

Analisis Kepemimpinan Transformasional Membangun Inovatif Capability dalam Meningkatkan Kinerja Sumber Daya Manusia

Teti Safari

Institut Teknologi dan Bisnis Semarang, Indonesia

Email : tetisafari@gmail.com

Abstract This study aims to develop a leadership theory that builds innovative capability for organizations in the modern era. Innovative Capability is the mechanism that underlies the effect of transformational leadership on creativity. Innovative Capability aims to improve the performance of lecturer human resources who work in the education industry such as lecturers. This study involved 100 lecturer human resources. Data was collected using a questionnaire and analyzed using Smart PLS analysis. The results showed that there is a significant positive influence between Transformational leadership on lecturer human resource performance and individual performance. In addition, Innovative Capability is also proven to moderate the relationship between transformational leadership and lecturer human resource performance. The implication is that transformational leadership will be proven to increase the performance of lecturers' human resources, if organizational leaders are able to build lecturers' innovation capabilities.

Keywords : Transformational Leadership - Innovative Capability - Human Resource Performance.

Abstrak Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan teori kepemimpinan yang membangun inovatif capability bagi organisasi di era modern. *Inovatif Capability* merupakan mekanisme yang mendasari efek kepemimpinan transformasional terhadap kreativitas. *Inovatif Capability* ini bertujuan untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia dosen yang bekerja di industry pendidikan seperti dosen. Penelitian ini melibatkan 100 sumber daya manusia dosen. Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner dan dianalisis menggunakan analisis Smart PLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara leadership Transformasional terhadap Kinerja Sumber daya manusia dosen dan kinerja individu. Selain itu, *Inovatif Capability* juga terbukti memoderasi hubungan antara leadership Transformasional dan juga kinerja Sumber daya manusia dosen. Implikasinya adalah kepemimpinan transformasional akan terbukti meningkatkan kinerja SDM dosen, bila pemimpin organisasi mampu membangun kemampuan inovasi dosen.

Kata Kunci : Leadership Transformasional · *Inovatif Capability* · Kinerja Sumber Daya Manusia Dosen.

1. PENDAHULUAN

Pada era modern ini, konsep kepemimpinan Ki Hajar Dewantara masih menjadi landasan utama pendidikan di Indonesia. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi sekelompok orang untuk mencapai visi atau serangkaian tujuan (Robbins & Judge 2017; Jong & Hartog, 2007). Ini adalah subjek yang dipelajari secara luas dalam manajemen Menurut Kalsoom et al., (2018), Hal ini membawa dampak langsung dan tidak langsung terhadap kinerja karyawan. (Othman et al., 2014). Kepemimpinan biasanya ditentukan oleh sifat, kualitas, dan perilaku seorang pemimpin. Kepemimpinan telah sering diteliti sebagai penentu inovasi. Kim dan Yoon (2015) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional secara positif terkait dengan sejauh mana karyawan merasakan budaya inovasi. Hubungan antara kepemimpinan, inovasi dan pembangunan berkelanjutan sangat penting untuk inovasi. Selain itu, dimensi sosial, manusia, dan

budaya harus diperhitungkan (Slimane, 2015). Suatu organisasi atau perusahaan akan berhasil atau bahkan gagal sebagian besar ditentukan oleh kepemimpinan.

Pemimpin transformasional melampaui tujuan jangka pendek. Mereka menawarkan tujuan kepada karyawan mereka dan berkonsentrasi pada kebutuhan intrinsik tingkat tinggi (Kuhnert dan Lewis, 1987). Secara transformasional kepemimpinan, penciptaan pekerjaan yang bermakna dan tugas-tugas yang menantang, perluasan keputusan lintas, kontrol pekerjaan yang diperbesar, dan pemberdayaan menjadi fokus (Avolio *et al.*, 2004; Bass, 1990).

