$ ), sehingga H4 diterima. Temuan ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi yang kuat mampu meningkatkan kinerja pegawai. Hasil penelitian ini sejalan dengan Wulan Gratia Wua et al. (2022), Ningsih et al. (2024), dan Faturrahman (2023) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berperan penting dalam meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja. Dalam konteks PT. TA Bali, budaya yang menekankan kolaborasi, komunikasi terbuka, dan orientasi hasil mendorong motivasi, komitmen, serta efektivitas kerja pegawai (Hung et al., 2023). Oleh karena itu, penguatan budaya organisasi melalui sistem reward, komunikasi dua arah, dan internalisasi nilai menjadi rekomendasi strategis.

### **Pengaruh Knowledge Management terhadap Kinerja Pegawai di PT. TA Bali**

Pengujian menunjukkan bahwa knowledge management (Y1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y2) dengan nilai t-statistic 4,5 ( $> 1,96$ ), sehingga H5 diterima. Temuan ini konsisten dengan penelitian Akbar (2025), Pangaribuan (2024), dan Mirawati (2024) yang menegaskan bahwa praktik manajemen pengetahuan mendukung produktivitas, inovasi, dan kualitas kerja pegawai. Di PT. TA Bali, pengelolaan pengetahuan yang efektif melalui pengumpulan, penyimpanan, transfer, dan penerapan pengetahuan membantu pegawai bekerja lebih efisien dan adaptif (McCarthy et al., 2024). Dengan demikian, penguatan sistem knowledge management menjadi faktor penting dalam peningkatan kinerja pegawai secara berkelanjutan.

### **Peran Mediasi Knowledge Management pada Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai di PT. TA Bali**

Hasil pengujian pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa knowledge management (Y1) memediasi secara signifikan pengaruh kepemimpinan transformasional (X1) terhadap kinerja pegawai (Y2) dengan nilai t-statistic 3,8 ( $> 1,96$ ), sehingga H6 diterima. Pengaruh tidak langsung ini lebih besar dibandingkan pengaruh langsung ( $3,8 > 3,1$ ). Temuan ini sejalan dengan Pangaribuan (2024) dan Arfianto (2023) yang menegaskan peran penting manajemen pengetahuan sebagai mekanisme penghubung antara kepemimpinan dan kinerja. Di PT. TA Bali, kepemimpinan transformasional mendorong efektivitas proses manajemen pengetahuan yang selanjutnya meningkatkan kinerja pegawai (Prasetyaningtyas et al., 2020). Oleh karena itu, penguatan sistem knowledge management menjadi syarat penting agar dampak kepemimpinan transformasional dapat optimal (Arsyad, 2022).

### **Peran Mediasi Knowledge Management pada Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai di PT. TA Bali**

Hasil pengujian menunjukkan bahwa knowledge management (Y1) memediasi secara signifikan pengaruh budaya organisasi (X2) terhadap kinerja pegawai (Y2) dengan nilai t-statistic 5,62 ( $> 1,96$ ), sehingga H7 diterima. Pengaruh tidak langsung ini lebih kuat dibandingkan pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja ( $5,62 > 4,9$ ). Temuan ini sejalan dengan Darmawan (2023), Arfianto (2025), serta Asrul et al. (2021) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berbasis berbagi pengetahuan memperkuat praktik knowledge management dan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai. Di PT. TA Bali, nilai budaya AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif) terbukti mendukung pengelolaan pengetahuan yang efektif dan berkelanjutan. Dengan demikian, manajemen pengetahuan berperan sebagai saluran utama yang memperkuat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai (Amayreh, 2023).

## **4. Simpulan**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan, maka dapat ditarik beberapa simpulan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan transformasional (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap knowledge management (Y1) di PT. TA Bali, ditunjukkan oleh nilai t-statistic 4,2 ( $> 1,96$ ). Semakin baik kepemimpinan transformasional, semakin tinggi penerapan knowledge management pegawai.

