

***The Influence Of Leadership Style And Work Motivation On Employee Performance With Learning Organization As A Mediating Variable (A Study Of Public Senior High Schools In Tanjung Selor District)***

***Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Learning Organization Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Sma Negeri Sekecamatan Tanjung Selor)***

**Zarra Noor Jannah<sup>1</sup>, Nina Fapari Arif<sup>2</sup>, Ake Wihadanto<sup>3</sup>**

Universitas Pembangunan Nasional Veteran Yogyakarta<sup>2</sup>

Universitas Terbuka<sup>1,3</sup>

[zarra.noor35@guru.sma.belajar.id](mailto:zarra.noor35@guru.sma.belajar.id)<sup>1</sup>, [nina.fapari@upnyk.ac.id](mailto:nina.fapari@upnyk.ac.id)<sup>2</sup>,

[ake@ecampus.ut.ac.id](mailto:ake@ecampus.ut.ac.id)<sup>3</sup>

*\*Corresponding Author*

---

**ABSTRACT**

*This study aims to analyze the influence of leadership style and work motivation on employee performance, with the learning organization acting as a mediating variable, within public high schools in the Tanjung Selor District. The study is motivated by recent changes in school principals—which led to shifts in leadership styles and work motivation—and the fact that the learning organization culture has not yet been fully optimized, thereby affecting employee performance outcomes. A quantitative approach using a survey method was employed. The study population consisted of 77 State Civil Servants (ASN)—comprising teachers and educational staff—from public high schools in the Tanjung Selor District; the entire population served as the sample through a saturated sampling technique. Data were collected via questionnaires and analyzed using Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS 3 software. The results indicate that leadership style and work motivation do not have a direct, significant effect on employee performance. Conversely, leadership style and work motivation positively and significantly influence the learning organization, and the learning organization positively and significantly influences employee performance. Furthermore, the learning organization was found to fully mediate the relationship between leadership style/work motivation and employee performance. These findings suggest that enhancing employee performance is more effectively achieved by strengthening a learning organization culture supported by effective leadership and high work motivation. The study offers practical implications for human resource management within schools regarding the cultivation of a continuous learning culture to improve the quality of employee performance.*

**Keywords:** Leadership Style, Work Motivation, Learning Organization, Employee Performance, PLS-SEM.

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dengan *learning organization* sebagai variabel mediasi pada SMA Negeri Sekecamatan Tanjung Selor. Latar belakang penelitian didasarkan pada terjadinya pergantian kepala sekolah dalam beberapa tahun terakhir yang berdampak pada perubahan gaya kepemimpinan, motivasi kerja, serta belum optimalnya budaya organisasi pembelajar, sehingga memengaruhi capaian kinerja pegawai. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Populasi penelitian berjumlah 77 Aparatur Sipil Negara (ASN) yang terdiri atas guru dan tenaga kependidikan pada SMA Negeri Sekecamatan Tanjung Selor, sekaligus dijadikan sampel penelitian menggunakan teknik sampling jenuh. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner, sedangkan analisis data menggunakan *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja pegawai. Sebaliknya, gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *learning organization*, serta *learning organization* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu, *learning organization* terbukti

mampu memediasi secara penuh hubungan antara gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja pegawai lebih efektif dilakukan melalui penguatan budaya organisasi pembelajar yang didukung oleh kepemimpinan yang efektif dan motivasi kerja yang tinggi. Penelitian ini memberikan implikasi praktis bagi pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan sekolah dalam membangun budaya belajar berkelanjutan untuk meningkatkan kualitas kinerja pegawai.

**Kata kunci:** Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, *Learning Organization*, Kinerja Pegawai, PLS-SEM.

## 1. Pendahuluan

### Latar Belakang

Kinerja pegawai dipengaruhi kondisi internal dan eksternal organisasi. Lingkungan kerja internal yang baik membuat pegawai merasa aman dan nyaman. Gaya kepemimpinan dan motivasi kerja menjadi faktor internal penting yang memengaruhi kondisi kerja. Kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi pegawai dapat mendorong kinerja yang baik. Namun, gaya kepemimpinan tidak selalu cocok dengan karakter pegawai atau lingkungan kerja. Karakter pribadi pimpinan menentukan gaya kepemimpinan yang diterapkan. Di SMA Negeri Sekecamatan Tanjung Selor, ASN (PNS dan PPPK) adalah pegawai yang berperan penting untuk mencapai tugas pokok sekolah. ASN adalah warga negara yang diangkat dan diberi tugas oleh pejabat berwenang sesuai UU Nomor 5 Tahun 2014. ASN bertugas memberikan pelayanan publik secara profesional, jujur, adil, dan merata (UU Nomor 43 Tahun 1999). Oleh karena itu, kinerja ASN harus selalu dinilai dan ditingkatkan secara berkelanjutan.

Permasalahan yang terjadi pada SMA Negeri Sekecamatan Tanjung Selor sekarang ini adalah pimpinan sekolah yang diganti dikarenakan adanya mutasi pegawai setingkat Kepala Sekolah. Adanya perubahan tersebut menimbulkan fluktuasi dari raihan kinerja pegawai. Pola kepemimpinan yang berbeda, adaptasi yang belum optimal, serta penguasaan tugas-tugas di tempat yang baru menjadi penyebabnya, belum lagi dengan permasalahan dengan pimpinan yang sudah ada.

Pergantian pimpinan pada SMA Negeri seKecamatan Tanjung Selor selama 4 tahun terakhir, dimana tahun 2021 Kepala SMA Negeri 2 Tanjung Selor di mutasi ke SMA Negeri 1 Tanjung Selor sampai dengan sekarang. Kemudian posisi Kepala SMA Negeri 2 Tanjung Selor digantikan oleh Kepala SMA Negeri 1 Tanjung Palas, lalu pada tahun 2023 di mutasi lagi ke SMA Negeri 1 Tanjung Palas Tengah. Dan Kepala SMA Negeri 2 Tanjung Selor dari tahun 2023 sampai dengan sekarang adalah Kepala SMA Negeri 1 Sekatak sebelumnya.

Dari uraian di atas dapat dilihat bahwa terjadi pergantian terhadap semua pimpinan SMA Negeri Sekecamatan Tanjung Selor. Hal tersebut memungkinkan terjadinya ketidakcocokan antara pegawai pelaksanaan dengan pimpinan baru terkait gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh masing-masing pimpinan di masing-masing sekolah.

Keberhasilan suatu sekolah dalam hal ini instansi pemerintahan dapat dicapai dengan meningkatkan kinerja para pegawai. Menurut Basri dan Rivai (2016) Kinerja karyawan adalah keseluruhan hasil seseorang dalam periode tertentu untuk melaksanakan tugas, seperti target, standar hasil kerja, atau kriteria yang telah ditentukan serta telah disepakati bersama. Pegawai yang memiliki kinerja yang tinggi akan memberikan kontribusi yang sangat besar bagi organisasi. Rendahnya tingkat kemampuan dan keterampilan pegawai akan berdampak buruk pada kinerja pegawai itu sendiri serta berdampak pada kelangsungan hidup instansi. Hal ini menuntut setiap pemimpin instansi untuk bisa meningkatkan kinerja pegawainya dengan berbagai cara.

Kinerja pegawai pada suatu instansi pemerintahan tentu tidak akan meningkat dengan sendirinya, tanpa adanya upaya-upaya yang konkret dari instansi pemerintahan. Upaya-upaya dari faktor kepemimpinan dan Motivasi terhadap Pegawai diharapkan dapat mempengaruhi kinerja pegawai pada SMA Negeri Sekecamatan Tanjung Selor. Kepemimpinan adalah proses di

mana seseorang mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan yang ditetapkan (Menurut Peter G. Northouse, 2016). Organisasi tanpa pemimpin akan menjadi kacau balau, oleh karena itu harus ada seorang pemimpin yang memerintah, membuat kebijakan, dan mengarahkan bawahan atau pegawai untuk mencapai tujuan instansi pemerintah. Dalam 4 tahun terakhir, terjadi pergantian kepala sekolah hampir di seluruh SMA Negeri seKecamatan Tanjung Selor, pola kepemimpinan yang berbeda-beda serta adaptasi yang belum optimal dengan pemimpin yang baru menyebabkan fluktuasi dalam capaian kinerja pegawai. Gaya kepemimpinan yang tidak sesuai dengan karakteristik pegawai juga memicu tidak efektifnya pelaksanaan tugas dan menurunnya semangat kerja.

**Tabel 1.1. Data Laporan Kinerja Pegawai (LKP) SMA Negeri Sekecamatan Tanjung Selor Tahun 2024**

| Skor Penilaian (%) | >50<br>Sangat Kurang | 51-69<br>Kurang | 70-89<br>Cukup | 90-109<br>Baik | 110-120<br>Sangat Baik |
|--------------------|----------------------|-----------------|----------------|----------------|------------------------|
| Jumlah ASN         | -                    | -               | -              | 67             | 10                     |

Sumber : Tata Usaha SMA Negeri Sekecamatan Tanjung Selor

Tabel 1.1 memperlihatkan bahwa terjadi fluktuasi raihan kinerja pegawai yang mana kategori sangat baik hanya di raih oleh 10 ASN saja sedangkan 67 ASN lainnya mendapatkan raihan kerja dengan kategori Baik. Hal tersebut dapat disebabkan oleh gaya penilaian yang mungkin berbeda dari pimpinan sebelumnya, serta adanya unsur subjektivitas dalam proses penilaian kinerja. Berdasarkan Laporan Kinerja Pegawai (LKP) Tahun 2024 SMA Negeri Sekecamatan Tanjung Selor, capaian kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) menunjukkan hasil yang belum optimal secara maksimal. Dari total 77 ASN, hanya 10 orang ( $\pm 13\%$ ) yang mencapai kategori “*Sangat Baik*”, sedangkan 67 orang ( $\pm 87\%$ ) berada pada kategori “*Baik*”. Kondisi ini mengindikasikan adanya kesenjangan kinerja, di mana sebagian besar pegawai masih berada pada tingkat kinerja standar dan belum menunjukkan performa unggul yang diharapkan dalam peningkatan mutu layanan pendidikan.