Sebaliknya, untuk kepemimpinan transaksional, pertukaran atau janji imbalan untuk kebaikan dan ancaman terhadap kinerja yang buruk mencirikan kepemimpinan yang efektif (Bass, 1990). Namun, Bass (1985) menentang teori Burns (1978) yang bersifat transaksional dan transformasional kepemimpinan mewakili ujung berlawanan dari satu kontinum. Dia menganggap mereka terpisah konsep dan menyoroti bahwa pemimpin terbaik menunjukkan keduanya, transaksional maupun perilaku transformasional. Lebih lanjut, ia menjelaskan bahwa kedua konsep tersebut mungkin genap menambah satu sama lain (Bass dan Avolio, 1993, hal. 69), yang sejauh ini belum cukup diuji. Bass (1998) merumuskan efek argumentasi ini sebagai sejauh mana “transformasional gaya kepemimpinan membangun basis transaksional dalam memberikan kontribusi untuk usaha ekstra dan kinerja pengikut” Howell dan Avolio (1993) mendukung sudut pandang ini, berdebat bahwa kepemimpinan transformasional melengkapi kepemimpinan transaksional. Secara umum, kepemimpinan transformasional dipandang sebagai bergerak melampaui transaksi untuk meningkatkan kinerja dan kepuasan pengikut dengan mempengaruhi kebutuhan dan nilai mereka (Bass, 1999).

Menurut Bennis dan Nanus (1986), pemimpin transformasional memiliki visi yang jelas tentang masa depan perusahaan mereka, adalah arsitek sosial yang memobilisasi pengikut mereka untuk mengidentifikasi dengan kelompok dan organisasi, menciptakan kepercayaan dalam organisasi mereka dan mampu kreatif mengarahkan diri. Kouzes dan Posner (2012) mencirikan seorang pemimpin transformasional sebagai seseorang yang mampu memodelkan jalan, mengilhami visi bersama, menantang proses, memungkinkan orang lain untuk bertindak dan menyemangati hati. Menurut Bass (1990a), pemimpin transformasional mengangkat dan memperluas minat dan penerimaan tujuan dan misi organisasi. Mereka berinovasi untuk melihat, melampaui kepentingan diri mereka demi kepentingan kelompok. Para peneliti telah mempelajari pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pengikut dan inovasi dalam dekade

terakhir (misalnya, Dvir et al., 2002; Howell dan Avolio, 1993; Lowe et al., 1996), tetapi hanya segelintir studi yang meneliti efek dari jenis kepemimpinan pada kreativitas pengikut. Namun, penelitian yang tersedia tidak meneliti peran mediasi pemberdayaan dan iklim inovatif dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kreativitas pengikut. Studi ini mengusulkan bahwa khususnya persepsi dukungan untuk inovasi dan pemberdayaan, adalah mekanisme yang mendasari efek kepemimpinan transformasional terhadap kreativitas.

Kemampuan inovasi mengacu pada kemampuan untuk melakukan perbaikan besar dan modifikasi teknologi yang ada, dan untuk menciptakan teknologi baru, Kemampuan Inovasi hanya dapat terjadi jika perusahaan memiliki kapasitas untuk berinovasi (Laforet, 2011). Kemampuan inovasi dianggap sebagai aset berharga bagi perusahaan insdustri pendidikan untuk memberikan dan mempertahankan keunggulan kompetitif dan dalam pelaksanaan seluruh strategi. Kemampuan inovasi memfasilitasi perusahaan insdustri Pendidikan untuk memperkenalkan produk baru dengan cepat dan mengadopsi sistem baru daripada faktor penting untuk memberi persaingan yang sedang berlangsung. Kemampuan inovasi mengarahkan industry pendidikan untuk mengembangkan inovasi secara terus menerus untuk merespon perubahan lingkungan pendidikan (Slater, Hult, & Olson, 2010) dan melekat pada semua strategi, sistem dan struktur yang mendukung inovasi dalam suatu organisasi (Gloet & Samson, 2016). Kemampuan inovatif nasional adalah kemampuan sumber daya manusia untuk memproduksi dan mengkomersialkan aliran teknologi baru ke dunia dalam jangka panjang (Firman,Porter, 2002). Ini adalah potensi suatu industry pendidikan untuk menghasilkan inovasi komersial (Porter,1990-1999). Kemampuan inovatif sebagian tergantung pada infrastruktur inovasi umum dimana pengembangan dan komersialisasi teknologi baru terjadi secara tidak proporsional dalam kelompok - konsentrasi geografis perusahaan yang saling berhubungan dan lembaga terkait di bidang tertentu, dihubungkan oleh kesamaan dan saling melengkapi (Porter,2001). Dengan kata lain, lingkungan inovasi suatu klaster merupakan dasar untuk daya saingnya serta kelompok bisnis yang berkolaborasi membantu penyebaran inovasi secara cepat.

