

**TESIS**

**PENGARUH BUDAYA INOVASI, KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL, PEMBELAJARAN ORGANISASI  
TERHADAP INOVASI DAN KINERJA ORGANISASI  
PADA BADAN PENDAPATAN DAERAH  
PROVINSI JAWA TIMUR**



Diajukan Oleh :

**FUAD USMAN**  
NIM: 1262000039

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS 17 AGUSTUS 1945 SURABAYA  
2022**

**PENGARUH BUDAYA INOVASI, KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL, PEMBELAJARAN ORGANISASI  
TERHADAP INOVASI DAN KINERJA ORGANISASI  
PADA BADAN PENDAPATAN DAERAH  
PROVINSI JAWA TIMUR**

**TESIS**

**Untuk memenuhi sebagian persyaratan  
Guna Mencapai Gelar Magister Manajemen**



Diajukan oleh:

**FUAD USMAN  
NIM : 1262000039**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS 17 AGUSTUS 1945 SURABAYA  
2022**

**PENGARUH BUDAYA INOVASI, KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL, PEMBELAJARAN ORGANISASI  
TERHADAP INOVASI DAN KINERJA ORGANISASI  
PADA BADAN PENDAPATAN DAERAH  
PROVINSI JAWA TIMUR**

**TESIS**

**Untuk memenuhi sebagian persyaratan  
Guna Mencapai Gelar Magister Manajemen**



Diajukan oleh:

**FUAD USMAN  
NIM : 1262000039**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS 17 AGUSTUS 1945 SURABAYA  
2022**

**PENGARUH BUDAYA INOVASI, KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL, PEMBELAJARAN ORGANISASI  
TERHADAP INOVASI DAN KINERJA ORGANISASI  
PADA BADAN PENDAPATAN DAERAH  
PROVINSI JAWA TIMUR**

**TESIS**

Untuk Memperoleh Gelar Magister Manajemen  
Dalam Program Studi Magister Manajemen  
Pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

Diajukan oleh:

**FUAD USMAN**

NIM : 1262000039

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS 17 AGUSTUS 1945 SURABAYA  
2022**

**TESIS**

**PENGARUH BUDAYA INOVASI, KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL, PEMBELAJARAN ORGANISASI  
TERHADAP INOVASI DAN KINERJA ORGANISASI  
PADA BADAN PENDAPATAN DAERAH  
PROVINSI JAWA TIMUR**

Diajukan oleh:

**FUAD USMAN**

NIM : 1262000039

Disetujui untuk diuji:

Surabaya, 2 Juli 2022

Pembimbing I : **Dr. H. Slamet Riyadi, M.Si., AK., CA** (.....) 

Pembimbing II : **Dr. I Dewa Ketut Raka Ardiana, MM** (.....) 

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS 17 AGUSTUS 1945 SURABAYA  
2022**



**TESIS**

**PENGARUH BUDAYA INOVASI, KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL, PEMBELAJARAN ORGANISASI  
TERHADAP INOVASI DAN KINERJA ORGANISASI  
PADA BADAN PENDAPATAN DAERAH  
PROVINSI JAWA TIMUR**

Diajukan oleh:

**FUAD USMAN**

NIM : 1262000039

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji  
Dan dinyatakan lulus pada ujian tesis Program Studi Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya  
Pada tanggal 12 Juli 2022

Ketua : **Dr. H. Slamet Riyadi, M.Si., Ak., CA** (.....)  
Anggota : **Dr. Siti Mujanah, MBA, Ph.D** (.....)  
Anggota : **Dr. Ulfi Pristiana, M.Si** (.....)

**Dekan**



**Dr. H. Slamet Riyadi, M.Si., Ak. CA**

20220.93.0319

## SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Fuad Usman

NIM : 1262000039

Alamat Rumah : Dsn. Doro RT.02 RW.01 Desa Karangwedoro, Kec. Turi  
Kab.Lamongan

menyatakan bahwa Tesis yang saya buat ini untuk memenuhi persyaratan kelulusan studi program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya dengan judul:

**“Pengaruh Budaya Inovasi, Kepemimpinan Transformasional, Pembelajaran Organisasi Terhadap Inovasi Dan Kinerja Organisasi Pada Badan Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Timur”**

adalah hasil karya saya sendiri, bukan duplikasi dari karya orang lain.

Apabila dikemudian hari ada klaim dari pihak lain bukan menjadi tanggung jawab pembimbing dan atau pengelola fakultas tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri.

Atas hal tersebut saya bersedia menerima sanksi, sesuai hukuman atau aturan yang berlaku di Indonesia.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya tanpa tekanan dan paksaan dari siapapun.

Surabaya, 27 Juni 2022

Hormat Saya



Fuad Usman





UNIVERSITAS  
17 AGUSTUS 1945  
SURABAYA

BADAN PERPUSTAKAAN  
Jl. SEMOLOWARU 45 SURABAYA  
TELP. 031 539 1800 (Ext. 311)  
email : perpus@untag-sby.ac.id

## LEMBAR PERNYATAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMISI

Sebagai Civitas Akademik Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya,  
saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Fuad Usman  
NIM : 1262000039  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis  
Program Studi : Magister Manajemen  
Jenis Karya : Tesis

Demi perkembangan ilmu pengetahuan, saya menyetujui untuk memberikan kepada Badan Perpustakaan Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya **Hak Bebas Royalti Noneklusif (Nonexclusive Royalty-Free Right)**, atas karya saya yang berjudul:

**PENGARUH BUDAYA INOVASI, KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, PEMBELAJARAN ORGANISASI TERHADAP INOVASI DAN KINERJA ORGANISASI PADA BADAN PENDAPATAN DAERAH PROVINSI JAWA TIMUR**

Dengan **Hak Bebas Royalti Noneklusif (Nonexclusive Royalty-Free Right)**, Badan Perpustakaan Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya berhak menyimpan, mengalihkan media atau memformatkan, mengolah dalam bentuk pangkalan data (database), merawat, mempublikasikan karya ilmiah saya selama tetap tercantum.