Selain gaya kepemimpinan, faktor motivasi juga dapat meningkatkan kinerja pegawai. Sumber Daya Manusia mempunyai berbagai macam kebutuhan yang ingin dipenuhinya. Keinginan para pegawai untuk memenuhi kebutuhan inilah yang dapat motivasi seseorang untuk melakukan sesuatu termasuk untuk melakukan pekerjaan atau bekerja (Wardani, 2023). Motivasi merupakan alat agar pegawai mau bekerja keras dan bekerja cerdas sesuai dengan yang diharapkan. Pegawai perlu dimotivasi karena ada pegawai yang mau bekerja setelah dimotivasi. Jika seseorang berhasil mencapai motivasinya, maka yang bersangkutan cenderung untuk terus termotivasi (Sulaksono, 2024).

Motivasi membicarakan bagaimana cara mendorong semangat kerja seseorang, agar mau bekerja dengan memberikan kemampuan dan keahliannya guna mencapai tujuan organisasi. Motivasi menjadi penting karena dengan motivasi diharapkan setiap pegawai mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai kinerja yang diharapkan (Tetra Hidayati, 2024).

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, kemampuannya, usaha yang dicurahkan, dan dukungan organisasi yang diterimanya. Kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap kinerja Pegawai. Sehubungan dengan fungsi manajemen manapun aktivitas manajemen sumber daya manusia harus dievaluasi dan dikembangkan, sehingga mereka dapat memberikan kontribusi pada kinerja organisasi dan individu ditempat kerja. Setiap pegawai mempunyai harapan besar untuk mencapai prestasi yang tinggi. Pencapaian prestasi pegawai yang tinggi dapat diwujudkan dengan adanya dukungan organisasi yang mampu menciptakan dan mengembangkan sumber daya manusia. Motivasi atau dorongan untuk bekerja sangat penting dalam penentuan tinggi rendahnya kinerja instansi pemerintahan. Motivasi juga

mendorong seseorang untuk bekerja lebih baik agar meraih kinerja yang diharapkan, sehingga mendapatkan apa yang menjadi kebutuhannya. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi dan didukung oleh kepemimpinan yang baik akan menghasilkan kinerja yang tinggi pula.

Permasalahan dalam hal ini motivasi kerja yang terjadi disebabkan oleh banyaknya siswa (siswa aktif  $\pm$  1284 orang, dengan perhitungan  $\pm$  1250 orang siswa yang aktif sekolah setiap harinya) untuk diberikan perhatian agar tidak terjadi hal-hal yang tidak diinginkan dan ditambah banyaknya kegiatan, acara yang diadakan dan administrasi serta tidak sebandingnya dengan jumlah ASN ASN hanya 77 orang. 77 orang ini adalah guru dan tenaga kependidikan dari SMA Negeri 1 dan 2 Tanjung Selor, dan yang dimaksud ASN adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). Fakta empiris tersebut menunjukkan bahwa permasalahan kinerja pegawai tidak berdiri sendiri, melainkan berkaitan erat dengan gaya kepemimpinan kepala sekolah, tingkat motivasi kerja pegawai, serta belum optimalnya penerapan prinsip *learning organization* di lingkungan sekolah.

**Tabel 1.2. Data Kehadiran Pegawai SMA Negeri Sekecamatan Tanjung Selor 2024**

| No. | Bulan     | Izin | Cuti<br>(Sakit/Alasan<br>Penting/Tahunan) | Dinas<br>Luar | Tanpa<br>Keterangan |
|-----|-----------|------|-------------------------------------------|---------------|---------------------|
| 1.  | Januari   | -    | 17                                        | 2             | -                   |
| 2.  | Februari  | -    | 15                                        | 7             | -                   |
| 3.  | Maret     | -    | 8                                         | 15            | -                   |
| 4.  | April     | -    | 14                                        | 5             | -                   |
| 5.  | Mei       | -    | 7                                         | 10            | -                   |
| 6.  | Juni      | -    | 30                                        | 5             | -                   |
| 7.  | Juli      | -    | 45                                        | 16            | -                   |
| 8.  | Agustus   | -    | 19                                        | 16            | -                   |
| 9.  | September | -    | 14                                        | 12            | -                   |
| 10. | Oktober   | -    | 10                                        | 14            | -                   |
| 11. | November  | -    | 14                                        | 16            | -                   |
| 12. | Desember  | -    | 45                                        | 16            | -                   |

Sumber : Tata Usaha SMA Negeri Sekecamatan Tanjung Selor

Adapun instansi pemerintah diantaranya adalah SMA Negeri 1 Tanjung Selor dan SMA Negeri 2 Tanjung Selor, Provinsi Kalimantan Utara. Mengacu pada UU Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional sebagai aturan dasar yang menjabarkan UUD tentang kewajiban Negara memberikan hak setiap warga mendapatkan pendidikan.

Perkembangan dunia pendidikan yang semakin dinamis menuntut setiap satuan pendidikan, termasuk Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri, untuk terus berinovasi dan beradaptasi dengan berbagai perubahan, baik dalam hal kebijakan, teknologi, maupun kebutuhan peserta didik. Dalam menghadapi tantangan tersebut, sekolah dituntut tidak hanya sebagai tempat berlangsungnya proses pembelajaran siswa, tetapi juga sebagai organisasi yang terus belajar *learning organization*. Konsep ini menekankan pentingnya seluruh elemen sekolah, termasuk kepala sekolah, guru, dan tenaga kependidikan, untuk terus mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap profesional secara berkelanjutan.

Menurut Peter Senge (2023), *learning organization* adalah organisasi yang secara terus-menerus meningkatkan kapasitasnya untuk menciptakan hasil yang diinginkan oleh anggotanya. Dalam konteks sekolah, hal ini tercermin dari bagaimana setiap warga sekolah belajar bersama, membangun visi bersama, dan menciptakan sistem kerja kolaboratif. Dengan budaya

pembelajaran yang kuat, diharapkan kinerja pegawai sekolah baik dalam hal pelaksanaan tugas, pelayanan pendidikan, maupun pengambilan keputusan dapat meningkat secara signifikan.

Lebih lanjut, Watkins dan Marsick (2023) mengembangkan model *Dimensions of Learning Organization Questionnaire (DLOQ)* yang menunjukkan bahwa adanya pembelajaran individu, tim, serta dukungan sistem dan kepemimpinan akan berdampak positif terhadap kinerja pegawai. Dalam lingkup SMA Negeri, peningkatan kinerja pegawai sangat penting untuk mendukung tercapainya visi dan misi sekolah, peningkatan kualitas pembelajaran, serta kepuasan peserta didik dan masyarakat.

Implementasi konsep *learning organization* di lingkungan SMA Negeri Sekecamatan masih menghadapi berbagai tantangan. Masih ada beberapa sekolah yang masih menjalankan budaya kerja yang konvensional, kurang kolaboratif, serta belum sepenuhnya mendorong pembelajaran kolektif di antara pegawai. Dimana pergantian kepala sekolah yang cukup sering dalam empat tahun terakhir telah menimbulkan ketidakstabilan dalam budaya organisasi dan gaya kepemimpinan yang belum tentu mendukung prinsip-prinsip organisasi pembelajar.

Data kinerja pegawai menunjukkan bahwa dari 77 ASN, hanya 10 orang yang berada pada kategori kinerja "Sangat Baik", sementara 67 orang berada di kategori "Baik" (Data LKP 2024). Ini menunjukkan adanya potensi besar yang belum dioptimalkan. Di sisi lain, beban kerja tinggi, tidak seimbangan antara jumlah siswa dan guru, serta kurangnya motivasi menjadi faktor yang memperkuat pentingnya membangun budaya organisasi pembelajar.

Penelitian terdahulu oleh Watkins dan Marsick (2023) menunjukkan bahwa *learning organization* dapat berdampak langsung pada peningkatan kompetensi dan kinerja pegawai, terutama jika didukung oleh kepemimpinan transformatif dan sistem yang mendukung pembelajaran tim. Oleh karena itu, penerapan prinsip-prinsip *learning organization* di SMA Negeri Sekecamatan Tanjung Selor dapat menjadi strategi penting untuk memperbaiki kualitas layanan pendidikan, meningkatkan kinerja pegawai, dan menciptakan lingkungan kerja yang inovatif dan berkelanjutan.

Selain itu, kajian-kajian terdahulu sebagian besar masih berfokus pada organisasi bisnis atau sektor swasta, sementara riset tentang pengaruh *learning organization* terhadap kinerja pegawai di sektor pendidikan, masih relatif terbatas. Di sinilah perlu adanya penelitian yang lebih spesifik untuk menjelaskan bagaimana penerapan prinsip *learning organization* dapat berdampak terhadap kinerja pegawai di lingkungan sekolah.