2. Kepemimpinan transformasional (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y2) di PT. TA Bali dengan nilai t-statistic 3,1 ( $> 1,96$ ). Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kepemimpinan transformasional berdampak pada peningkatan kinerja pegawai.
3. Budaya organisasi (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap knowledge management (Y1) di PT. TA Bali, dengan nilai t-statistic 6,4 ( $> 1,96$ ). Budaya organisasi yang kuat mendorong peningkatan pengelolaan pengetahuan pegawai.
4. Budaya organisasi (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y2) di PT. TA Bali, ditunjukkan oleh nilai t-statistic 4,9 ( $> 1,96$ ). Semakin baik budaya organisasi, semakin tinggi kinerja pegawai.
5. Knowledge management (Y1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y2) di PT. TA Bali dengan nilai t-statistic 4,5 ( $> 1,96$ ). Penerapan manajemen pengetahuan yang efektif meningkatkan kinerja pegawai.
6. Knowledge management terbukti memediasi secara signifikan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai di PT. TA Bali, menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan kinerja melalui pengelolaan pengetahuan yang efektif.
7. Knowledge management juga memediasi secara signifikan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di PT. TA Bali, yang menegaskan bahwa budaya organisasi berdampak lebih optimal terhadap kinerja melalui mekanisme manajemen pengetahuan.

## 5. Daftar Pustaka

- Aggarwal, S. (2024). Impact of dimensions of organisational culture on employee satisfaction and performance level in select organisations. *IIMB Management Review*, 36(3), 230–238. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2024.07.001>
- Agustina, Rosita, S., & Khalik, I. (2022). Pengaruh Knowledge Management dan Transformasional Leadership Terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening di Puskesmas Meranti Kabupaten Merangin. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 4(1), 15–29.
- AlAjmi, M. K. (2022). The impact of digital leadership on teachers' technology integration during the COVID-19 pandemic in Kuwait. *International Journal of Educational Research*, 112(January), 101928. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2022.101928>
- Ariani, D., Widiyanti, M., Soebyakto, B., & Adam, M. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Telekomunikasi Indonesia Wilayah Sumatera Selatan (Witel Sumsel) Tbk. *The Manager Review*, 18–31. <https://ejournal.unib.ac.id/index.php/a46/article/view/16326>
- Aziz. (2021). Sistem Penunjang Keputusan Penentuan Reward Bagi Mitra Terbaik Menggunakan Metode Simple Additive Weighting (SAW) (Studi Kasus : PT. Telkom Akses). *Jurnal Fasilkom*, 11(2), 91–96. <https://doi.org/10.37859/jf.v11i2.2715>
- Bastidas, V., Oti-Sarpong, K., Nohta, T., Wan, L., Tang, J., & Schooling, J. (2023). Leadership for responsible digital innovation in the built environment: A socio-technical review for re-establishing competencies. *Journal of Urban Management*, 12(1), 57–73. <https://doi.org/10.1016/j.jum.2023.01.004>
- Behaki, A. (2019). *Influence of Leadership Style and Work Orientation on Employee*

- Performance in Government Tanggamus District*. 5(September), 58–64. <https://doi.org/10.4108/eai.10-9-2019.2289391>
- Dewi, O. K. C., & Komalasari, Y. (2024). Model Kepemimpinan Transformasional pada Era Digital di PT . Telkom Akses Denpasar. *Prosiding SINTESA*, 7, 127–136.
- Gaur, D., Gupta, K., & Pal, A. (2024). Transformational women leadership: a road to sustainable development goal of women empowerment. *Journal of Global Responsibility*, 15(2), 193–214. <https://doi.org/10.1108/JGR-04-2023-0053>
- Gebremeskel, B. K., Jonathan, G. M., & Yalew, S. D. (2023). Information security challenges during digital transformation. *Procedia Computer Science*, 219, 44–51. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.01.262>
- Harefa, F. E. P., & Sitanggang, D. (2020). Pengaruh Komitmen Organisasional Dan Disiplin Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada Pt Telkom Akses Area Sumatera Utara Pematang Siantar. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 20(September), 163–173. <https://doi.org/10.54367/jmb.v20i2.1009>
- Harsono, T. W., Hidayat, K., Iqbal, M., & Abdillah, Y. (2024). Exploring the effect of transformational leadership and knowledge management in enhancing innovative performance: a mediating role of innovation capability. *Journal of Manufacturing Technology Management*, November. <https://doi.org/10.1108/JMTM-03-2024-0125>
- Helfan Syafli. (2023). Pengaruh Kepeimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Implementasi Knowledge Management Di PT. Jasa Raharja (PERSERO) Cabang Sumatera Barat. *Management Journal*.
- Hermanto, H. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Dan Orientasi Strategis Terhadap Kinerja Organisasi Melalui Peran Mediasi Knowledge Management (Studi Pada PDAM Di Nusa Tenggara Barat). *INOBI: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia*, 1(3), 343–356. <https://doi.org/10.31842/jurnal-inobis.v1i3.41>
- Heubeck, T. (2023). Managerial capabilities as facilitators of digital transformation? Dynamic managerial capabilities as antecedents to digital business model transformation and firm performance. *Digital Business*, 3(1), 100053. <https://doi.org/10.1016/j.digbus.2023.100053>
- Hutagalung, D., Novitasari, D., Silitonga, N., Asbari, M., & Supiana, N. (2021). Membangun Inovasi Organisasi: Antara Kepemimpinan Transformasional dan Proses Manajemen Pengetahuan. *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 3(6), 4568–4583. <https://doi.org/10.31004/edukatif.v3i6.1522>
- Ling. (2020). Organizational culture and entrepreneurial orientation: examination through a new conceptualization lens. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16(2), 709–737. <https://doi.org/10.1007/s11365-019-00600-w>
- Lorentzen, A. C. R. (2021). Digital transformation as distributed leadership: Firing the change agent. *Procedia Computer Science*, 196(2021), 245–254. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.12.011>
- Majali, et all. (2022). Green Transformational Leadership, Green Entrepreneurial Orientation and Performance of SMEs: The Mediating Role of Green Product Innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(4), 191. <https://doi.org/10.3390/joitmc8040191>
- Marcel, Gaol, F. L., Supangkat, S. H., & Ranti, B. (2024). Toward Digital Transformation Adoption: A Conceptual Framework from Transformational Leadership

