



SKRIPSI

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
TRANSAKSIONAL TERHADAP KINERJA ORGANISASI
PADA GENERASI *MILLENNIAL*
STUDI KASUS: PT. PERTAMINA UNIT PENGOLAHAN IV
CILACAP**

AGUNG NABAWI SANTOSO

NRP. 0911164000092

DOSEN PEMBIMBING

Dr.oec.HSG. SYARIFA HANOUM, S.T., M.T., CSEP

DEPARTEMEN MANAJEMEN BISNIS

FAKULTAS DESAIN KREATIF DAN BISNIS DIGITAL

INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER

SURABAYA

2020

(Halaman sengaja dikosongkan)



SKRIPSI

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
TRANSAKSIONAL TERHADAP KINERJA ORGANISASI
PADA GENERASI *MILLENNIAL*
STUDI KASUS: PT. PERTAMINA UNIT PENGOLAHAN IV
CILACAP**

AGUNG NABAWI SANTOSO

NRP. 0911164000092

DOSEN PEMBIMBING

Dr.oec.HSG. SYARIFA HANOUM, S.T., M.T., CSEP

DEPARTEMEN MANAJEMEN BISNIS

FAKULTAS DESAIN KREATIF DAN BISNIS DIGITAL

INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER

SURABAYA

2020

(Halaman sengaja dikosongkan)



UNDERGRADUATE THESIS

**THE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL AND
TRANSACTIONAL LEADERSHIP ON ORGANIZATIONAL
PERFORMANCE IN *MILLENNIAL* GENERATION
CASE STUDY: PT. PERTAMINA REFINERY UNIT IV
CILACAP**

AGUNG NABAWI SANTOSO

NRP. 0911164000092

SUPERVISOR

Dr.oec.HSG. SYARIFA HANOUM, S.T., M.T., CSEP

BUSINESS MANAGEMENT DEPARTMENT

FACULTY OF CREATIVE DESIGN AND DIGITAL BUSINESS

INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER

SURABAYA

2020

(Halaman sengaja dikosongkan)

LEMBAR PENGESAHAN

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
TRANSAKSIONAL TERHADAP KINERJA ORGANISASI PADA
GENERASI *MILLENNIAL*
STUDI KASUS: PT. PERTAMINA UNIT PENGOLAHAN IV CILACAP

Oleh:

Agung Nabawi Santoso

NRP 0911164000092

Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh
Gelar Sarjana Manajemen Bisnis

Pada

Program Studi Sarjana Manajemen Bisnis
Departemen Manajemen Bisnis
Fakultas Desain Kreatif dan Bisnis Digital
Institut Teknologi Sepuluh Nopember

Tanggal Ujian: 21 Januari 2020

Disetujui Oleh:

Dosen Pembimbing Skripsi

Pembimbing



Dr.oec.HSG. Syarifa Hanoum, S.T., M.T., CSEP

NIP. 198001062005012005

Seluruh tulisan yang tercantum pada Skripsi ini merupakan hasil karya penulis sendiri, adapun isi dan konten sepenuhnya menjadi tanggung jawab penulis. Penulis bersedia menanggung segala tuntutan dan konsekuensi jika di kemudian hari terdapat pihak yang merasa dirugikan, baik secara pribadi maupun hukum.

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh isi Skripsi ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh isi Skripsi dalam bentuk apa pun tanpa izin penulis.

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
TRANSAKSIONAL TERHADAP KINERJA ORGANISASI PADA
GENERASI *MILLENNIAL*
STUDI KASUS: PT. PERTAMINA UNIT PENGOLAHAN IV CILACAP**

ABSTRAK

Indonesia memiliki total penduduk sebanyak 267.66 juta jiwa dan menduduki peringkat ke-empat di dunia. Persentase populasi paling banyak diisi oleh generasi *millennial* sebanyak 33.75%. Generasi *millennial* tersebut memiliki persentase partisipasi angkatan kerja sebanyak 67.24%. Hal tersebut dapat diberdayakan oleh Indonesia untuk menyiapkan tenaga kerja yang dapat mengekskalasi kinerja organisasi dalam negeri guna menciptakan daya saing global. Terdapat kesenjangan penelitian untuk mengembangkan generasi *millennial* dimana gaya kepemimpinan masih jarang ditemui dalam memberdayakan generasi *millennial*. Penelitian ini berfungsi untuk mencari tahu pengaruh kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja organisasi pada generasi *millennial* pada industri minyak dan gas dengan studi kasus di PT. Pertamina Unit Pengolahan IV Cilacap. Variabel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional dan transaksional sebagai variabel independen yang berdampak terhadap variabel kinerja organisasi. Variabel mediasi yang digunakan untuk menghubungkan variabel sebelumnya adalah berbagi pengetahuan, pembelajaran organisasi, dan kinerja pekerjaan yang menghubungkan variabel sebelumnya guna berdampak pada kinerja organisasi. Uji dilakukan menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM) untuk menguji model dan hipotesis penelitian. Penelitian ini menggunakan kuesioner yang disebarakan secara *online* dan mendapatkan 150 responden dari seluruh bagian perusahaan. Ditemukan bahwa kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja organisasi melalui variabel mediasi pembelajaran organisasi. Kepemimpinan transformasional dan transaksional secara positif mempengaruhi variabel berbagi pengetahuan. Kinerja organisasi juga dipengaruhi oleh pembelajaran organisasi dan kinerja pekerjaan.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Transaksional, Kinerja Organisasi, PT. Pertamina Unit Pengolahan IV Cilacap.

(Halaman sengaja dikosongkan)

THE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL AND TRANSACTIONAL LEADERSHIP ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE IN MILLENNIAL GENERATION

CASE STUDY: PT. PERTAMINA REFINERY UNIT IV CILACAP

ABSTRACT

Indonesia has a total population of 267.66 million people and ranks fourth in the world. The largest percentage population filled by millennial generation. This millennial generation has a labor force participation contribution of 67.24% by its total population. This phenomenon can be empowered by Indonesia to prepare workers that can escalate domestic workers to produce global competitiveness. It is estimated that research to develop the millennial generation while the leadership style is still rarely found in members of the millennial generation. This study aims to find out transformational and transactional leadership on organizational performance in millennial generation from oil and gas industry with a case study at PT. Pertamina Refinery Unit IV Cilacap. The research variables used in this study are transformational, transactional leadership, and mediation variables used to link previous variables are knowledge sharing, organizational learning, and job performance that links previous variables to affect organizational performance. The model test is using Structural Equation Modeling (SEM) to test the research model and hypothesis. This study used a questionnaire distributed online and obtained 150 respondents from all parts of the company. The result is transformational leadership that influences organizational performance through organizational learning mediating variables. Transformational and transactional leadership positively influences knowledge sharing variables. Organizational performance is also needed by organizational learning and job performance.

Keywords: *Organizational Performance, Pertamina Refinery Unit IV Cilacap, Transactional Leadership, Transformational Leadership.*

(Halaman sengaja dikosongkan)

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Organisasi pada Generasi Millennial Studi Kasus: PT. Pertamina Unit Pengolahan IV Cilacap” sebagai syarat menyelesaikan Pendidikan Program Sarjana (S1) Departemen Manajemen Bisnis ITS.

Selama proses penulisan skripsi ini, penulis banyak mendapatkan bantuan dari berbagai macam pihak baik berupa bantuan dukungan, bimbingan serta doa. Sehingga, penulis ingin mengucapkan banyak terima kasih atas segala bentuk bantuan yang diberikan baik berupa fisik maupun moril. Adapun berbagai pihak yang telah membantu dalam penyelesaian penelitian ini, yaitu:

1. Ibu Dr.oec.HSG. Syarifa Hanoum, S.T., M.T., CSEP selaku Dosen Pembimbing dan Kepala Departemen Manajemen Bisnis ITS yang telah memberikan arahan serta masukan yang membangun dan membimbing penulis hingga terciptanya penelitian ini.
2. Bapak Berto Mulia Wibawa, S.Pi, MM. selaku Sekretaris Departemen Manajemen Bisnis ITS yang telah memberikan masukan dan saran yang membangun kepada penulis.
3. Ibu Muniroh, S.Si., MBA. selaku Dosen Ko-Pembimbing yang telah membimbing penulis dan memberikan saran yang membangun kepada penulis hingga terciptanya penelitian ini.
4. Bapak Satria Fadil Persada, S.Kom, MBA., Ph.D yang memberikan motivasi dan inspirasi kepada penulis dalam penelitian ini.
5. Bapak dan Ibu Dosen Departemen Manajemen Bisnis ITS yang telah banyak memberikan waktunya untuk berbagi ilmu dan *sharing* selama masa kuliah penulis serta selama penyelesaian skripsi.
6. Seluruh civitas akademika Departemen Manajemen Bisnis ITS yang telah membantu proses administrasi selama masa perkuliahan.

7. Abang Dimas Agung, S.T. selaku bagian *Purchasing-Procurement* di PT. Pertamina RU IV Cilacap yang telah bersedia memberikan akses penelitian dan dukungan moral yang selalu memotivasi penulis.
8. Ibu dan adik dari penulis yang terus memberikan dukungan doa, nasihat dan motivasi kepada penulis dalam penyelesaian skripsi ini.
9. Bobby A. dan Kemas Hamdi selaku sahabat penulis yang selalu memberikan motivasi, masukan serta semangat selama masa perkuliahan dan penyelesaian skripsi penulis.
10. Teman-teman Kos Manyar Tirtoasri IV No. 20-22, Kota Surabaya yang selalu memberikan motivasi yang menggugah hati penulis dalam menyelesaikan skripsi.

Besar harapan penulis semoga penelitian ini dapat memberikan kebermanfaatan dalam pemahaman keilmuan dan kontribusinya kepada PT. Pertamina Unit Pengolahan IV Cilacap. Penulis menyadari adanya kekurangan dalam penelitian ini. Oleh karena itu, penulis mengharapkan saran dan kritik yang konstruktif sehingga menyempurnakan penelitian ini.

Surabaya, Januari 2020

Penulis

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN	i
ABSTRAK	iii
ABSTRACT.....	v
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR TABEL	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	6
1.3. Tujuan.....	6
1.4. Manfaat.....	7
1.5. Batasan Penelitian	8
1.6. Sistematika Penulisan.....	8
BAB II LANDASAN TEORI	9
2.1. Kepemimpinan Transformasional	9
2.2. Kepemimpinan Transaksional.....	9
2.3. Berbagi Pengetahuan.....	10
2.4. Pembelajaran Organisasi	11
2.5. Kinerja Pekerjaan	12
2.6. Kinerja Organisasi.....	12
2.7. Generasi Millennial	12
2.8. Penelitian Terdahulu.....	13
2.8.1. <i>A Jordanian Empirical Study of The Associations Among Transformational Leadership, Transactional Leadership, Knowledge Sharing, Job Performance, and Firm Performance: A Structural Equation Modelling Approach</i>	<i>13</i>
2.8.2. <i>Relations Between Transformational Leadership, Organizational Learning, Knowledge Management, Organizational Innovation, and Organizational Performance: An Empirical Investigation of Manufacturing Firms.....</i>	<i>14</i>

2.8.3.	<i>The Effects of Transformational Leadership and Organizational Performance through Knowledge and Innovation</i>	14
2.8.4.	Exploring The Mediating Effects Between Transformational Leadership and Organizational Performance	15
2.8.5.	Relationship of Transformational Leadership, Organizational Learning, and Organizational Performance	16
2.8.6.	Tabel Penelitian Terdahulu.....	17
2.9.	<i>Research Gap</i>	21
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....		23
3.1.	Diagram Alir Penelitian	23
3.1.1.	Tahapan Pendahuluan.....	25
3.1.2.	Tahapan Spesifikasi Model	25
3.1.3.	Tahapan Pengumpulan Data.....	25
3.1.4.	Tahapan Pengolahan dan Analisis Data Kesimpulan	25
3.2.	Penggunaan Variabel Penelitian	26
3.2.1.	Hubungan Antar Variabel.....	26
3.2.2.	Model dan Hipotesis Penelitian.....	30
3.2.3.	Definisi Variabel Operasional	31
3.3.	Desain Penelitian	34
3.3.1.	Jenis Desain Penelitian	34
3.3.2.	Data yang Dibutuhkan	34
3.4.	Teknik Pengumpulan Data.....	34
3.5.	Teknik Pengolahan Data	36
3.5.1.	Analisis Deskriptif.....	36
3.5.2.	Uji Asumsi Klasik	37
3.5.3.	Uji Validitas dan Reliabilitas.....	38
3.5.4.	Uji Model Fit	39
3.5.5.	Uji Hipotesis	40
BAB IV ANALISIS DAN DISKUSI		41
4.1.	Pengumpulan Data.....	41
4.2.	Hasil Analisis Deskriptif.....	42
4.2.1.	Analisis Demografi.....	42
4.2.2.	Analisis Deskriptif Variabel SEM.....	44
4.2.3.	Analisis Variabel Komposit.....	46

4.3.	Hasil Uji Asumsi Klasik.....	47
4.3.1.	Hasil Uji Outliers	47
4.3.2.	Hasil Uji Normalitas	47
4.3.3.	Hasil Uji Linearitas	48
4.3.4.	Hasil Uji Multikolinearitas.....	48
4.4.	Hasil Model Pengukuran.....	49
4.4.1.	Hasil Uji Validitas.....	49
4.4.2.	Hasil Uji Reliabilitas.....	52
4.5.	Hasil Structural Equation Modelling.....	53
4.5.1.	Hasil Uji Model Fit	53
4.5.2.	Hasil Uji Hipotesis	55
4.6.	Implikasi Manajerial.....	59
BAB V SIMPULAN DAN SARAN.....		63
5.1.	Simpulan.....	63
5.2.	Saran.....	63
5.2.1.	Keterbatasan Penelitian.....	64
5.2.2.	Saran untuk Penelitian Selanjutnya.....	64
DAFTAR PUSTAKA.....		65
LAMPIRAN.....		77
	Lampiran 1. Kuesioner Penelitian	77
	Lampiran 2. Surat Penerimaan dari PT. Pertamina Unit Pengolahan IV Cilacap.....	87
	Lampiran 3. Surat Penugasan dari Departemen Manajemen Bisnis-ITS.....	89
	Lampiran 4. Uji Outliers (Z-score).....	91
	Lampiran 5. Uji Normalitas (Q-Q plot).....	93
	Lampiran 6. Uji Linearitas (Scatter Plot)	95
	Lampiran 7. Uji Reliabilitas (Cronbach's Alpha)	97
	Lampiran 8. Model Hipotesis	99
	Lampiran 9. Uji Model Fit (Goodness of Fit)	101
	Lampiran 10. Uji Hipotesis	103
	Lampiran 11. Surat Selesai Penelitian dari PT. Pertamina Unit Pengolahan IV Cilacap.....	109
BIODATA PENULIS.....		111

(Halaman sengaja dikosongkan)

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1. Persentase Generasi dari Total Penduduk Indonesia	1
Gambar 1. 2. Persentase Kontribusi Minyak dan Gas terhadap Total Ekspor Indonesia	4
Gambar 1. 3. Grafik Jumlah Karyawan di PT. Pertamina (Persero).....	5
Gambar 2. 1. Hipotesis dari Penelitian Masa'deh et al.....	13
Gambar 2. 2. Hipotesis dari Penelitian Noruzy et al.....	14
Gambar 2. 3. Hipotesis dari Penelitian Garcia-Morales	15
Gambar 2. 4. Hipotesis dari Penelitian Para-Gonzalez.....	15
Gambar 2. 5. Hipotesis dari Penelitian Mutahar et al.	16
Gambar 3. 1. Diagram Alir Penelitian	23
Gambar 3. 2. Diagram Alir Penelitian (Lanjutan)	24
Gambar 3. 3. Model Penelitian	30
Gambar 4. 1. Jenjang Pendidikan.....	43
Gambar 4. 2. Pengalaman Kerja	44
Gambar 4. 3. Model Struktural Penelitian	54

(Halaman sengaja dikosongkan)

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1. Penelitian Terdahulu	17
Tabel 3. 1. Indikator yang Digunakan.....	32
Tabel 3. 2. Bagan Kuesioner Penelitian	35
Tabel 3. 3. Analisis Deskriptif	37
Tabel 3. 4. Pengukuran Goodnes of Fit (GOF).....	40
Tabel 4. 1. Unit Kerja Responden.....	42
Tabel 4. 2. Variabel Deskriptif SEM	45
Tabel 4. 3. Analisis Variabel Komposit	46
Tabel 4. 4. Uji Multikolinearitas	48
Tabel 4. 5. Nilai Minimum pada Uji Validitas	49
Tabel 4. 6. Hasil Uji Validitas.....	49
Tabel 4. 7. Hasil Uji Validitas Setelah Reduksi.....	51
Tabel 4. 8. Nilai Minimum pada Uji Reliabilitas.....	52
Tabel 4. 9. Hasil Uji Reliabililitas.....	52
Tabel 4. 10. Hasil Uji Reliabilitas Setelah Reduksi.....	53
Tabel 4. 11. Hasil Uji Model Fit	54
Tabel 4. 12. Hasil Uji Hipotesis	55
Tabel 4. 13. Implikasi Manajerial	61

(Halaman sengaja dikosongkan)

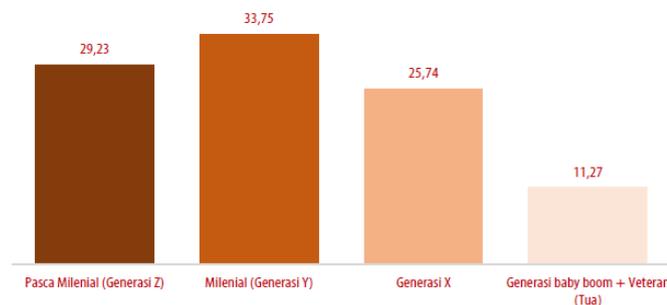
BAB I

PENDAHULUAN

Bab ini membahas mengenai latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, batasan penelitian, serta sistematika penulisan skripsi.

1.1. Latar Belakang

Indonesia memiliki total penduduk sebanyak 267.66 juta jiwa dan menduduki peringkat keempat dengan total populasi penduduk terbanyak di dunia (World Bank, 2018). Generasi *millennial* di Indonesia menduduki urutan pertama sebesar 33.75% dari populasi Indonesia (Badan Pusat Statistik Indonesia, 2018). Generasi *millennial* di Indonesia yang memiliki partisipasi angkatan kerja sebanyak 67.24%. Jumlah generasi *millennial* yang semakin banyak dan menguasai demografi harus ditangani karena mereka akan menentukan masa depan Indonesia. Terutama dalam menyiapkan tenaga kerja yang mengekskalasi kinerja organisasi dalam negeri guna menciptakan daya saing secara global.



Gambar 1.1 Persentase Generasi dari Total Penduduk Indonesia, Sumber: Badan Pusat Statistik Indonesia, 2018

Dalam menyiapkan generasi *millennial* menjadi tenaga kerja yang dapat mengekskalasi kinerja organisasi dalam negeri, diperlukan studi untuk mengetahui karakteristik dari generasi *millennial*. Generasi *millennial* digambarkan kurang loyalitas dan etos kerja (Marston 2009). Generasi *millennial* juga diketahui mengharapkan untuk dapat berkontribusi pada inovasi di tingkat tempat kerja dan untuk merekonsiliasi pekerjaan (Chou, 2012; Twenge & Campbell, 2012). Di sisi lain mereka juga memiliki daya tahan yang lebih rendah dibandingkan generasi sebelumnya (Chou, 2012). Generasi *millennial* lebih menghargai lingkungan kerja daripada dua generasi sebelumnya, Generasi X dan Baby Boomer (Chen dan Choi, 2008). Dengan begitu banyak generasi *millennial* memasuki dunia kerja, para

peneliti telah mengadvokasi gagasan untuk melibatkan lingkungan yang mencegah kebosanan dan mempromosikan sesuatu pada karyawan millennial di tempat kerja (Myers & Oetzel, 2003; Myers & Sadaghiani, 2010). Karakteristik tersebut akan berpengaruh pada lingkungan kerja mereka.

Studi dalam penanganan terhadap generasi *millennial* telah dilakukan seperti penelitian tentang keinginan berhenti kerja dan motivasi pada generasi *millennial* yang menghasilkan temuan mereka lebih cenderung melaporkan niat untuk meninggalkan pekerjaan mereka, dan sebagian besar atribut pekerjaan tidak lebih penting bagi keputusan pekerja *millennial* untuk pergi (Ertas, 2015). Selanjutnya, penelitian untuk pengembangan karyawan muda (generasi *millennial*) dengan menggunakan *reverse mentoring* melibatkan pasangan karyawan junior yang lebih muda yang bertindak sebagai mentor untuk berbagi keahlian dengan kolega senior yang lebih tua agar terjadinya pertukaran pengetahuan dalam suatu tempat kerja (Marcinkus Murphy, 2012). Penelitian selanjutnya yang menggunakan *internal branding* untuk meningkatkan keterlibatan dan retensi pada karyawan generasi *millennial* di tempat kerja (Ozcelik, 2015). Akan tetapi, fenomena terkait karakteristik *millennial* dan lingkungan kerja yang masih minim diselidiki dan sejalan dengan narasi sebelumnya adalah terkait gaya kepemimpinan yang bersinggungan dengan karakteristik mereka. Gaya kepemimpinan digunakan secara berbeda untuk karyawan berdasarkan jumlah arahan, pemberdayaan, dan kekuatan pengambilan keputusan (Iqbal et al., 2015). Gaya kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai kemampuan untuk memotivasi dan mempengaruhi kegiatan bawahan secara kolektif dengan cara yang etis, hormat dan loyal, sehingga mereka dapat berkontribusi pada pencapaian tujuan yang dimiliki oleh tim dan organisasi (Hersey & Blanchard, 1986).

Terdapat penelitian untuk mengafirmasi gaya kepemimpinan pada suatu organisasi dengan kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional (Bass, 1985). Fenomena tersebut telah disajikan pada penelitian terdahulu berupa menyelidiki gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional yang mempengaruhi praktik berbagi pengetahuan karyawan, dan dampak yang terakhir pada kinerja, dan kemudian pada kinerja perusahaan (Masa'deh et al., 2016). Penelitian terdahulu lainnya, dimana penelitian tersebut

menentukan hubungan antara kepemimpinan transformasional, pembelajaran organisasi, manajemen pengetahuan, inovasi organisasi, dan kinerja organisasi (Noruzy et al., 2013). Penelitian-penelitian tersebut mengafirmasi hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja organisasi. Berdasarkan penelitian tersebut membuktikan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kinerja organisasi akan tetapi *sample* yang diteliti spesifik secara generasi. Kesenjangan tersebut dapat dijadikan penelitian untuk pengembangan pada generasi *millennial* dan menghasilkan tenaga kerja yang mampu mengekskalasi kinerja suatu organisasi. Sejalan dengan temuan ini, studi kepemimpinan di industri minyak dan gas lepas pantai menyatakan keterlibatan kepemimpinan dalam operasi kerja dan komunikasi yang sering antara pekerja dan pemimpin merupakan suatu aktivitas yang penting dalam industri minyak dan gas (O'Dea dan Flin, 2001). Efek tambahan dari keterlibatan kepemimpinan yang tinggi yang ditekankan dalam studi kepemimpinan dalam industri minyak dan gas lepas pantai adalah bahwa hal itu memungkinkan hubungan interpersonal yang baik dengan bawahan, hubungan yang ditandai oleh kepercayaan, keterbukaan, dan kejujuran (O'Dea dan Flin, 2001).

Variabel mediasi dibutuhkan dalam menghubungkan kepemimpinan transformasional dan transaksional guna pengembangan generasi *millennial* untuk kinerja organisasi yang lebih baik lagi. Organisasi menjadi lebih efektif jika mereka menangkap, berbagi, mempertahankan, dan menggunakan kembali pengetahuan organisasi untuk menciptakan lingkungan bisnis yang sukses (Jennex, 2005). Peran pemimpin tim, dengan menggunakan perilaku dan karakteristik transaksional dan transformasional mereka, dapat membantu memfasilitasi tindakan manajemen pengetahuan kolektif tersebut (Vincent, 2006). Oleh sebab itu, penerapan konsep kepemimpinan, dapat dijadikan faktor implikasi dari berbagi pengetahuan yang memfasilitasi keberhasilan dari suatu proses tersebut. Kehadiran modal intelektual akan sangat penting bagi organisasi untuk menjadi sukses dalam ekonomi pengetahuan saat ini dan juga melaporkan bahwa modal intelektual dianggap sebagai pendorong penting pertumbuhan bisnis (Kamukama et al., 2011). Pertumbuhan bisnis tersebut dapat tercermin dari kinerja pekerjaan yang dilakukan karyawan yang diakumulatiskan menjadi suatu kinerja organisasi. Ketika semua

anggota menjadi sadar akan hasil kognitif dan model mental yang baru dibagikan, termasuk proses kerja dan pekerjaan individu, pembelajaran berkembang menjadi pembelajaran organisasi (Argyris dan Schon, 1996). Pembelajaran organisasi merupakan proses membangun pengetahuan dan norma organisasi dalam budaya organisasi yang mengubah dan menghasilkan efektivitas organisasi dengan meningkatkan keterampilan manusia (Dodgeson, 1993). Penulis berasumsi dari literatur di atas bahwa pembelajaran organisasi memberikan pengaruh positif langsung pada kinerja organisasi dan berbagi pengetahuan dapat mempengaruhi kinerja organisasi secara tidak langsung melalui kinerja pekerjaan.

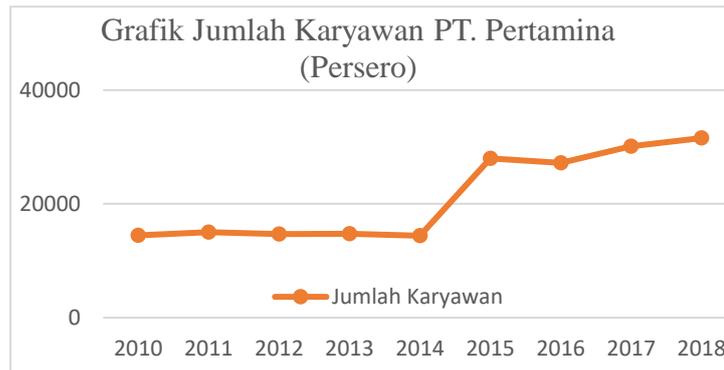
Selain studi yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang dapat digunakan dalam mempersiapkan generasi *millennial* dalam meningkatkan kinerja organisasi. Gaya kepemimpinan dapat berguna pada organisasi di industri minyak dan gas. Industri minyak dan gas di Indonesia yang sedang mengalami volatilitas pada produksi barel minyak pada tahun 2004 mampu menghasilkan di atas 1 juta barel/hari menjadi 800 ribu barel/hari di tahun 2018 (PwC Indonesia, 2019). Selanjutnya, penurunan produksi minyak di Indonesia berdampak pada kontribusi ekspor sektor minyak dan gas Indonesia. Persentase kontribusi ekspor minyak dan gas bumi yang menurun dari 16% dari total ekspor di tahun 2010 menjadi 8% dalam tiga tahun terakhir. Pendapatan negara dari industri minyak dan gas turun 80% dari Rp 216 triliun pada tahun 2014 (14% dari pendapatan negara) menjadi Rp 44 triliun pada tahun 2016 (2,8% dari pendapatan negara) (PwC Indonesia, 2019).