Dengan demikian, penelitian ini menjadi penting untuk mengkaji secara lebih mendalam pengaruh *learning organization* terhadap kinerja pegawai di SMA Negeri Sekecamatan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan strategi manajerial sekolah, khususnya dalam membangun budaya pembelajaran berkelanjutan demi peningkatan kualitas layanan pendidikan.

## 2. Tinjauan Pustaka

### Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai

Gaya kepemimpinan yang efektif dapat menciptakan suasana kerja yang mendukung, menumbuhkan kepercayaan, membangun komunikasi dua arah, serta memotivasi pegawai untuk berkontribusi optimal. Seperti diungkapkan Ghina Allya Pebriani dkk. (2024), gaya kepemimpinan yang partisipatif dan komunikatif mampu mendorong guru bekerja lebih baik. Aril Prasetyo & Arif Hartono (2022) juga membuktikan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja yang berdampak pada kinerja. Meski demikian, penelitian Inez Zaneta Hafizhah (2018) menunjukkan bahwa di beberapa konteks, pengaruh gaya kepemimpinan langsung bisa tidak signifikan jika tidak didukung faktor lain. Oleh karena itu, kepemimpinan yang berorientasi pada pemberdayaan, visi bersama, dan keterbukaan akan meningkatkan tanggung jawab pegawai, memacu loyalitas, serta mendorong capaian kerja.

H1 : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di SMA Negeri Sekecamatan Tanjung Selor.

#### **Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Motivasi kerja adalah dorongan internal dan eksternal yang menuntun pegawai untuk melaksanakan tugas secara optimal. Muhammad Endrian, Asep Jamaludin & Nandang (2024) membuktikan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan kinerja pegawai. Dimana hal ini berarti, motivasi kerja mendorong pegawai untuk lebih produktif, berkomitmen, dan disiplin sehingga berdampak pada peningkatan produktivitas, kualitas kerja dan pencapaian target perusahaan. Artinya semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki pegawai, baik intrinsik maupun ekstrinsik, maka semakin tinggi pula kinerja pegawai dalam bentuk produktivitas, kualitas kerja, dan loyalitas terhadap organisasi.

H2 : Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di SMA Negeri Sekecamatan Tanjung Selor.

#### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap *Learning Organization***

Teori kepemimpinan transformasional menekankan pentingnya visi bersama, pemberdayaan guru, dan inovasi pembelajaran, sedangkan teori kepemimpinan transaksional menekankan pada pemberian penghargaan, kedisiplinan, dan struktur organisasi yang jelas. Kedua gaya kepemimpinan tersebut, meskipun berbeda pendekatan, sama-sama berkontribusi positif terhadap terbentuknya organisasi pembelajar. Jacqueline Kareem (2024) Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap terbentuknya *learning organization*, dan pengaruh tersebut akan lebih kuat apabila didukung oleh budaya organisasi yang sehat dan partisipatif. Watkins & Marsick (2023) juga mendukung hal ini: kepemimpinan partisipatif memperkuat organisasi pembelajar. Gaya kepemimpinan yang mendukung kolaborasi, refleksi, dan inovasi akan membangun iklim kerja yang mendorong pegawai saling belajar dan berbagi pengetahuan. H3 : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap *learning organization* di SMA Negeri Sekecamatan Tanjung Selor.

#### **Pengaruh Motivasi Kerja terhadap *Learning Organization***

Motivasi kerja merupakan daya dorong internal maupun eksternal yang memengaruhi seseorang dalam melaksanakan tugasnya dengan penuh semangat. Pegawai dengan motivasi tinggi akan terdorong untuk berprestasi, mengembangkan diri, serta terbuka terhadap perubahan. Hasibuan (2020) menyatakan individu yang termotivasi lebih siap berinovasi, berbagi pengetahuan, dan beradaptasi dengan perubahan. Hasil penelitian Cicik Rohmaniyah Salim (2023) menunjukkan bahwa motivasi kerja dan komitmen organisasi secara parsial maupun simultan berpengaruh signifikan terhadap terbentuknya *learning organization*. Dimana ketika pegawai memiliki motivasi yang tinggi dan diiringi komitmen organisasi yang kuat, maka sekolah atau lembaga pendidikan akan lebih mudah berkembang menjadi organisasi pembelajar.

Artinya motivasi kerja dan komitmen organisasi adalah faktor penting yang saling melengkapi dalam membentuk *learning organization*, di mana individu tidak hanya bersemangat untuk belajar, tetapi juga memiliki loyalitas untuk berkontribusi dalam pencapaian visi bersama organisasi. Dengan demikian, motivasi kerja adalah pondasi terbentuknya *learning organization* di sekolah.

H4 : Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap *learning organization* di SMA Negeri Sekecamatan Tanjung Selor.

#### **Pengaruh *Learning Organization* terhadap Kinerja Pegawai**

Peter Senge (2023) dan Watkins & Marsick (2023) menjelaskan bahwa *learning organization* meningkatkan kapasitas pegawai untuk terus belajar dan beradaptasi dengan

perubahan. Sintia (2023) membuktikan *learning organization* berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja melalui peningkatan kompetensi dan kolaborasi. Muhammad Fadly Hasibuan, dkk (2023) *learning organization* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kontribusi *learning organization* sebesar 13,2% menunjukkan bahwa organisasi yang mampu menciptakan budaya pembelajaran berkelanjutan akan meningkatkan efektivitas, inovasi, serta produktivitas kerja pegawainya. Dapat disimpulkan bahwa penerapan *learning organization* dalam organisasi bukan hanya mendorong individu untuk terus belajar dan berinovasi, tetapi juga berdampak langsung pada peningkatan kualitas kinerja pegawai. *Learning organization* membantu pegawai bekerja lebih efektif, kolaboratif, serta mampu menghadapi tantangan perubahan lingkungan kerja. Sekolah yang menjadi *learning organization* memiliki SDM yang responsif, inovatif, dan produktif.

H5 : *Learning organization* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di SMA Negeri Sekecamatan Tanjung Selor.

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai yang dimediasi *Learning Organization*.**

Gaya kepemimpinan, khususnya kepemimpinan transformatif, memiliki peran strategis dalam membentuk lingkungan kerja yang kondusif bagi proses pembelajaran organisasi. Pemimpin transformatif tidak hanya berfokus pada pencapaian target kinerja jangka pendek, tetapi juga mendorong pengembangan kapasitas pegawai melalui pemberdayaan, komunikasi terbuka, serta dukungan terhadap inovasi dan kolaborasi. Kondisi tersebut menjadi fondasi utama terbentuknya *learning organization*, yaitu organisasi yang secara sistematis mendorong pembelajaran berkelanjutan di antara anggotanya.

Robbins dan Judge (2016) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan yang partisipatif dan memberdayakan mampu menciptakan budaya belajar yang kuat, di mana pegawai terdorong untuk berbagi pengetahuan, melakukan refleksi, serta meningkatkan kompetensi secara kolektif. Selanjutnya, Sintia (2023) menegaskan bahwa *learning organization* berperan sebagai **mekanisme penghubung (mediator)** antara gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai, karena lingkungan belajar yang efektif memungkinkan pegawai mengaplikasikan pengetahuan dan keterampilan baru secara optimal dalam pelaksanaan tugas.

Dengan demikian, pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai tidak terjadi secara langsung semata, tetapi diperkuat melalui keberadaan *learning organization* sebagai sistem pendukung. Pemimpin yang mampu menumbuhkan budaya belajar bersama akan mendorong peningkatan kualitas kerja, efektivitas layanan, serta pencapaian kinerja pegawai secara berkelanjutan di lingkungan sekolah.

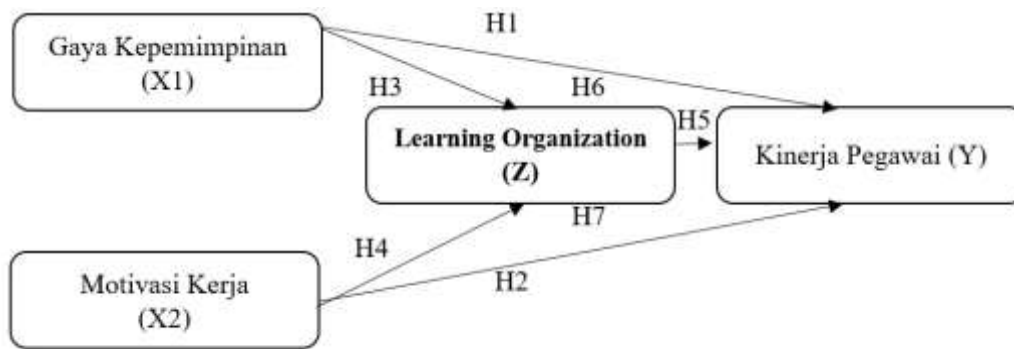
H6 : *Learning organization* memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di SMA Negeri Sekecamatan Tanjung Selor.

Pengaruh Motivasi Kerja yang dimediasi *Learning Organization* terhadap Kinerja Pegawai.