Dalam perkembangan teknologi dosen di industry pendidikan dituntut untuk selalu uptodate dan harus berinovasi terhadap teknologi, maka dibutuhkan Pemimpin yang sejatinya harus mampu berbaur dan bekerja sama dengan pengikut atau bawahannya. Keberadaan pemimpin ditengah-tengah anggota dimaksudkan untuk membangun dan membangkitkan inovasi dosen di industry pendidikan harus selalu update dalam perkembangan teknologi serta semangat juang

dosen yang membutuhkan inovasi. Kemampuan Inovasi merupakan kunci pencapaian industry pendidikan, karena disitulah ide kreatif baru yang dapat mendukung industry pendidikan, (Agistiawati et al., 2020; Asbari, Wijayanti, et al., 2019; Asbari, Purwanto, Fayzhall, et al., 2020; Basuki et al., 2020; Prameswari et al., 2020; Putra et al., 2020). Namun demikian, tidak semua dosen dapat menunjukkan perilaku kerja yang inovatif dan akan menurunkan prestasi kerja mereka (Asbari, Purwanto, Maesaroh, et al., 2020; Hutagalung, Sopa, et al., 2020; Purwanto et al., 2020; Sopa et al., 2020b). Berdasarkan permasalahan yang telah disebutkan, diketahui bahwa ketika dosen tidak dapat melakukan suatu inovasi maka akan merugikan kinerja sumber daya manusia dosen. Industri Pendidikan harus menyediakan sumber daya manusia dosen yang unggul dan dapat bekerja di bawah tekanan untuk mendapatkan kesuksesan yang berkelanjutan

Seiring dengan hubungan antara kepemimpinan transformasional dan *Inovation Capability* dan *Human Performance* potensi proses mediasi yang mendasarinya, penelitian ini juga menyelidiki hubungan antara kepemimpinan transformasional dan inovasi di tingkat individu. Memperluas model ke tingkat analisis harus menjadi kontribusi yang signifikan untuk literatur karena hanya segelintir studi empiris telah melihat pengaruh kepemimpinan transformasional pada *Inovation Capability* (Jung et al., 2003). Lebih penting lagi, karena inovasi di tingkat pendidikan adalah hasil dari upaya kreatif dan pencapaian dalam pendidikan komersial, memperoleh pemahaman tentang pengaruh bentuk kepemimpinan ini terhadap *Inovation Capability* sama pentingnya dengan memahami pengaruhnya terhadap *Human Performance*. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *Inovation Capability* dan *Inovation Capability* pada level *Human Performance*.

2. TINJAUAN PUSTAKA

Kepemimpinan Transformasional dan Traksaksional (Leadership Transformational and Transaksional)

Model kepemimpinan transformasional merupakan model yang relatif baru dalam studi-studi kepemimpinan. Konsep kepemimpinan transformasional mengintegrasikan ide-ide yang dikembangkan dalam pendekatan watak, gaya, dan kontingensi. Menurut Burns, 1978 dan Yukl (2010:290) “Kepemimpinan transformasional menyerukan nilai-nilai moral dari pada pengikut dalam upayanya untuk meningkatkan kesadaran mereka tentang masalah etis dan untuk memobilisasi energi dan sumber daya mereka untuk mereformasi institusi.” Menurut Bass 1985,

Yukl, 1996:224) bahwa kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu. Yukl (2009:315) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional sering didefinisikan melalui dampaknya terhadap bagaimana pemimpin memperkuat sikap saling kerjasama dan mempercayai, kemandirian diri secara kolektif, dan pembelajaran tim. Bass (1985) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berbeda dengan kepemimpinan transaksional. “Pemimpin transformasional memperhatikan hal-hal kebutuhan pengembangan dari masing-masing para pengikut dan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok.”