- Perspective. *Procedia Computer Science*, 234, 1175–1182. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.03.113>
- McCarthy, P., Sammon, D., & Alhassan, I. (2024). The characteristics of digital transformation leadership: Theorizing the practitioner voice. *Business Horizons*, 67(4), 411–423. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.03.005>
- Nonaka, I. (1995). *The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation* Oxford University Press, New York. In *Book Summary*.
- Prasetyaningtyas, W. S., Raharjo, K., & Afrianty, T. W. (2020). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap knowledge sharing dan kepuasan kerja. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 23(2), 379–399. <https://doi.org/10.24914/jeb.v23i2.3049>
- Rahmawati, I., & Basalamah, M. R. (2025). *Amkop Management Accounting Review (AMAR) Employee Performance in Multinational Companies: The Role of Culture and Motivation*. 5(1), 21–28. <https://doi.org/10.37531/amar.v5i1.2441>
- Rahmawati, W., Supriyadi, L., Syarif, U., Jakarta, H., Kunci, K., Management, K., Organisasi, B., Karyawan, K., & Karyawan, D. (2023). PENGARUH KNOWLEDGE MANAGEMENT DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Kasus Karyawan Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Unit Ciledug). *Jurnal Manajemen Dan Akuntansi*, 1(1), 19–30. <https://www.cnbcindonesia.com/>
- Rivai. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen (MANEGGIO)*, 3(2), 213–223. <https://doi.org/10.55606/jupumi.v1i1.243>
- Schiuma. (2024). Transformative leadership competencies for organizational digital transformation. *Business Horizons*, 67(4), 425–437. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.04.004>
- Sinaga. (2021). Konsep Kepemimpinan Transformasional. *Cerdika: Jurnal Ilmiah Indonesia*, 1(7), 840–846. <https://doi.org/10.36418/cerdika.v1i7.123>
- Soetjipto, N. (2021). The Effects of Goal Orientation and Organizational Culture on Performance Appraisal of Employees. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(4), 1047–1056. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no4.1047>
- Sugandi. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan PT Telkom Akses (PTTA) Jabar Tengah Divisi Provisioning. *E-Proceeding of Management*, 4(3), 2872–2880.
- Wahyudi, A., & dkk. (2023). Keterampilan yang Dimiliki oleh Tenaga Kerja dengan Tuntutan Teknologi. *Jurnal Bintang Manajemen (JUBIMA)*, 1(4), 99–111.
- Wiratama, dkk. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan bagian teknis Pada PT.Telkom Wilayah Denpasar Cabang Renon. *VALUES*, 4(2), 418–430.
- Yulianti, S., Nuraini, A., Ismaya, S. B., & Hammad, H. (2023). Pengaruh Model Kepemimpinan Transformasional Perilaku Inovatif Terhadap Orientasi Entrepreneurship bagi Kinerja Bisnis UMKM Mekarjaya, Kota Depok. *Jurnal Administrasi Dan Manajemen*, 13(4), 332–351. <https://doi.org/10.52643/jam.v13i4.3788>