Motivasi kerja tinggi mendorong individu aktif belajar dan berkontribusi pada penguatan *learning organization*. Senge (1990) menyatakan organisasi belajar tidak akan terbentuk tanpa individu yang mau belajar. Sintia (2023) menunjukkan *learning organization* dapat menjadi perantara penting dalam pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, motivasi kerja memengaruhi kinerja melalui peran *learning organization* sebagai penguat budaya belajar.

H7 : *Learning organization* memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di SMA Negeri Sekecamatan Tanjung Selor.

Kerangka berpikir yang diajukan untuk penelitian ini berdasarkan pada hasil telaah teoritis seperti yang telah diuraikan diatas dan untuk lebih memudahkan pemahaman tentang kerangka pemikiran penelitian ini, maka dapat dilihat dalam gambar berikut:



**Gambar 2.1 Kerangka Berpikir**

### 3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan tujuan menguji hubungan antara gaya kepemimpinan, motivasi kerja, learning organization, dan kinerja pegawai. Pendekatan kuantitatif dipilih karena penelitian memanfaatkan data numerik yang dianalisis menggunakan teknik statistik untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan. Menurut Sugiyono (2023), metode penelitian kuantitatif merupakan metode yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu melalui pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian serta analisis data secara statistik. Penelitian dilaksanakan pada SMA Negeri se-Kecamatan Tanjung Selor selama periode Juli hingga September 2025.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai SMA Negeri se-Kecamatan Tanjung Selor yang berjumlah 77 orang. Mengingat jumlah populasi relatif kecil, penelitian ini menggunakan teknik sampling jenuh (census sampling), sehingga seluruh anggota populasi dijadikan sampel penelitian. Dengan demikian, jumlah sampel yang digunakan sebanyak 77 responden yang dianggap mampu merepresentasikan keseluruhan populasi.

Data yang digunakan terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh secara langsung melalui penyebaran kuesioner kepada seluruh responden, sedangkan data sekunder diperoleh dari berbagai sumber pendukung, seperti buku, jurnal ilmiah, artikel, dokumen sekolah, serta berbagai referensi lain yang relevan dengan penelitian. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi lapangan, penyebaran kuesioner, dan studi kepustakaan. Instrumen penelitian menggunakan kuesioner tertutup yang disusun berdasarkan indikator masing-masing variabel, yaitu gaya kepemimpinan, motivasi kerja, learning organization, dan kinerja pegawai. Seluruh item pernyataan diukur menggunakan skala Likert lima poin, mulai dari skor 1 (sangat tidak setuju) hingga skor 5 (sangat setuju). Sebelum digunakan dalam penelitian utama, instrumen telah melalui proses validasi isi (content validity) untuk memastikan kesesuaian indikator dengan tujuan penelitian. Selama proses pengumpulan data, penelitian juga memperhatikan prinsip-prinsip etika penelitian, antara lain memberikan penjelasan mengenai tujuan penelitian, menjaga kerahasiaan identitas responden, serta memastikan partisipasi responden dilakukan secara sukarela melalui informed consent.

Analisis data dilakukan menggunakan pendekatan **Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)** dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Metode ini dipilih karena mampu menganalisis model penelitian yang melibatkan variabel mediasi, sesuai digunakan pada ukuran sampel yang relatif terbatas, serta berorientasi pada pengembangan model dan prediksi hubungan antarvariabel. Analisis PLS-SEM terdiri atas evaluasi **outer model** dan **inner model**. Evaluasi outer model dilakukan untuk menguji validitas dan reliabilitas instrumen melalui pengujian convergent validity, discriminant validity, Average Variance Extracted (AVE), Composite Reliability, dan Cronbach's Alpha. Indikator dinyatakan valid apabila



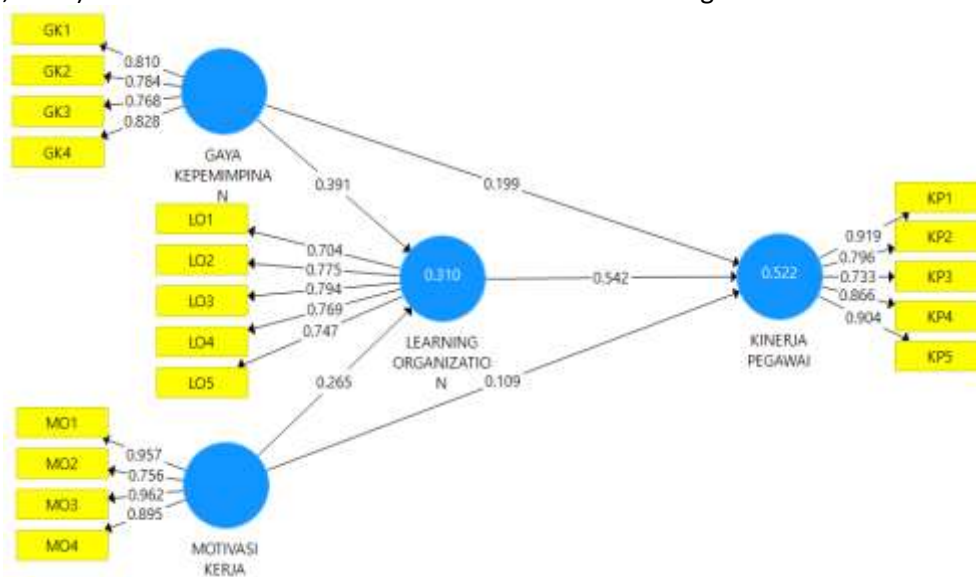
memiliki nilai outer loading  $\geq 0,70$ , atau masih dapat diterima pada rentang 0,50–0,70 apabila nilai AVE konstruk tetap melebihi 0,50. Sementara itu, reliabilitas konstruk dinyatakan baik apabila nilai Composite Reliability dan Cronbach's Alpha melebihi 0,70.

Selanjutnya, evaluasi inner model dilakukan untuk menguji kemampuan model struktural dalam menjelaskan hubungan antarvariabel melalui nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ), koefisien jalur (path coefficient), serta pengujian signifikansi menggunakan prosedur bootstrapping. Pengujian hipotesis didasarkan pada nilai **t-statistic** dan **p-value**, dengan kriteria bahwa hipotesis diterima apabila nilai t-statistic lebih besar dari 1,96 dan nilai p-value lebih kecil dari 0,05 pada tingkat signifikansi 5%. Selain itu, nilai  $R^2$  digunakan untuk menilai besarnya kemampuan variabel eksogen dalam menjelaskan variasi variabel endogen, di mana nilai 0,75 menunjukkan model yang kuat, 0,50 menunjukkan model yang moderat, dan 0,25 menunjukkan model yang lemah. Dengan tahapan analisis tersebut, penelitian ini diharapkan mampu memberikan hasil yang valid, reliabel, dan mampu menjelaskan hubungan langsung maupun tidak langsung antara gaya kepemimpinan, motivasi kerja, learning organization, dan kinerja pegawai.

#### 4. Hasil Dan Pembahasan

##### Hasil Uji Model Pengukuran Konstruk Reflektif (*Outer Model*)

Model pengukuran mempunyai tujuan mewakili hubungan antar konstruk dan variabel indikatornya yang sesuai (umumnya disebut dengan *outer model* dalam PLS-SEM). Model pengukuran menjelaskan bagaimana konstruk diukur dan dapat diandalkan atau valid serta reliabel dengan melihat validitas konvergen, validitas diskriminan dan reliabilitas konstruk (Hair et al., 2017). Gambar *outer model* dalam SmartPLS adalah sebagai berikut:



Gambar 4.1 *Outer Model* Penelitian pada SmartPLS 3

##### Uji Validitas Konstruk Reflektif Variabel Penelitian

Uji validitas dengan konstruk reflektif adalah sejauh mana ukuran dari suatu konstruk seharusnya berkorelasi tinggi. Uji validitas konstruk reflektif dengan konstruk reflektif dapat dilihat melalui nilai *loading factor* untuk tiap indikator konstruk. *Rule of thumb* yang digunakan yaitu nilai standar *loading factor* harus 0.7 atau lebih tinggi serta nilai *average extracted value* (AVE) harus lebih besar dari 0.5. *Loading factor* yang tinggi menunjukkan bahwa indikator yang terdapat pada konstruk memiliki banyak kesamaan sehingga memiliki makna yang sama pada suatu konstruk (Hair et al., 2017). Berikut ini hasil *loading factor* dan nilai AVE untuk setiap indikator-indikator:

**Tabel 1. Uji Awal Validitas Konstruk Reflektif**

| Variabel                | Dimensi | Loading Factor | AVE          | Keterangan |
|-------------------------|---------|----------------|--------------|------------|
| X1_Gaya Kepemimpinan    | X1.1    | <b>0,810</b>   | <b>0,636</b> | Valid      |
|                         | X1.2    | <b>0,784</b>   |              | Valid      |
|                         | X1.3    | <b>0,768</b>   |              | Valid      |
|                         | X1.4    | <b>0,828</b>   |              | Valid      |
| X2_Motivasi Kerja       | X2.1    | <b>0,957</b>   | <b>0,804</b> | Valid      |
|                         | X2.2    | <b>0,756</b>   |              | Valid      |
|                         | X2.3    | <b>0,962</b>   |              | Valid      |
|                         | X2.4    | <b>0,895</b>   |              | Valid      |
| Z_Learning Organization | Z.1     | <b>0,704</b>   | <b>0,575</b> | Valid      |
|                         | Z.2     | <b>0,775</b>   |              | Valid      |
|                         | Z.3     | <b>0,794</b>   |              | Valid      |
|                         | Z.4     | <b>0,769</b>   |              | Valid      |
|                         | Z.5     | <b>0,747</b>   |              | Valid      |
| Y_Kinerja Pegawai       | Y.1     | <b>0,919</b>   | <b>0,717</b> | Valid      |
|                         | Y.2     | <b>0,796</b>   |              | Valid      |
|                         | Y.3     | <b>0,733</b>   |              | Valid      |
|                         | Y.4     | <b>0,866</b>   |              | Valid      |
|                         | Y.5     | <b>0,904</b>   |              | Valid      |

Sumber: Output SmartPLS 3, 2025

Secara umum, indikator dengan outer loading antara 0,40 – 0,70 harus dihapus dari skala ketika menghapus indikator mengarah pada peningkatan nilai composite reliability dan nilai average variance extracted (AVE). Sedangkan indikator dengan nilai outer loading yang sangat rendah (dibawah 0,40) harus dieliminasi dari konstruk (Hair et al., 2017). Dikarenakan outer loading sangat jauh dari 0,4, dan di atas nilai AVE, oleh karenanya maka dapat disimpulkan bahwa semua indikator telah memenuhi rule of thumb. Sehingga tidak perlu dilakukan eliminasi indikator, dan melakukan estimasi ulang.