Gambar1. 2 Persentase Kontribusi Minyak dan Gas terhadap Total Ekspor Indonesia Sumber: PwC Indonesia, 2009

Sebagai perusahaan dalam negeri yang menjadi garda terdepan dalam produksi minyak dan gas tanah air. Suatu pengembangan karyawan pada generasi

millennial guna berdampak pada kinerja organisasi sangat dibutuhkan oleh PT. Pertamina (Persero). PT. Pertamina (Persero) menjadikan sumber daya manusia sebagai salah satu mata rantai yang paling penting guna terciptanya rantai bisnis yang terintegrasi. Selanjutnya, PT. Pertamina (Persero) memiliki laju pertumbuhan karyawan yang sedikit fluktuatif 5 tahun pertama sejak 2010, akan tetapi pada 3 tahun terakhir memiliki peningkatan karyawan yang signifikan.



Gambar 1. 3 Grafik Jumlah Karyawan PT. Pertamina (Persero), Sumber: bumn.go.id dan Annual Report PT. Pertamina (Persero) 2018

PT. Pertamina (Persero) memiliki 60% pekerja yang merupakan generasi *millennial* (Energia, 2019). Bahkan, jumlah tenaga kerja dari generasi *millennial* di PT. Pertamina (Persero) diprediksi mencapai 75% dari total tenaga kerja pada tahun 2025 dan generasi *millennial* tersebut dari pekerja yang lahir pada tahun 1981 hingga 1999 (Energia, 2018a). Hal tersebut menjadikan generasi *millennial* menjadi tumpuan PT. Pertamina (Persero) untuk menjalankan roda bisnis perusahaan di masa depan. Karakter generasi *millennial* perlu diasah untuk menjadi pribadi yang *low profile*, tapi *high profit* (Energia, 2018b). Pertamina melakukan berbagai langkah strategis termasuk dalam pengelolaan SDM khususnya dalam program *succession planning* guna menyiapkan suksesor jabatan kritis di organisasi agar siap dari segi kompetensi teknis maupun *leadership* (Energia News, 2016). Hal tersebut guna menjadikan insan Pertamina terus membuka wawasan berpikir dan mencapai visi Pertamina sebagai pengelola energi nasional. Dan kualitas dari sebuah organisasi dilihat dari kepemimpinan pada organisasi tersebut. Pertamina sebagai BUMN terbesar di Indonesia harus dikelola oleh orang-orang yang memiliki integritas tinggi.

Lokasi penelitian dilakukan pada PT. Pertamina Unit Pengolahan IV Cilacap. Dipilihnya PT. Pertamina Unit Pengolahan IV Cilacap dikarenakan beberapa

alasan, salah satunya mempunyai kilang dengan kapasitas produksi terbesar di Indonesia yakni 348.000 barrel/hari. Hal tersebut membuat PT. Pertamina Unit Pengolahan IV Cilacap mampu memproduksi BBM yang berjumlah lebih dibanding unit lain, dimana unit ini mampu memasok 34% kebutuhan BBM skala nasional dan memasok 60% kebutuhan BBM di Pulau Jawa (Pertamina, 2019). PT. Pertamina Unit Pengolahan IV Cilacap juga mempunyai karyawan generasi *millennial* yang mendapat perhatian dari Direktur SDM Pertamina dan Direktur Pengolahan saat memberikan pengarah program terobosan dalam upaya mencapai visi perusahaan. Jumlah karyawan pada PT. Pertamina Unit Pengolahan IV Cilacap yang berusia di bawah 30 tahun dari tahun 2016 mengalami pertumbuhan hingga 19% di tahun 2019 dan populasi karyawan generasi *millennial* tersebut sebanyak 687 karyawan atau 47% dari jumlah total karyawan perusahaan (Zaki, 2019). Pertumbuhan jumlah karyawan generasi *millennial* tersebut perlu ditangani oleh perusahaan, akan tetapi sampai saat ini belum ada yang membahas secara spesifik aspek kepemimpinan pada karyawan generasi ini (Zaki, 2019). Oleh sebab itu, penulis tertarik untuk melakukan penelitian pada PT. Pertamina Unit Pengolahan IV Cilacap agar mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja organisasi pada karyawan generasi *millennial* dengan variabel mediasi berbagi pengetahuan, pembelajaran organisasi, dan kinerja pekerjaan guna menciptakan karyawan *millennials* yang lebih berkompentensi.

1.2. Rumusan Masalah

Rumusan masalah pada penelitian ini adalah apakah penerapan kepemimpinan transformasional dan transaksional mempengaruhi kinerja organisasi melalui variabel mediasi berbagi pengetahuan, pembelajaran organisasi, dan kinerja pekerjaan pada karyawan generasi *millennial* di PT. Pertamina Unit Pengolahan IV Cilacap.

1.3. Tujuan

Tujuan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap berbagi pengetahuan pada karyawan generasi *millennial* yang ada di PT. Pertamina Unit Pengolahan IV Cilacap

2. Mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap pembelajaran organisasi pada karyawan generasi *millennial* yang dilakukan PT. Pertamina Unit Pengolahan IV Cilacap
3. Mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja pekerjaan pada karyawan generasi *millennial* yang ada di PT. Pertamina Unit Pengolahan IV Cilacap
4. Mengetahui pengaruh berbagi pengetahuan terhadap kinerja pekerjaan pada karyawan generasi *millennial* PT. Pertamina Unit Pengolahan IV Cilacap
5. Mengetahui pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja organisasi menurut karyawan generasi *millennial* yang ada di PT. Pertamina Unit Pengolahan IV Cilacap
6. Mengetahui pengaruh kinerja pekerjaan karyawan terhadap kinerja organisasi menurut karyawan generasi *millennial* PT. Pertamina Unit Pengolahan IV Cilacap

1.4. Manfaat

Berdasarkan tujuan penelitian, dapat ditarik manfaat penelitian sebagai berikut:

a. Bagi akademik

Penelitian ini diharapkan memberikan suatu contoh temuan empiris dalam bidang gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dalam menciptakan berbagi pengetahuan dan sebagai sarana pembelajaran organisasi yang dapat memberikan pengaruh kepada kinerja pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi.

b. Bagi perusahaan

Penelitian ini dapat memberikan saran dan masukan tentang permasalahan penggunaan gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional yang dilakukan kepada karyawan yang berdampak pada kinerja organisasi PT. Pertamina Unit Pengolahan IV Cilacap saat ini.

c. Bagi penelitian selanjutnya

Penelitian ini dapat menjadi sumber pengembangan bagi penelitian serupa yang akan dilakukan selanjutnya. Penelitian selanjutnya dapat dimodifikasi dengan cara mengambil variabel penelitian yang berbeda, objek penelitian yang berbeda ataupun karakteristik responden yang berbeda dengan saat ini.

1.5. Batasan Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada PT. Pertamina Unit Pengolahan IV Cilacap dan responden penelitian ini adalah karyawan dengan kategori generasi *millennial* yang bekerja di PT Pertamina Unit Pengolahan IV Cilacap.

1.6. Sistematika Penulisan

Berikut merupakan sistematika penulisan pada penelitian ini:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini membahas mengenai latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, batasan masalah, asumsi penelitian serta sistematika penulisan skripsi.

BAB II LANDASAN TEORI

Bab ini menjelaskan mengenai objek penelitian, teori, dan referensi yang relevan dengan topik penelitian sehingga dapat digunakan sebagai landasan dalam penelitian. Serta menjelaskan research gap dengan penelitian terdahulu.

BAB III METODE PENELITIAN

Pada bab ini diuraikan tentang metode penelitian yang terdiri model dan hipotesis penelitian, jenis desain penelitian, model penelitian, definisi operasional variabel, uji model serta hipotesis penelitian, dan dari lokasi dan waktu penelitian.

BAB IV HASIL ANALISIS DAN DISKUSI

Bab ini menjabarkan tentang proses analisis dan diskusi dari hasil penelitian. Proses tersebut diawali oleh pengumpulan data. Dari data yang telah terkumpul, dilakukan pengolahan data beserta analisis sesuai dengan metode penelitian yang digunakan.

BAB V SIMPULAN DAN SARAN

Pada bagian ini akan dibahas tentang kesimpulan dari hasil yang telah didapatkan pada bagian sebelumnya guna menjawab tujuan dari penelitian yang telah dilakukan ini. Selain itu terdapat juga saran untuk objek dan penelitian selanjutnya.

BAB II

LANDASAN TEORI

Bab ini menjelaskan mengenai teori dan referensi yang relevan dengan topik penelitian sehingga dapat digunakan sebagai landasan dalam penelitian. Serta menjelaskan *research gap* dengan penelitian terdahulu.

2.1. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai suatu proses di mana para pemimpin menginspirasi pengikut mereka untuk melakukan pada tingkat yang lebih tinggi dari yang diharapkan dan berpotensi melebihi kepentingan diri para pengikut sendiri untuk tingkat tinggi dari visi bersama (Bass, 1999). Akibatnya, pengikut dalam kondisi kepemimpinan transformasional dapat memaksimalkan kinerja bawahan mereka dan meningkatkan tingkat perasaan motivasi, komitmen organisasi, kepuasan, kepercayaan dan keterlibatan kerja (Podsakoff et al., 1996). Pemimpin transformasional dicirikan oleh kemampuan untuk mengidentifikasi dan mengartikulasikan suatu visi, memberikan model yang sesuai, mendorong penerimaan tujuan kelompok, mengkomunikasikan harapan kinerja tinggi, memberikan dukungan individual, dan karisma tingkat tinggi (Fitzgerald dan Schutte, 2010). Oleh karena itu pemimpin transformasional menggunakan karakteristik ini untuk meningkatkan ekspektasi kinerja pengikut dan mengubah nilai-nilai pribadi dan konsep diri mereka ke tingkat kebutuhan dan aspirasi yang lebih tinggi (Cheung dan Wong, 2011). Selain itu, para pemimpin ini menunjukkan kegigihan dan tekad yang kuat dalam mengejar tujuan, menunjukkan standar tinggi prinsip-prinsip etika dan perilaku moral, mengorbankan diri demi keuntungan orang lain, mempertimbangkan kebutuhan bawahan di atas kebutuhan mereka sendiri, dan berbagi kesuksesan dan risiko dengan bawahan (Limsila dan Ogunlana, 2008). Kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dalam suatu organisasi.

2.2. Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional dibangun di atas premis hubungan timbal balik antara pemimpin dan bawahan mereka (Vito et al., 2014). Dalam kepemimpinan transaksional, para pemimpin mengejar pertukaran biaya dan manfaat dengan pengikut karena kebutuhan material dan psikis mereka untuk mencapai kinerja yang

diharapkan (Sarros dan Santora, 2001). Kepemimpinan transaksional memiliki dua jenis yaitu imbalan kontinjensi dan manajemen dengan pengecualian. Imbalan kontinjensi dianggap sebagai bentuk perilaku konstruktif (Obiwuru et al., 2011). Di sini pemimpin mengklarifikasi kepada pengikut apa yang perlu dilakukan untuk mendapatkan imbalan atas upaya melalui arahan dan partisipasi (Erkutlu, 2008). Imbalan kontinjensi didasarkan pada sistem pertukaran tawar-menawar di mana pemimpin mengklarifikasi harapan kepada bawahan dan mereka berdua sepakat untuk mencapai tujuan organisasi dan pemimpin menawarkan pengakuan dan penghargaan kepada bawahan ketika sasaran tercapai (Limsila dan Ogunlana, 2008). Manajemen dengan pengecualian dianggap sebagai bentuk perilaku korektif (Obiwuru et al., 2011). Dapat mengambil bentuk manajemen aktif dengan pengecualian di mana pemimpin menentukan standar kepatuhan dan apa yang dianggap kinerja tidak efektif, pemimpin kemudian memantau kinerja pengikut dan mengambil tindakan korektif jika pengikut gagal memenuhi standar dan dapat menghukum mereka karena tidak mematuhi dengan standar itu (Erkutlu, 2008; Limsila dan Ogunlana, 2008).

2.3. Berbagi Pengetahuan

Dalam bersaing di era globalisasi, organisasi harus mulai berfokus pada sumber daya selain yang berwujud untuk mengatasi berbagai rintangan yang terjadi. Pengetahuan dianggap sebagai salah satu sumber daya utama organisasi yang berdampak pada perusahaan. Pengetahuan berasal dari pemikiran dan merupakan kombinasi dari informasi, pengalaman dan wawasan (Hu, 2009). Dalam organisasi, rekaan-rekaan yang tertanam tidak hanya dalam dokumen atau repositori tetapi juga dalam rutinitas organisasi, proses, praktik, dan norma (Ma et al., 2008). Organisasi perlu mengelola pengetahuan secara efisien untuk meningkatkan kinerja karyawan, menghasilkan hasil yang lebih besar dan memperoleh keunggulan kompetitif (Meso dan Smith, 2000).

Mengingat pentingnya pengetahuan bagi organisasi, manajemen pengetahuan telah menjadi aspek integral dan penting dari strategi perusahaan (Iyer dan Ravindran, 2009; Shannak et al., 2012). Berbagi pengetahuan, salah satu proses manajemen pengetahuan, yang dianggap sebagai manajemen pengetahuan generasi pertama dan harus dibuat terlihat dalam organisasi dengan menjadikan bagian dari

strategi bisnis mereka, memprakarsai ke bisnis utama, secara rutin, mencocokkan gaya organisasi, dan menyelaraskan penghargaan (Vorakulpipat dan Rezugui, 2008). Berbagi pengetahuan dapat dilihat sebagai bagian yang tidak dapat dipisahkan dari organisasi karena pengetahuan yang dibuat dalam organisasi membutuhkan pertukaran dan berbagi pengetahuan tersebut untuk memahami hal tersebut (Cao dan Xiang, 2012). Selain itu, berbagi pengetahuan dianggap penting karena memberikan banyak manfaat bagi organisasi, di antaranya adalah peningkatan kinerja organisasi (Iyer dan Ravindran, 2009), peningkatan daya serap dan inovasi yang mengarah pada keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Cao dan Xiang, 2012). Berbagi pengetahuan terjadi ketika seseorang ingin terlibat dalam pengumpulan pengetahuan dan menyumbangkan pengetahuan untuk ide-ide baru yang meningkat (Bock dan Kim, 2002). Hasil dari berbagi pengetahuan tergantung pada kualitas dan kuantitas komunikasi antara sumber daya manusia, kesiapan untuk menggunakan pengetahuan dan kompetensi individu (Liao, 2006).

2.4. Pembelajaran Organisasi

Pembelajaran organisasi merupakan serangkaian tindakan (perolehan pengetahuan, distribusi informasi, interpretasi informasi, dan memori organisasi) dalam organisasi yang secara sengaja dan tidak sengaja memengaruhi perubahan organisasi positif (Templeton et al., 2002). Untuk mengembangkan dan melakukan, pembelajaran organisasi telah dianggap sebagai salah satu sarana strategis pengarsipan kesuksesan organisasi jangka panjang (Senge, 1990). Pembelajaran organisasi tersebut dapat dijadikan kemampuan organisasi untuk bertahan dan tetap kompetitif di dalam suatu volatilitas dan ketidakpastian ekonomi pada era globalisasi. Pembelajaran organisasi dapat dilihat sebagai proses dinamis berdasarkan pengetahuan, yang menyiratkan bergerak di antara berbagai tingkat tindakan, pergi dari individu ke tingkat kelompok, dan kemudian ke tingkat organisasi dan kembali lagi (Crossan, Lane, & White, 1999; Huber, 1991). Saat ini, pembelajaran organisasi dijelaskan di tingkat manajemen strategis dan dijadikan organisasi sebagai sumber keunggulan kompetitif. Spesifikasi proses pembelajaran pada berbagai tingkat analisis memberikan peluang untuk mengungkap gambaran terperinci tentang peran pemimpin dalam memfasilitasi pembelajaran organisasi (Berson et al., 2006).

2.5. Kinerja Pekerjaan

Kinerja pekerjaan berkaitan dengan tingkat produktivitas perilaku terkait pekerjaan individu (Shooshtarian et al., 2013; Zaman et al., 2014). Kinerja pekerjaan mengukur seseorang terhadap tujuannya untuk menentukan apakah hasil cocok dengan tujuan yang diharapkan (Yang dan Hwang, 2014). Kinerja pekerjaan dapat diukur dengan menggunakan beberapa metode seperti kualitas pekerjaan, ketepatan waktu, kinerja, produktivitas, efektivitas pelatihan, penilaian, hasil pekerjaan, perilaku, dan karakteristik pribadi (Tseng dan Huang, 2011). Menurut teori kinerja, kinerja pekerjaan terdiri dari konstruksi multidimensi yang mencakup kinerja tugas dan kinerja kontekstual (Bhatti et al., 2013). Kinerja tugas atau kinerja dalam peran mengacu pada perilaku pekerja yang berkontribusi pada kinerja teknis organisasi (Bertolino et al., 2013). Kinerja tugas dianggap sebagai komponen paling dasar dari kinerja pekerjaan yang menilai efektivitas kerja individu yang berkontribusi pada inti teknis organisasi (Ng et al., 2009; Yang dan Hwang, 2014). Kinerja kontekstual atau dikenal sebagai kinerja peran ekstra mengacu pada perilaku yang berkontribusi pada inti sosial dan psikologis organisasi (Bertolino et al., 2013).

2.6. Kinerja Organisasi

Kinerja organisasi adalah kompetensi organisasi untuk mengubah sumber daya dalam perusahaan secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi (Daft, 1997). Terdapat empat faktor untuk mengukur kinerja organisasi: (1) hasil SDM (turnover, absensi, kepuasan kerja), (2) hasil organisasi (produktivitas, kualitas, layanan), (3) hasil akuntansi keuangan (ROA, profitabilitas), dan (4) hasil pasar modal (Dyer dan Reeves, 1995). Dan dapat diasumsikan bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia secara strategis adalah untuk memberikan dampak pada kinerja organisasi melalui peningkatan probabilitas pada pencapaian tujuan.

2.7. Generasi Millennial

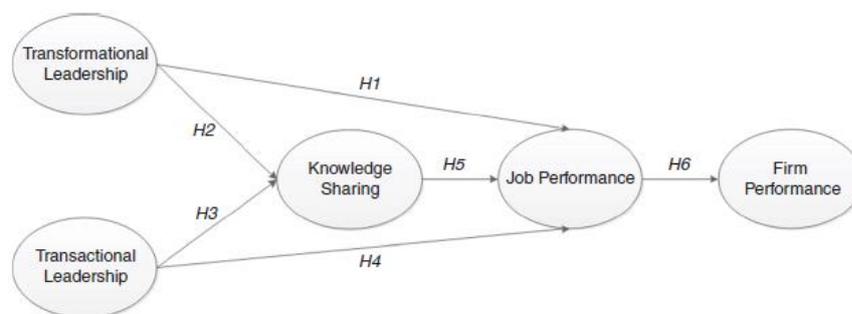
Generasi *millennial* angkatan kerja lahir sekitar tahun 1980-1999 (Twenge & Campbell, 2012). Terdapat studi yang menyoroti manfaat dari angkatan kerja generasi *millennial* misalnya, mereka bekerja dengan baik (Altes, 2009). Akan tetapi, di satu sisi terdapat kritik terhadap karyawan generasi *millennial* dimana

mereka memusatkan diri bahkan pada titik narsisme, tidak termotivasi, tidak sopan, dan tidak loyal (Amble, 2003; Tulgan, 2009; Twenge & Campbell, 2009). Mereka dilaporkan bertanya-tanya mengapa mereka tidak mendapat kenaikan gaji dan promosi setelah enam bulan bekerja (Erickson 2009). Mereka juga mencari pekerjaan yang bermakna dan memuaskan (Lancaster dan Stillman 2002; Yang dan Guy 2006). Terdapat pro dan kontra generasi *millennial* khususnya di lingkungan pekerjaan. Sehingga dibutuhkan studi yang mendukung untuk pemberdayaan generasi *millennial* secara langsung dan hasil yang jelas yaitu yang berdampak dengan kinerja organisasi.

2.8. Penelitian Terdahulu

2.8.1. A Jordanian Empirical Study of The Associations Among Transformational Leadership, Transactional Leadership, Knowledge Sharing, Job Performance, and Firm Performance: A Structural Equation Modelling Approach

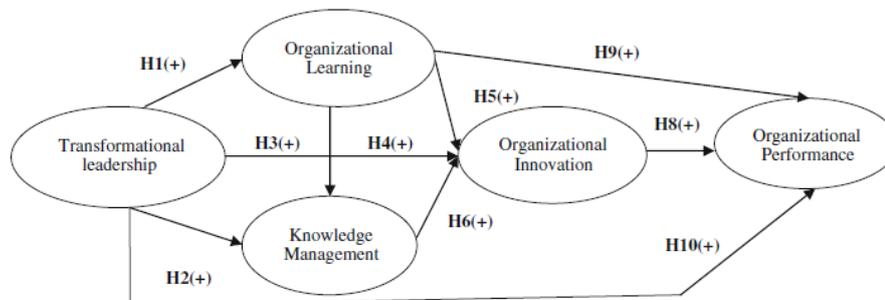
Penelitian yang dilakukan oleh Ma'sadeh et al. Pada tahun 2015 dijadikan jurnal acuan pada penelitian ini. Hasil penelitian pada artikel tersebut mengungkapkan gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional memiliki dampak yang signifikan pada kinerja pekerjaan dan kinerja perusahaan. Objek penelitian pada pada artikel tersebut dilakukan pada karyawan di *Jordanian Council of Youth*. Dan artikel tersebut menggunakan *structural equation modelling* (SEM) sebagai uji hipotesis penelitian. Adapun, variabel kepemimpinan transformasional dan transaksional serta berbagi pengetahuan, kinerja pekerjaan, dan kinerja perusahaan pada penelitian ini diadopsi menjadi variabel independen oleh peneliti.



Gambar 2. 1. Hipotesis dari Penelitian Masa'deh et al.

2.8.2. Relations Between Transformational Leadership, Organizational Learning, Knowledge Management, Organizational Innovation, and Organizational Performance: An Empirical Investigation of Manufacturing Firms.

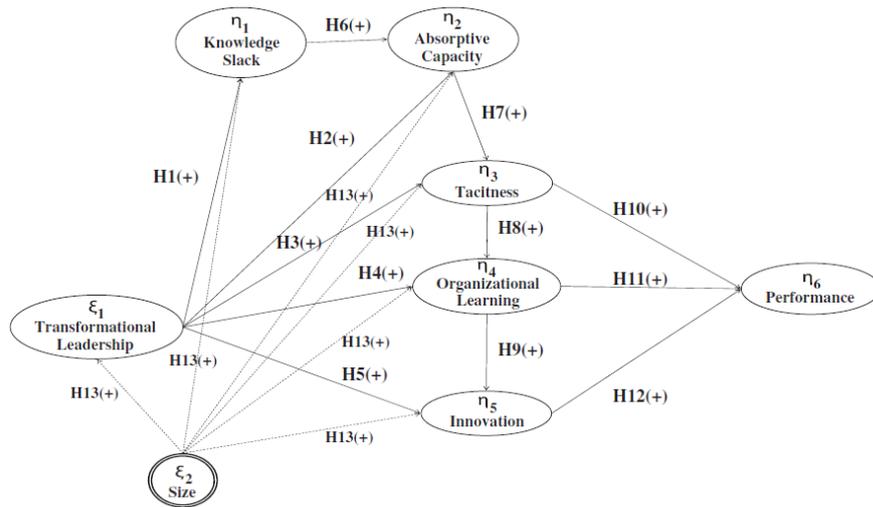
Penelitian dari Noruzy et al. Pada tahun 2013 dijadikan salah satu penelitian terdahulu oleh peneliti. Hal tersebut, dikarenakan temuan dari penelitian tersebut mengkonfirmasi bahwa kepemimpinan transformasional membantu meningkatkan pembelajaran organisasi pada perusahaan manufaktur. Dimana Objek penelitian yang digunakan sama dengan penelitian ini yaitu perusahaan yang bergerak di industri manufaktur. Serta variabel pembelajaran organisasi dan kinerja organisasi pada penelitian Noruzy et al. Diadopsi untuk penelitian ini.



Gambar 2. 2. Hipotesis dari Penelitian Noruzy et al.

2.8.3. The Effects of Transformational Leadership and Organizational Performance through Knowledge and Innovation

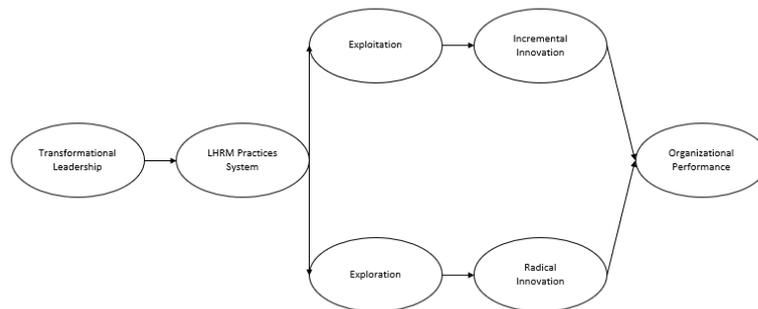
Penelitian yang dilakukan oleh Garcia-Morales (2008a) dengan objek penelitian CEO perusahaan di Negara Spanyol. Dan hasil dari penelitian tersebut berupa kepemimpinan transformasional telah membantu dalam mengembangkan fondasi pengetahuan organisasi dan mendorong perilaku inovatif dan memperkuat motivasi untuk meningkatkan kinerja dan hasil organisasi. Terdapat hubungan variabel kepemimpinan transformasional, pembelajaran organisasi, dan kinerja organisasi yang dapat dijadikan literatur pendukung untuk menghubungkan variabel pada penelitian ini.



Gambar 2. 3. Hipotesis dari Penelitian Garcia-Morales

2.8.4. Exploring The Mediating Effects Between Transformational Leadership and Organizational Performance

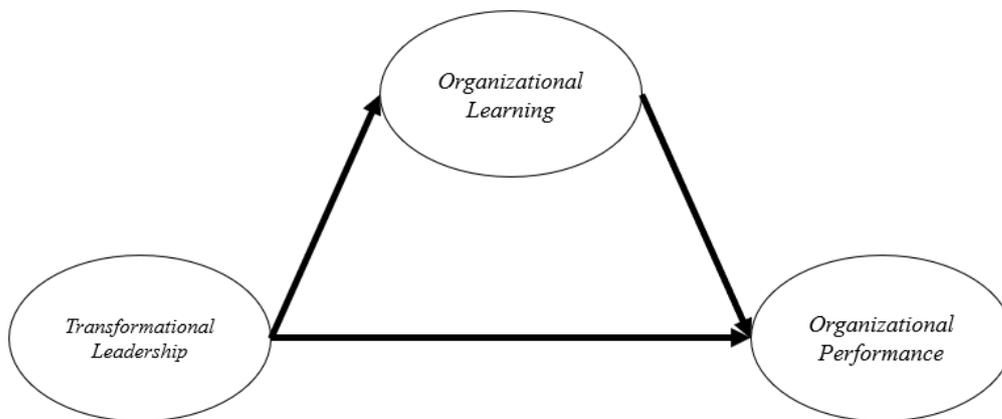
Penelitian yang dilakukan oleh Para-Gonzalez menemukan bahwa adopsi pada gaya kepemimpinan transformasional meningkatkan kinerja, pembelajaran, dan inovasi dikembangkan dalam suatu organisasi. Terdapat studi pada variabel kepemimpinan transformasional yang dapat dijadikan sumber literatur pada penelitian ini.