Definisi Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional tidak terlepas dari pendapat Burn (1978) bahwa kepemimpinan yang melakukan transaksi memotivasi para pengikut dengan menyerukan kepentingan pribadi mereka (Yukl 2010:290). Menurut Yukl (2010:291) kepemimpinan transaksional dapat melibatkan nilai-nilai, tetapi nilai tersebut relevan dengan proses pertukaran seperti kejujuran, tanggung jawab, dan timbal balik. Pemimpin transaksional membantu para pengikut mengidentifikasi apa yang harus dilakukan, dalam identifikasi tersebut pemimpin harus mempertimbangkan konsep diri dan *self esteem* dari bawahan (Ivancevich, Konopaske, dan Matteson, 2006:213).

Bass (dalam Yukl 1998:125) mengemukakan bahwa hubungan pemimpin transaksional dengan bawahan tercermin dari tiga hal yakni:

1. Pemimpin mengetahui apa yang diinginkan bawahan dan menjelaskan apa yang akan mereka dapatkan apabila kerjanya sesuai dengan harapan.
2. Pemimpin menukar usaha-usaha yang dilakukan bawahan dengan imbalan.
3. Pemimpin responsif terhadap kepentingan pribadi bawahan selama kepentingan tersebut sebanding dengan nilai pekerjaan yang telah dilakukan bawahan.

Pemimpin transformasional juga dapat memiliki pengaruh positif pada keberhasilan kekuatan inovasi. Pemimpin yang mengartikulasikan visi inovasi yang kuat dan menampilkan rasa kekuatan dan kepercayaan diri akan berusaha keras untuk memastikan kesuksesan dari inovasi tersebut. Para pemimpin ini memobilisasi pengikut mereka untuk memastikan keberhasilan inovasi (Jung et al., 2003). Keller (1992) menunjukkan bahwa memimpin karyawan profesional

mungkin memerlukan lebih dari perilaku pemimpin tradisional terutama dalam pengaturan R&D di mana kualitas daripada kuantitas adalah kriteria kinerja utama. Selain itu, selain peran internal, pemimpin transformasional mungkin efektif dalam memainkan peran eksternal (Howell dan Higgins, 1990); ini mungkin penting baik untuk memahami kebutuhan para dosen dan untuk keberhasilan kekuatan inovasi. Oleh karena itu, penelitian ini mengusulkan hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dan *innovation capability* yang dikonseptualisasikan dalam penelitian ini termasuk kecenderungan para dosen untuk berinovasi dan keberhasilan inovasi.

H1: Kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan *innovation capability*.

Inovation Capability dan Human Performance

Kemampuan inovasi adalah asset khusus perusahaan di dunia industry pendidikan (Guan dan Ma, 2003). Kogut dan Zander (1992) mendefinisikan kapabilitas inovatif perusahaan sebagai kemampuannya untuk memobilisasi pengetahuan termasuk ksumber daya manusia dosen dan menggabungkannya untuk menciptakan pengetahuan teknologi baru yang menghasilkan kemampuan inovasi (Un, 2002). Kemampuan inovatif berkaitan dengan pengetahuan teknologi dan kompetensi lain yang diperlukan untuk meningkatkan produk dan proses saat ini, dan untuk mengembangkan teknologi baru (Romijn dan Albaladejo (2002). Ini dapat didefinisikan sebagai keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan secara efektif untuk menyerap, menguasai, dan meningkatkan teknologi, produk yang ada, dan menciptakan yang baru (Lall, 1992). (Szeto, 2000) Kemampuan inovatif suatu perusahaan sangat bergantung pada tingkat dan jenis sumber daya dan kompetensi lain dari dunia industry pendidikan (Neely et al., 2001), serta sejauh mana manajemen industry pendidikan berhasil mengintegrasikan dan mengelola sumber daya tersebut (Lawson dan Samson, 2001). Kemampuan inovasi terdiri dari kemampuan perusahaan untuk menghasilkan pengetahuan dalam bentuk kekayaan intelektual seperti paten. Kemampuan inovasi adalah penerapan pengetahuan yang relevan untuk mencapai nilai dan keberhasilan dalam penerapan ide-ide kreatif dalam suatu pendidikan (Zhao et al., 2005).