#### a. Uji Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)

Validitas diskriminan adalah sejauh mana suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruk lain oleh standar empiris. Validitas diskriminan menyatakan bahwa suatu konstruk itu unik dan menangkap fenomena yang tidak diwakili oleh konstruk lain di dalam model. Pengujian validitas diskriminan pada konstruk reflektif dilakukan melalui analisis *cross loading*. Validitas diskriminan dinyatakan terpenuhi apabila setiap indikator memiliki nilai loading tertinggi pada konstruk yang diwakilinya dibandingkan dengan nilai loading pada konstruk lainnya. Meskipun nilai loading  $\geq 0,70$  menunjukkan kekuatan indikator, penentuan validitas diskriminan lebih menekankan pada perbedaan nilai loading antar konstruk (Hair et al., 2017). Berikut ini hasil dari *discriminant validity* pada tabel di bawah ini :

**Tabel 2. Nilai Cross Loading**

|             | X1_Gaya<br>Kepemimpinan | X2_Motivasi<br>Kerja | Z_Learning<br>Organization | Y_Kinerja<br>Pegawai |
|-------------|-------------------------|----------------------|----------------------------|----------------------|
| <b>X1.1</b> | <b>0,810</b>            | 0,297                | 0,314                      | 0,374                |
| <b>X1.2</b> | <b>0,784</b>            | 0,392                | 0,435                      | 0,375                |
| <b>X1.3</b> | <b>0,768</b>            | 0,275                | 0,467                      | 0,485                |
| <b>X1.4</b> | <b>0,828</b>            | 0,368                | 0,350                      | 0,386                |
| <b>X2.1</b> | 0,393                   | <b>0,957</b>         | 0,437                      | 0,429                |

|             |       |              |              |              |
|-------------|-------|--------------|--------------|--------------|
| <b>X2.2</b> | 0,337 | <b>0,756</b> | 0,258        | 0,299        |
| <b>X2.3</b> | 0,405 | <b>0,962</b> | 0,437        | 0,425        |
| <b>X2.4</b> | 0,357 | <b>0,895</b> | 0,371        | 0,346        |
| <b>Z.1</b>  | 0,432 | 0,288        | <b>0,704</b> | 0,844        |
| <b>Z.2</b>  | 0,299 | 0,393        | <b>0,775</b> | 0,307        |
| <b>Z.3</b>  | 0,411 | 0,293        | <b>0,794</b> | 0,479        |
| <b>Z.4</b>  | 0,309 | 0,405        | <b>0,769</b> | 0,332        |
| <b>Z.5</b>  | 0,378 | 0,271        | <b>0,747</b> | 0,367        |
| <b>Y.1</b>  | 0,463 | 0,414        | 0,606        | <b>0,919</b> |
| <b>Y.2</b>  | 0,419 | 0,374        | 0,503        | <b>0,796</b> |
| <b>Y.3</b>  | 0,475 | 0,350        | 0,545        | <b>0,733</b> |
| <b>Y.4</b>  | 0,350 | 0,364        | 0,581        | <b>0,866</b> |
| <b>Y.5</b>  | 0,470 | 0,297        | 0,665        | <b>0,904</b> |

Sumber: Output SmartPLS 3, 2025

Berdasarkan tabel diatas, menunjukkan bahwa nilai korelasi indikator suatu konstruk lebih tinggi dibandingkan dengan konstruk lainnya. Kemudian nilai *cross loading* pada setiap indikator konstruk sudah sesuai dengan nilai yang disarankan yaitu sebesar 0,70. Hasil ini dapat disimpulkan bahwa data memiliki validitas diskriminan yang baik.

Cara lain yang dapat digunakan untuk menguji validitas diskriminan konstruk reflektif yaitu dengan membandingkan akar kuadrat AVE untuk setiap konstruk dengan korelasi antar konstruk di dalam model. Validitas diskriminan yang baik ditunjukkan dari akar kuadrat AVE dari setiap konstruk harus lebih besar dari korelasi kuadrat dengan konstruk lainnya (Ghozali & Latan, 2015).

Hasil uji validitas diskriminan ditunjukkan pada tabel berikut ini:

**Tabel 3. Fornell-Larcker Criterion**

|                                  | <b>GAYA<br/>KEPEMIMPINAN</b> | <b>KINERJA<br/>PEGAWAI</b> | <b>LEARNING<br/>ORGANIZATION</b> | <b>MOTIVASI<br/>KERJA</b> |
|----------------------------------|------------------------------|----------------------------|----------------------------------|---------------------------|
| <b>GAYA<br/>KEPEMIMPINAN</b>     | <b>0,798</b>                 |                            |                                  |                           |
| <b>KINERJA<br/>PEGAWAI</b>       | 0,516                        | <b>0,847</b>               |                                  |                           |
| <b>LEARNING<br/>ORGANIZATION</b> | 0,502                        | 0,689                      | <b>0,758</b>                     |                           |
| <b>MOTIVASI<br/>KERJA</b>        | 0,416                        | 0,424                      | 0,428                            | <b>0,897</b>              |

Sumber: Output SmartPLS 3, 2025

Berdasarkan data pada tabel 4.11 dapat disimpulkan bahwa nilai Average Variance Extracted (AVE) dari setiap konstruk juga menunjukkan hasil yang baik, yaitu seluruhnya berada di atas nilai ambang batas 0,50. Hal ini mengindikasikan bahwa masing-masing variabel laten mampu menjelaskan lebih dari 50% indikator-indikatornya, sehingga memenuhi kriteria validitas konvergen (convergent validity). Hasil pengujian validitas konvergen menunjukkan bahwa seluruh konstruk memiliki nilai AVE di atas 0,50. Meskipun terdapat beberapa indikator dengan nilai *outer loading* di bawah 0,70, indikator tersebut tetap dipertahankan karena secara keseluruhan konstruk telah memenuhi kriteria validitas konvergen dan indikator masih relevan secara teoritis, sebagaimana kriteria yang telah ditetapkan pada Bab III.

#### **b. Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, ketepatan, dan konsistensi instrumen dalam mengukur konstruk. Untuk mengukur reliabilitas dapat dilakukan dengan dua

cara yaitu dengan *cronbach alpha* dan *Composite Reliability*. Namun demikian penggunaan *cronbach alpha* untuk menguji reliabilitas konstruk akan memberikan nilai yang lebih rendah (*under estimate*) sehingga lebih disarankan untuk menggunakan *composite reliability* dalam menguji suatu konstruk (Ghozali & Latan, 2015). *Rule of thumb* yang digunakan untuk menilai reliabilitas suatu konstruk yaitu nilai *composite reliability* harus lebih besar dari 0,7. Konstruk harus reliabel dikarenakan agar konstruk menunjukkan ketepatan instrumen, konsistensi, dan akurasi dalam mengukur sebuah fenomena. Berikut ini hasil dari nilai *composite reliability* pada tabel di bawah ini sebagai berikut :

**Tabel 4. Nilai Composite Reliability**

|                              | Reliabilitas Komposit | Keterangan         |
|------------------------------|-----------------------|--------------------|
| <b>GAYA KEPEMIMPINAN</b>     | <b>0,875</b>          | <b>Reliability</b> |
| <b>KINERJA PEGAWAI</b>       | <b>0,926</b>          | <b>Reliability</b> |
| <b>LEARNING ORGANIZATION</b> | <b>0,871</b>          | <b>Reliability</b> |
| <b>MOTIVASI KERJA</b>        | <b>0,942</b>          | <b>Reliability</b> |

Sumber: Output SmartPLS 3, 2025

Berdasarkan hasil pada tabel diatas, menunjukkan bahwa nilai *composite reliability* yang dihasilkan semua konstruk lebih dari 0,7 dengan nilai minimum yaitu 0,871 yang ditunjukkan oleh variabel *learning organization*. Maka dari itu, dapat disimpulkan bahwa semua konstruk dalam penelitian ini adalah reliabel atau memenuhi uji reliabilitas.