Gambar 2. 4. Hipotesis dari Penelitian Para-Gonzalez

2.8.5. Relationship of Transformational Leadership, Organizational Learning, and Organizational Performance

Penelitian yang dilakukan oleh Mutahar et al. Pada karyawan sektor telekomunikasi di KSA, Saudi Arabia menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional secara positif mempengaruhi pembelajaran dan kinerja organisasi. Penelitian yang dilakukan Mutahar et al. Juga mengkonfirmasi adanya hubungan positif antara pembelajaran organisasi dan kinerja organisasi serta dapat dijadikan acuan dalam studi literatur dalam meneliti variabel-variabel pada penelitian ini.



Gambar 2. 5. Hipotesis dari Penelitian Mutahar et al.

2.8.6. Tabel Penelitian Terdahulu

Tabel 2 .1. Penelitian Terdahulu

Peneliti	Judul Penelitian	Objek Penelitian	Variabel Penelitian						Hasil Penelitian
			Kepemimpinan Transformasional	Kepemimpinan Transaksional	Pembelajaran Organisasi	Berbagi Pengetahuan	Kinerja Pekerja	Kinerja Organisasi	
Masa'deh et al. (2016)	<i>A Jordanian Empirical Study of The Associations Among Transformational Leadership, Transactional Leadership, Knowledge Sharing, Job Performance, and Firm Performance: A Structural Equation Modelling Approach</i>	Karyawan di Jordanian Council of Youth	Ya	Ya	Tidak	Ya	Ya	Tidak	Temuan ini mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional memiliki dampak signifikan pada kinerja pekerjaan, dan yang terakhir pada kinerja perusahaan. Juga, ditemukan bahwa kepemimpinan transaksional mempengaruhi <i>knowledge sharing</i> , sedangkan kepemimpinan transformasional tidak.

Tabel 2. 1. Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

Peneliti	Judul Penelitian	Objek Penelitian	Variabel Penelitian						Hasil Penelitian
			Kepemimpinan Transformasional	Kepemimpinan Transaksional	Pembelajaran Organisasi	Berbagi Pengetahuan	Kinerja Pekerja	Kinerja Organisasi	
Noruzy et al. (2013)	<i>Relations Between Transformational Leadership, Organizational Learning, Knowledge Management, Organizational Innovation, and Organizational Performance: An Empirical Investigation of Manufacturing Firms</i>	Karyawan di Perusahaan Manufaktur Negara Iran	Ya	Tidak	Ya	Tidak	Tidak	Ya	Temuan dari penelitian ini adalah konfirmasi bahwa kepemimpinan transformasional membantu meningkatkan basis pembelajaran organisasi dalam organisasi. Perusahaan manufaktur yang memiliki kinerja yang sukses dalam hal pembelajaran organisasi lebih mungkin untuk berhasil dalam menciptakan, berbagi, menyimpan, menerapkan, dan benar-benar mengelola pengetahuan.

Tabel 2. 1. Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

Peneliti	Judul Penelitian	Objek Penelitian	Variabel Penelitian						Hasil Penelitian
			Kepemimpinan Transformasional	Kepemimpinan Transaksional	Pembelajaran Organisasi	Berbagi Pengetahuan	Kinerja Pekerja	Kinerja Organisasi	
Garcia-Morales et al. (2008a)	<i>The Effects of Transformational Leadership on Organizational Performance through Knowledge and Innovation</i>	CEO Perusahaan	Ya	Tidak	Ya	Tidak	Tidak	Ya	hasil penelitian ini adalah bahwa kepemimpinan transformasional membantu mengembangkan fondasi pengetahuan organisasi dalam organisasi. Kepemimpinan transformasional mendorong perilaku inovatif dan memperkuat motivasi untuk meningkatkan hasil organisasi.

Tabel 2. 1. Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

Peneliti	Judul Penelitian	Objek Penelitian	Variabel Penelitian						Hasil Penelitian
			Kepemimpinan Transformasional	Kepemimpinan Transaksional	Pembelajaran Organisasi	Berbagi Pengetahuan	Kinerja Pekerja an	Kinerja Organisasi	
Mutahar et al. (2015)	<i>Relationship of Transformational Leadership, Organizational Learning and Organizational Performance</i>	Karyawan Sektor Telekomunikasi di KSA	Ya	Tidak	Ya	Tidak	Tidak	Ya	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional secara positif mempengaruhi kinerja dan pembelajaran organisasi. Studi ini juga mengkonfirmasi adanya hubungan positif antara pembelajaran organisasi dan kinerja.
Para-Gonzalez et al. (2018)	<i>Exploring the mediating effects between transformational leadership and organizational performance</i>	Karyawan dari Iberian Balance Analysis System (SABI) Spanyol	Ya	Tidak	Tidak	Tidak	Tidak	Ya	Mengungkapkan adopsi gaya kepemimpinan transformasional meningkatkan kinerja ketika sistem spesifik praktik HRM, pembelajaran dan inovasi dikembangkan di suatu organisasi

2.9. Research Gap

Dari penelitian terdahulu yang telah dipaparkan pada sub bab sebelumnya, terdapat *research gap* yang ditemukan oleh peneliti. Banyak penggunaan faktor kepemimpinan transformasional untuk mengukur seberapa pengaruhnya dengan kinerja organisasi pada suatu objek penelitian yang diidentifikasi pada penelitian terdahulu. Akan tetapi, faktor-faktor seperti pembelajaran organisasi, berbagi pengetahuan, kinerja pekerjaan, dan kepemimpinan transaksional tidak dibahas pada beberapa penelitian terdahulu. Sehingga terjadi kesenjangan penggunaan faktor-faktor tersebut dalam mengukur kinerja organisasi. Penelitian ini merupakan gabungan dari beberapa penelitian yang telah dilakukan dari beberapa penelitian sebelumnya. Pada penelitian terdahulu mempunyai responden yang berbeda-beda dan dengan objek organisasi atau perusahaan yang berbeda. Objek penelitian yang digunakan peneliti berbeda dengan penelitian terdahulu, dimana peneliti menggunakan karyawan dengan kategori generasi *millennial* di PT. Pertamina Unit Pengolahan IV Cilacap. PT. Pertamina Unit Pengolahan IV Cilacap dipilih karena sedang difokuskan dan dikembangkan oleh PT. Pertamina (Persero) untuk menaikkan produksi minyak dan gas yang berkontribusi untuk Indonesia dan untuk mencapai hal tersebut, diperlukan penelitian pada bidang manajemen sumber daya manusia untuk meneliti karyawan serta memberikan rekomendasi implikasi manajerial guna pengembangan di PT. Pertamina Unit Pengolahan IV Cilacap.

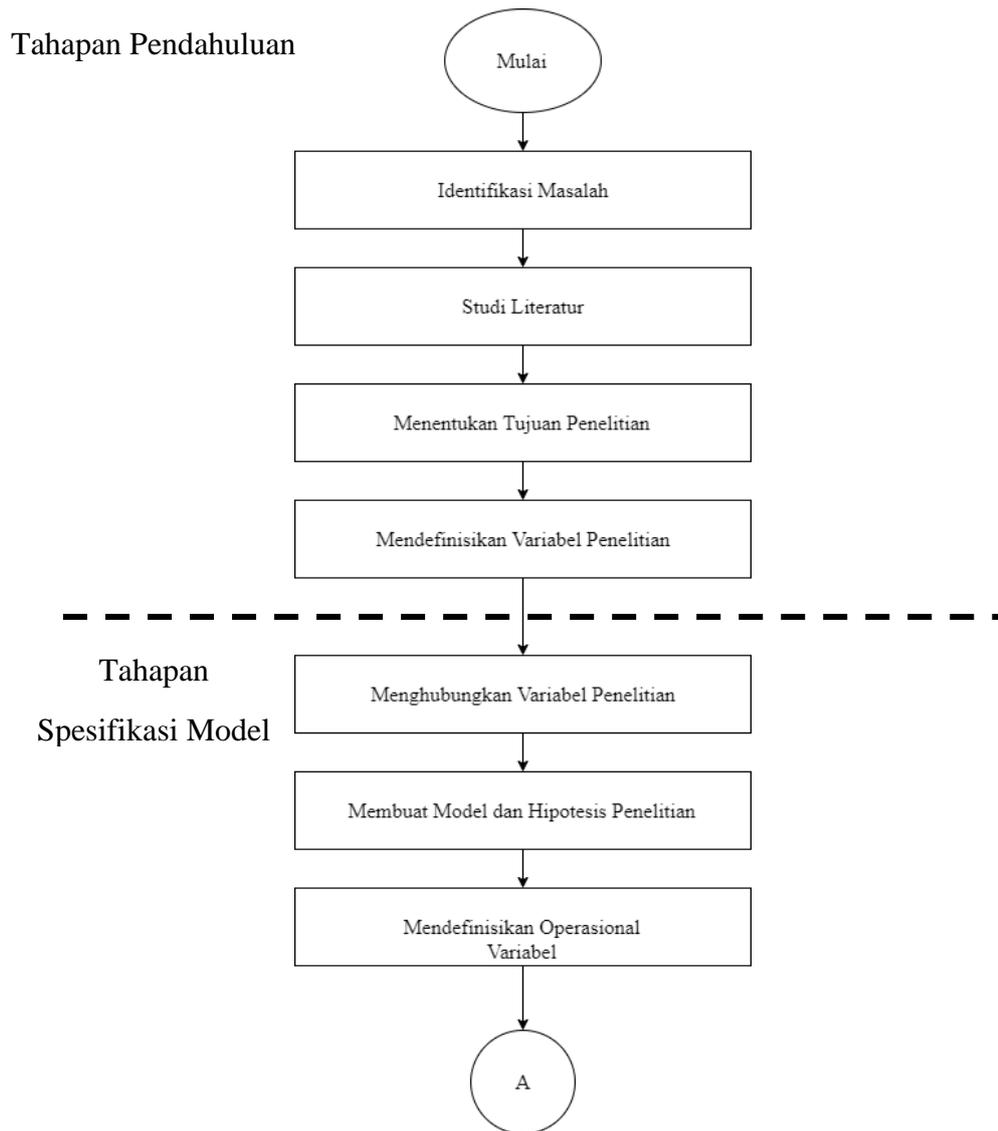
(Halaman sengaja dikosongkan)

BAB III

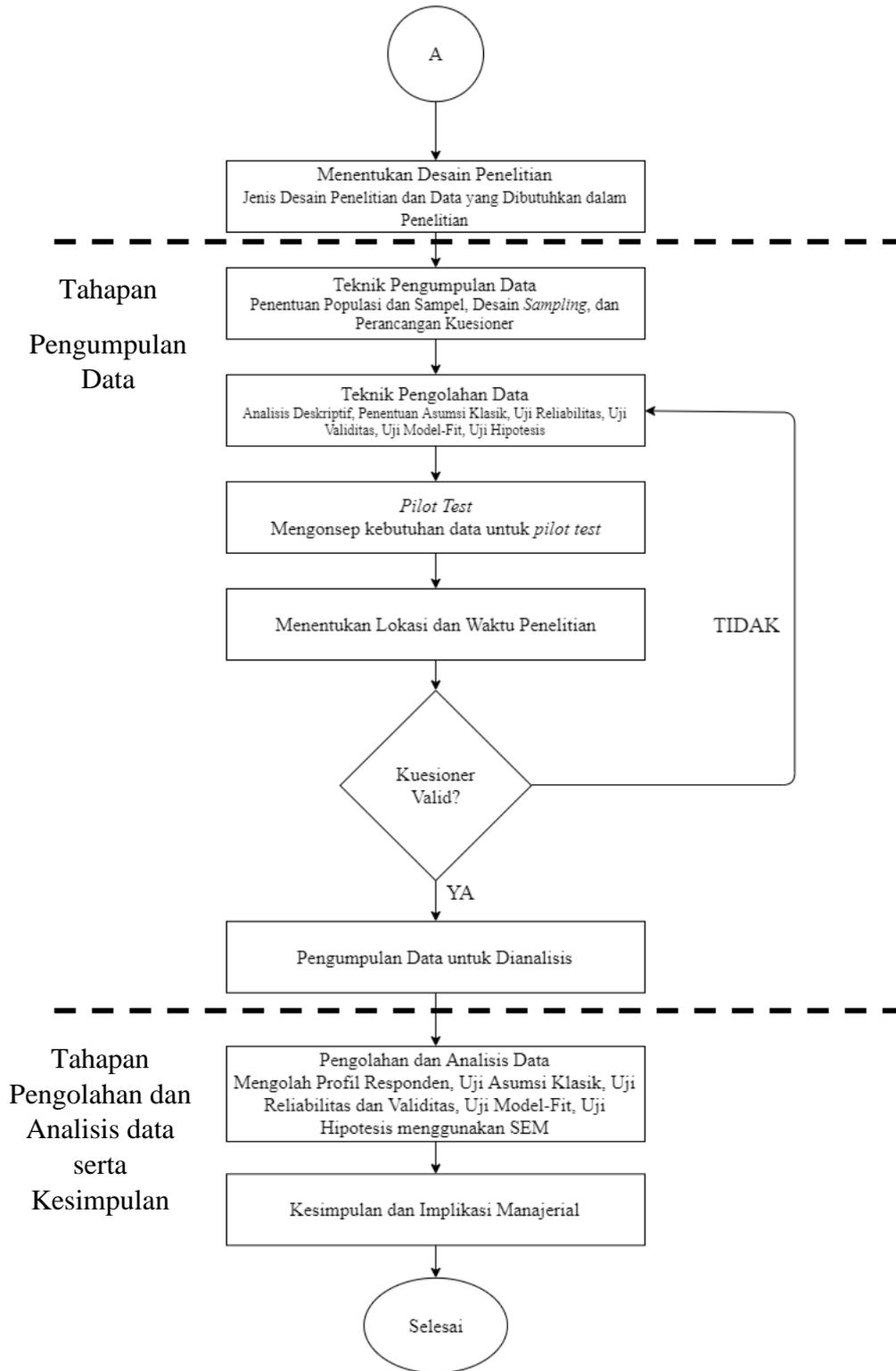
METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab ini diuraikan tentang metode penelitian yang terdiri dari model dan hipotesis penelitian, jenis desain penelitian, model penelitian, definisi operasional variabel, uji model serta hipotesis penelitian, dan dari lokasi dan waktu penelitian.

3.1. Diagram Alir Penelitian



Gambar 3. 1. Diagram Alir Penelitian



Gambar 3. 2. Diagram Alir Penelitian (Lanjutan)

Diagram alir pada penelitian ini merupakan garis besar dari penelitian yang akan dilakukan penulis. Dimana tahapan pada diagram alir penelitian terbagi

menjadi 4 bagian, yaitu tahapan pendahuluan, tahapan spesifikasi model penelitian, tahapan pengumpulan data, dan tahapan pengolahan analisis dan kesimpulan.

3.1.1. Tahapan Pendahuluan

Tahapan pendahuluan berisi identifikasi masalah yang selanjutnya dirumuskan penulis untuk diteliti. Penulis meneliti permasalahan tersebut melalui studi literatur guna menetapkan tujuan penelitian. Selanjutnya, penulis melakukan pendefinisian variabel penelitian yang digunakan pada penelitian.

3.1.2. Tahapan Spesifikasi Model

Tahapan spesifikasi model berisi pengonsepan model penelitian dengan menghubungkan antar variabel yang digunakan dalam penelitian guna menciptakan hipotesis dan model yang relevan. Selanjutnya, penulis mendefinisikan indikator-indikator operasional variabel penelitian untuk pengumpulan data. Penulis juga mendefinisikan jenis desain penelitian dan sumber data yang dibutuhkan dalam penelitian ini.

3.1.3. Tahapan Pengumpulan Data

Tahapan pengumpulan berisi metode-metode guna mengumpulkan data pada penelitian yang telah dikembangkan pada tahapan spesifikasi model. Metode tersebut seperti desain *sampling* yang digunakan, perancangan kuesioner, penetapan standar minimal yang digunakan pada teknik pengolahan data menggunakan analisis deskriptif, standarisasi uji asumsi klasik, standarisasi uji validitas, standarisasi uji reliabilitas, standarisasi uji model-fit, definisi uji hipotesis yang menggunakan SEM guna menimbang seberapa valid indikator yang digunakan pada penelitian yang akan dilakukan melalui *pilot test* pada lokasi dan waktu penelitian yang telah ditetapkan oleh penulis. Tahapan ini berakhir dengan pengumpulan data guna dianalisis jika kuesioner dan indikator yang digunakan telah valid yang dirasakan oleh penulis.

3.1.4. Tahapan Pengolahan dan Analisis Data Kesimpulan

Tahapan pengolahan dan analisis data serta kesimpulan berisi pengolahan data dari profil responden yang telah diambil datanya dan dilakukan analisis data menggunakan uji asumsi klasik, uji validitas, uji reliabilitas, uji model-fit, dan uji hipotesis seberapa valid penelitian yang dilakukan terhadap sampel yang ditetapkan

oleh penulis. Selanjutnya, hasil dari analisis tersebut dijadikan kesimpulan dan saran pada penelitian ini.

3.2. Penggunaan Variabel Penelitian

3.2.1. Hubungan Antar Variabel

a. Hubungan Kepemimpinan Transformasional terhadap Berbagai Pengetahuan

Terdapat temuan bahwa pemimpin transformasional memotivasi pengikut untuk mengerahkan upaya ekstra untuk memenuhi kebutuhan aktualisasi diri mereka (Dvir et al., 2002). Selain itu, melalui stimulasi intelektual, pemimpin transformasional dapat mendorong pengikut untuk menantang tradisi dan untuk memikirkan masalah dari perspektif yang berbeda, yang semuanya membutuhkan pengikut untuk menguasai keterampilan baru dan untuk mengubah sudut pandang melalui pengembangan berkelanjutan (Shin & Zhou, 2003). Dan orang-orang yang berbagi informasi tentang apa yang mereka ketahui ketika mereka menginginkan pengakuan, mengharapkan pengembalian timbal balik atau merasa altruistik (Bartol dan Srivastava, 2002). Dengan kata lain, para pemimpin membangun hubungan yang baik dengan setiap individu, memperhatikan pertumbuhan dan pencapaian kebutuhan masing-masing individu dengan bertindak sebagai pelatih atau mentor untuk mengembangkan potensi bawahan dalam iklim yang mendukung (Limsila dan Ogunlana, 2008). Lalu, premis di balik hubungan ini adalah bahwa pemimpin transformasional memiliki kemampuan untuk memotivasi bawahan mereka dan memungkinkan mereka untuk mengembangkan keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk beradaptasi dengan berbagai tantangan dan perubahan yang dihadapi mereka (Shahhosseini et al., 2013).

b. Hubungan Kepemimpinan Transaksional terhadap Berbagai Pengetahuan

Berbeda dengan kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional difokuskan pada kepemimpinan jangka pendek (Rowold dan Schlotz, 2009). Dan dalam pelaksanaannya, kepemimpinan transaksional menggunakan metode berupa imbalan kontinjensi. Imbalan kontinjensi dianggap sebagai bentuk perilaku konstruktif (Obiwuru et al., 2011). Di sini pemimpin mengklarifikasi kepada karyawan apa yang perlu dilakukan untuk mendapatkan imbalan atas upaya melalui arahan dan partisipasi (Erkutlu, 2008). Hasil dari imbalan kontingensi dapat memotivasi karyawan untuk melakukan berbagai pengetahuan yang mereka miliki

untuk mendapatkan hadiah yang diinginkan. Namun, dengan mengetahui bahwa mereka akan diberi imbalan atas wawasan yang mereka bagikan akan membuat proses tersebut tampak lebih menarik. Dan dari studi literatur menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional dan berbagi pengetahuan saling terhubung.

c. Hubungan Kepemimpinan Transformasional terhadap Pembelajaran Organisasi

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan dimana satu atau lebih orang terlibat dengan orang lain sedemikian rupa sehingga para pemimpin dan pengikut meningkatkan satu sama lain ke tingkat motivasi dan moralitas yang lebih tinggi (Seaver, 2010). Gaya transformasional memungkinkan organisasi untuk belajar melalui eksperimen, komunikasi, dialog (McGill dan Slocum, 1993), penguasaan pribadi (Senge, 1990) dan penciptaan pengetahuan organisasi (Nonaka dan Takeuchi, 1995). Saat ini, kepemimpinan transformasional dapat memainkan peran kunci dalam memungkinkan individu dan organisasi untuk membuat, mengeksplorasi, memperbarui, dan menerapkan pengetahuan untuk menciptakan kompetensi penting yang diperlukan untuk peningkatan pembelajaran organisasi (Aragon-Correa et al., 2007). Selain itu, pembelajaran organisasi yang dijadikan sebagai kemampuan kolektif berdasarkan pada proses pengalaman dan kognitif dan melibatkan akuisisi pengetahuan, berbagi pengetahuan, dan pemanfaatan pengetahuan (Zollo dan Winter, 2002). Spesifikasi proses pembelajaran pada berbagai tingkat analisis memberikan peluang untuk mengungkap gambaran terperinci tentang peran pemimpin dalam memfasilitasi pembelajaran organisasi (Berson et al., 2006).

d. Hubungan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pekerjaan

Pemimpin transformasional dicirikan oleh kemampuan untuk mengidentifikasi dan mengartikulasikan suatu visi, memberikan model yang sesuai, mendorong penerimaan tujuan kelompok, mengomunikasikan harapan kinerja tinggi, memberikan dukungan individual, dan karisma tingkat tinggi (Fitzgerald dan Schutte, 2010). Hal tersebut membuat kepemimpinan transformasional dilihat sebagai proses pengembangan orang yang mencapai tujuan yang mengarah pada pengembangan organisasi. Dengan kata lain, para pemimpin membangun hubungan yang baik dengan setiap individu, memperhatikan pertumbuhan dan pencapaian kebutuhan masing-masing individu dengan bertindak sebagai pelatih

atau mentor untuk mengembangkan potensi bawahan dalam iklim yang mendukung (Limsila dan Ogunlana, 2008).

e. Hubungan Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Pekerjaan

Kepemimpinan transaksional menggunakan metode berupa imbalan kontinjensi. Imbalan kontinjensi dianggap sebagai bentuk perilaku konstruktif (Obiwuru et al., 2011). Imbalan kontinjensi didasarkan pada sistem pertukaran tawar-menawar di mana pemimpin mengklarifikasi harapan kepada bawahan dan mereka berdua sepakat untuk mencapai tujuan organisasi dan pemimpin menawarkan pengakuan dan penghargaan kepada bawahan ketika sasaran tercapai (Limsila dan Ogunlana, 2008). Senjata pemimpin transaksional yang paling penting adalah penghargaan yang ditawarkan untuk mencapai tujuan tertentu, metode ini bekerja sampai batas tertentu karena individu memiliki kebutuhan tertentu yang harus dipenuhi untuk termotivasi tetapi begitu kebutuhan dasar mereka terpenuhi hanya dengan mengandalkan imbalan sebagai motivator sampai batas tertentu untuk melakukan pekerjaan mereka (Dessler, 2015).

f. Hubungan Berbagi Pengetahuan terhadap Kinerja Pekerjaan

Berbagi pengetahuan dianggap penting karena memberikan banyak manfaat bagi organisasi, di antaranya adalah peningkatan kinerja organisasi (Iyer dan Ravindran, 2009), peningkatan daya serap dan inovasi sebagai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Cao dan Xiang, 2012), peningkatan kualitas layanan pelanggan, berkurangnya siklus produksi, peningkatan kerja sama antar departemen yang berbeda, dan hubungan yang terkonsolidasi dengan mitra aliansi (Ma et al., 2008). Berbagi pengetahuan secara terbuka akan cepat mempengaruhi kinerja pekerjaan dengan menciptakan ide-ide baru, meningkatkan pemanfaatan sumber daya dan kemajuan yang lebih cepat (Tseng dan Huang, 2011). Pengetahuan seperti itu yang tertanam dalam pikiran orang ditunjukkan melalui tindakan dan perilaku mereka (Al-Alawi et al., 2007). Kinerja pekerjaan individu mungkin tergantung pada penggunaan berbagi pengetahuan yang efektif (Kang et al., 2008).

g. Hubungan Pembelajaran Organisasi terhadap Kinerja Organisasi

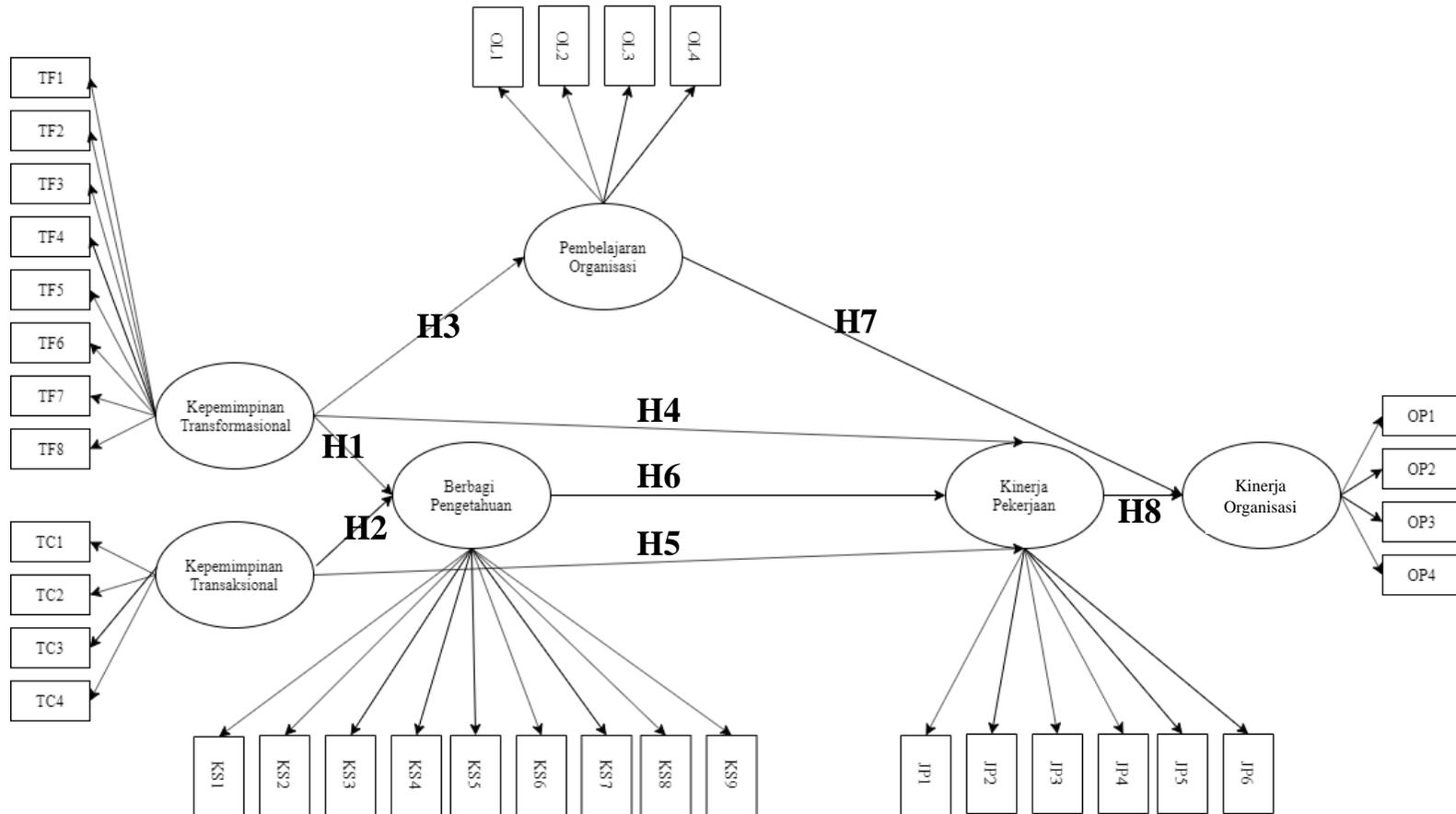
Faktor eksternal (lingkungan) serta internal (organisasi) memiliki dampak langsung pada kinerja organisasi (Nam, 2007). Dan variabel internal yang dipelajari dalam penelitian ini ialah kepemimpinan transformasional, pembelajaran

organisasi, dan kinerja pekerjaan. Meskipun beberapa penelitian telah berfokus pada pengaruh langsung kepemimpinan transformasional pada kinerja organisasi, beberapa penelitian telah menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional dan pembelajaran organisasi pada kinerja organisasi dimediasi oleh variabel manajerial lain (Zollo dan Winter, 2002). Pembelajaran organisasi dapat dikatakan sebagai proses yang selalu berubah untuk menciptakan pengetahuan baru dan mentransfernya ke tempat yang dibutuhkan dan digunakan, menghasilkan penciptaan pengetahuan baru untuk transfer dan penggunaan selanjutnya (Kane dan Alavi, 2007).

h. Hubungan Kinerja Pekerjaan terhadap Kinerja Organisasi

Kinerja pekerjaan berkaitan dengan tingkat produktivitas perilaku terkait pekerjaan individu (Shooshtarian et al., 2013; Zaman et al., 2014). Hal tersebut mengukur seseorang terhadap tujuannya untuk menentukan apakah hasil cocok dengan tujuan yang diharapkan (Yang dan Hwang, 2014). Organisasi yang berisi sekelompok orang yang dialokasikan untuk mengerjakan tanggung jawab dan bekerja bersama untuk mencapai tujuan yang sama. Dan hal tersebut menjadi lebih produktif, meningkatkan produktivitas karyawan, meningkatkan efektivitas organisasi melalui pengurangan turnover, mempromosikan perilaku terbaik karyawan, dan meningkatkan kinerja tugas keseluruhan karyawan yang semuanya memiliki dampak selanjutnya pada kinerja organisasi (Halldórsson, 2008).