Skarzynski dan Gibson (2008) menjelaskan bahwa untuk mendapatkan kinerja inovasi yang baik perusahaan perlu memiliki kapabilitas inovasi. Pendapat yang sama juga disampaikan oleh Davila et al (2006) yang menyatakan perlunya perusahaan mengembangkan kapabilitas inovasi berdasarkan perilaku positif, kompetensi dan motivasi jajaran manajerial dan karyawan untuk mendapatkan inovasi yang baik. Lawson dan Samson (2001) menggambarkan kemampuan

inovasi sebagai kemampuan perusahaan untuk mengubah pengetahuan dan ide menjadi produk baru, proses baru untuk kepentingan perusahaan dan pemangku kepentingannya. Sedangkan Madanmohan (2003) mendefinisikan kapabilitas inovasi sebagai kemampuan perusahaan untuk mengkonfigurasi ulang dan mengembangkan sumber daya mereka dan kapabilitas organisasi untuk berinovasi. Berdasarkan Madanmohan (2003), terdapat tiga dimensi kapabilitas inovasi yaitu kapabilitas penginderaan, kapabilitas kombinasi dan kapabilitas relasional (networking). Oleh karena itu hipotesis kedua dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

H2 : Ada hubungan yang signifikan antara *Innovation Capability* dan *Human Performance*

Sumber Daya Manusia (*Human Resources Performance*)

Kompetensi karyawan dapat dijadikan sebagai keunggulan bersaing. Wright, Dunford dan Snell (2001) menambahkan manajemen sumber daya manusia diharapkan dapat menyelaraskan kompetensi manusia (pengetahuan, keterampilan, pengalaman, motivasi, nilai) dan perusahaan (kesesuaian pekerjaan manusia, kesesuaian organisasi manusia). Manajemen sumber daya manusia mencakup semua kebijakan, praktik, dan sistem yang memengaruhi perilaku, sikap, dan kinerja karyawan di industry pendidikan (Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wright (2000).

Untuk mencapai hasil yang optimal, pengelolaan sumber daya manusia harus dilakukan secara strategis. Itu harus selalu dikaitkan dan diselaraskan dengan industry pendidikan (Millmore et al, 2007; Leopold dan Harris, 2009; Snell dan Bohlander 2010).

Lengnick-Hall et al (2009) dan Pourkiani et al (2011) menambahkan bahwa manajemen sumber daya manusia berfokus pada pilihan industry pendidikan terkait dengan manajemen sumber daya manusia dan dampaknya terhadap kinerja yang selaras dengan tujuan industry pendidikan. Lebih lanjut, Wright dan McMahan (1992) mengemukakan definisi manajemen sumber daya manusia sebagai pola dan kegiatan yang direncanakan untuk pengelolaan sumber daya manusia yang diharapkan memungkinkan perusahaan pada dunia industry pendidikan mencapai tujuannya. Definisi lain juga diungkapkan oleh Armstrong (2001), yang mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai pendekatan strategis untuk pengambilan keputusan dan perencanaan perusahaan yang terkait dengan pekerjaan (hubungan kerja) dan strategi, kebijakan dan praktik rekrutmen, pelatihan, pengembangan, manajemen kinerja, kompensasi dan hubungan antar karyawan yang saling terintegrasi secara horizontal (dengan fungsi lain) dan vertikal (strategi perusahaan). Penelitian ini menggunakan lima dimensi manajemen sumber daya manusia strategis:

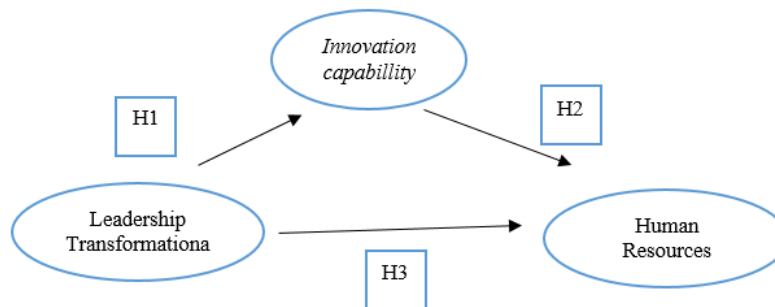
perencanaan SDM, akuisisi SDM, pengembangan SDM, manajemen kinerja, dan manajemen penghargaan.

H3 : Ada hubungan yang signifikan antara Leadership Transformational dan *Innovation Capability* terhadap *Human Resources Performance*.