#### 1. Hasil Uji Model Struktural (*Inner Model*)

Setelah model pengukuran (*outer model*) menunjukkan hasil yang memadai dari segi validitas dan reliabilitas, tahap selanjutnya dalam evaluasi model PLS-SEM adalah menilai model struktural (*inner model*). Tahap ini dilakukan untuk menguji hubungan antar konstruk laten, baik yang bersifat eksogen maupun endogen, sesuai dengan model teoritis yang telah dikembangkan dalam penelitian.

Menurut Hair et al. (2019), evaluasi model struktural bertujuan untuk menilai kekuatan serta signifikansi hubungan prediktif antar variabel laten. Dengan kata lain, analisis ini merupakan upaya untuk menemukan bukti empiris yang mendukung hipotesis mengenai keterkaitan antar konstruk sebagaimana digambarkan dalam kerangka teori.

##### a. Nilai R-Square (*Coefficient of determination*)

Nilai *R-square* digunakan untuk menunjukkan sejauh mana konstruk eksogen menjelaskan konstruk endogen. Untuk mengevaluasi model struktural yaitu dengan nilai *R-square* yang menunjukkan kekuatan prediktif dari model. *Rule of thumb* yang digunakan yaitu 0,75; 0,50; dan 0,25 menunjukkan bahwa model kuat, moderat, dan lemah. (Hair et al., 2017). Hasil nilai *R-square* dapat dilihat pada tabel dibawah ini sebagai berikut:

**Tabel 5. Nilai R-Square**

|                                | R Square | Adjusted R Square |
|--------------------------------|----------|-------------------|
| <b>Y_KINERJA PEGAWAI</b>       | 0,522    | 0,502             |
| <b>Z_LEARNING ORGANIZATION</b> | 0,310    | 0,291             |

Sumber: Output SmartPLS 3, 2025

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel diatas, menunjukkan bahwa variabel kinerja pegawai mempunyai nilai *r square* sebesar 0,522 pada variabel kinerja pegawai menunjukkan bahwa sebesar 52,2% variasi pada kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh variabel eksogen dalam model, yaitu gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan *learning organization*. Sementara itu, sisanya sebesar 47,8% dijelaskan oleh faktor lain di luar model penelitian ini.

Selanjutnya, variabel *learning organization* memiliki nilai R Square sebesar 0,310, yang berarti bahwa sebesar 31,0% variasi pada *learning organization* dapat dijelaskan oleh variabel Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja, sedangkan 69,0% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model.

Menurut kriteria interpretasi yang dikemukakan oleh Hair et al. (2019), nilai  $R^2$  sebesar 0,75 dikategorikan kuat, 0,50 sebagai moderat, dan 0,25 sebagai lemah. Berdasarkan kriteria tersebut, maka nilai R square untuk kinerja pegawai (0,522) termasuk dalam kategori moderat, sedangkan *learning organization* (0,310) termasuk dalam kategori lemah. dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model struktural (*inner model*) menunjukkan kemampuan prediktif yang cukup baik, di mana konstruk eksogen memiliki pengaruh yang moderat terhadap kinerja pegawai, dan pengaruh yang lemah terhadap *learning organization*.

#### b. Nilai F-Square ( $f^2$ Effect Size)

Nilai R Square, evaluasi terhadap model struktural juga dilakukan dengan menghitung ukuran efek (effect size) atau f-square ( $f^2$ ). Nilai ini digunakan untuk mengukur sejauh mana suatu konstruk eksogen memberikan kontribusi terhadap peningkatan nilai R Square dari konstruk endogen. Dengan kata lain, f-square menunjukkan pentingnya peran suatu variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen di dalam model penelitian.

Menurut Hair et al. (2017), perhitungan f-square dilakukan dengan cara mengamati perubahan nilai R Square ketika suatu konstruk tertentu dikeluarkan dari model. Hal ini bertujuan untuk mengevaluasi apakah konstruk tersebut memiliki pengaruh substantif terhadap konstruk endogen. Adapun *rule of thumb* yang digunakan dalam menilai besaran efek adalah: nilai 0,02 menunjukkan efek kecil, 0,15 menunjukkan efek sedang, dan 0,35 menunjukkan efek besar. Sementara itu, nilai  $f^2$  kurang dari 0,02 mengindikasikan bahwa konstruk tersebut tidak memiliki efek yang berarti terhadap variabel endogen. Hasil nilai F-square dapat dilihat pada tabel dibawah ini sebagai berikut:

**Tabel 6. Nilai F-Square**

|                          | KINERJA<br>PEGAWAI | LEARNING<br>ORGANIZATION |
|--------------------------|--------------------|--------------------------|
| GAYA<br>KEPEMIMPINAN     | 0,058              | <b>0,183</b>             |
| LEARNING<br>ORGANIZATION | <b>0,425</b>       |                          |
| MOTIVASI KERJA           | <b>0,019</b>       | 0,084                    |

Sumber: Output SmartPLS 3, 2025

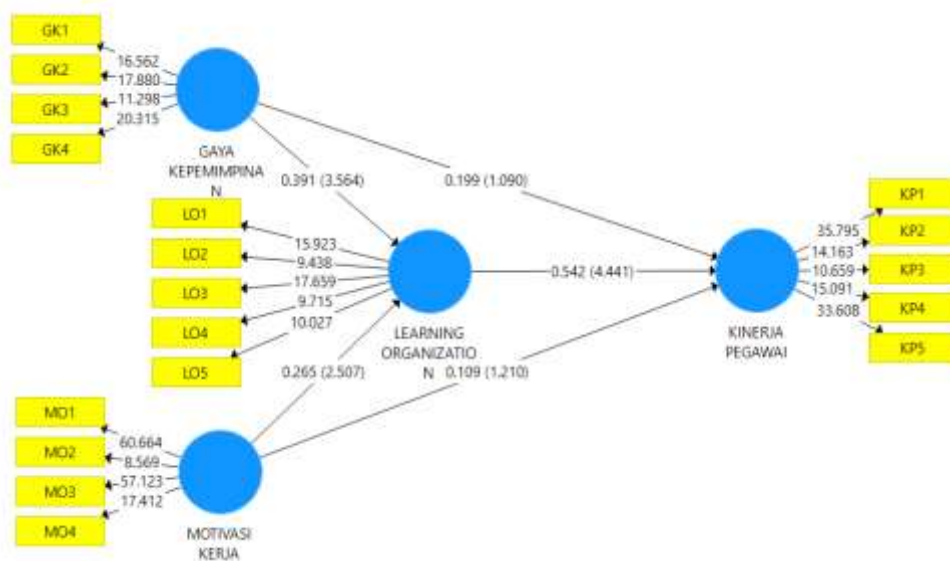
Berdasarkan kriteria yang dikemukakan oleh Hair et al. (2017), yaitu nilai  $f^2$  sebesar 0,02 menunjukkan efek kecil, 0,15 menunjukkan efek sedang, dan 0,35 menunjukkan efek besar, maka hasil di atas dapat diinterpretasikan bahwa gaya kepemimpinan terhadap *learning organization* memiliki nilai  $f^2$  sebesar 0,183, yang termasuk dalam kategori efek sedang, sehingga dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan memberikan kontribusi yang cukup berarti terhadap terbentuknya *learning organization*. Sedangkan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai memiliki nilai  $f^2$  sebesar 0,058, yang tergolong efek kecil, menunjukkan bahwa pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai masih terbatas. Dan motivasi kerja terhadap *learning organization* memiliki nilai  $f^2$  sebesar 0,084, juga tergolong efek kecil, menandakan bahwa motivasi kerja berpengaruh tetapi tidak dominan dalam meningkatkan *learning organization*. Kemudian motivasi kerja terhadap kinerja pegawai memiliki nilai  $f^2$  sebesar 0,019, berada di bawah batas 0,02, yang berarti efeknya sangat kecil atau tidak signifikan secara substantif terhadap kinerja pegawai. Dan *learning organization* terhadap kinerja pegawai memiliki nilai  $f^2$  sebesar 0,425, yang termasuk dalam kategori efek besar,

menunjukkan bahwa keberadaan *learning organization* memiliki pengaruh substantif dan kuat terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa *learning organization* merupakan konstruk yang berperan penting dalam menjembatani pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Hal ini menegaskan bahwa upaya membangun budaya organisasi pembelajar di lingkungan kerja berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai secara keseluruhan.

## 2. Hasil Pengujian Hipotesis

Pengujian selanjutnya yaitu melihat signifikansi yang mewakili hubungan yang di hipotesiskan di antara konstruk atau melihat pengaruh antar variabel pada *path coefficients* menggunakan prosedur *bootstrapping*. Selanjutnya yaitu *output bootstrapping* untuk melihat besaran nilai T-statistik.