3.2.2. Model dan Hipotesis Penelitian



Gambar 3. 3. Model Penelitian

Berdasarkan model dan definisi variabel pada penelitian ini, didapatkan hipotesis sebagai berikut:

- H1. Kepemimpinan transformasional secara positif memengaruhi berbagi pengetahuan.
- H2. Kepemimpinan transaksional secara positif mempengaruhi berbagi pengetahuan.
- H3. Kepemimpinan transformasional secara positif mempengaruhi pembelajaran organisasi.
- H4. Kepemimpinan transformasional secara positif memengaruhi kinerja pekerjaan.
- H5. Kepemimpinan transaksional secara positif mempengaruhi kinerja pekerjaan.
- H6. Berbagi pengetahuan secara positif memengaruhi kinerja pekerjaan.
- H7. Pembelajaran organisasi secara positif mempengaruhi kinerja organisasi
- H8. Kinerja pekerjaan secara positif mempengaruhi kinerja organisasi.

3.2.3. Definisi Variabel Operasional

Penelitian ini memiliki tujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional yang berpengaruh pada berbagi pengetahuan dan pembelajaran organisasi yang memacu kinerja pekerjaan karyawan secara individu-individu yang berdampak pada kinerja organisasi atau kinerja organisasi pada PT. Pertamina Unit Pengolahan IV Cilacap. Variabel independen yang digunakan pada penelitian ini terdiri dari kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional yang diadopsi dari penelitian Dai et al. (2013). Variabel yang lain seperti berbagi pengetahuan dari Vuori dan Okkonen (2012); pembelajaran organisasi dari Garcia-Morales (2008a); kinerja pekerjaan diadaptasi dari Tseng dan Huang (2011); dan kinerja organisasi diadaptasi dari penelitian Chen dan Choi (2008). Oleh karena itu, Tabel 3.3 menunjukkan variabel beserta indikator yang diukur dan pertanyaan yang mengukur konstruk tersebut.

Tabel 3. 1. Indikator yang Digunakan
Indikator yang Diukur

Konstruk	Indikator yang Diukur	Referensi
Kepemimpinan Transformasional	TF1: Atasan saya mendorong saya untuk mengambil tantangan	(Dai et al., 2013)
	TF2: Atasan saya mendorong saya untuk melakukan kontribusi dalam pemenuhan visi perusahaan	
	TF3: Atasan saya mendorong saya untuk memikirkan masalah dari sudut pandang baru	
	TF4: Atasan saya mendorong saya untuk selalu berpikir dua kali	
	TF5: Atasan saya dapat memahami situasi saya serta memberikan saya dorongan dan bantuan	
	TF6: Saya percaya bahwa Atasan saya bisa mengatasi setiap tantangan di tempat kerja	
	TF7: Saya percaya saya bisa menyelesaikan pekerjaan saya di bawah kepemimpinan Atasan saya	
	TF8: Atasan saya meluangkan waktu untuk memahami saya (kebutuhan personal, bantuan, dll)	
Kepemimpinan Transaksional	TC1: Atasan saya akan menegur saya ketika saya tidak dapat menyelesaikan pekerjaan yang ia diberikan	(Dai et al., 2013)
	TC2: Atasan saya mencatat kesalahan saya dengan tepat	
	TC3: Atasan saya memberikan apa yang saya inginkan (imbalan/hadiah) sebagai ganti kerja keras saya	
	TC4: Atasan saya memberi tahu bahwa saya bisa mendapatkan hadiah khusus ketika saya menunjukkan kinerja yang baik	
Berbagi pengetahuan	KS1: Berbagi Pengetahuan dengan orang lain dalam organisasi itu berharga	(Vuori dan Okkonen, 2012)
	KS2: Berbagi Pengetahuan dengan orang lain dalam organisasi bermanfaat	
	KS3: Berbagi Pengetahuan dengan orang lain dalam organisasi itu menyenangkan	
	KS4: Organisasi mendukung iklim Berbagi Pengetahuan	
	KS5: Pengetahuan dalam organisasi terletak di database dan dibagikan secara efisien	
	KS6: Peluang untuk melakukan berbagi pengetahuan dengan organisasi sudah cukup	
	KS7: Mudah untuk menemukan orang yang memiliki pengetahuan yang saya butuhkan	
	KS8: Ada proses / saluran yang valid untuk berbagi pengetahuan antara berbagai lokasi dan departemen	
	KS9: Sulit untuk berbagi pengetahuan dengan cara lain, selain dalam diskusi karena sulit untuk diungkapkan dalam bentuk tertulis	

Tabel 3.1. Indikator yang Digunakan (Lanjutan)

Konstruk	Indikator yang Diukur	Referensi
Pembelajaran Organisasi	OL1: Organisasi telah belajar atau memperoleh banyak pengetahuan baru dan relevan kurang lebih tiga tahun terakhir	(Garcia-Morales, 2008a)
	OL2: Anggota organisasi telah memperoleh beberapa kapasitas dan keterampilan kritis kurang lebih tiga tahun terakhir	
	OL3: Kinerja organisasi telah dipengaruhi oleh pembelajaran baru yang diperolehnya kurang lebih tiga tahun terakhir	
	OL4: Organisasi (Perusahaan) adalah organisasi yang selalu belajar	
Kinerja Pekerjaan	JP1: Berbagi Pengetahuan dengan orang lain dalam organisasi meningkatkan efisiensi kerja saya	(Tseng dan Huang, 2011)
	JP2: Berbagi Pengetahuan dengan orang lain dalam organisasi membantu saya untuk memecahkan masalah di tempat kerja	
	JP3: Berbagi Pengetahuan dengan orang lain dalam organisasi membantu saya untuk menyelesaikan misi pekerjaan saya	
	JP4: Berbagi Pengetahuan dengan orang lain dalam organisasi memperluas pengetahuan saya	
	JP5: Berbagi Pengetahuan dengan orang lain dalam organisasi meningkatkan kesediaan saya untuk bekerja dengan orang lain	
	JP6: Berbagi Pengetahuan dengan orang lain di organisasi meningkatkan kemampuan pemecahan masalah saya	
Kinerja organisasi	OP1: Saya merasa profitabilitas organisasi bertambah	(Chen dan Choi, 2008)
	OP2: Saya merasa pertumbuhan penjualan yang baik dari organisasi	
	OP3: Saya merasa organisasi memberikan kepuasan pada pelanggan dengan baik	
	OP4: Saya merasa keseluruhan penampilan organisasi menjadi lebih baik	

3.3. Desain Penelitian

3.3.1. Jenis Desain Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah konklusif deskriptif. Penelitian yang bersifat konklusif di dalamnya terdapat pengujian spesifik beberapa hipotesis dan menjelaskan suatu hubungan antar variabel (Malhotra, 2010). Dan sifat penelitian yang deskriptif berarti suatu penelitian yang bertujuan untuk menjelaskan mengenai karakteristik yang berguna untuk membantu membuat keputusan dalam menentukan, mengevaluasi, dan memilih alternatif tindakan terbaik dalam sebuah situasi (Malhotra, 2010). Hasil dari penelitian konklusif deskriptif dapat dijadikan sebuah kesimpulan yang dapat dijadikan sebagai masukan bagi pengambilan keputusan. Adapun, penelitian ini menggunakan desain *cross-sectional*. Pada penelitian *cross-sectional* dapat diklasifikasikan menjadi dua tipe penelitian yang didasarkan pada jumlah sampel. Penelitian *single cross-sectional* merupakan penelitian deskriptif yang mengambil data hanya dari satu sampel dari sebuah populasi pada suatu waktu sedangkan penelitian *multi cross-sectional* merupakan penelitian deskriptif yang mengambil data dari berbagai sampel pada sebuah populasi dalam rentang waktu tertentu (Malhotra, 2010). Dan penelitian ini menggunakan tipe *single cross-sectional* karena data yang diambil pada karyawan di PT. Pertamina Unit Pengolahan IV Cilacap.

3.3.2. Data yang Dibutuhkan

Sumber data yang digunakan pada penelitian ini adalah data primer. Data primer yang merupakan data penelitian yang diambil langsung dan berfungsi untuk menyelesaikan suatu masalah penelitian. Data primer penelitian ini akan didapatkan melalui kuesioner penelitian. Kuesioner penelitian akan dibagikan langsung kepada responden yang berada di PT. Pertamina Unit Pengolahan IV Cilacap secara langsung sesuai dengan kriteria desain *sampling* yang digunakan penulis.

3.4. Teknik Pengumpulan Data

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada PT. Pertamina Unit Pengolahan IV Cilacap. Sampel adalah subkelompok dari populasi yang dipilih untuk ikut berpartisipasi dalam penelitian (Malhotra, 2010). Sampel yang diambil ada penelitian ini adalah beberapa karyawan generasi *millennial* pada PT. Pertamina Unit Pengolahan IV Cilacap. Karyawan pada PT. Pertamina Unit

Pengolahan IV Cilacap dipilih karena unit tersebut telah menjadi peran penting yang berdampak pada produksi PT. Pertamina (Persero).

Metode sampling yang digunakan pada penelitian ini adalah *non-probability sampling* yang ditujukan untuk menyelesaikan jenis penelitian studi kasus dan dibutuhkan studi mendalam pada sampel hingga dapat memberikan sudut pandang yang tepat dalam menganalisis pertanyaan penelitian (Saunders et al., 2016). Dan dengan menggunakan *non-probability sampling*, penulis menggunakan *purposive sampling* untuk mencari data dikarenakan memperoleh data yang memiliki karakteristik yang sesuai dengan batasan penelitian dan dikehendaki. Teknik *purposive sampling* merupakan suatu teknik pengumpulan sampel dimana elemen dari sampel dipilih berdasarkan penilaian dari peneliti berdasarkan tujuan dari penelitian yang dilakukan (Malhotra et al., 2017). Penulis menggunakan elemen generasi *millennial* untuk mengakomodir tujuan penelitian yang dilakukan dengan objek PT. Pertamina Unit Pengolahan IV Cilacap.

Selanjutnya, dalam pengambilan suatu data penulis menggunakan kuesioner yang berguna dengan model kuesioner penelitian yang digunakan pada penelitian ini terdiri 6 bagian yang berisi sebagai berikut:

Tabel 3. 2. Bagan Kuesioner Penelitian

Bagian Kuesioner	Keterangan
Bagian 1	Berisi paragraf pembuka kuesioner, pertanyaan identitas. Identitas responden yang dibutuhkan terdiri dari nama, umur, jenjang Pendidikan, dan pengalaman kerja responden
Bagian 2	Berisi pertanyaan mengenai kepemimpinan transformasional dan transaksional menggunakan skala likert.
Bagian 3	Berisi pertanyaan mengenai berbagi pengetahuan menggunakan skala likert.
Bagian 4	Berisi pertanyaan mengenai pembelajaran organisasi menggunakan skala likert.
Bagian 5	Berisi pertanyaan mengenai kinerja pekerjaan karyawan menggunakan skala likert.
Bagian 6	Berisi pertanyaan mengenai kinerja organisasi menggunakan skala likert.

Elemen yang digunakan untuk mempertimbangkan masing-masing konstruksi terutama diperoleh dari penelitian sebelumnya. Skala yang digunakan pada penelitian kali ini adalah skala likert. Penggunaan 5 titik skala didukung oleh penelitian yang serupa. Skala likert mulai dari "1" yang berarti "sangat tidak setuju"

hingga "5" yang berarti "sangat setuju. Setelah perancangan kuesioner selesai dibuat, kuesioner akan diuji dengan menggunakan *pilot test*. Hal tersebut dilakukan untuk mengetahui kelayakan dari indikator-indikator yang digunakan pada kuesioner serta menerima umpan balik dari responden.

3.5. Teknik Pengolahan Data

Pada tahap ini akan dilakukan pengolahan data yang sudah didapatkan peneliti dari penyebaran kuesioner. Tahap awal pengolahan data yang dilakukan dengan mengolah data dari kuesioner menggunakan uji asumsi klasik. Setelah itu, data akan diuji validitas dan realibilitasnya untuk mengetahui apakah data tersebut berada pada kondisi *data fit*. Setelah data sudah terindikasi fit, tahap selanjutnya adalah dengan menguji model dari yang diusulkan peneliti dengan melakukan uji model fit. Adapun, uji hipotesis yang digunakan menggunakan metode *Structural Equation Modelling* (SEM). Data penelitian akan diolah dengan *software* SPSS dan AMOS yang dipilih karena kesederhanaan tanpa memerlukan bahasa pemrograman dalam pengoperasian, dapat menganalisis variabel laten yang diukur dengan SEM, dan mampu menemukan eror seperti *outlier* dengan baik. *Software* SPSS dan AMOS akan menyempurnakan SEM dari tahap pengujian hingga respesifikasi untuk mengoreksi model yang tidak sesuai dengan data. Hasil *input* penelitian ini berupa *kovarians matrix* dari skala likert kuesioner dan *output* berupa *coefficient estimate*. Hasil dari uji tersebut akan menghasilkan sebuah rekomendasi penelitian.

3.5.1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif pada penelitian ini digunakan untuk mengetahui informasi dari data mentah yang diperoleh dan dilakukan secara statistik guna mengetahui profil suatu responden penelitian. Statistik yang paling umum digunakan terkait distribusi frekuensi adalah ukuran *mean, sum, median, modus, standard deviation, variance*, dan *standard deviation*. Profil responden yang diteliti pada penelitian ini adalah data demografi seperti: bagian, tahun kelahiran, jenjang pendidikan, dan pengalaman kerja di PT. Pertamina Unit Pengolahan IV Cilacap.

Tabel 3. 3. Analisis Deskriptif

Istilah	Pengertian	Penjelasan
<i>Mean</i>	Nilai rata-rata dari data yang diperoleh dengan cara membagikan jumlah seluruh data dengan jumlah data	Digunakan untuk memperkirakan rata-rata ketika data telah dikumpulkan menggunakan interval atau skala rasio
<i>Median</i>	Nilai tengah dari sekelompok data yang telah diurutkan sesuai nilainya	Mengukur pemusatan data dari data responden
<i>Modus</i>	Nilai yang paling sering muncul dari distribusi	Mendapatkan mayoritas karakteristik responden
Varians	Deviasi kuadrat rata-rata dari semua nilai dari <i>mean</i>	Melihat perbedaan antara <i>mean</i> dan nilai yang diobservasi
Standar Deviasi	Nilai yang menggambarkan persebaran atau keheterogenan nilai dalam sampel	Mengetahui keseragaman data yang diperoleh dalam penelitian

Sumber: Malhotra (2010)

3.5.2. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi dilakukan untuk mengetahui informasi-informasi yang sekiranya tidak terlihat atau tersembunyi pada data yang aktual (Hair et al., 2010). Uji asumsi yang dilakukan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Uji *Outliers*

Outliers didapatkan dari data responden yang berbeda dari mayoritas yang nilainya jauh lebih tinggi atau lebih rendah. Pada penelitian ini, *outliers* diidentifikasi dengan metode *univariate* dengan pengukuran *z-score* pada tiap variabel dengan nilai standar -4 sampai +4, jika terdapat *z-score* berlebih maka terdapat *outliers* dalam penelitian.

b. Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk mengukur proporsi persebaran data yang telah terdistribusi normal. Pendekatan yang dilakukan untuk melihat distribusi data dapat dilakukan dengan melihat histohram (*Q-Q plot*) yang membandingkan nilai data yang diamati dengan distribusi yang mendekati garis normal. Semakin dekat dengan garis menandakan data terdistribusi dengan normal.

c. Uji Linearitas

Uji linearitas digunakan untuk menghasilkan asumsi pada hubungan linear antara variabel penelitian yang dapat dilihat dalam *scatterplot*.

d. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas digunakan untuk mengetahui adanya korelasi antar variabel independen (Hair *et al.*, 2010). Jika korelasi antara variabel independen penelitian memiliki nilai *tolerance* lebih dari 0,1 dan nilai *variance inflation factors* (VIF) kurang dari 10,0, maka korelasi antara variabel independen rendah sehingga tidak mengganggu hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen.

3.5.3. Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dan reliabilitas dilakukan untuk menguji kelayakan data pada suatu model penelitian. Uji validitas dan reliabilitas akan dilakukan data yang telah dikumpulkan melalui kuesioner penelitian. Pengujian ini dilakukan dengan tujuan memastikan setiap instrument atau indikator pada kuesioner yang diukur sesuai dengan model penelitian.

a. Uji Validitas

Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan *confirmatory factor analysis* (CFA) dalam menguji variabel-variabel penelitian. *Confirmatory factor analysis* sendiri merupakan metode validitas pada variabel penelitian yang ditentukan secara teori yang umumnya bersumber dari penelitian terdahulu. Analisis ini digunakan untuk menilai kecukupan dari suatu validitas konstruk yang meliputi validitas konvergen dan validitas diskriminan. Suatu validitas konvergen dan validitas diskriminan dapat diukur dengan *composite reliability* (CR), *factor loadings* (FL), dan *average variance extracted* (AVE). Dimana *composite reliability* untuk memberikan nilai estimasi estimasi untuk mengukur keadaan suatu model penelitian. *Factor loadings* digunakan untuk menunjukkan korelasi dan bobot masing-masing variabel kuesioner sebagai indikator yang diamati dengan batasan nilai minimum yang tertera pada *factor loadings*. Adapun, *average variance extracted* merupakan jumlah rata-rata varian dalam suatu variabel yang diamati. Penelitian ini menggunakan *composite reliability* dengan nilai minimum 0,6 dan nilai minimum *average variance extracted* sebesar 0,5 (Wu dan Wang, 2005; Wu et al., 2007). Selanjutnya, *factor loadings* menggunakan nilai minimum sebesar 0,7 (Lin et al., 2005; Fornell dan Larcker, 1981).

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui apakah instrument suatu variabel penelitian dalam kuesioner akan tetap konsisten atau tidaknya jika dilakukan secara berulang pada dimensi waktu yang berbeda. Penentuan tersebut dilakukan dengan *cronbach's alpha* dengan nilai minimum 0,7 (Roca et al., 2006).

3.5.4. Uji Model Fit

Uji model-fit digunakan untuk mengukur kelayakan suatu model penelitian. Uji ini bertujuan untuk menunjukkan bahwa model penelitian dapat dijelaskan melalui kondisi nyata yang terjadi melalui faktor-faktor yang telah disusun dan layak berdasarkan indikator yang digunakan dalam penelitian. Analisis ini terdiri dari tiga bagian, yaitu *absolute fit measures*, *incremental fit measures*, dan *parsimony fit measures*.

a. Absolute Fit Measures

Absolute fit measures terdiri dari *Chi-square* dan *Goodness of Fit Index* (GFI). Pada *Chi-square* yang bertujuan untuk menguji kesesuaian model penelitian dengan data akan membutuhkan sampel yang tidak terlalu kecil dan juga tidak terlalu besar. Perhitungan *Chi-square* terdapat *p-value* untuk menguji model dan hipotesis penelitian. Nilai *p-value* harus lebih kecil dari 0,05 guna menunjukkan bahwa *matrix input* tidak berbeda dengan *matrix* hasil estimasi. GFI merupakan indeks yang menunjukkan kesesuaian model penelitian yang diajukan dengan data sebenarnya. Model penelitian dapat dikatakan layak apabila nilai GFI harus lebih dari 0,80 (Malhotra, 2010).

b. Incremental Fit Measures

Incremental fit measures berisi empat analisis, antara lain *Normed Fit Index* (NFI), *Comparative Fit Index* (CFI), *Increment Fit Index* (IFI), dan *TuckerLewis Index* (TLI). NFI adalah indeks untuk mengukur perbandingan antara model yang diuji dengan *null model*. CFI merupakan indeks yang menunjukkan bahwa model memiliki kesesuaian yang baik. IFI adalah indeks kecocokan inkremental yang terkait dengan NFI dalam mengatasi ukuran sampel dan masalah parsimoni. TLI merupakan indeks yang membandingkan *baseline model* dengan model yang diuji, hal ini bertujuan untuk mengatasi permasalahan yang mungkin timbul akibat

kompleksitas model. Model penelitian dikatakan layak atau fit jika nilai NFI, CFI, IFI, dan TLI lebih besar dari 0,80.

c. *Parsimony Fit Measures*

Parsimony fit measures terdiri dari parsimonious normed fit index (PNFI), parsimonious goodness of fit index (PGFI). Semua analisis ini bertujuan untuk membandingkan kesesuaian antara dua atau lebih model penelitian. Nilai yang lebih tinggi menunjukkan bahwa model penelitian memiliki kesesuaian yang lebih baik dibandingkan dengan model-model lainnya. Berikut nilai acuan dari Goodness of Fit (GOF) mengenai cut-off-value (Malhotra, 2010).

Tabel 3. 4. Pengukuran Goodnes of Fit (GOF)

No	Goodness of Fit Measures	Cut Off Value	Sumber
Absolute fit Indices			
1	Goodness of Fit Index (GFI)	$\geq 0,8$	Malhotra (2010)
2	Root Mean Square (RMR)	$\leq 0,1$	Marsh dan Hocevar (1985)
3	Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	$< 0,1$	Chen et al. (2008)
4	Adjusted Goodnes of Fit Index (AGFI)	$\geq 0,8$	Malhotra (2010)
Incremental fit Indices			
5	Normet Fit Index (NFI)	$\geq 0,8$	Malhotra (2010)
6	Tucker-Lewis Index (TLI)	$\geq 0,8$	Malhotra (2010)
7	Comparative Fit Index (CFI)	$\geq 0,8$	Malhotra (2010)
Parsimony fit Indices			
8	Parsinomy Fit Measures (PNFI)	0,60-0,90	Malhotra (2010)
9	Parsimonious Goddnes of Fit Index (PGFI)	0,50-1,00	Malhotra (2010)

Sumber: Malhotra (2010), Chen et al. (2008), Marsh dan Hocevar (1985)

3.5.5. Uji Hipotesis

SEM digunakan untuk menguji hipotesis peneliti dan memiliki kemampuan untuk menilai faktor-faktor yang sekiranya kompleks dalam suatu model yang lalu diverifikasikan, dan hubungan kausal antara variabel juga dapat dianaliis pada saat yang sama. Metode SEM memiliki tahap respesifikasi untuk memodifikasi model penelitian (Wijanto, 2008). Dan pengolahan data menggunakan SEM pada penelitian meliputi pengujian suatu model dan hipotesispengujian validitas dan reliabilitas, dan pengujian model-fit.

BAB IV

ANALISIS DAN DISKUSI

Bab ini menjabarkan tentang proses analisis dan diskusi dari hasil penelitian. Proses tersebut diawali oleh pengumpulan data. Dari data yang telah terkumpul, dilakukan pengolahan data beserta analisis sesuai dengan metode penelitian yang digunakan.

4.1. Pengumpulan Data

Pengumpulan data pada penelitian ini dimulai dari tanggal 16 Desember 2019 sampai dengan 31 Desember 2019. Data yang didapatkan dari kuesioner yang disebar secara *online* dengan Google Form yang dapat diakses pada bit.ly/kinerjaorganisasiRUIV. Kuesioner disebar secara *online* melalui media sosial aplikasi WhatsApp melalui pihak *Human Capital* PT. Pertamina Unit Pengolahan IV Cilacap ke semua unit kerja perusahaan. Penyebaran kuesioner dilakukan secara intensif selama 2 minggu. Selain itu, peneliti mengunjungi ke unit-unit kerja perusahaan untuk mengisi kuesioner secara *online* tepat di ruang kerja mereka dengan bantuan administrasi di setiap unit kerja perusahaan.

Data yang diperlukan oleh peneliti sebanyak 150 data. Studi simulasi menunjukkan bahwa dengan variabel indikator yang didistribusikan secara normal dan tidak ada data yang hilang, ukuran sampel yang masuk akal untuk model CFA sederhana adalah sekitar $N = 150$ (Muthén dan Muthén, 2002). Responden penelitian memiliki kriteria bahwa mereka merupakan karyawan generasi *millennial* dengan tahun kelahiran dari 1980 hingga 1999. Penelitian ini mendapatkan sebanyak 202 responden. Adapun, data yang lolos *screening* berjumlah 150 responden dan 48 responden tidak lolos dikarenakan tidak memiliki tahun kelahiran yang dibatasi oleh peneliti serta 4 responden tersisa merupakan pengisian duplikat dari beberapa responden sebelumnya. 150 responden pada penelitian ini merepresentatifkan 22% dari total populasi karyawan generasi *millennial* dan 10% dari total populasi karyawan secara umum di perusahaan. Penelitian ini memiliki batasan merupakan karyawan dengan generasi *millennial* dengan tahun kelahiran 1980-1999 dan merupakan karyawan pada PT. Pertamina Unit Pengolahan IV Cilacap.

4.2. Hasil Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif berfungsi sebagai gambaran data yang telah terkumpul. Data yang telah terkumpul akan dianalisa seadanya dan dideskripsikan tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang menggeneralisir.