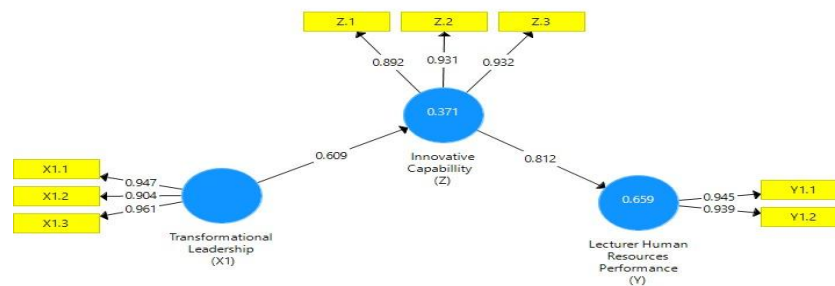
Metodologi

Data Studi

ini mengadopsi metodologi survei yang menargetkan *Leader* yang membangun inovatif dosen pada industri pendidikan di Semarang, Jawa Tengah, Indonesia, sebagai responden.



Kami memberikan kuesioner kepada pemimpin/dosen 100 dosen yang dipilih dengan menggunakan metode *purposive random sampling*. Kuesioner berisi pertanyaan yang menilai kepemimpinan yang transformasional (*Leadership Transformational*), kekuatan inovasi (*innovation capability*) dan *Human Resources Performance*. Kami juga mengumpulkan data perusahaan dalam industri pendidikan (jenis industri dan jumlah dosen) dan mengkonsolidasikan informasi dalam database yang dibuat khusus untuk penelitian ini. Kuesioner juga menyertakan surat meminta penyelesaiannya. Sebelum melakukan survei, kami melakukan wawancara pribadi dengan pimpinan perguruan tinggi untuk menguji isi kuesioner yang sebelumnya telah diverifikasi oleh beberapa akademisi, untuk menentukan validitas dan isi pengukuran item. Tujuan dari wawancara adalah untuk meningkatkan kualitas item dan memperbaiki kesalahan tata bahasa. Setelah 1 bulan, 75 tanggapan survei yang dapat digunakan diperoleh (tingkat tanggapan: 75%). pimpinan dan dosen tetap merupakan mayoritas responden.

Analisis Data / Pengukuran *Outer Model*Gambar 1. *Loading Factor (Outer Model)*

Berdasarkan gambar tersebut menyatakan bahwa hubungan antara indikator dengan variabel laten disebut dengan *loading factor* yang memiliki nilai karakter jika nilai loading factor $> 0,7$, dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator dari variabel laten sudah memiliki nilai validitas convergen yang baik, maka dari Transformational Leadership (X1), X1.1 memiliki nilai (0,947), X1.2 memiliki nilai (0,904) dan X1.3 memiliki nilai (0,961) maka dinyatakan valid semua, karena memiliki nilai $> 0,7$. Begitu juga dengan variabel Innovative Capability (Z), dari Z1 memiliki nilai (0,892), Z2 memiliki nilai (0,931) dan Z3 memiliki nilai (0,932) maka dinyatakan valid semua, karena memiliki nilai $> 0,7$. Kemudian Variabel Lecture Human Resources Performance (Y), dari Y1 memiliki nilai (0,945) dan Y2 memiliki nilai (0,939), maka dinyatakan valid semua, karena memiliki nilai $> 0,7$.

Realibility

Matrix	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (...)	Copy to Clipboard:	Excel Format	R Format
	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance...			
Innovative Cap...	0.907	0.907	0.942	0.843			
Lecturer Huma...	0.873	0.875	0.940	0.887			
Transformation...	0.931	0.943	0.956	0.879			

Berdasarkan tabel tersebut menyatakan bahwa jika *cronbach alpha* atau *composite reliability* memiliki nilai $> 0,7$ maka dinyatakan valid atau realibilitas. Sedangkan *innovative*

capabillity memiliki nilai sebesar (0,907), Transformation Leadership memiliki nilai sebesar (0,873) dan *Lecture Human Resources Performance* memiliki nilai (0,931). Dengan demikian kesimpulan yang diambil yaitu dari variabel laten tersebut semuanya dinyatakan realibilitas yang baik karena memiliki nilai $>0,7$.