**Gambar 4.2. Model Hubungan Konstruk Penelitian Dengan Metode *Bootstrapping***

### a. Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Analisis pengaruh langsung berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Hasil pengolahan data disajikan pada tabel di bawah ini sebagai berikut:

**Tabel 4.15. Hasil Pengaruh Langsung**

| Hipotesis | Sampel Asli (O) | T Statistik (  O/STDEV  ) | P Values     | Keterangan |
|-----------|-----------------|---------------------------|--------------|------------|
| X1-> Y    | 0,199           | 1,090                     | <b>0,276</b> | Ditolak    |
| X1 -> Z   | 0,391           | 3,564                     | <b>0,000</b> | Diterima   |
| Z -> Y    | 0,542           | 4,441                     | <b>0,000</b> | Diterima   |
| X2 ->Y    | 0,109           | 1,210                     | <b>0,226</b> | Ditolak    |
| X2 -> Z   | 0,265           | 2,507                     | <b>0,012</b> | Diterima   |

Sumber: Output SmartPLS 3, 2025

Keterangan : X1 (Gaya Kepemimpinan), X2 (Motivasi Kerja), Y (Kinerja Pegawai), dan Z (*Learning Organization*)

Hasil uji path coefficients pada tabel di atas dapat diinterpretasikan dengan melihat nilai original sample (O) untuk mengetahui arah dan kekuatan hubungan antar variabel, serta nilai T Statistics untuk menentukan tingkat signifikansi hubungan tersebut. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan tingkat signifikansi ( $\alpha$ ) sebesar 5% (*two-tailed*) dan tingkat keyakinan (*confidence level*) sebesar 95%, sehingga diperoleh nilai t-tabel sebesar 2,0025. Dengan demikian, apabila nilai T Statistics  $> 2,0025$ , maka hubungan antar variabel dinyatakan signifikan (Ghozali & Latan, 2015).

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel pengaruh langsung, diperoleh bahwa dari lima hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, terdapat tiga hipotesis yang diterima dan dua hipotesis yang ditolak. Adapun hasil pengujian hipotesis tiap konstruk dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai  
Hasil pengujian menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,199 dengan T Statistics sebesar 1,090 dan P Values sebesar 0,276. Karena nilai T Statistics  $< 2,0025$  dan  $P > 0,05$ , maka pengaruh ini tidak signifikan. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ditolak.
2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap *learning Organization*  
diperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0,391 dengan T Statistics sebesar 3,564 dan P Values sebesar 0,000. Karena nilai T Statistics  $> 2,0025$  dan  $P < 0,05$ , maka hubungan ini signifikan. Artinya, semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan, semakin kuat pula budaya organisasi pembelajar yang terbentuk. Oleh karena itu, hipotesis ini diterima.
3. Pengaruh *learning organization* terhadap kinerja pegawai  
nilai koefisien jalur sebesar 0,542, dengan T Statistics sebesar 4,441 dan P Values sebesar 0,000, menunjukkan bahwa hubungan ini positif dan signifikan. Hal ini berarti bahwa semakin kuat budaya *learning organization* di lingkungan sekolah, semakin tinggi pula kinerja pegawai. Maka dari itu, hipotesis ini diterima.
4. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai  
diperoleh nilai koefisien sebesar 0,109, dengan T Statistics sebesar 1,210 dan P Values sebesar 0,226, yang berarti pengaruh ini tidak signifikan, karena T Statistics  $< 2,0025$ . Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ditolak.
5. Pengaruh motivasi kerja terhadap *learning organization*  
nilai koefisien sebesar 0,265, dengan T Statistics sebesar 2,507 dan P Values sebesar 0,012, menunjukkan bahwa hubungan ini positif dan signifikan, karena nilai T Statistics  $> 2,0025$  dan  $P < 0,05$ . Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap *learning organization* diterima.

Secara keseluruhan, hasil ini memperlihatkan bahwa *learning organization* memiliki peran sentral dalam model penelitian ini, karena selain dipengaruhi secara signifikan oleh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja, variabel ini juga berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini mendukung pandangan bahwa budaya organisasi pembelajar dapat menjadi faktor penghubung yang memperkuat pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap peningkatan kinerja pegawai di SMA Negeri Sekecamatan Tanjung Selor.

#### **b. Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)**

Analisis terhadap pengaruh tidak langsung dilakukan guna menguji hipotesis mengenai sejauh mana variabel eksogen memengaruhi variabel endogen melalui variabel mediasi (*intervening*). Dengan kata lain, pengujian ini bertujuan untuk mengetahui peran variabel *learning organization* dalam memediasi hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat. Pengujian pengaruh tidak langsung ini dilakukan menggunakan perangkat lunak SmartPLS 3, dan hasilnya disajikan pada tabel berikut.



Tabel 4.16. Hasil Pengaruh Tidak Langsung

| Hipotesis | Sampel Asli (O) | T Statistik ( O/STDEV ) | P Values | Keterangan |
|-----------|-----------------|-------------------------|----------|------------|
| X1->Z->Y  | 0,212           | 3,552                   | 0,000    | Diterima   |
| X2->Z->Y  | 0,144           | 2,262                   | 0,024    | Diterima   |

Sumber: Output SmartPLS 3, 2025

Keterangan : X1 (Gaya Kepemimpinan), X2 (Motivasi Kerja), Y (Kinerja Pegawai), dan Z (Learning Organization)

Berdasarkan hasil uji pengaruh tidak langsung yang ditampilkan pada Tabel 4.16, dapat dijelaskan bahwa seluruh hipotesis mediasi dalam penelitian ini **diterima** karena memiliki nilai *T-statistic* lebih besar dari 2,0025 (pada taraf signifikansi 5%) serta nilai *P Values* di bawah 0,05. Adapun hasil pengujian hipotesis tiap konstruk dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui *learning organization* menunjukkan nilai *Original Sample (O)* sebesar 0,212, *T-statistic* sebesar 3,552, dan *P Values* sebesar 0,000. Hasil ini menunjukkan bahwa *learning organization* berperan signifikan dalam memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai. Dengan demikian, semakin baik penerapan gaya kepemimpinan, semakin tinggi pula kinerja pegawai melalui peningkatan budaya *learning organization*.
2. Pengaruh tidak langsung motivasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui *learning organization* menunjukkan nilai *Original Sample (O)* sebesar 0,144, *T-statistic* sebesar 2,262, dan *P Values* sebesar 0,024. Hasil ini juga signifikan, yang berarti *learning organization* mampu menjadi mediator dalam hubungan antara motivasi kerja dan kinerja pegawai. Artinya, peningkatan motivasi kerja pegawai akan berdampak positif terhadap kinerja jika diiringi dengan penguatan budaya organisasi yang berorientasi pada pembelajaran berkelanjutan.

Secara keseluruhan, hasil ini menegaskan bahwa *learning organization* memiliki peran penting sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan antara faktor internal organisasi (gaya kepemimpinan dan motivasi kerja) dengan peningkatan kinerja pegawai di lingkungan SMA Negeri Sekecamatan Tanjung Selor.

## Pembahasan

### 1. Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja pegawai di SMA Negeri se-Kecamatan Tanjung Selor. Temuan ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan belum mampu meningkatkan kinerja secara langsung karena masih dipengaruhi oleh faktor lain, seperti budaya organisasi, motivasi, dan lingkungan kerja. Hasil ini sejalan dengan penelitian Maulana Aditya Pratama (2019) yang menyatakan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja akan lebih kuat melalui variabel mediasi, serta didukung oleh penelitian Aril Prasetyo dan Arif Hartono (2022) yang menemukan bahwa pengaruh kepemimpinan menjadi signifikan ketika dimediasi oleh kepuasan kerja. Selain itu, Sintia (2023) juga membuktikan bahwa *learning organization* berperan penting dalam meningkatkan kinerja. Oleh karena itu, kepemimpinan yang efektif perlu didukung oleh budaya organisasi pembelajar agar mampu memberikan dampak optimal terhadap kinerja pegawai.

### 2. Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa motivasi saja belum cukup untuk meningkatkan kinerja tanpa adanya dukungan lingkungan kerja yang mendorong pembelajaran dan pengembangan diri. Temuan ini berbeda dengan penelitian Inez Zaneta



Hafizhah (2018) dan Maulana Aditya Pratama (2019) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa dalam konteks SMA Negeri se-Kecamatan Tanjung Selor, peningkatan kinerja lebih dipengaruhi oleh faktor organisasional dibandingkan faktor individual semata.

### **3. Gaya Kepemimpinan terhadap *Learning Organization***

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *learning organization*. Temuan ini menunjukkan bahwa pemimpin yang mampu memberikan arahan, inspirasi, dan dukungan akan mendorong terbentuknya budaya belajar di lingkungan sekolah. Hasil ini sejalan dengan penelitian Aril Prasetyo dan Arif Hartono (2022) serta Maulana Aditya Pratama (2019) yang menyatakan bahwa kepemimpinan berkontribusi dalam memperkuat kondisi internal organisasi. Selain itu, penelitian Sintia (2023) juga membuktikan bahwa *learning organization* dapat dibangun melalui faktor-faktor organisasional, termasuk kepemimpinan yang efektif.

### **4. Motivasi Kerja terhadap *Learning Organization***

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *learning organization*. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi cenderung lebih aktif dalam belajar, berbagi pengetahuan, dan beradaptasi terhadap perubahan. Temuan ini didukung oleh penelitian Inez Zaneta Hafizhah (2018) dan Maulana Aditya Pratama (2019) yang menyatakan bahwa motivasi kerja mampu mendorong perilaku positif dalam organisasi. Sejalan dengan itu, Sintia (2023) menjelaskan bahwa motivasi menjadi salah satu faktor penting dalam membangun budaya organisasi pembelajaran yang berkelanjutan.

### **5. *Learning Organization* terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *learning organization* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa budaya belajar yang kuat mampu meningkatkan kompetensi, kolaborasi, serta inovasi pegawai sehingga berdampak pada peningkatan kinerja. Temuan ini sejalan dengan penelitian Sintia (2023) yang menyatakan bahwa *learning organization* berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan, serta didukung oleh penelitian Aril Prasetyo dan Arif Hartono (2022) yang menunjukkan pentingnya faktor organisasional dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan.