4.2.1. Analisis Demografi

Analisis demografi dilakukan untuk mengetahui profil dari responden yang merupakan karyawan PT. Pertamina Unit Pengolahan IV Cilacap yang lolos *screening*. Data demografi ini didapatkan dari pertanyaan-pertanyaan berikut: unit kerja, tahun kelahiran, jenjang pendidikan, dan pengalaman kerja. Unit kerja berisi klasifikasi responden berdasarkan unit kerja perusahaan PT. Pertamina Unit Pengolahan IV Cilacap secara menyeluruh. Tahun kelahiran berisi rentang tahun lahir yang diisi oleh responden sesuai pada batasan penelitian ini, yaitu generasi *millennial* dengan tahun kelahiran 1980 sampai 1999. Selanjutnya, pada jenjang pendidikan akan menggambarkan latar belakang pendidikan terakhir yang ditempuh oleh responden. Terakhir, pada pengalaman kerja berisi durasi bekerja responden pada penelitian ini.

a) Unit Kerja

Tabel 4. 1. Unit Kerja Responden

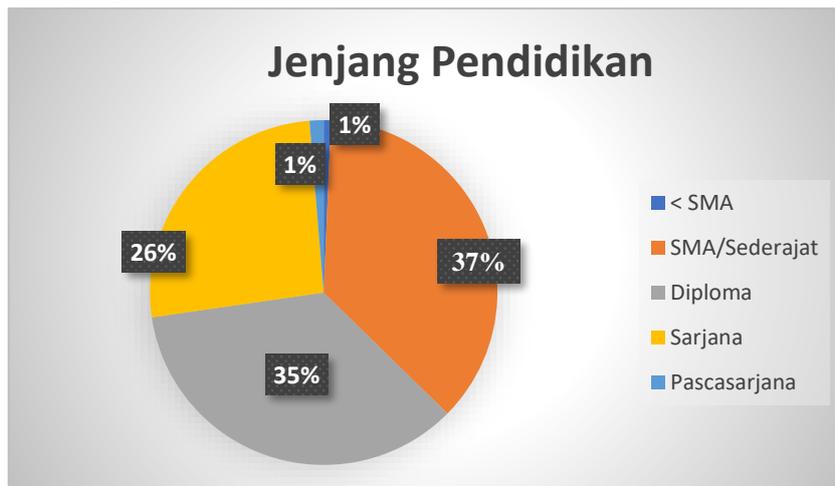
Unit Kerja	Frekuensi	Persentase
Communication and CSR	1	1%
Engineering and Development	13	9%
Finance	1	1%
GM RU IV	0	0%
Human Capital	2	1%
Health and Medical Management	0	0%
HSSE	4	3%
Internal Audit JBT	0	0%
IT RU IV	1	1%
Legal and Counsel	0	0%
Maintenance Execution I	0	0%
Maintenance Execution II	1	1%
Maintenance Planning and Support	9	6%
Manager Marine IV	0	0%
Operation and Manufacturing	0	0%

Tabel 4.1. Unit Kerja Responden (Lanjutan)

Unit Kerja	Frekuensi	Persentase
OPI	2	1%
PLBC	0	0%
Procurement	4	3%
Production I	11	7%
Production II	54	36%
Production III	42	28%
QSKM Refinery	0	0%
Refinery Planning and Optimization	3	2%
Reliability	0	0%
Others	2	1%
Total	150	100%

Dari tabel di atas didapatkan bahwa unit kerja Production II mendominasi dari segi jumlah responden yang mengisi yaitu sebanyak 54 responden atau 36% dari total responden yang mengisi. Selanjutnya, disusul oleh unit kerja lain yang terdiri dari Production III sebanyak 42 responden, Engineering and Development 13 responden, dan Production I sebanyak 11 responden. Lalu, sebanyak 30 responden lainnya berasal dari unit kerja lain yang tersebar di perusahaan. Unit kerja production yang menjadi 3 bagian menjadi unit kerja yang mendominasi sebagai responden pada penelitian ini hingga 71% dari total populasi responden yang sebesar 150 responden pada penelitian ini.

b) Jenjang Pendidikan



Gambar 4. 1. Jenjang Pendidikan

Jenjang pendidikan didominasi oleh lulusan SMA/Sederajat dan Diploma dengan sejumlah 55 dan 53 responden. Selanjutnya disusul oleh jenjang pendidikan

sarjana sebanyak 39 responden. Hal ini memang terjadi dikarenakan generasi *millennial* dengan tahun kelahiran 1980-1999 umumnya sudah lulus pada masa SMA hingga sarjana untuk menjadi suatu angkatan kerja atau karyawan.

c) Pengalaman Kerja



Gambar 4. 2. Pengalaman Kerja

Pada pengalaman kerja, responden terbanyak pada di tingkat pengalaman kerja 4-6 tahun pada PT. Pertamina Unit Pengolahan IV Cilacap. Lalu, disusul oleh pada responden yang 0-3 tahun bekerja sebanyak 39 responden, responden dengan pengalaman kerja lebih dari 9 tahun sebanyak 38 responden, dan yang terakhir pada karyawan dengan pengalaman kerja 7-9 tahun sebanyak 21 responden.

4.2.2. Analisis Deskriptif Variabel SEM

Analisis deskriptif variabel SEM pada penelitian ini dilakukan dengan cara menghitung *mean*, *median*, dan *mode* pada 6 variabel dengan 35 indikator. Analisis ini akan mengetahui kecenderungan jawaban pernyataan yang diisi oleh responden pada variabel Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Transaksional, Berbagi Pengetahuan, Pembelajaran Organisasi, Kinerja Pekerjaan, dan Kinerja Organisasi.

Tabel 4. 2. Variabel Deskriptif SEM

Indikator	Mean	Median	Mode
TF - Kepemimpinan Transformasional			
TF1	3.89	4	4
TF2	4.05	4	4
TF3	3.89	4	4
TF4	3.85	4	4
TF5	3.8	4	4
TF6	3.75	4	4
TF7	3.96	4	4
TF8	3.49	4	4
TC - Kepemimpinan Transaksional			
TC1	3.81	4	4
TC2	3.4	3	3
TC3	3.3	3	3
TC4	3.23	3	3
KS - Berbagi Pengetahuan			
KS1	4.55	5	5
KS2	4.53	5	5
KS3	4.49	5	5
KS4	4.2	4	4
KS5	3.79	4	4
KS6	3.63	4	4
KS7	3.75	4	4
KS8	3.71	4	4
KS9	3.44	3	3
OL - Pembelajaran Organisasi			
OL1	3.79	4	4
OL2	3.61	4	4
OL3	3.66	4	4
OL4	3.85	4	4
JP - Kinerja Pekerjaan			
JP1	4.23	4	4
JP2	4.3	4	4
JP3	4.27	4	4
JP4	4.32	4	4
JP5	4.26	4	4
JP6	4.29	4	4

Tabel 4. 3. Variabel Deskriptif SEM (Lanjutan)

Indikator	Mean	Median	Mode
OP - Kinerja Organisasi			
OP1	3.91	4	4
OP2	3.87	4	4
OP3	3.94	4	4
OP4	3.97	4	4

Dari tabel 4.2. tentang variabel deskriptif SEM, peneliti mendapatkan bahwa mayoritas responden memiliki pernyataan sikap setuju variabel yang disajikan oleh peneliti dan merata pada setiap variabelnya. Hal ini ditunjukkan pada nilai *mean* di keseluruhan indikator variabel yang memiliki nilai di atas 3. Selanjutnya, pada perhitungan *median* dan *mode* didapatkan penilaian yang paling sering muncul pada nilai 4. Artinya, responden pada penelitian memiliki kecenderungan setuju dengan tingkat yang cukup tinggi pada pernyataan indikator di setiap variabel. Adapun, pada variabel kepemimpinan transaksional terdapat 3 dari 4 indikator yang mempunyai nilai *median* dan *mode* sejumlah 3 yang berarti responden mempunyai pernyataan pas/cukup pada kepemimpinan transaksional yang dilakukan pada atasannya.

4.2.3. Analisis Variabel Komposit

Variabel komposit berisi hasil perhitungan/penggabungan dari beberapa indikator, pada variabel komposit ini terdapat juga hasil perhitungan statistika seperti sum, mean, standar deviasi, dan varians, lalu setiap hasil-hasil nilai tersebut memiliki pengertian tersendiri.

Tabel 4. 4. Analisis Variabel Komposit

	N	Sum	Mean	Std. Deviation	Variance
TF	150	575.38	3.84	0.67	0.446
TC	150	515.50	3.44	0.70	0.488
KS	150	601.33	4.01	0.50	0.248
OL	150	559.25	3.73	0.71	0.499
JP	150	641.83	4.28	0.56	0.319
OP	150	588.25	3.92	0.69	0.480

Pada tabel 4.3., *sum* nilai tertinggi didapatkan pada variabel kinerja pekerjaan (JP) dengan nilai 641.83 dan nilai terendah pada variabel kepemimpinan transaksional (TC). Lalu, peneliti melakukan perhitungan *mean* untuk mengetahui rata-rata penilaian yang dimasukan oleh responden pada tiap variabelnya dengan rata-rata tertinggi pada variabel kinerja pekerjaan (JP) dan terendah pada kepemimpinan transaksional (TC). Hasil *mean* dapat mengindikasikan apakah responden mayoritas memiliki tingkat kesetujuan yang tinggi pada pernyataan skala *likert* yang dilakukan peneliti pada setiap variabelnya dan mayoritas beranggapan setuju pada pernyataan di setiap variabel yang digunakan pada penelitian ini.

Selanjutnya, peneliti melakukan perhitungan standar deviasi dan varians. Perhitungan standar deviasi dilakukan untuk mengetahui tingkat heterogenitas dari data sampel yang digunakan. Nilai standar deviasi sebesar 0.71 pada OL dan 0.70 pada TC menggambarkan bahwa variabel-variabel tersebut memiliki variasi data yang cukup besar, sedangkan pada KS dengan nilai standar deviasi 0.50 memiliki variasi data yang sedikit. Lalu, varians digunakan untuk mengetahui persebaran nilai yang ada pada variabel komposit dengan *mean*/rata-rata, dimana varians dengan nilai terbesar pada OL yaitu 0.499 yang berarti persebaran variasi data terjadi pada variabel ini. Sedangkan, pada KS dengan nilai varians 0.248 mengindikasikan semua nilai sama atau tidak ada persebaran variasi data.

4.3. Hasil Uji Asumsi Klasik

4.3.1. Hasil Uji Outliers

Data akan dimasukkan pada uji outliers dengan metode *univariate outlier* menggunakan *Z-score*. Sebuah data akan dikatakan outlier apabila memiliki nilai lebih dari *Z-score* yaitu $|4|$ untuk sampel jumlah besar atau berjumlah lebih dari 80 data (Hair et al., 2010). Hasil pengujian dari 150 data, tidak ada ditemukannya *outliers* pada penelitian ini. Hasil uji *outliers* dapat dilihat pada lampiran 4.

4.3.2. Hasil Uji Normalitas

Langkah uji selanjutnya yang dilakukan adalah normalitas, uji ini dilakukan untuk mengetahui persebaran data yang didapatkan pada penelitian dan mengidentifikasi bentuk dari distribusi data serta kesesuaiannya dengan distribusi normal. Normalitas sebuah data dapat diketahui dengan cara melakukan uji dengan *Q-Q plot*. Lalu, pada *Q-Q plot* yang digunakan untuk menguji data apakah

terdistribusi normal atau tidak, peneliti mendapatkan hasil yang baik karena kelompok data pada penelitian ini terdistribusi secara normal yang dapat dilihat pada lampiran 5.

4.3.3. Hasil Uji Linearitas

Langkah selanjutnya yang dilakukan pada uji asumsi ini adalah melakukan uji linearitas untuk mengetahui apakah variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian memiliki hubungan yang linear atau tidak secara signifikan. Uji linearitas dilakukan dengan menggunakan *matrix scatter plot* dari variabel yang digunakan untuk uji statistik. Berdasarkan uji linearitas dalam penelitian ini, hubungan antar variabel bersifat linear karena tersebar nya titik *matrix scatter plot* dan membentuk pola tertentu pada 6 variabel dalam penelitian ini. Hasil pada uji linearitas dapat dilihat pada lampiran 6.

4.3.4. Hasil Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas pada penelitian ini menggunakan korelasi antara variabel independen penelitian memiliki nilai *tolerance* lebih dari 0,1 dan nilai *variance inflation factors* (VIF) kurang dari 10,0, maka korelasi antara variabel independen rendah sehingga tidak mengganggu hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen.

Tabel 4. 5. Uji Multikolinearitas

	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
(Constant)		
TF	0.402	2.490
TC	0.613	1.632
KS	0.363	2.757
OL	0.447	2.235
JP	0.694	1.441

Nilai *tolerance* dan VIF yang tertera pada tabel 4.4. mengindikasikan bahwa masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen kinerja organisasi (OP) sudah sesuai dengan prasyarat yang dibutuhkan berarti korelasi antara variabel independen rendah sehingga tidak mengganggu hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen yang merupakan variabel kinerja organisasi (OP).

4.4. Hasil Model Pengukuran

Pada bagian ini berisi informasi tentang validitas dan reliabilitas suatu model apakah sudah memenuhi standar dan layak. Tahapan ini dilakukan sebelum melanjutkan pada tahap pengukuran model struktural penelitian.

4.4.1. Hasil Uji Validitas

Tabel 4. 6. Nilai Minimum pada Uji Validitas

<i>Convergent Validity</i>	Nilai Minimum
<i>Factor Loadings</i>	0.7
<i>Composite Reliability</i>	0.6
<i>Average Variance Extracted</i>	0.5

Pada tabel 4.5., uji validitas pada penelitian ini menggunakan acuan nilai *factor loading* yang mengukur butir-butir indikator terhadap variabel latennya sebesar 0.7, *composite reliability* sebesar 0.6, dan *average variance extracted* sebesar 0.5. Uji validitas dilakukan karena penelitian ini merupakan jenis penelitian *confirmatory factor analysis* yang merupakan metode validitas pada variabel penelitian yang ditentukan secara teori yang umumnya bersumber dari penelitian terdahulu. Uji validitas penelitian yang pertama kali dilakukan oleh peneliti merupakan analisis *factor loading* yang mengukur indikator-indikator pada variabel laten penelitian. *Factor loadings* digunakan untuk menunjukkan korelasi dan bobot masing-masing variabel kuesioner sebagai indikator yang diamati dengan batasan nilai minimum yang tertera pada *factor loadings*. Selanjutnya, peneliti menghitung nilai *composite reliability* dan *average variance extracted* per variabel laten penelitian guna mengetahui apakah variabel-variabel tersebut telah memenuhi atau di atas nilai *cut-off value* yang ditetapkan pada penelitian ini.

Tabel 4. 7. Hasil Uji Validitas

Indikator	FL	CR	AVE
<i>Cut-off Value</i>	>0.7	>0.6	>0.5
TF - Kepemimpinan Transformasional		0.92	0.59
TF1	0.756		
TF2	0.833		
TF3	0.767		
TF4	0.669*		
TF5	0.822		
TF6	0.798		
TF7	0.728		
TF8	0.748		

Tabel 4.6 Hasil Uji Validitas (Lanjutan)

Indikator	FL	CR	AVE
<i>Cut-off Value</i>	>0.7	>0.6	>0.5
TC - Kepemimpinan Transaksional		0.76	0.46*
TC1	0.418*		
TC2	0.529*		
TC3	0.748		
TC4	0.907		
KS - Berbagi Pengetahuan		0.79	0.35*
KS1	0.191*		
KS2	0.158*		
KS3	0.191*		
KS4	0.666*		
KS5	0.766		
KS6	0.705		
KS7	0.856		
KS8	0.841		
KS9	0.259*		
OL - Pembelajaran Organisasi		0.88	0.65
OL1	0.822		
OL2	0.827		
OL3	0.902		
OL4	0.649*		
JP - Kinerja Pekerjaan		0.95	0.76
JP1	0.902		
JP2	0.889		
JP3	0.883		
JP4	0.895		
JP5	0.832		
JP6	0.842		
OP - Kinerja Organisasi		0.93	0.77
OP1	0.87		
OP2	0.908		
OP3	0.833		
OP4	0.892		

Berdasarkan tabel 4.6., setiap variabel pada penelitian ini memenuhi nilai minimum yang ditetapkan untuk *composite reliability* menandakan bahwa konsistensi dari keseluruhan indikator pada variabel latennya telah valid. Adapun, pada *average variance extracted*, variabel kepemimpinan transaksional dan berbagi pengetahuan mendapatkan nilai yang di bawah *cut-off value* 0.5. Hal tersebut diindikasikan karena nilai *factor loadings* dari 2 indikator pada variabel

kepemimpinan transaksional dan 5 indikator pada berbagi pengetahuan tidak memenuhi *cut-off value* dari *factor loadings* yang telah ditetapkan. Sehingga, perlu dilakukannya reduksi pada beberapa indikator agar tidak mempengaruhi nilai pada *composite reliability* dan *average variance extractednya*. Selanjutnya, akan dilakukan perhitungan ulang dari hasil reduksi yang dilakukan pada beberapa indikator.

Tabel 4. 8. Hasil Uji Validitas Setelah Reduksi

Indikator	FL	CR	AVE
<i>Cut-off Value</i>	>0.7	>0.6	>0.5
TF - Kepemimpinan Transformasional		0.92	0.61
TF1	0.762		
TF2	0.833		
TF3	0.752		
TF5	0.825		
TF6	0.804		
TF7	0.719		
TF8	0.75		
TC - Kepemimpinan Transaksional		0.82	0.69
TC3	0.802		
TC4	0.857		
KS - Berbagi Pengetahuan		0.88	0.65
KS5	0.761		
KS6	0.713		
KS7	0.874		
KS8	0.854		
OL - Pembelajaran Organisasi		0.89	0.72
OL1	0.822		
OL2	0.829		
OL3	0.9		
JP - Kinerja Pekerjaan		0.95	0.76
JP1	0.902		
JP2	0.889		
JP3	0.883		
JP4	0.895		
JP5	0.832		
JP6	0.842		

Tabel 4.7 Hasil Uji Validitas Setelah Reduksi

Indikator	FL	CR	AVE
<i>Cut-off Value</i>	>0.7	>0.6	>0.5
OP - Kinerja Organisasi		0.93	0.77
OP1	0.874		
OP2	0.907		
OP3	0.833		
OP4	0.893		

Tabel 4.7. menyajikan indikator-indikator yang telah direduksi karena tidak memenuhi *cut-off value* dari *factor loadings* dan berisi perhitungan ulang pada nilai *composite reliability* dan *average variance extracted* pada variabel-variabel yang indikatornya direduksi. Setelah melakukan reduksi pada beberapa indikator dan perhitungan kembali guna mengetahui apakah setiap variabel telah valid karena memenuhi *cut-off value* dari masing-masing indikator yang menguji validitasnya. Telah didapatkan bahwa semua variabel telah memenuhi nilai minimum yang ditetapkan baik pada *factor loadings*, *composite reliability*, dan *average variance extracted*. Oleh karena itu, kesimpulan dari uji validitas ini menyatakan bahwa data yang digunakan memiliki tingkat akurasi yang baik.

4.4.2. Hasil Uji Reliabilitas

Tabel 4. 8. Nilai Minimum pada Uji Reliabilitas

<i>Convergent Validity</i>	Nilai Minimum
<i>Cronbach's Alpha</i>	0.7

Tabel 4.8 menyajikan *cut-off value* di Uji reliabilitas pada penelitian ini dengan acuan nilai cronbach's alpha sebesar 0.7 yang akan menyatakan bahwa setiap variabel memiliki konsistensi yang baik jika penelitian ini dilakukan secara berulang pada dimensi waktu yang berbeda.

Tabel 4. 9. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	CA
<i>Cut-off Value</i>	>0.7
TF - Kepemimpinan Transformasional	0.918
TC - Kepemimpinan Transaksional	0.76
KS - Berbagi Pengetahuan	0.811
OL - Pembelajaran Organisasi	0.877
JP - Kinerja Pekerjaan	0.95
OP - Kinerja Organisasi	0.929

Tabel 4.9 menyajikan hasil uji reliabilitas pada penelitian yang menemukan bahwa semua variabel telah memenuhi nilai minimum yang ditetapkan oleh peneliti. Dapat disimpulkan uji reliabilitas pada semua variabel diterima. Adapun, terdapat perhitungan uji reliabilitas dari hasil reduksi pada beberapa variabel yang diuraikan pada sub bab sebelumnya dengan hasil uji sebagai berikut:

Tabel 4. 10. Hasil Uji Reliabilitas Setelah Reduksi

Variabel	CA
<i>Cut-off Value</i>	>0.7
TF - Kepemimpinan Transformasional	0.914
TC - Kepemimpinan Transaksional	0.815
KS - Berbagi Pengetahuan	0.894
OL - Pembelajaran Organisasi	0.887
JP - Kinerja Pekerjaan	0.95
OP - Kinerja Organisasi	0.929

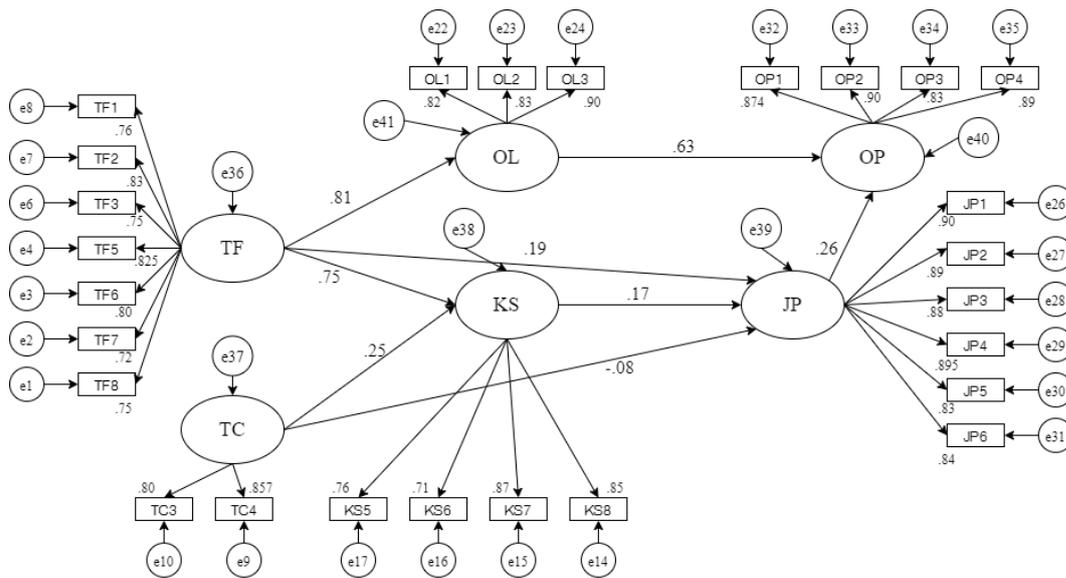
Tabel 4.10 berisi hasil dari uji reliabilitas dari reduksi indikator dan semua tetap variabel lolos dari uji reliabilitas. Hal tersebut juga menyatakan bahwa variabel pada penelitian ini memiliki tingkat konsistensi yang baik walaupun penelitian dilakukan secara berulang dalam waktu yang berbeda.

4.5. Hasil Structural Equation Modelling

Pada bagian ini akan menjelaskan hasil-hasil data yang diuji untuk *structural equation modelling* sebagai bagian dari penelitian *confirmatory factor analysis*. Analisis ini dilakukan secara bertahap mulai dari menguji model fit dan terakhir mendapatkan hasil uji dari hipotesis yang dijalankan pada aplikasi AMOS 22.

4.5.1. Hasil Uji Model Fit

Model penelitian diuji dengan suatu model fit. Model fit digunakan guna mengetahui apakah model struktural pada penelitian ini sudah.



Gambar 4. 3. Model Strktural Penelitian

Model hipotesis penelitian dijalankan pada *software* AMOS, adapun pada penelitian ini menggunakan 29 indikator dari 6 variabel laten yang telah direduksi dari uji reliabilitas penelitian. Lebih lanjut, model hipotesis dapat dilihat pada lampiran 8. Langkah selanjutnya adalah dengan melakukan uji mode fit penelitian. Dimana uji model fit penelitian ini menggunakan tiga indikator, yaitu *absolute fit indices*, *incremental fit indices*, dan *parsimony fit indices*:

Tabel 4. 11. Hasil Uji Model Fit

No	Goodness of Fit Measures	Cut Off Value	Value	Keterangan
Absolute fit Indices				
1	GFI	≥ 0,8	0.749	Tidak Fit
2	RMR	≤ 0,1	0.099	Fit
3	RMSEA	< 0,1	0.094	Fit
4	AGFI	≥ 0,8	0.697	Tidak Fit
Incremental fit Indices				
5	NFI	≥ 0,8	0.816	Fit
6	TLI	≥ 0,8	0.872	Fit
7	CFI	≥ 0,8	0.885	Fit
Parsimony fit Indices				
8	PNFI	0,60-0,90	0.731	Fit
9	PGFI	0,50-1,00	0.621	Fit

Berdasarkan nilai-nilai model fit yang telah didapat, terdapat 2 katagori pengukuran yang tidak melewati nilai cut-off yakni GFIdan AGFI (Tabel 4.14). Akan tetapi, model dapat dinyatakan diterima apabila terdapat setidaknya 3 tolok ukur yang fit (Ferdinand, 2002). Maka dari itu model penelitian kali ini dinyatakan diterima dan fit.

4.5.2. Hasil Uji Hipotesis

Pada sub bab ini akan dijelaskan tentang temuan pada analisis pengujian hipotesis yang dibahas berdasarkan hasil pengolahan data SEM menggunakan AMOS 22. Uji hipotesis dilakukan dengan melihat nilai *p-value* dari hubungan antar variabel dengan nilai signifikansi *p-value* sebesar <0.05 dari hubungan antar variabel. Nilai *p-value* yang lebih kecil dari 0.05 akan menggambarkan bahwa hipotesis penelitian diterima, akan tetapi jika lebih besar dari 0.05 akan ditolak. Nilai hubungan positif atau negatif dapat diketahui dari nilai *standardized coefficient* (β), jika nilai β positif maka akan menunjukkan hubungan positif antar variabel yang diuji, dan begitu juga sebaliknya.

Tabel 4. 12. Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Pengaruh	Estimate(β)	P-Value	Keterangan	Keputusan
H1	TF → KS	0.752	0.002	Signifikan	Diterima
H2	TC → KS	0.249	0.009	Signifikan	Diterima
H3	TF → OL	0.815	0.002	Signifikan	Diterima
H4	TF → JP	0.194	0.297	Tidak Signifikan	Tidak Diterima
H5	TC → JP	-0.081	0.345	Tidak Signifikan	Tidak Diterima
H6	KS → JP	0.174	0.447	Tidak Signifikan	Tidak Diterima
H7	OL → OP	0.632	0.002	Signifikan	Diterima
H8	JP → OP	0.256	0.002	Signifikan	Diterima

Berdasarkan tabel di atas, peneliti mendapatkan 5 hipotesis diterima dari 8 hipotesis, yaitu H1, H2, H3, H7, H8. Hipotesis yang tidak diterima terjadi pada lingkup kinerja pekerjaan (JP) sebagai variabel dependen. Hasil lebih lanjut terkait pembahasan pad hasil hipotesis dijelaskan sebagai berikut:

1. Hipotesis 1: Kepemimpinan Transformasional (TF) memiliki efek positif terhadap Berbagi Pengetahuan (KS)

Hasil SEM menunjukkan bahwa hubungan variabel kepemimpinan transformasional (TF) terhadap berbagi pengetahuan (KS) memiliki pengaruh secara signifikan dikarenakan nilai *p-value* sebesar 0.002 yang sangat jauh di bawah nilai *cut-off* 0.05 dan menyatakan hipotesis 1 diterima. Nilai *estimate* (β) yang positif menunjukkan bahwa semakin banyaknya penerapan gaya kepemimpinan transformasional akan mendorong iklim berbagi pengetahuan pada organisasi.