Begitu juga dengan nilai AVE jika memiliki nilai $>0,5$ maka indikator-indikator tersebut memiliki *validitas convergent* yang baik. Berikut dari variabel Transformation Leadership memiliki nilai sebesar (0,843), *innovative capabillity* memiliki nilai sebesar (0,887) dan *Lecture Human Resources Performance* memiliki nilai (0,879), dengan demikian dapat disimpulkan dari ketiga variabel tersebut memiliki *validitas convergent* yang baik.

Path Koefisien

Berdasarkan gambar 1 menyatakan bahwa *Transformational Leadreship* memiliki nilai 0,609 dalam meningkatkan *Innovative Capabillity*. Begitu juga *innovative capabillity* memiliki nilai sebesar 0,812 dalam meningkatkan *Lecture Human Resources Performance*.

Discriminant Validity

Hasil discriminant validity sebagaimana dapat dijelaskan pada gambar dibawah ini

Tabel 2. *Discriminant Validity*

Discriminant Validity				
	Fornell-Larcker Criterio...	Cross Loadings	Heterotrait-Monotrait R...	Heterotrait-Monotrait R...
				Copy to Clipboard: Excel Format R Format
	Innovative Capabillity _ (Z)	Lecturer Human Resources Performa...	Transformational Leadership_...	
Innovative Capabillity _ (Z)	0.918			
Lecturer Human Resources Performance_(Y)	0.812	0.942		
Transformational Leadership_ (X1)	0.609	0.673	0.938	

Berdasarkan hasil analisis data tersebut apabila nilai akar AVE lebih besar dari nilai variabel laten ini maka dinyatakan *innovative capabillity* memiliki *validitas discriminant* yang positif, karena akar AVE memiliki nilai sebesar (0,918) lebih besar dari semua variabel korelasi *Transformational Leadreship* memiliki nilai (0,812), dan dan *Lecture Human Resources Performance* memiliki nilai (0,609).

Transformational Leadreship memiliki hubungan yang positif terhadap *Lecture Human Resources Performance* karena memiliki nilai (0,938). Begitu juga *Lecture Human Resources*

Performance memiliki nilai sebesar (0,942) maka kesimpulannya memiliki hubungan yang positif terhadap *innovative capability* dan *Transformational Leadership*.

R Square

Hasil olah data Smart PLS untuk dapat melihat kebaikan model, dapat dilihat pada tabel dibawah ini, sebagai berikut:

Tabel 3. R Square

R Square		
Matrix	R Square	R Square Adjusted
	R Square	R Square Adjusted
Innovative Cap...	0.371	0.363
Lecturer Huma...	0.659	0.654

Berdasarkan pada tabel 3. *innovative capability* memiliki nilai sebesar (0,371) dan *Lecture Human resources Performance* memiliki nilai sebesar (0,654) maka dapat disimpulkan bahwa memiliki nilai model cukup bagus jika R Square memiliki nilai $> 0,26$.

F Square

Hasil olah data SmartPLS F Square dapat dilihat pada tabel dibawah ini, sebagai berikut:

Tabel 4. F Square

f Square			
Matrix	f Square		
	Innovative Cap...	Lecturer Huma...	Transformation...
Innovative Cap...		1.930	
Lecturer Huma...			
Transformation...	0.591		

Berdasarkan tabel tersebut kesimpulannya bahwa *transformational Leadership* memiliki nilai sebesar (0,591) dan *Lecture Human resources Performance* memiliki nilai sebesar (1,930) maka dapat disimpulkan bahwa memiliki nilai model bagus/positif.

Model Fit

Hasil olah data SmartPLS untuk menguji Model fit maka dapat dijelaskan pada gambar dibawah ini, sebagai berikut:

Tabel 5. Model Fit

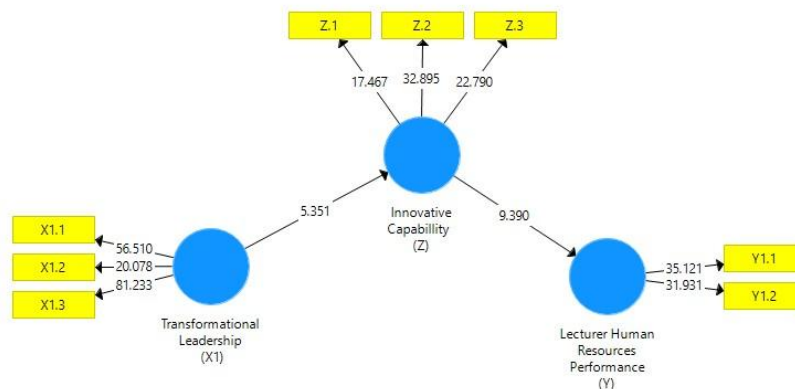
Model_Fit		
	Fit Summary	rms Theta
	Saturated Model	Estimated Mo...
SRMR	0.047	0.079
d_ULS	0.079	0.226
d_G	0.143	0.175
Chi-Square	67.666	77.434
NFI	0.878	0.860

Berdasarkan tabel 5. bahwa kriteria nilai SRMR antara nilai 0,05 - 0,08 memiliki model sudah fit, namun hasil pada penelitian ini terbilang cukup bagus atau hampir bagus karena memiliki nilai sebesar $0,047 < 0,05$. namun untuk nilai NFI sebesar 0,879 ini juga dikatakan cukup atau hampir bagus jika kita bulatkan menjadi 0,9 maka nilai NFI bagus karena memiliki nilai $> 0,9$.

Pengukuran T. Statistik

Apabila nilai T. Statistik $> 1,96$ dapat dikatakan bahwa hubungan antara variabel laten ini adalah signifikan. Maka dapat dilihat pada gambar 2.

Gambar 2. Pengukuran T. Statistik



Berdasarkan hasil analisis data SEM PLS bahwa *Transformational Leadership* berpengaruh positif terhadap *Innovative capabilliti* karena memiliki nilai sebesar $(5,351) > 1,96$. Begitu juga *Innovative Capabillity* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Lecture Human Resources Performance*, karena memiliki nilai sebesar $(9,390) > 1,96$. Dapat disimpulkan bahwa *Transformational Leadership* mempengaruhi *Innovative capabilliti* yang dapat meningkatkan *Lecture Human Resources Performance*.

T statistic dapat dilihat dari tabel 5 sebagai berikut:

Tabel 5. Tabel Path Koefisien

Path Coefficients					
<input type="checkbox"/> Mean, STDEV, T-Values, P-Val...	<input type="checkbox"/> Confidence Intervals	<input type="checkbox"/> Confidence Intervals Bias Cor...	<input type="checkbox"/> Samples	Copy to Clipboard:	<input type="button" value="Excel Format"/> <input type="button" value="R Format"/>
	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation...	T Statistics (O /STDEV)	P Values
Innovative Cap...	0.812	0.792	0.086	9.390	0.000
Transformation...	0.609	0.592	0.114	5.351	0.000

Berdasarkan tabel 3 bahwa nilai P value dari *Transformational Leadership* memiliki nilai P value sebesar $0,000 < 0,05$ dan *Innovative capabilliti* memiliki nilai P value sebesar $0,000 < 0,05$. Kemudian *Transformational Leadership* dan *Innovative capabilliti* memiliki nilai yang positif terhadap *Lecture Human Resources Performance*. Yang artinya besar dukungan *Transformational Leadership* dan *Innovative capabilliti* akan meningkatkan *Lecture Human Resources Performance* semakin tinggi.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan temuan penelitian ini *Ledaership Transformational* dan *Innovation Capabillity*, dalam meningkatkan *Human Resources Performance*. Dalam meningkatkan *Human Resources Performance* maka dibutuhkan kepemimpinan yang memberikan inovasi yang tinggi. Keuntungan inovasi di era sekarang yang sangat membutuhkan seorang pemimpin yang tanggap terhadap kinerjanya untuk dapat meningkatkan kinerja dosen yang unggul.

REFERENSI

- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *Leadership Quarterly*, 15(6), 801–823.
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W. L., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 951–968.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. Dalam Steers, R. M., Porter, W., & Bigley, G. A. (Eds.), *Motivation and leadership at work* (6th ed., pp. 628–640). McGraw-Hill.

- Bass, B. M. (1990a). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–32. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Bass, B. M. (1990b). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders*. Harper & Row.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership* (1st ed.). Harper & Row.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (7th ed.). Prentice-Hall.