### **6. Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai melalui *Learning Organization***

Hasil penelitian membuktikan bahwa *learning organization* mampu memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan akan memberikan dampak yang lebih efektif apabila mampu menciptakan budaya belajar dalam organisasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan Aril Prasetyo dan Arif Hartono (2022) yang menemukan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja menjadi lebih kuat melalui variabel mediasi, serta didukung oleh Maulana Aditya Pratama (2019) dan Sintia (2023) yang menegaskan pentingnya mekanisme pembelajaran organisasi dalam meningkatkan kinerja. Dengan demikian, *learning organization* menjadi jembatan utama dalam mentransformasikan kepemimpinan menjadi peningkatan kinerja pegawai.

### **7. Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui *Learning Organization***

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *learning organization* memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Artinya, motivasi kerja akan memberikan dampak yang lebih besar terhadap kinerja apabila diikuti dengan budaya belajar yang kuat dalam organisasi. Temuan ini sejalan dengan penelitian Maulana Aditya Pratama (2019) yang menunjukkan bahwa motivasi memberikan pengaruh terhadap kinerja melalui mekanisme mediasi, serta didukung

oleh Sintia (2023) yang membuktikan bahwa *learning organization* berperan penting dalam mengubah motivasi individu menjadi peningkatan kinerja organisasi. Temuan ini menegaskan bahwa penguatan budaya pembelajaran merupakan strategi penting dalam mengoptimalkan motivasi kerja pegawai.

## 5. Penutup

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan, penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi kerja tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja pegawai di SMA Negeri se-Kecamatan Tanjung Selor. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kinerja pegawai tidak hanya ditentukan oleh kualitas kepemimpinan maupun tingkat motivasi kerja secara langsung, tetapi memerlukan adanya mekanisme pendukung yang mampu mengoptimalkan pengaruh kedua variabel tersebut. Meskipun demikian, baik gaya kepemimpinan maupun motivasi kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap terbentuknya **learning organization**, yang menunjukkan bahwa kepemimpinan yang inspiratif serta motivasi kerja yang tinggi mampu mendorong terciptanya budaya belajar dalam organisasi sekolah.

Penelitian ini juga membuktikan bahwa **learning organization** berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Semakin kuat budaya belajar yang berkembang di lingkungan sekolah, semakin tinggi pula kemampuan pegawai dalam meningkatkan kompetensi, kolaborasi, inovasi, dan produktivitas kerja. Selain itu, **learning organization** terbukti berperan sebagai variabel mediasi yang menghubungkan pengaruh gaya kepemimpinan maupun motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Dengan kata lain, gaya kepemimpinan dan motivasi kerja akan memberikan dampak yang lebih optimal terhadap peningkatan kinerja apabila didukung oleh budaya organisasi yang mendorong proses pembelajaran secara berkelanjutan. Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan bahwa **learning organization** merupakan faktor strategis yang mampu memperkuat hubungan antara kepemimpinan, motivasi kerja, dan kinerja pegawai, sehingga pengembangan budaya belajar organisasi perlu menjadi prioritas dalam upaya meningkatkan kualitas sumber daya manusia di SMA Negeri se-Kecamatan Tanjung Selor.

Berdasarkan hasil penelitian, SMA Negeri se-Kecamatan Tanjung Selor disarankan untuk memperkuat implementasi gaya kepemimpinan yang berorientasi pada pembelajaran melalui penerapan kepemimpinan transformasional yang mampu menginspirasi, memberikan teladan, membangun komunikasi yang efektif, serta mendorong inovasi dan kolaborasi di lingkungan sekolah. Selain itu, sekolah perlu mengoptimalkan program peningkatan motivasi kerja dengan menyediakan kesempatan pengembangan profesional secara berkelanjutan, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, menerapkan sistem penghargaan yang adil, serta mengelola beban kerja secara proporsional agar motivasi pegawai dapat diwujudkan dalam peningkatan kinerja yang nyata.

Di sisi lain, pengembangan **learning organization** perlu dilakukan secara terencana melalui pembentukan budaya berbagi pengetahuan, forum refleksi bersama, evaluasi rutin terhadap praktik kerja, serta pemanfaatan teknologi informasi sebagai media pembelajaran organisasi. Sekolah juga disarankan menyusun kebijakan pengembangan sumber daya manusia yang mengintegrasikan aspek kepemimpinan, motivasi kerja, dan pembelajaran organisasi ke dalam sistem manajemen kinerja. Kolaborasi antarsekolah di tingkat Kecamatan Tanjung Selor melalui kegiatan berbagi praktik baik, pelatihan bersama, dan komunitas belajar profesional juga perlu diperkuat untuk memperluas proses pembelajaran organisasi. Selain itu, diperlukan sistem monitoring dan evaluasi yang tidak hanya mengukur pencapaian kinerja pegawai, tetapi juga mengevaluasi perkembangan budaya belajar organisasi. Penyediaan fasilitas pendukung, seperti platform kolaborasi digital, ruang diskusi yang memadai, dan akses terhadap sumber belajar yang relevan, diharapkan mampu mempercepat transfer pengetahuan dan

meningkatkan kualitas kinerja pegawai secara berkelanjutan. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk memperluas cakupan penelitian dengan melibatkan lebih banyak sekolah, menggunakan variabel lain yang berpotensi memengaruhi kinerja pegawai, serta menerapkan pendekatan longitudinal agar diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai dinamika hubungan antara kepemimpinan, motivasi kerja, **learning organization**, dan kinerja pegawai.

#### Daftar Pustaka

- Amelia, Dahlia. Dkk (2023). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Aceh:Yayasan Penerbit Muhammad Zaini.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). London: Kogan Page.
- Cahyadi, A. (2021). *Organisasi Pembelajaran dalam Perspektif Pendidikan Modern*. Yogyakarta: Deepublish.
- Danang, Sunyoto. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Buku Seru.
- Dewi, D. P., Hadi, A. S., & Suwandi. (2024). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada SMP Muhammadiyah 29 Sawangan*. Jurnal Manajemen XYZ.
- Ghozali, I. (2014). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Hafizhah, I. Z. (2018). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus pada Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Syarif Hidayatullah Jakarta)*. Jurnal Administrasi dan Manajemen Pendidikan.
- Hair, Joseph F. Dkk. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Ed.3. Thousand Oaks, California, Amerika Serikat: SAGE Publications.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hidayati, Tetra. (2024). *Dari Motivasi ke Prestasi*. Malang: Literasi Nusantara.
- Hidayati, T. (2024). *Manajemen Kinerja dan Kepemimpinan dalam Sektor Pendidikan*. Surabaya: Scopindo Media Pustaka.
- Hutahean, Wendy Sepmady. (2021). *Teori Kepemimpinan*. Malang: Ahlimedia Press.
- Karen E. Watkins & Victoria J. Marsick. (2023). *Rethinking Workplace Learning and Development*. Cheltenham, Inggris: Edward Elgar Publishing Ltd.
- Northouse, P.G. (2016). *Leadership Theory and Practice*. Ed. 7. Thousand Oaks, California, Amerika Serikat: SAGE Publications.
- Pebriani, G. A., Noor Fikri, A. W., & Putra, C. I. W. (2024). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Guru di SMA Negeri 81 Jakarta Timur*. Jurnal Ilmiah Kependidikan.
- Peter M. Senge. (2023). *The Fifth Discipline The Art and Practice Of The Learning Organization*. New York: Crown Currency.
- Prasetyo, A., & Hartono, A. (2022). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi Pemimpin Sekolah terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan SMAN 1 Jekulo yang Dimediasi Kepuasan Kerja*. Jurnal Manajemen dan Pendidikan.
- Pratama, M. A. (2019). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi oleh Motivasi Kerja pada PT. Pegadaian (Persero)*. Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2016). *Organizational Behavior* (17th ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Rohmaniyah, C. (2023). *Pengaruh Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Learning Organization di Lingkungan Sekolah*. Jurnal Pendidikan Manajemen, 10(2), 77–89.

- Senge, P. M. (2023). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* (30th Anniversary Edition). New York: Doubleday.
- Sintia. (2023). *Pengaruh Learning Organization Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kompetensi sebagai Intervening Variable Pada Karyawan PT Bumitama Gunajaya Agro Kota Jakarta Selatan*. Jurnal Pengembangan Sumber Daya Manusia.
- Sulaksono, A. (2024). *Motivasi dan Produktivitas Pegawai dalam Organisasi Publik*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Evaluasi (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan Kombinasi*. Bandung: Alfabeta.
- Tohardi, A. (2021). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Bandung: Refika Aditama.
- Veithial Rivai & Ahmad Fawzi Mohd. Basri. (2016). *Performance Appraisal: Sistem Yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan & Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Wahyudi. (2019). *Manajemen Pendidikan: Strategi Pengembangan Organisasi Pembelajar*. Bandung: Alfabeta.
- Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (2023). *Dimensions of the Learning Organization Questionnaire (DLOQ): Theory and Practice Update*. New York: Routledge.
- Wardani, Hamidah Retno. (2023) *Kebutuhan Dasar Manusia*. Jakarta: Uki Press
- Wibowo. (2017). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Zainuddin, I., & Aditya W. (2023). *Metode Penelitian*. Purbalingga: Eureka Media Aksara.