Temuan ini sejalan dengan pernyataan bahwa pemimpin transformasional memotivasi pengikut untuk mengerahkan upaya ekstra untuk memenuhi kebutuhan aktualisasi diri karyawan (Dvir et al., 2002). Temuan ini menunjukkan bahwa pemimpin transformasional dapat menciptakan visi bersama, memotivasi karyawan, dan menyediakan sistem serta struktur yang diperlukan untuk memulai berbagi pengetahuan dalam organisasi (Bryant, 2003; Shi, 2010).

Generasi *millennial* yang memiliki daya tahan yang lebih rendah dibandingkan generasi sebelumnya (Chou, 2012). Mereka membutuhkan gaya kepemimpinan transformasional agar dapat mendapatkan pengetahuan dan membaginya kepada rekan kerja. Selanjutnya, para atasan satu tingkat atau pemimpin responden di PT. Pertamina Unit Pengolahan IV Cilacap mempunyai pengaruh kepada responden saat mengisi pernyataan-pernyataan variabel pada saat kuesioner penelitian ini diisi.

2. Hipotesis 2: Kepemimpinan Transaksional (TC) memiliki efek positif terhadap Berbagi Pengetahuan (KS)

Pada hubungan kepemimpinan transaksional (TC) terhadap berbagi pengetahuan (KS) memiliki nilai 0.009 yang berada di bawah nilai *cut-off* 0.05 yang menyatakan bahwa hipotesis ini diterima dan kepemimpinan transaksional mempunyai pengaruh yang signifikan serta positif. Nilai *estimate* (β) yang positif menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional dapat mendukung iklim berbagi pengetahuan di dalam organisasi.

Generasi *millennial* yang memiliki daya tahan yang lebih rendah dibandingkan generasi sebelumnya (Chou, 2012). Dicitrakan membutuhkan gaya kepemimpinan transaksional, karena kepemimpinan transaksional secara positif

dan signifikan terkait dengan berbagai proses manajemen pengetahuan yang meliputi berbagi pengetahuan dan penyebaran (Analoui et al., 2013). Hubungan ini dijelaskan oleh fakta bahwa pemimpin transaksional dapat menggunakan imbalan kontinjensi untuk memotivasi karyawan untuk berbagi pengetahuan yang mereka miliki sebagai karyawan. Faktor budaya atau kebijakan perusahaan yang dilakukan atasan responden pada PT. Pertamina Unit Pengolahan IV Cilacap dirasa juga berpengaruh pada pernyataan-pernyataan yang diisi oleh responden pada penelitian ini.

3. Hipotesis 3: Kepemimpinan Transformasional (TF) memiliki efek positif terhadap Pembelajaran Organisasi (OL)

Hipotesis dari hubungan kepemimpinan transformasional terhadap pembelajaran organisasi memiliki nilai 0.002 yang berada di bawah jauh dari *cut-off value* 0.05 yang menyatakan bahwa hipotesis ini diterima dan memiliki signifikansi. Lalu, nilai *estimate* (β) yang merupakan bilangan positif mengindikasikan bahwa semakin sering penerapan gaya kepemimpinan ini digunakan akan memiliki dampak yang besar pada pembelajaran organisasi pada PT. Pertamina Unit Pengolahan IV Cilacap.

Gaya transformasional memungkinkan organisasi untuk belajar melalui eksperimen, komunikasi, dialog (McGill dan Slocum, 1993), penguasaan pribadi (Senge, 1990) dan penciptaan pengetahuan organisasi (Nonaka dan Takeuchi, 1995). Para pemimpin dari responden penelitian ini telah menstimulasi perusahaan untuk belajar dan berkembang lebih baik. Responden dari penelitian ini yang merupakan generasi *millennial* mengetahui hal tersebut sehingga dapat mengisi pernyataan dengan seksama.

4. Hipotesis 4: Kepemimpinan Transformasional (TF) memiliki efek positif terhadap Kinerja Pekerjaan (JP)

Hipotesis kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pekerjaan memiliki nilai 0.297 yang berada di atas *cut-off p-value* yang menyatakan bahwa hipotesis ini tidak signifikan dan ditolak. Adapun, temuan pada penelitian ini berbeda dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap kinerja pekerjaan pada karyawan. Adanya objek penelitian yang berbeda dengan penelitian sebelumnya serta terdapat

kebijakan-kebijakan tertentu yang membuat kinerja pekerjaan pada PT. Pertamina Unit Pengolahan IV Cilacap dirasa tidak dapat distimulasi oleh gaya kepemimpinan ini.

5. Hipotesis 5: Kepemimpinan Transaksional (TF) memiliki efek negatif terhadap Kinerja Pekerjaan (JP)

Hipotesis pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja pekerjaan memiliki nilai 0.345 yang berada di atas *cut-off p-value* yang menyatakan bahwa hipotesis ini tidak signifikan dan ditolak. Adanya objek penelitian yang berbeda dengan penelitian sebelumnya serta terdapat kebijakan-kebijakan tertentu yang membuat kinerja pekerjaan pada PT. Pertamina Unit Pengolahan IV Cilacap dirasa tidak dapat distimulasi oleh imbalan kontinjensi yang lumrah dilakukan pada pemimpin dengan gaya kepemimpinan transaksional. Sistem imbalan kontinjensi atau *reward* pada setiap organisasi pastinya berbeda, tidak terkecuali pada PT. Pertamina Unit Pengolahan IV Cilacap.

6. Hipotesis 6: Berbagi Pengetahuan (KS) memiliki efek positif terhadap Kinerja Pekerjaan (JP)

Hipotesis pengaruh berbagi pengetahuan yang memiliki efek positif terhadap kinerja pekerjaan memiliki nilai 0.447 yang berada di atas *cut-off p-value* yang menyatakan bahwa hipotesis ini tidak signifikan dan ditolak. Hasil temuan pada penelitian ini berbeda dengan penelitian sebelumnya, dimana terdapat pengaruh antara variabel berbagi pengetahuan terhadap kinerja pekerjaan. Pada penelitian sebelumnya menyatakan bahwa berbagi pengetahuan secara terbuka akan cepat mempengaruhi kinerja pekerjaan dengan menciptakan ide-ide baru, meningkatkan pemanfaatan sumber daya dan kemajuan yang lebih cepat (Tseng dan Huang, 2011). Karyawan generasi *millennial* pada PT. Pertamina Unit Pengolahan IV Cilacap yang mempunyai beban kerja yang berbeda pada penelitian sebelumnya dirasa menjadi pengaruh dalam ketiadaan hubungan antara kedua variabel ini.

7. Hipotesis 7: Pembelajaran Organisasi (OL) memiliki efek positif terhadap Kinerja Organisasi (OP)

Nilai *p-value* pada hipotesis ini adalah 0.002 yang berada di bawah batas signifikansi 0.05 menyatakan bahwa pembelajaran organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi dan hipotesis ini diterima. Adanya nilai

estimate (β) yang berada di angka 0.631 dan positif mengindikasikan bahwa semakin banyak pembelajaran organisasi dilakukan akan mempengaruhi kinerja organisasi yang lebih baik ke depannya.

Hasil penelitian ini juga menemukan bahwa generasi *millennial* mengetahui bahwa organisasi (PT. Pertamina Unit Pengolahan IV Cilacap) mereka telah melakukan banyak pembelajaran yang komprehensif hingga dirasakan karyawan dan terjadi perubahan yang baik pada organisasi beserta kinerjanya. Karyawan generasi *millennial* juga menganggap adanya pembelajaran organisasi dan bertambahnya aspek tersebut jika diserap oleh organisasi/perusahaan, akan berdampak pada kinerja secara keseluruhan.

8. Hipotesis 8: Kinerja Pekerjaan (JP) memiliki efek positif terhadap Kinerja Organisasi (OP)

Nilai *p-value* pada hipotesis dari hubungan kinerja pekerjaan terhadap kinerja organisasi adalah 0.002 yang berada di bawah batas signifikansi 0.05 menyatakan bahwa pembelajaran organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi dan hipotesis ini diterima. Adanya nilai *estimate* (β) yang berada di angka positif mengindikasikan bahwa semakin baik kinerja pekerjaan akan berdampak pada kinerja pekerjaan yang lebih baik.

Dari hasil hipotesis ini, generasi *millennial* yang merupakan karyawan PT. Pertamina Unit Pengolahan IV Cilacap mengetahui bahwa kinerja pekerjaan yang mereka lakukan secara individu memiliki keselarasan dengan kinerja perusahaan mereka. Hal ini didukung pada penelitian berbeda, bahwa hasil kinerja organisasi yang mencakup kualitas dan produktivitas dipengaruhi oleh kinerja pekerjaan (Vandaele dan Gammel, 2006).

4.6. Implikasi Manajerial

Pada bagian ini berisi implikasi yang dapat direkomendasikan kepada pihak PT. Pertamina Unit Pengolahan IV Cilacap dari temuan hasil analisis demografi dan analisis dengan SEM. Hasil yang didapatkan dari analisis demografi dapat berguna bagi pihak perusahaan untuk melakukan penelitian yang serupa dan lebih spesifik kepada setiap bagian di perusahaan. Hal tersebut dikarenakan responden penelitian yang merupakan karyawan generasi *millennial* mempunyai latar belakang dari bagian perusahaan yang beragam. Pihak perusahaan dapat

memaksimalkan hal tersebut untuk melakukan riset yang lebih spesifik pada setiap divisi dikarenakan sudah ada kesadaran dari karyawan di berbagai macam bagian untuk berkontribusi pada penelitian di bidang sumber daya manusia. Implikasi selanjutnya datang dari latar belakang responden yang mempunyai jenjang pendidikan dan pengalaman kerja yang beragam. Pihak perusahaan dapat membuat sistem kompetensi pengembangan diri dan pengembangan karier kepada karyawan sesuai latar belakangnya.

Selanjutnya, implikasi manajerial yang didapatkan dari analisis *structural equation modelling* adalah pihak perusahaan dapat membuat pelatihan yang melingkupi aspek gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional kepada setiap karyawan yang mempunyai bawahan dalam setiap penugasan sehari-hari di lingkungan kerja. Faktor gaya kepemimpinan tersebut dapat mempengaruhi iklim yang baik bagi perusahaan seperti berbagi pengetahuan antar karyawan yang distimulasikan oleh pimpinan atau atasan mereka dan membuat organisasi terus belajar lebih baik ke depannya. Pada faktor kinerja pekerjaan pihak perusahaan dapat melakukan penyelarasan strategi bisnis perusahaan terhadap kinerja pekerjaan karyawan secara transparan dan melakukan peninjauan strategi bisnis perusahaan. Pada faktor pembelajaran organisasi, implikasi manajerial yang direkomendasikan pada perusahaan adalah sistem pembelajaran yang disesuaikan oleh karyawan generasi *millennial* dan objektivitas dari strategi bisnis perusahaan demi kinerja organisasi yang lebih baik. Penulis juga melakukan pemberian tanggung jawab kepada *stakeholder* terkait yang dapat menyukseskan implikasi manajerial dari penelitian ini. Implikasi manajerial ini terbagi menjadi 7 kode yang diurutkan sesuai dari hasil-hasil analisis yang telah dijelaskan pada narasi sebelumnya. Implikasi manajerial ini akan ditujukan kepada PT. Pertamina Unit Pengolahan IV Cilacap dikarenakan menjadi objek pada penelitian ini. Secara keseluruhan, implikasi manajerial disajikan pada tabel 4.13 sebagai berikut:

Tabel 4. 13. Implikasi Manajerial

Alat Analisis	Temuan	Kode	Implikasi Manajerial
Analisis Demografi	Responden datang dari unit kerja di perusahaan yang beragam.	1	Unit kerja <i>human capital</i> perusahaan dapat melakukan riset yang sama untuk setiap atasan pada unit kerja tertentu (agar lebih spesifik).
	Responden mempunyai latar belakang jenjang pendidikan dan pengalaman kerja di perusahaan yang bermacam-macam.	2	Unit kerja <i>human capital</i> perusahaan dapat membuat pemetaan tentang jenjang pendidikan dan pengalaman kerja dari setiap unit kerja di perusahaan guna menciptakan kompetensi pengembangan diri dan karier sesuai latar belakang karyawan <i>millennials</i> .
Analisis <i>Structural Equation Modelling</i>	Faktor kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap aspek berbagi pengetahuan pada karyawan generasi <i>millennial</i> .	3	Unit kerja <i>human capital</i> perusahaan dapat memberikan pelatihan seputar kepemimpinan transformasional dan mengawasi secara berkala pada setiap atasan di ruang kerja. Selanjutnya, para atasan diwajibkan membuat sarana <i>sharing session</i> dapat dijadikan sarana implementasi kepemimpinan transformasional dikarenakan karakteristik generasi <i>millennial</i> yang membutuhkan bimbingan konstan dan ingin berkontribusi lebih di tempat kerja.
	Faktor kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap aspek berbagi pengetahuan pada karyawan generasi <i>millennial</i> .	4	Unit kerja <i>human capital</i> perusahaan dapat memberikan pelatihan kepada individu yang mempunyai bawahan dengan aspek sebagai berikut: transparansi imbalan karena pelaksanaan tugas, pengawasan karyawan, dan sistem perhitungan insentif/ <i>reward</i> . Para atasan juga diberikan tanggung jawab untuk selalu mengawasi karyawannya secara berkala pada periode tertentu dikarenakan karakteristik karyawan yang mempunyai etos kerja yang masih kurang.

Tabel 4. 13. Implikasi Manajerial (Lanjutan)

Alat Analisis	Temuan	Kode	Implikasi Manajerial
Analisis <i>Structural Equation Modelling</i>	Faktor kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap pembelajaran organisasi pada karyawan generasi <i>millennial</i> .	5	Selain pelatihan, unit kerja <i>human capital</i> dapat bekerja sama dengan pihak IT perusahaan untuk memberikan tanggung jawab kepada setiap atasan agar menciptakan iklim yang sesuai dengan preferensi karyawan <i>millennial</i> dijadikan sarana pembelajaran. Unit kerja ini akan memberikan <i>platform</i> yang sesuai sesuai preferensi karyawan generasi <i>millennial</i> dan cocok sebagai sarana implementasi kepemimpinan transformasional yang diterapkan pada perusahaan.
	Faktor kinerja pekerjaan memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja organisasi pada karyawan generasi <i>millennial</i> .	6	Para atasan karyawan generasi <i>millennial</i> dapat berkolaborasi dengan unit kerja <i>human capital</i> untuk mengawasi pencapaian kinerja pekerjaan karyawan secara individu secara berkala dan memberikan transparansi KPI karyawan.
	Faktor pembelajaran organisasi memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja organisasi pada karyawan generasi <i>millennial</i> .	7	Unit kerja <i>human capital</i> dan IT perusahaan dapat membuat sistem pembelajaran yang baru dan kritis terhadap kondisi industri minyak dan gas serta pengetahuan manajemen organisasi secara umum yang dapat diakses oleh semua karyawan, terutama pada generasi <i>millennial</i> yang membutuhkan bimbingan yang konstan.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

Pada bagian ini akan dibahas tentang kesimpulan dari hasil yang telah didapatkan pada bagian sebelumnya guna menjawab tujuan dari penelitian yang telah dilakukan ini. Selain itu terdapat juga saran untuk objek dan penelitian selanjutnya.

5.1. Simpulan

1. Hasil pada penelitian ini membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional dan transaksional memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap variabel berbagi pengetahuan pada karyawan generasi *millennial* di PT. Pertamina Unit Pengolahan IV Cilacap.
2. Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh secara signifikan dan positif terhadap pembelajaran organisasi pada karyawan generasi *millennial* di PT. Pertamina Unit Pengolahan IV Cilacap.
3. Kepemimpinan transformasional dan transaksional tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pekerjaan pada karyawan generasi *millennial* di PT. Pertamina Unit Pengolahan IV Cilacap.
4. Berbagi pengetahuan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pekerjaan pada karyawan generasi *millennial* di PT. Pertamina Unit Pengolahan IV Cilacap.
5. Pembelajaran organisasi memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja organisasi menurut karyawan generasi *millennial* di PT. Pertamina Unit Pengolahan IV Cilacap.
6. Hasil penelitian ini juga membuktikan bahwa kinerja pekerjaan memiliki pengaruh terhadap kinerja organisasi menurut karyawan generasi *millennial* di PT. Pertamina Unit Pengolahan IV Cilacap.

5.2. Saran

Bagian saran ini akan memaparkan keterbatasan penelitian yang telah dilakukan dan saran yang dapat membantu sebagai bentuk kontribusi pada penelitian selanjutnya.

5.2.1. Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan penelitian ini terdapat pada persebaran kuesioner online yang tidak merata pada setiap bagian perusahaan. Selain itu, keterbatasan penelitian ini pada usia responden menjadikan penelitian ini relevan bagi karyawan dengan kriteria generasi *millennial*.

5.2.2. Saran untuk Penelitian Selanjutnya

Objek yang diamati pada penelitian selanjutnya diharapkan menggunakan beberapa perusahaan dengan komposisi satu industri sehingga dapat meningkatkan aspek kepemimpinan terhadap kinerja organisasi secara menyeluruh dalam satu industri. Selain itu, penelitian selanjutnya dapat menambahkan dan/atau mengganti variabel pada penelitian ini serta menambah jumlah responden agar hasil yang lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Alawi, A. I., Al-Marzooqi, N. Y., & Mohammed, Y. F. (2007). Organizational culture and knowledge sharing: Critical success factors. *In Journal of Knowledge Management*. <https://doi.org/10.1108/13673270710738898>
- Altes, K. (2009). Young professionals effect change in the workplace. *Journal of Property Management*, 74(5), 44–47.
- Amble, B. (2003). *Motivating generation Y*. Management issues. Retrieved on October 20, 2019, from <http://www.management-issues.com>.
- Analoui, B., Doloriert, C. and Sambrook, S. (2013). Leadership and Knowledge Management in UK ICT Organisations. *Journal of Management Development*, Vol. 32 No. 1, pp. 4-17.
- Aragón-Correa, J. A., García-Morales, V. J., & Cordon-Pozo, E. (2007). Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: Lessons from Spain. *Industrial Marketing Management*, 36(3), 349–359. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.09.006>
- Badan Pusat Statistkik Indonesia. (2018). Statistik Indonesia 2018.
- Bartol, K. M., & Srivastava, A. (2002). Encouraging Knowledge Sharing: The Role of Organizational Reward Systems. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 64–76. <https://doi.org/10.1177/107179190200900105>
- Bass B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9–32. <https://doi.org/10.1080/135943299398410>
- Berson, Y., Nemanich, L. A., Waldman, D. A., Galvin, B. M., & Keller, R. T. (2006). Leadership and organizational learning: A multiple levels perspective. *Leadership Quarterly*, 17(6), 577–594. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.003>
- Bertolino, M., Truxillo, D. M., & Fraccaroli, F. (2013). Age effects on perceived personality and job performance. *Journal of Managerial Psychology*, 28(7), 867–885. <https://doi.org/10.1108/JMP-07-2013-0222>

- Bhatti, M. A., Kaur, S., & Battour, M. M. (2013). Effects of individual characteristics on expatriates' adjustment and job performance. *European Journal of Training and Development*, 37(6), 544–563. <https://doi.org/10.1108/EJTD-02-2013-0013>
- Bock, G. W., & Kim, Y. G. (2002). Breaking the myths of rewards: An exploratory study of attitudes about knowledge sharing. *Information Resources Management Journal (IRMJ)*, 15(2), 14-21.
- Bryant, S. (2003). The role of transformational and transactional leadership in creating, sharing and exploiting organizational knowledge. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 9 No. 4, pp. 32-44.
- Cao, Y., & Xiang, Y. (2012). *The impact of knowledge governance on knowledge sharing. Management Decision*, 50(4), 591–610. <https://doi.org/10.1108/00251741211220147>
- Chen, P. J., & Choi, Y. (2008). Generational differences in work values: A study of hospitality management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(6), 595–615. <https://doi.org/10.1108/09596110810892182>
- Chen, F., Curran, P. J., Bollen, K. A., Kirby, J., & Paxton, P. (2008). An empirical evaluation of the use of fixed cutoff points in RMSEA test statistic in structural equation models. *Sociological methods & research*, 36(4), 462-494.
- Cheung, M. F. Y., & Wong, C. S. (2011). Transformational leadership, leader support, and employee creativity. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(7), 656–672. <https://doi.org/10.1108/01437731111169988>
- Chou, S. Y. (2012). *Millennials in the Workplace: A Conceptual Analysis of Millennials' Leadership and Followership Styles. International Journal of Human Resource Studies*, 2(2), 71. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v2i2.1568>
- Chu, L. C., & Lai, C. C. (2011). A research on the influence of leadership style and job characteristics on job performance among accountants of county and city government in Taiwan. *Public Personnel Management*, 40(2), 101–118. <https://doi.org/10.1177/009102601104000202>
- Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of management review*, 24(3), 522-537.

- Daft, Richard L. (1997), *Organizational Theory and Design*, Sixth Edition, Cengage, South-Western, Ohio
- Dai, Y. De, Dai, Y. Y., Chen, K. Y., & Wu, H. C. (2013). Transformational vs transactional leadership: Which is better: A study on employees of international tourist hotels in Taipei City. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(5), 760–778. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-Dec-2011-0223>
- Dessler, G. (2015), *Human Resource Management*, 14th ed., Pearson Education Limited, NJ.
- Dodgson, M. (2014). *Organizational Learning: Literatures What is. Science Policy Research Unit*, University of Sussex, Brighton, U.K., 375–394.
- Dyer, L., & Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance: What do we know and where do we need to go? *The International Journal of Human Resource Management*, 6(3), 656–670. <https://doi.org/10.1080/09585199500000041>
- Energia. (2018a). *Kiprah Milenial Pertamina*. Jakarta: PT. Pertamina (Persero).
- Energia. (2018b) Direktur Pertamina Ajak *Millennial* RU IV Cilacap untuk Terus Berinovasi. *Retrieved from November 8, 2019, from* <https://www.pertamina.com/id/news-room/energia-news/direksi-pertamina-ajak-milenial-ru-iv-cilacap-untuk-terus-berinovasi>
- Energia. (2019). *Energia Weekly*. Jakarta: PT. Pertamina (Persero).
- Energia News. (2016). *Persiapkan Kader Pimpinan, RU IV Lakukan PALS. Retrieved from November 8, 2019, from* <https://www.pertamina.com/id/viewarchive/energia-news/persiapkan-kader-pimpinan,-ru-iv-lakukan-pals>
- Erkutlu, H. (2008). The impact of transformational leadership on organizational and leadership effectiveness: The Turkish case. *Journal of Management Development*, 27(7), 708–726. <https://doi.org/10.1108/02621710810883616>
- Erickson, T. J., Alsop, R., Nicholson, P. A. M. E. L. A., & Miller, J. (2009). Gen Y in the Workforce. *Harvard Business Review*, 87(2), 43-49.

- Ertas, N. (2015). Turnover Intentions and Work Motivations of *Millennial* Employees in Federal Service. *Public Personnel Management*, 44(3), 401–423. <https://doi.org/10.1177/0091026015588193>
- Ferdinand, A. (2002). *Structural Equation Modelling dalam Penelitian Manajemen*. Semarang: FE Universitas Diponegoro.
- Fitzgerald, S., & Schutte, N. S. (2010). Increasing transformational leadership through enhancing self-efficacy. *Journal of Management Development*, 29(5), 495–505. <https://doi.org/10.1108/02621711011039240>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- García-Morales, V. J., Lloréns-Montes, F. J., & Verdú-Jover, A. J. (2008a). The effects of transformational leadership on organizational performance through knowledge and innovation. *British Journal of Management*, 19(4), 299–319. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00547.x>
- García-Morales, V. J., Matías-Reche, F., & Hurtado-Torres, N. (2008b). Influence of transformational leadership on organizational innovation and performance depending on the level of organizational learning in the pharmaceutical sector. *Journal of Organizational Change Management*, 21(2), 188–212. <https://doi.org/10.1108/09534810810856435>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis*. Vectors. <https://doi.org/10.1016/j.ijpharm.2011.02.019>
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1986). *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*.
- Hu, Y.C. (2009). Research on relationship of knowledge management and organizational performance. *Proceedings of the 2009 International Conference on Management of e-Commerce and e-Government*, Nanchang, pp. 281-283
- Huber, G. P. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. *Organization Science*, 2(1), 88–115. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.88>

- Iqbal N, A. S. and H. N. (2018). A Causal Relationship between Collaborative Leadership and Innovation. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 8(1), 8. <https://doi.org/10.4172/2223-5833.1000146>
- Iyer, G. S., & Ravindran, S. (2009). Usefulness, incentives and knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 13(6), 410–430. <https://doi.org/10.1108/13673270910997097>
- Jennex, M. E. (2006). *Knowledge management in modern organizations*. Igi Global.
- Kamukama, N., Ahiauzu, A., & Ntayi, J. M. (2011). Competitive advantage: Mediator of intellectual capital and performance. *Journal of Intellectual Capital*, 12(1), 152–164. <https://doi.org/10.1108/14691931111097953>
- Kane, G. C., & Alavi, M. (2005). Information technology and organizational learning: An investigation of exploitation and exploration processes. *Association for Information Systems - 26th International Conference on Information Systems, ICIS 2005: Forever New Frontiers*, (December 2015), 459–470. <https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0286>
- Kang, Y. J., Kim, S. E., & Chang, G. W. (2008). The impact of knowledge sharing on work performance: An empirical analysis of the public employees' perceptions in South Korea. *International Journal of Public Administration*, 31(14), 1548–1568. <https://doi.org/10.1080/01900690802243607>
- Kementerian BUMN Indonesia. (2017). Profil BUMN Indonesia 2017. *Retrieved September 28, 2019, from* http://bumn.go.id/upload/download_img/file_download/5a604e0322b3a_20180118023427/176/#zoom=z
- Lancaster, L. C., & Stillman, D. (2003). *When generations collide: Who they are, why they clash, how to solve the generational puzzle at work*. New York, NY: HarperBusiness.
- Liao, L. F. (2006). A learning organization perspective on knowledge-sharing behavior and firm innovation. *Human Systems Management*, 25(4), 227-236.
- Limsila, K., & Ogunlana, S. O. (2008). Performance and leadership outcome correlates of leadership styles and subordinate commitment. *Engineering*,

- Construction and Architectural Management*, 15(2), 164–184.
<https://doi.org/10.1108/09699980810852682>
- Lin, C. S., Wu, S., & Tsai, R. J. (2005). Integrating perceived playfulness into expectation-confirmation model for web portal context. *Information and Management*, 42(5), 683–693. <https://doi.org/10.1016/j.im.2004.04.003>
- Malhotra, N. K. (2010). *Marketing Research: An Applied Orientation* (6th ed.). New Jersey: Pearson.
- Malhotra, N. K., Nunan, D., & Birks, D. F. (2017). *Marketing Research* (5th ed.). New York: Pearson Education.
- Marston, C. (2009). Myths about *Millennials*: Understand the myths to retain *Millennials*, 113-123.
- Marcinkus Murphy, W. (2012). Reverse mentoring at work: Fostering cross-generational learning and developing *millennial* leaders. *Human Resource Management*, 51(4), 549-573.
- Masa'deh, R., Obeidat, B. Y., & Tarhini, A. (2016). A Jordanian empirical study of the associations among transformational leadership, transactional leadership, knowledge sharing, job performance, and firm performance: A structural equation modelling approach. *Journal of Management Development*, 35(5), 681–705. <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2015-0134>
- Marsh, H. W., & Hocevar, D. (1985). Application of confirmatory factor analysis to the study of self-concept: First-and higher order factor models and their invariance across groups. *Psychological bulletin*, 97(3), 562.
- McGill, M. E., & Slocum, J. W. (1994). Unlearning the organization. *IEEE Engineering Management Review*, 22(2), 36–43.
[https://doi.org/10.1016/0090-2616\(93\)90054-5](https://doi.org/10.1016/0090-2616(93)90054-5)
- Moh, ed, Masa, T., Ali Akour, M., Shannak, R. O., Masa, ed M., & Ali, M. (2012). Knowledge Management Strategy Building: Literature Review. *European Scientific Journal July edition*, 8(15), 1857–7881. Diambil dari <https://www.researchgate.net/publication/257922672>
- Mutahar, A. Y., Rasli, A. M., & Al-Ghazali, B. M. (2015). Relationship of transformational leadership, organizational learning and organizational performance. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 5, 406–411.

- Muthén, L.K. and Muthén, B. (2002) How to use a Monte Carlo study to decide on sample size and determine power. *Structural Equation Modeling*.
- Myers, K. K., & Sadaghiani, K. (2010). Millennials in the workplace: A communication perspective on millennials' organizational relationships and performance. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 225–238. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9172-7>
- Myers, K. K., & Oetzel, J. G. (2003). Exploring the dimensions of organizational assimilation: Creating and validating a measure. *International Journal of Phytoremediation*, 51(4), 438–457. <https://doi.org/10.1080/01463370309370166>
- Nam, S. (2007). *How innovation willingness influences the public organizational performance relationship: developments in how stakeholders (external organizational factors) and internal management affect performance*.
- Ng, E. S. W., Schweitzer, L., & Lyons, S. T. (2010). New generation, great expectations: A field study of the *millennial* generation. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 281–292. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9159-4>
- Ng, T. W. H., Sorensen, K. L., & Yim, F. H. K. (2009). Does the job satisfaction-job performance relationship vary across cultures? *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 40(5), 761–796. <https://doi.org/10.1177/0022022109339208>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford university press.
- Noruzi, A., Dalfard, V. M., Azhdari, B., Nazari-Shirkouhi, S., & Rezazadeh, A. (2013). Relations between transformational leadership, organizational learning, knowledge management, organizational innovation, and organizational performance: An empirical investigation of manufacturing firms. *International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 64(5–8), 1073–1085. <https://doi.org/10.1007/s00170-012-4038-y>
- O'Dea, A., & Flin, R. (2001). Site Managers and Safety Leadership in The Offshore Oil and Gas Industry. *Safety Science*, 37(1), 39-57.
- Odumeru, J., & Ifeanyi, G. (2013). Transformational vs. transactional leadership theories: evidence in Literature. *International Review of Management and Business Research*, 2(2), 355–361.

- Ozcelik, G. (2015). Engagement and Retention of the *Millennial* Generation in the Workplace through Internal Branding. *International Journal of Business and Management*, 10(3). <https://doi.org/10.5539/ijbm.v10n3p99>
- Para-González, L., Jiménez-Jiménez, D., & Martínez-Lorente, A. R. (2018). Exploring the mediating effects between transformational leadership and organizational performance. *Employee Relations*, 40(2), 412–432. <https://doi.org/10.1108/ER-10-2016-0190>
- Pertamina. (2018). *Annual Report 2018*.
- Pertamina. (2019). Pertamina Unit Pengolahan IV Cilacap. *Retrieved from September 28, 2019, from* <https://www.pertamina.com/id/unit-pengolahan-iv-cilacap>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citize. *Journal of Management*, 22(2), 259–298. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(96\)90049-5](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(96)90049-5)
- PwC. (2019). *Oil and Gas in Indonesia. Taxation Guide*.
- Roca, J. C., Chiu, C. M., & Martínez, F. J. (2006). Understanding e-learning continuance intention: An extension of the Technology Acceptance Model. *International Journal of Human Computer Studies*, 64(8), 683–696. <https://doi.org/10.1016/j.ijhcs.2006.01.003>
- Rowold, J., & Schlotz, W. (2009). Transformational and transactional leadership and followers' chronic stress. *Spring*, 9(5), 35–48. Diambil dari http://www.leadershipreview.org/2009spring/article1_spring_2009.asp
- Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2001). The transformational-transactional leadership model in practice. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(8), 383–394. <https://doi.org/10.1108/01437730110410107>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research Methods for Business Students* (7th Edition). India: Pearson Education.
- Schön, D., & Argyris, C. (1996). Organizational learning II: Theory, method and practice. *Reading: Addison Wesley*, 305(2).
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline*. New York: Currency. Doubleday.

- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. Bantam Doubleday Dell Publishing Group, Inc: New York.
- Shahhosseini, M. (2018). *Relationship Between Transactional, Transformational Transformational Leadership Styles*.
- Shamir, B. (2018). Social distance and charisma: Theoretical notes and an exploratory study. *Monographs in Leadership and Management*, 9(1), 225–254. <https://doi.org/10.1108/S1479-357120180000009021>
- Shannak, R. O., Masa'deh, R. M. d. T., Al-Zu'bi, Z. M. F., Obeidat, B. Y., Alshurideh, M., & Altamony, H. (2012). A theoretical perspective on the relationship between knowledge management systems, customer knowledge management, and firm competitive advantage. *European Journal of Social Sciences*, 32(4), 520–532.
- Shi, X. (2010). Knowledge management in China and in Finland a cross-country comparison. Lappeenranta University of Technology, Lappeenranta.
- Shin, S. J., & Zhou, J. (2003). Transformational leadership, change readiness, and creativity. *Academy of Management Journal*, 46(6), 703–714. <https://doi.org/10.1007/s00586-011-2122-x>
- Shooshtarian, Z., Ameli, F., & Amini Lari, M. (2013). The Effect of Labor's Emotional Intelligence on Their Job Satisfaction, Job Performance and Commitment Keywords: In 1997, Mayer and Salovey described four abilities that contribute to emotional Intelligence: 1. Perception: It involves accurate ver. *Iranian Journal of management studies*, 6(1), 27–43. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v11n2p69>
- Smith, P. M., & Meso, P. (2006). A resource-based view of organizational knowledge management systems. *Journal of knowledge management*, 4(3), 224–234.
- Templeton, G. F., Lewis, B. R., & Snyder, C. A. (2002). Development of a measure for the organizational learning construct. *Journal of Management Information Systems*, 19(2), 175–218. <https://doi.org/10.1080/07421222.2002.11045727>

- Tseng, S. M., & Huang, J. S. (2011). The correlation between Wikipedia and knowledge sharing on job performance. *Expert Systems with Applications*, 38(5), 6118–6124. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2010.11.009>
- Tulgan, B. (2009). Not everyone gets a trophy: How to manage generation Y. John Wiley & Sons.
- Twenge, J. M., & Campbell, W. K. (2009). The narcissism epidemic. New York, NY: Simon & Schuster.
- Twenge, J. M., & Campbell, S. M. (2012). Who are the *Millennials*? Empirical evidence for generational differences in work values, attitudes and personality. *Managing the new workforce: International perspectives on the millennial generation*, 152-180.
- Vandaele, D. and Gemmel, P. (2006). *Performance Implications of In-Role and Extra-Role Behavior of Frontline Service Employees*.
- Vincent, C. (2006). *Leadership in a knowledge society: An examination of the relationship between perceptions of leadership and knowledge management actions using a social action theory approach*. The George Washington University.
- Vito, G. F., Vito, G. F., & Higgins, G. E. (2014). Transactional and transformational leadership: An examination of the leadership challenge model. *Policing*, 37(4), 809–822. <https://doi.org/10.1108/PIJPSM-01-2014-0008>
- Vorakulpipat, C., & Rezgui, Y. (2008). An evolutionary and interpretive perspective to knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 12(3), 17–34. <https://doi.org/10.1108/13673270810875831>
- Vuori, V., & Okkonen, J. (2012). Knowledge sharing motivational factors of using an intra-organizational social media platform. *Journal of Knowledge Management*, 16(4), 592–603. <https://doi.org/10.1108/13673271211246167>
- Wijanto, S. (2008). *Structural Equation Modelling dengan Lisrel 8.8*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- World Bank. (2018). Population 2018. Retrieved from September 28, 2019, from <https://data.worldbank.org/data-catalog/world-development-indicators>

- Wu, J. H., Chen, Y. C., & Lin, L. M. (2007). Empirical evaluation of the revised end user computing acceptance model. *Computers in Human Behavior*, 23(1), 162–174. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2004.04.003>
- Wu, J. H., & Wang, S. C. (2005). What drives mobile commerce? An empirical evaluation of the revised technology acceptance model. *Information and Management*, 42(5), 719–729. <https://doi.org/10.1016/j.im.2004.07.001>
- Yang, S., & Guy, M. E. (2006). GenXers versus boomers: Work motivators and management implications. *Public Performance and Management Review*, 29, 267–284.
- Yang, C. L., & Hwang, M. (2014). Personality traits and simultaneous reciprocal influences between job performance and job satisfaction. *Chinese Management Studies*, 8(1), 6–26. <https://doi.org/10.1108/CMS-09-2011-0079>
- Zaki, A. (2019, 12 16). Informasi Kebutuhan MSDM PT. Pertamina Unit Pengolahan IV Cilacap. (A. N. Santoso, Pewawancara)
- Zaman, S., Anis-Ul-Haque, M., & Nawaz, S. (2014). Work-family interface and its relationship with job performance: The moderating role of conscientiousness and agreeableness. *South African Journal of Psychology*, 44(4), 528–538. <https://doi.org/10.1177/0081246314541439>
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339–351. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.339.2780>

(Halaman sengaja dikosongkan)

LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian

Section 1 of 8

Kuesioner Penelitian "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kinerja Organisasi pada Generasi Millennial"

Kuesioner penelitian ini ditujukan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja organisasi di PT. Pertamina RU IV Cilacap. Mohon diisi secara seksama terutama atasan yang dinilai adalah pemimpin satu tingkat di atas posisi Bapak/Ibu sekalian. Dan Mohon Diisi secara jujur.

Data dan informasi yang dicantumkan akan dirahasiakan dari semua pihak.

Hasil dari penelitian ini akan memberikan saran dan implikasi manajerial terhadap aspek gaya kepemimpinan perusahaan dan sebagai evaluasi aspek manajemen SDM di penghujung tahun 2019.

Terima kasih atas waktu dan kesempatannya.

Email address *

Valid email address

This form is collecting email addresses. [Change settings](#)

Nama Bapak/Ibu

Short answer text

Nomor Pekerja *

Short answer text

Bagian *

- Communication and CSR
- Engineering and Development
- Finance
- GM RU IV
- Human Capital
- Health and Medical Management
- HSSE
- Internal Audit JBT
- IT RU IV
- Legal Counsel and Compl. JBT
- Maintenance Execution I
- Maintenance Execution II
- Maintenance Planning and Support
- Manager Marine IV
- Operation and Manufacturing

- OPI
- PLBC
- Procurement
- Production I
- Production II
- Production III
- QSKM Refinery
- Refinery Planning and Optimization
- Reliability
- Other...

Tahun Lahir *

- < 1960
- 1960 - 1969
- 1970 - 1979
- 1980 - 1989
- 1990 - 1999
- Other...

Jenjang Pendidikan *

- di bawah SMA/Sederajat
- SMA/Sederajat
- Diploma
- Sarjana
- Pascasarjana (Magister dan Doktor)
- Other...

Pengalaman Kerja *

- di bawah 1 tahun
- 1 tahun
- 2 tahun
- 3 tahun
- 4 tahun
- Other...

...

Pertanyaan tentang Kepemimpinan Transformasional di Perusahaan

Kuesioner berikut berisi pertanyaan seputar Kepemimpinan Transformasional yang dilakukan oleh supervisor / pemimpin tim pada perusahaan dengan indikator skala likert 1 sampai 5. Dimana, 1 = sangat tidak setuju; 2 = tidak setuju; 3 = cukup; 4 = setuju; 5 = sangat setuju.
 --> Kepemimpinan Transformasional didefinisikan sebagai kepemimpinan transformasional yang dapat memaksimalkan kinerja bawahan mereka dan meningkatkan tingkat perasaan motivasi, komitmen organisasi, kepuasan, kepercayaan dan keterlibatan kerja (Podsakoff et al., 1996).

Atasan saya mendorong saya untuk mengambil tantangan *

	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Setuju	<input type="radio"/>	Sangat Setuju				

Atasan saya mendorong saya untuk melakukan kontribusi dalam pemenuhan visi perusahaan *

	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Setuju	<input type="radio"/>	Sangat Setuju				

Atasan saya mendorong saya untuk memikirkan masalah dari sudut pandang baru *

	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Setuju	<input type="radio"/>	Sangat Setuju				

Atasan saya mendorong saya untuk selalu berpikir dua kali *

	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Setuju	<input type="radio"/>	Sangat Setuju				

Atasan saya dapat memahami situasi saya serta memberikan saya dorongan dan bantuan *

	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Setuju	<input type="radio"/>	Sangat Setuju				

Saya percaya bahwa Atasan saya bisa mengatasi setiap tantangan di tempat kerja *

	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Setuju	<input type="radio"/>	Sangat Setuju				

Saya percaya saya bisa menyelesaikan pekerjaan saya di bawah kepemimpinan Atasan saya *

	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Setuju	<input type="radio"/>	Sangat Setuju				

Atasan saya meluangkan waktu untuk memahami saya (kebutuhan personal, bantuan, dll) *

	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Setuju	<input type="radio"/>	Sangat Setuju				

Section 3 of 8

Pertanyaan tentang Kepemimpinan Transaksional di Perusahaan

Kuesioner berikut berisi pertanyaan seputar Kepemimpinan Transaksional yang dilakukan oleh supervisor / pemimpin tim pada perusahaan dengan indikator skala likert 1 sampai 5. Dimana, 1 = sangat tidak setuju; 2 = tidak setuju; 3 = cukup; 4 = setuju; 5 = sangat setuju. --> Kepemimpinan Transaksional didefinisikan sebagai kepemimpinan yang dibangun di atas premis hubungan timbal balik antara pemimpin dan bawahan mereka (Vito et al., 2014).

Atasan saya akan menegur saya ketika saya tidak dapat menyelesaikan pekerjaan yang ia diberikan *

	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Setuju	<input type="radio"/>	Sangat Setuju				

Atasan saya mencatat kesalahan saya dengan tepat *

	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Setuju	<input type="radio"/>	Sangat Setuju				

Atasan saya memberikan apa yang saya inginkan (imbalan/hadiah) sebagai ganti kerja keras saya *

	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Setuju	<input type="radio"/>	Sangat Setuju				

Atasan saya memberi tahu bahwa saya bisa mendapatkan hadiah khusus ketika saya menunjukkan kinerja yang baik *

	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Setuju	<input type="radio"/>	Sangat Setuju				

Pertanyaan tentang Knowledge Sharing di Perusahaan

--> Knowledge sharing dapat dilihat sebagai bagian yang tidak dapat dipisahkan dari organisasi karena pengetahuan yang dibuat dalam organisasi membutuhkan pertukaran dan knowledge sharing tersebut untuk memahami hal tersebut (Cao dan Xiang, 2012). Dan dapat dikatakan knowledge sharing sebagai bentuk berbagi pengetahuan yang terjadi antar anggota di dalam perusahaan.

Berbagi Pengetahuan dengan orang lain dalam organisasi itu berharga *

Sangat Tidak Setuju 1 2 3 4 5 Sangat Setuju

Berbagi Pengetahuan dengan orang lain dalam organisasi bermanfaat *

Sangat Tidak Setuju 1 2 3 4 5 Sangat Setuju

Berbagi Pengetahuan dengan orang lain dalam organisasi itu menyenangkan *

Sangat Tidak Setuju 1 2 3 4 5 Sangat Setuju

Organisasi mendukung iklim Berbagi Pengetahuan *

	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Setuju	<input type="radio"/>	Sangat Setuju				

Pengetahuan dalam organisasi terletak di database dan dibagikan secara efisien *

	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Setuju	<input type="radio"/>	Sangat Setuju				

Peluang untuk melakukan berbagi pengetahuan dengan organisasi sudah cukup *

	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Setuju	<input type="radio"/>	Sangat Setuju				

Mudah untuk menemukan orang yang memiliki pengetahuan yang saya butuhkan *

	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Setuju	<input type="radio"/>	Sangat Setuju				

Ada proses / saluran yang valid untuk berbagi pengetahuan antara berbagai lokasi dan departemen *

	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Setuju	<input type="radio"/>	Sangat Setuju				

Sulit untuk berbagi pengetahuan dengan cara lain, selain dalam diskusi karena sulit untuk diungkapkan dalam bentuk tertulis *

	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Setuju	<input type="radio"/>	Sangat Setuju				

Pertanyaan tentang Pembelajaran Organisasi di Perusahaan

--> Pembelajaran organisasi merupakan serangkaian tindakan (perolehan pengetahuan, distribusi informasi, dan interpretasi informasi) dalam organisasi yang secara sengaja dan tidak sengaja memengaruhi perubahan organisasi positif (Templeton et al., 2002). Untuk mengembangkan dan melakukan pembelajaran organisasi telah dianggap sebagai salah satu sarana strategis pengarsipan kesuksesan organisasi jangka panjang (Senge, 1990).

Dalam bagian ini, Organisasi = Perusahaan (PT. Pertamina Unit Pengolahan IV Cilacap)

Organisasi telah belajar atau memperoleh banyak pengetahuan baru dan relevan kurang lebih tiga tahun terakhir *

	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Setuju	<input type="radio"/>	Sangat Setuju				

Anggota organisasi telah memperoleh beberapa kapasitas dan keterampilan kritis kurang lebih tiga tahun terakhir *

	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Setuju	<input type="radio"/>	Sangat Setuju				

Kinerja organisasi telah dipengaruhi oleh pembelajaran baru yang diperolehnya kurang lebih tiga tahun terakhir *

	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Setuju	<input type="radio"/>	Sangat Setuju				

Organisasi (Perusahaan) adalah organisasi yang selalu belajar *

	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Setuju	<input type="radio"/>	Sangat Setuju				

Pertanyaan tentang Kinerja Pekerjaan (Individu) di Perusahaan

--> Kinerja pekerjaan berkaitan dengan tingkat produktivitas perilaku terkait pekerjaan individu (Shooshtarian et al., 2013; Zaman et al., 2014). Kinerja pekerjaan mengukur seseorang terhadap tujuannya untuk menentukan apakah hasil cocok dengan tujuan yang diharapkan (Yang dan Hwang, 2014).

Berbagi Pengetahuan dengan orang lain dalam organisasi meningkatkan efisiensi kerja saya *

	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Setuju	<input type="radio"/>	Sangat Setuju				

Berbagi Pengetahuan dengan orang lain dalam organisasi membantu saya untuk memecahkan masalah di tempat kerja *

	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Setuju	<input type="radio"/>	Sangat Setuju				

Berbagi Pengetahuan dengan orang lain dalam organisasi membantu saya untuk menyelesaikan misi pekerjaan saya *

	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Setuju	<input type="radio"/>	Sangat Setuju				

Berbagi Pengetahuan dengan orang lain dalam organisasi memperluas pengetahuan saya *

	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Setuju	<input type="radio"/>	Sangat Setuju				

Berbagi Pengetahuan dengan orang lain dalam organisasi meningkatkan kesediaan saya untuk bekerja dengan orang lain *

	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Setuju	<input type="radio"/>	Sangat Setuju				

Berbagi Pengetahuan dengan orang lain di organisasi meningkatkan kemampuan pemecahan masalah saya *

	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Setuju	<input type="radio"/>	Sangat Setuju				

Section 7 of 8

Pertanyaan tentang Kinerja Organisasi di Perusahaan

--> Kinerja organisasi adalah kompetensi organisasi untuk mengubah sumber daya dalam perusahaan secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi (Daft, 1997).
Dalam bagian ini, Organisasi = Perusahaan (PT. Pertamina Unit Pengolahan IV Cilacap)

Saya merasa profitabilitas organisasi bertambah *

	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Setuju	<input type="radio"/>	Sangat Setuju				

Saya merasa pertumbuhan penjualan yang baik dari organisasi *

	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Setuju	<input type="radio"/>	Sangat Setuju				

Saya merasa organisasi memberikan kepuasan pada pelanggan dengan baik *

	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Setuju	<input type="radio"/>	Sangat Setuju				

Saya merasa keseluruhan penampilan organisasi menjadi lebih baik *

	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Setuju	<input type="radio"/>	Sangat Setuju				

After section 7 Continue to next section

Section 8 of 8

Terima Kasih

Kepada Bapak/Ibu yang telah mengisi kuesioner penelitian ini dan memberikan waktu luangnya, saya ucapkan banyak terima kasih. Semoga penelitian ini akan bermanfaat dan berdampak pada PT. Pertamina Unit Pengolahan IV Cilacap. Salam hangat dari saya, Agung Nabawi Santoso.

Kritik dan Saran terhadap Peneliti

Long answer text

Lampiran 2. Surat Penerimaan dari PT. Pertamina Unit Pengolahan IV Cilacap



Cilacap, 27 November 2019
No. KP- 281/K22310/2019-58

Perihal : Penelitian

Yang Terhormat,
Kepala Departemen Manajemen Bisnis
Fakultas Bisnis Dan Manajemen Teknologi
Institut Teknologi Sepuluh Nopember
Kampus IT3 Sukolilo
Surabaya 60111

Dengan hormat,

Ref. Surat Kepala Departemen Manajemen Bisnis Fakultas Bisnis Dan Manajemen Teknologi Institut Teknologi Sepuluh Nopember No.B/93446/IT2.VI.5.1TU.00.09/2019 tanggal 13 November 2019 perihal Surat penelitian dengan ini kami informasikan bahwa pada prinsipnya kami dapat menerima mahasiswa Institut Teknologi Sepuluh Nopember untuk melakukan penelitian periode 2 Desember s.d. 31 Desember 2020 atas nama sbb :

Agung Nabawi Santoso

NRP 0911164000092

Adapun ketentuan-pelaksanaan penelitian di PT Pertamina (Persero) Refinery Unit IV sbb :

1. Selama melaksanakan penelitian, yang bersangkutan tidak mendapat bantuan biaya dalam bentuk apapun.
2. Yang bersangkutan diwajibkan untuk :
 - Melaksanakan penelitian dengan sungguh-sungguh sesuai dengan waktu/jam kerja yang sudah ditentukan.
 - **Meninggalkan kegiatan-kegiatan di universitas selama menjalani penelitian sesuai dengan waktu / jadwal yang telah diberikan.**
 - Menaati / mematuhi semua petunjuk yang diberikan oleh pembimbing lapangan.
 - Bertindak sopan dan tertib selama menjalani penelitian
 - Memakai dan menjaga kebersihan Alat Pelindung Diri (APD) serta mengembalikan setelah selesai melaksanakan penelitian.
 - Merahasiakan semua data yang diperoleh selama melaksanakan penelitian
3. Ketentuan-ketentuan lain :
 - PT Pertamina (Persero) Refinery Unit IV tidak terikat pada peraturan ataupun janji-janji yang diberikan secara lisan oleh siapapun yang tidak berdasarkan ketentuan ini.
 - PT Pertamina (Persero) Refinery Unit IV tidak bertanggung jawab terhadap semua akibat yang terjadi karena kecelakaan dan atau akibat dari suatu penyakit, sehingga mengakibatkan ybs. cacat selamanya dan atau meninggal dunia, kecuali ditentukan oleh perundang-undangan yang berlaku.
4. Sebagai persyaratan pengambilan biodata harap membawa :
 - SKCK dari Polres (asli & copy) masing-masing 1 lembar
 - Copy ijazah SD s.d. SMA masing-masing 1 lembar
 - Pasphoto 4 x 6 sebanyak 4 lembar (background warna merah)
 - Pasphoto 3 x 4 sebanyak 2 lembar (background warna merah)
 - Foto copy identitas diri (KTP/SIM/Kartu Mahasiswa) 2 lembar
 - Copy akte kelahiran 1 lembar
 - Copy Kartu Keluarga 1 lembar
 - Surat Tugas dari universitas

Refinery Unit IV
Jalan Leljen Haryono-MT 77 Loranis
Cilacap 53221 Jawa Tengah - Indonesia
T +62 282 531633, 535333 F +62 282 531920, 531922
www.pertamina.com

- Surat Keterangan dari Rumah Sakit apabila penelitian dilakukan di dalam kilang dengan pemeriksaan sebagai berikut :

NO	JENIS PEMERIKSAAN
1	Pemeriksaan fisik dokter (anamnesis, vital sign)
2	tes keseimbangan (Romberg)
3	Rekam jantung (EKG)
4	Rontgen Dada
5	Gula darah puasa
6	Hb/Lekosit/Trombosit
7	Buta warna

5. Untuk waktu yang disediakan adalah 1 bulan, dan kami tidak mengakomodir perpanjangan waktu penelitian.
6. Untuk konfirmasi dapat menghubungi Telp. (0282) 508617

Demikian untuk diketahui sebagaimana mestinya dan atas perhatiannya kami ucapkan terima kasih.

PT Pertamina (Persero) RU IV Cilacap

Unit Manager HCRU IV



Mohamad Zuhrdhi

Lampiran 3. Surat Penugasan dari Departemen Manajemen Bisnis-ITS



KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI
INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER
FAKULTAS BISNIS DAN MANAJEMEN TEKNOLOGI
DEPARTEMEN MANAJEMEN BISNIS
Kampus ITS Sukolilo, Surabaya 60111
Telp : 031-5994251 - 54 ext : 1072
<http://mb.its.ac.id>; e-mail : mbisnis@its.ac.id

17 Desember 2019

Nomor : B/103064/IT2.VI.5.1 /TU.00.09/2019
Perihal : Permohonan Peninjauan untuk Skripsi

Yang terhormat :
Bapak/Ibu Pimpinan HRD
PT. Pertamina Unit Pengolahan IV Cilacap
Jl. MT. Haryono No.77, Rawakeong, Lomanis, Kec. Cilacap Tengah
Kabupaten Cilacap 53221

Dengan hormat,
Salah satu komponen utama dalam kurikulum Program Sarjana Manajemen Bisnis FBMT-ITS adalah Skripsi, yang mengharuskan mahasiswa melakukan penelitian/problem solving. Skripsi bertujuan untuk memberikan comprehensive skills kepada mahasiswa untuk mampu memecahkan persoalan nyata dan berkontribusi pada keilmuan dan dunia bisnis.

Untuk itu, kami mengharapkan kesediaan Bapak/Ibu untuk dapat menerima mahasiswa kami berikut ini untuk melakukan pengumpulan data/observasi di perusahaan/instansi yang Bapak/Ibu pimpin :

Nama : Agung Nabawi Santoso
NRP : 0911164000092
Judul Penelitian : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kinerja Organisasi pada Generasi Millennial. Studi Kasus: PT. Pertamina Unit Pengolahan IV Cilacap

Data yang akan dikumpulkan :
A. Data primer - Survey kuesioner pada karyawan perusahaan
A. Data sekunder - Laporan jumlah karyawan perusahaan dan pelatihan terhadap karyawan perusahaan

Periode pengambilan data yang diusulkan : 02 Desember 2019 s.d. 31 Desember 2019.
Demikian permohonan kami, atas perhatian dan kerjasamanya kami ucapkan terima kasih.

Kepala Departemen
Manajemen Bisnis,



Muhammad Fauzan, S.T., M.Sc., Ph.D.
NIP. 197007211997021001

(Halaman sengaja dikosongkan)

Lampiran 4. Uji Outliers (Z-score)

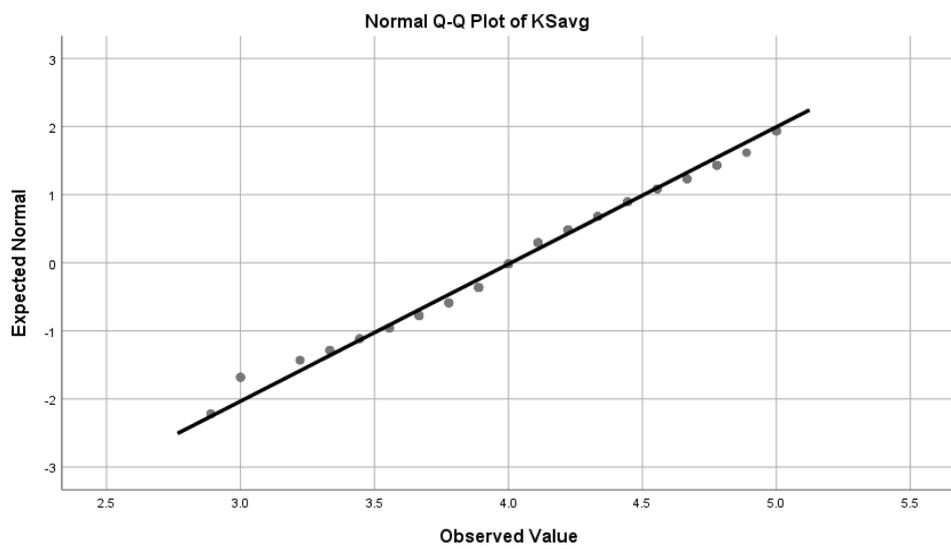
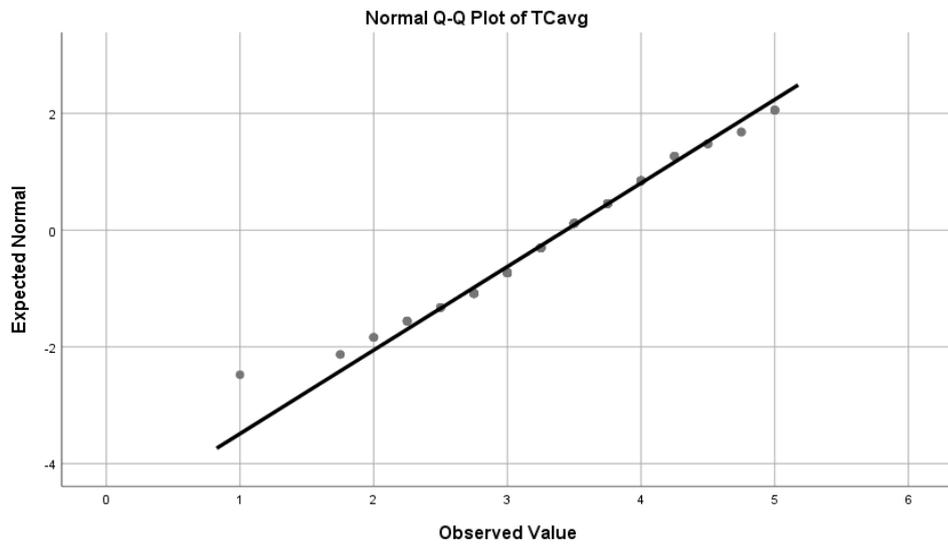
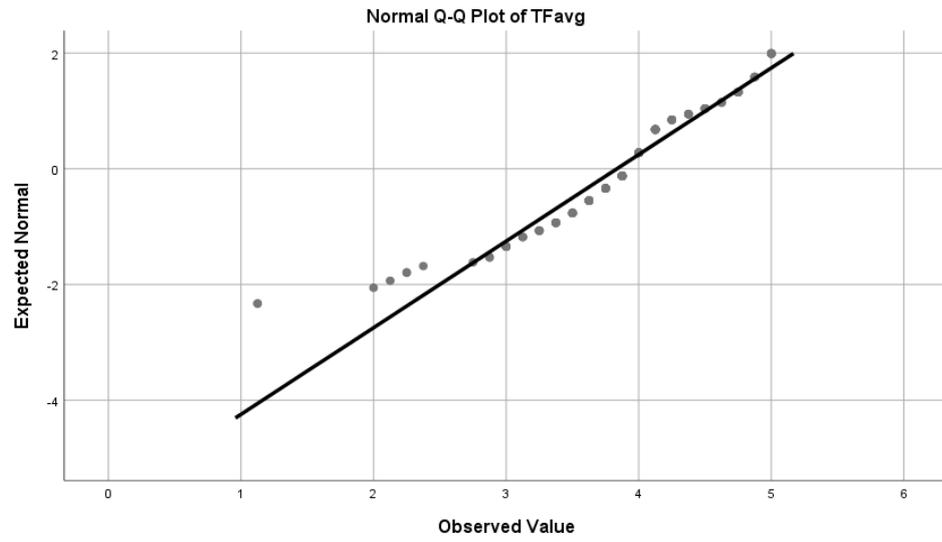
Descriptive Statistics

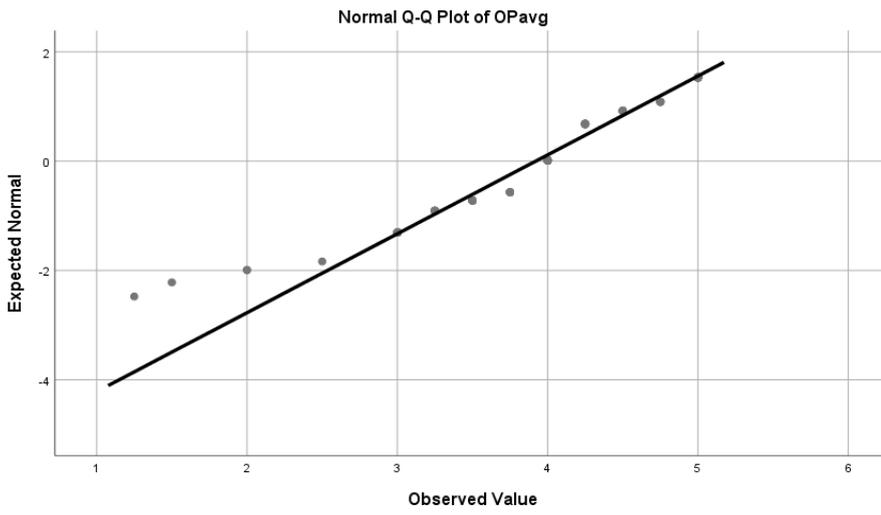
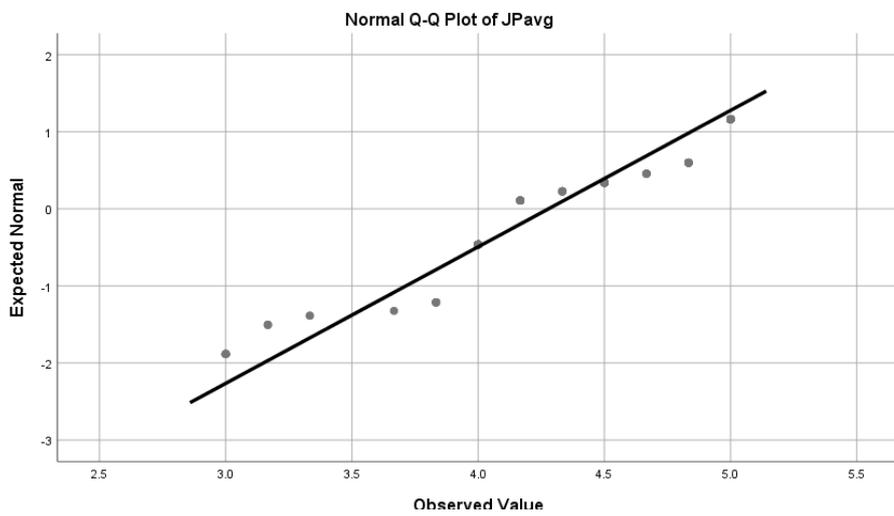
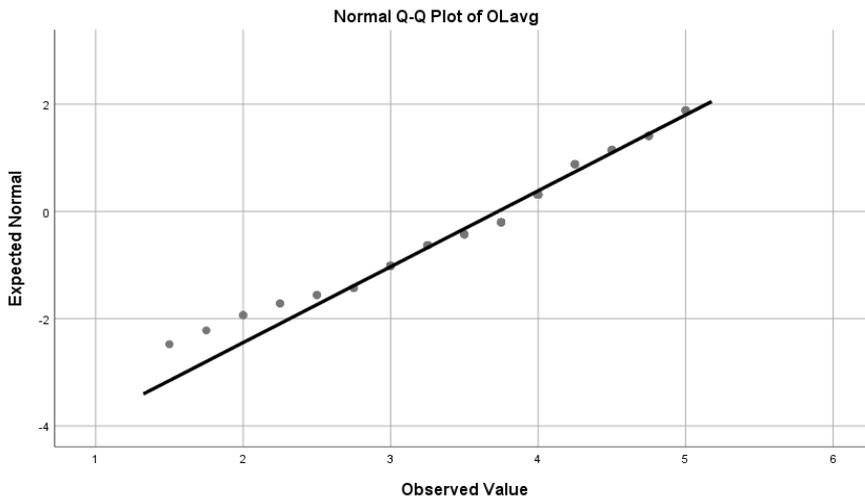
	N	Minimum	Maximum
Zscore(TF1)	150	-3.80192	1.45419
Zscore(TF2)	150	-3.86314	1.20882
Zscore(TF3)	150	-3.56229	1.36254
Zscore(TF4)	150	-3.35181	1.35799
Zscore(TF5)	150	-3.22955	1.38409
Zscore(TF6)	150	-3.17752	1.43873
Zscore(TF7)	150	-3.73144	1.31105
Zscore(TF8)	150	-2.63417	1.59177
Zscore(TC1)	150	-3.42091	1.44294
Zscore(TC2)	150	-2.81898	1.87932
Zscore(TC3)	150	-2.32750	1.72033
Zscore(TC4)	150	-2.24975	1.77965
Zscore(KS1)	150	-2.58906	0.75886
Zscore(KS2)	150	-2.47187	0.75231
Zscore(KS3)	150	-2.24272	0.77439
Zscore(KS4)	150	-2.96557	1.07839
Zscore(KS5)	150	-3.31685	1.44418
Zscore(KS6)	150	-2.92419	1.51762
Zscore(KS7)	150	-3.25074	1.48335
Zscore(KS8)	150	-3.23727	1.53512
Zscore(KS9)	150	-2.56378	1.63914

Descriptive Statistics

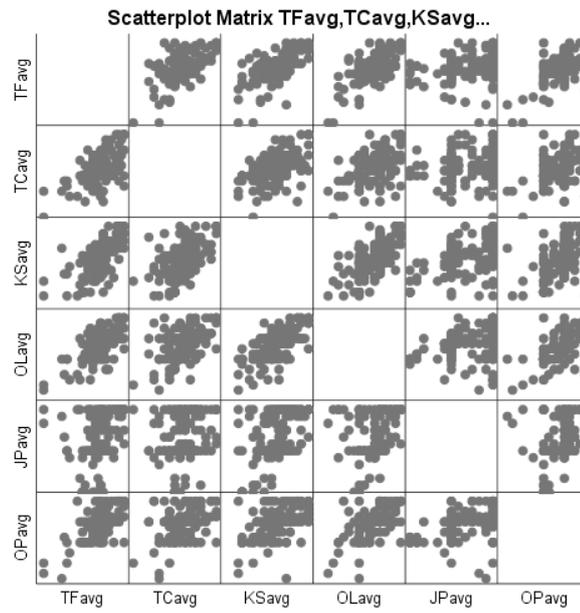
	N	Minimum	Maximum
Zscore(OL1)	150	-3.70722	1.60145
Zscore(OL2)	150	-3.02001	1.60245
Zscore(OL3)	150	-2.99337	1.50794
Zscore(OL4)	150	-3.59406	1.45614
Zscore(JP1)	150	-1.99568	1.25815
Zscore(JP2)	150	-2.02348	1.08957
Zscore(JP3)	150	-2.11920	1.20938
Zscore(JP4)	150	-2.14094	1.10291
Zscore(JP5)	150	-3.53619	1.15787
Zscore(JP6)	150	-3.41760	1.05310
Zscore(OP1)	150	-3.94975	1.48569
Zscore(OP2)	150	-3.81339	1.49527
Zscore(OP3)	150	-3.73219	1.34562
Zscore(OP4)	150	-3.84215	1.33828
Valid N (listwise)	150		

Lampiran 5. Uji Normalitas (Q-Q plot)





Lampiran 6. Uji Linearitas (Scatter Plot)



(Halaman sengaja dikosongkan)

Lampiran 7. Uji Reliabilitas (Cronbach's Alpha)

Sebelum Reduksi Cronbach's Alpha (TF)	N of Items
0.918	8

Setelah Reduksi

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.914	7

Sebelum Reduksi Cronbach's Alpha (TC)	N of Items
0.760	4

Setelah Reduksi

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.815	2

Sebelum Reduksi Cronbach's Alpha (KS)	N of Items
0.811	9

Setelah Reduksi

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.894	4

Sebelum Reduksi Cronbach's Alpha (OL)	N of Items
0.877	4

Setelah Reduksi

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.887	3

Sebelum Reduksi Cronbach's Alpha (JP)	N of Items
0.950	6

Setelah Reduksi

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.950	6

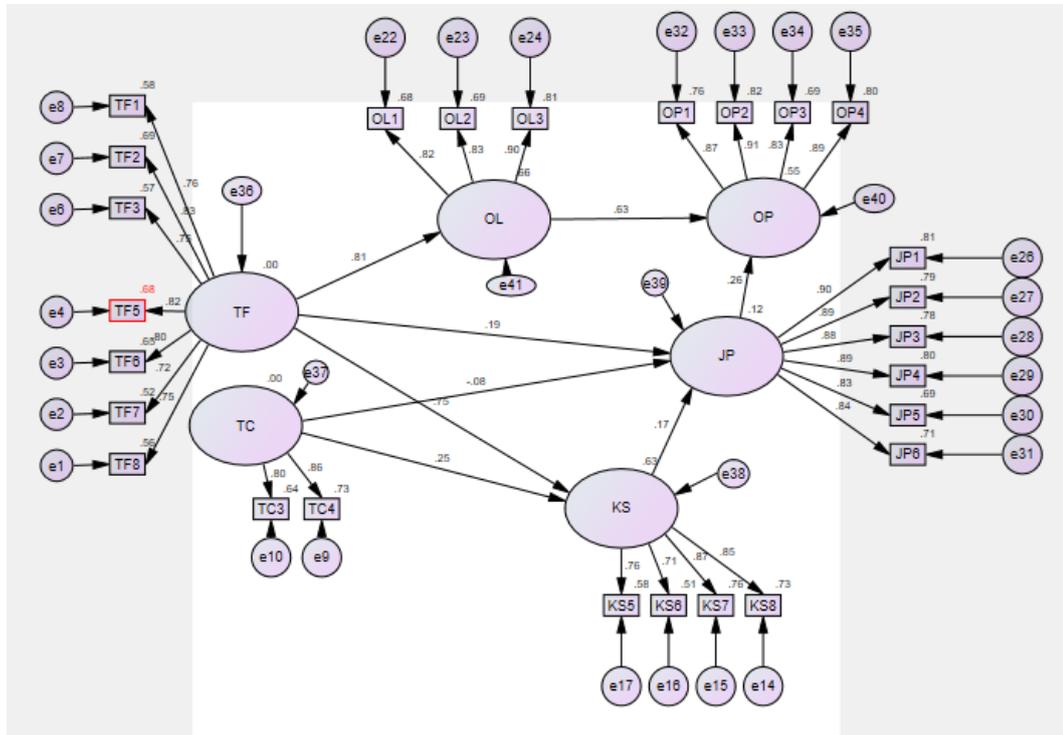
Sebelum Reduksi Cronbach's Alpha (OP)	N of Items
0.929	4

Setelah Reduksi

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.929	4

Lampiran 8. Model Hipotesis



(Halaman sengaja dikosongkan)

Lampiran 9. Uji Model Fit (Goodness of Fit)

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	60	675.584	291	0	2.322
Saturated model	351	0	0		
Independence model	26	3675.107	325	0	11.308

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	0.099	0.749	0.697	0.621
Saturated model	0	1		
Independence model	0.277	0.166	0.1	0.154

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	0.816	0.795	0.886	0.872	0.885
Saturated model	1		1		1
Independence model	0	0	0	0	0

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	0.895	0.731	0.793
Saturated model	0	0	0
Independence model	1	0	0

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	0.094	0.085	0.103	0
Independence model	0.263	0.255	0.271	0

Lampiran 10. Uji Hipotesis
Regression Wiegth: (Group Number 1 – Default Model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
KS <--- TF	.716	.092	7.811	***	par_1
KS <--- TC	.198	.069	2.848	.004	par_7
OL <--- TF	.711	.085	8.376	***	par_3
JP <--- TF	.152	.124	1.220	.222	par_4
JP <--- TC	-.053	.073	-.728	.467	par_5
JP <--- KS	.144	.131	1.095	.273	par_8
OP <--- OL	.657	.083	7.902	***	par_2
OP <--- JP	.296	.079	3.765	***	par_6
TF8 <--- TF	1.000				
TF7 <--- TF	.803	.090	8.912	***	par_9
TF6 <--- TF	.981	.096	10.213	***	par_10
TF5 <--- TF	1.007	.095	10.572	***	par_11
TF3 <--- TF	.860	.093	9.237	***	par_12
TF2 <--- TF	.926	.090	10.268	***	par_13
TF1 <--- TF	.817	.088	9.306	***	par_14
TC4 <--- TC	1.000				
TC3 <--- TC	.931	.224	4.155	***	par_15
KS8 <--- KS	1.000				
KS7 <--- KS	1.029	.071	14.477	***	par_16
KS6 <--- KS	.912	.086	10.654	***	par_17
KS5 <--- KS	.903	.077	11.734	***	par_18
OL1 <--- OL	1.000				
OL2 <--- OL	1.158	.101	11.473	***	par_19
OL3 <--- OL	1.291	.100	12.870	***	par_20
JP1 <--- JP	1.000				

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
JP2 <--- JP	1.031	.062	16.746	***	par_21
JP3 <--- JP	.957	.058	16.461	***	par_22
JP4 <--- JP	.996	.059	16.741	***	par_23
JP5 <--- JP	.959	.068	14.033	***	par_24
JP6 <--- JP	1.019	.071	14.390	***	par_25
OP1 <--- OP	1.000				
OP2 <--- OP	1.063	.066	16.168	***	par_26
OP3 <--- OP	1.021	.079	12.988	***	par_27
OP4 <--- OP	1.073	.072	14.806	***	par_28

Standardized Regression Weight: (Group Number 1 – Default Model)

	Estimate
KS <--- TF	.752
KS <--- TC	.249
OL <--- TF	.815
JP <--- TF	.194
JP <--- TC	-.081
JP <--- KS	.174
OP <--- OL	.632
OP <--- JP	.256
TF8 <--- TF	.750
TF7 <--- TF	.719
TF6 <--- TF	.804
TF5 <--- TF	.825
TF3 <--- TF	.752
TF2 <--- TF	.833
TF1 <--- TF	.762

	Estimate
TC4 <--- TC	.857
TC3 <--- TC	.802
KS8 <--- KS	.854
KS7 <--- KS	.874
KS6 <--- KS	.713
KS5 <--- KS	.761
OL1 <--- OL	.822
OL2 <--- OL	.829
OL3 <--- OL	.900
JP1 <--- JP	.902
JP2 <--- JP	.889
JP3 <--- JP	.883
JP4 <--- JP	.895
JP5 <--- JP	.832
JP6 <--- JP	.842
OP1 <--- OP	.874
OP2 <--- OP	.907
OP3 <--- OP	.833
OP4 <--- OP	.893

Standardized Direct Effects (Group Number 1 – Default Model)

	TC	TF	KS	JP	OL	OP
KS	.249	.752	.000	.000	.000	.000
JP	-.081	.194	.174	.000	.000	.000
OL	.000	.815	.000	.000	.000	.000
OP	.000	.000	.000	.256	.632	.000
OP4	.000	.000	.000	.000	.000	.893
OP3	.000	.000	.000	.000	.000	.833
OP2	.000	.000	.000	.000	.000	.907
OP1	.000	.000	.000	.000	.000	.874
JP6	.000	.000	.000	.842	.000	.000
JP5	.000	.000	.000	.832	.000	.000
JP4	.000	.000	.000	.895	.000	.000
JP3	.000	.000	.000	.883	.000	.000
JP2	.000	.000	.000	.889	.000	.000
JP1	.000	.000	.000	.902	.000	.000
OL3	.000	.000	.000	.000	.900	.000
OL2	.000	.000	.000	.000	.829	.000
OL1	.000	.000	.000	.000	.822	.000
KS5	.000	.000	.761	.000	.000	.000
KS6	.000	.000	.713	.000	.000	.000
KS7	.000	.000	.874	.000	.000	.000
KS8	.000	.000	.854	.000	.000	.000
TC3	.802	.000	.000	.000	.000	.000
TC4	.857	.000	.000	.000	.000	.000
TF1	.000	.762	.000	.000	.000	.000
TF2	.000	.833	.000	.000	.000	.000
TF3	.000	.752	.000	.000	.000	.000

	TC	TF	KS	JP	OL	OP
TF5	.000	.825	.000	.000	.000	.000
TF6	.000	.804	.000	.000	.000	.000
TF7	.000	.719	.000	.000	.000	.000
TF8	.000	.750	.000	.000	.000	.000

Standardized Direct Effects - Two Tailed Significance (BC) (Group number 1 - Default model)

	TC	TF	KS	JP	OL	OP
KS	.009	.002
JP	.345	.297	.447
OL002
OP002	.002	...
OP4005
OP3005
OP2003
OP1003
JP6002
JP5003
JP4003
JP3006
JP2004
JP1001
OL3007	...
OL2004	...
OL1001	...
KS5003
KS6005
KS7002

	TC	TF	KS	JP	OL	OP
KS8003
TC3	.002
TC4	.002
TF1002
TF2004
TF3002
TF5003
TF6002
TF7002
TF8003

Lampiran 11. Surat Selesai Penelitian dari PT. Pertamina Unit Pengolahan IV
Cilacap



SURAT KETERANGAN
No.Ket-321/K22310/2019-S8

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Tirza Louise Fatimah Suling
Pekerja : PT PERTAMINA (PERSERO) RU IV Cilacap

Dengan ini menyatakan bahwa :

Nama : Agung Nabawi Santoso
Nrp/Nim : 0911 1640000092
Fakultas : Bisnis Dan Manajemen Teknologi
Judul :

**"PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN TRANSAKSIONAL
TERHADAP KINERJA ORGANISASI PADA GENERASI MILLENNIAL STUDI KASUS
PT PERTAMINA (PERSERO) REFINERY UNIT IV CILACAP "**

Telah melakukan implementasi sesuai judul diatas di PT PERTAMINA (PERSERO)
Refinery Unit IV Cilacap

Demikian surat keterangan ini agar digunakan sebaik-baiknya dan sebagaimana
mestinya, atas perhatian dan kerjasamanya kami ucapkan terimakasih.

Cilacap, 31 Desember 2019
Direktorat SDM
Pjs Unit Manager HC RU IV

Tirza Louise Fatimah Suling

Refinery Unit IV
Jalan Letnan Harjono ME 77 Loronea
Cilacap 53221 Jawa Tengah - Indonesia
T +62 282 531633, 535333 F +62 282 531936, 531923
www.pertamina.com

(Halaman sengaja dikosongkan)

BIODATA PENULIS



Agung Nabawi Santoso atau yang biasa disapa Bawi, lahir pada tanggal 16 Juli 1997 di Jakarta dan merupakan anak pertama dari tiga bersaudara. Pendidikan formal penulis ditempuh di TK Islam Az-Zahra Bekasi, SD Islam Terpadu Al-Marjan Bekasi, SMP Negeri 12 Bekasi, SMA Negeri 2 Bekasi, dan SMA Negeri 1 Pati yang kemudian melanjutkan studi di Departemen

Manajemen Bisnis, Fakultas Desain Kreatif dan Bisnis Digital, Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS) di Kota Surabaya. Selama masa perkuliahan, penulis aktif dalam kegiatan organisasi intra kampus dan kegiatan ekstra kampus. Pada lingkup departemen, penulis bergabung di *Business Management Student Association* (BMSA) dimulai dari staf magang hingga menjadi Ketua Himpunan BMSA-ITS. Pada lingkup ITS, penulis tergabung dalam badan koordinator pemandu di lingkup kampus ITS. Penulis berpartisipasi sebagai *personal assistant* kepada mahasiswa luar negeri yang berkunjung ke ITS pada acara COMMTECH-ITS 2019. Penulis menjadi *public relation* pada kanal Youtube bernama Rindang. Sebuah kanal Youtube yang memperkenalkan kehidupan kuliah kepada siswa SMA agar mengenal lebih lanjut terkait jurusan dan kampus yang dipilih nantinya. Proyek ini juga sebagai wadah *branding* kampus ITS ke khalayak ramai. Penulis juga diberi kesempatan untuk menjadi moderator debat calon Presiden BEM-ITS periode 2019/2020. Pada tahun 2019, penulis melaksanakan kerja praktik di Kementerian Keuangan Republik Indonesia di Jakarta Pusat dan ditempatkan pada Divisi Manajemen Informasi SDM. Pada divisi tersebut, penulis membuat laporan kerja praktik yang berjudul “Analisis Kegunaan *E-HRM* terhadap Efektivitas Manajemen Sumber Daya Manusia pada Kementerian Keuangan Republik Indonesia”. Selanjutnya, penulis berkesempatan melakukan penelitian skripsi di PT. Pertamina Unit Pengolahan IV Cilacap. Penulis mempunyai ketertarikan di bidang manajemen sumber daya manusia khususnya pada perencanaan sumber daya manusia strategis, penilaian kinerja dan kompensasi, serta *organizational behavior*. Penulis dapat dihubungi melalui alamat *e-mail*, yaitu: nabawisins@gmail.com.