Dibuat di : Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya  
Pada Tanggal : 19 Juli 2022

Yang Menyatakan,



( Fuad Usman )



## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, segala puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, atas segala karunia dan ridho-Nya, sehingga tesis yang berjudul “PENGARUH BUDAYA INOVASI, KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, PEMBELAJARAN ORGANISASI TERHADAP INOVASI DAN KINERJA ORGANISASI PADA KANTOR BADAN PENDAPATAN DAERAH PROVINSI JAWA TIMUR” ini dapat diselesaikan.

Tesis ini ditulis dalam rangka memenuhi syarat untuk mencapai gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya. Dalam proses penulisan tesis ini, penulis banyak mendapatkan bimbingan dan dukungan dari berbagai pihak sehingga penulisan tesis ini dapat terselesaikan tepat waktu. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan rasa hormat dan menghaturkan terima kasih yang sebesar-besarnya, kepada:

1. Dr. Slamet Riyadi, M.Si., AK., CA. sebagai Pembimbing pertama dan selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya yang telah meluangkan waktunya dan dengan penuh perhatian dan kesabaran memberikan bimbingan kepada penulis, sehingga tesis ini dapat diselesaikan,
2. Dr. I Dewa Ketut Raka Ardiana, M.M, sebagai Pembimbing kedua yang telah meluangkan waktunya dan dengan penuh perhatian dan kesabaran memberikan bimbingan kepada penulis, sehingga tesis ini dapat diselesaikan,
3. Dr. Mulyanto Nugroho, MM, CMA., CPAI. selaku Rektor Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya,
4. Dr. Siti Mujanah, MBA sebagai ketua program studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya,
5. Para dosen program studi Magister Manajemen angkatan 54 Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya yang telah memberikan ilmu kepada penulis,
6. Kepala Badan Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Timur yang telah memberikan ijin penelitian, serta pegawai yang bersedia meluangkan waktunya untuk menjadi responden penelitian,
7. Kedua orang tua tercinta yang telah mendidik dengan penuh rasa kasih sayang dan selalu mendoakan setiap saat kepada penulis,

8. Charidotul Asyri, S.Pd sebagai istri tercinta yang senantiasa memberi semangat dan dorongan dengan penuh kasih sayang kepada penulis,
9. Raffasya Firdausi Nuzula sebagai anak tercinta yang senantiasa memberi semangat dengan kelucuannya kepada penulis,
10. Teman-teman mahasiswa program studi Magister Manajemen angkatan 54 Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya yang tidak dapat disebutkan satu persatu,
11. Teman-teman Bapenda Jawa Timur khususnya pada Sub Bidang Pengembangan Teknologi Informasi Pendapatan yang selalu mendukung dan memberi semangat yang tidak dapat disebutkan satu persatu,

Akhirnya penulis berharap semoga Tesis ini dapat bermanfaat dan permohonan maaf dari penulis jika seandainya dalam penulisan terdapat kekurangan dan kekeliruan. Penulis menyadari bahwa Tesis ini belum sempurna sehingga kritik dan saran yang bersifat membangun sangat diharapkan demi menyempurnakan penulisan tesis ini.

Surabaya, 22 Juni 2022

Penulis

Fuad Usman

## Abstrak

Badan Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Timur adalah salah satu organisasi pemerintah daerah yang memiliki tugas dan fungsi untuk memungut dan menghimpun Pajak dan Retribusi Daerah, salah satu jenis pajak yang dipungut yaitu Pajak Kendaraan Bermotor. Organisasi ini menjadi kontributor terbesar dalam penerimaan Pendapatan Asli Daerah Provinsi Jawa Timur, sehingga dituntut mencapai hasil kinerja yang optimal. Namun, data statistik menunjukkan hasil kinerja organisasi masih belum optimal. Indikator yang bisa terlihat yaitu masih banyaknya wajib pajak yang belum melaksanakan kewajiban dalam membayar pajak. Salah satu upaya yang sudah dilakukan yaitu melalui inovasi, namun belum memberikan kontribusi yang signifikan dalam meningkatkan kinerja organisasi. Tujuan penelitian ini yaitu untuk mengetahui pengaruh budaya inovasi, kepemimpinan transformasional dan pembelajaran organisasi terhadap inovasi dan kinerja organisasi. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai pada kantor Badan Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Timur yang memiliki jabatan struktural (Eselon) sejumlah 160 orang. Sampel jenuh digunakan sehingga semua populasi masuk dalam sampel penelitian. Data dikumpulkan menggunakan instrumen kuesioner dengan penilaian skala likert 5 poin. Teknik analisis data yang digunakan yaitu Struktural Equation Modeling (SEM) menggunakan AMOS 23. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara langsung (1) budaya inovasi berpengaruh signifikan terhadap inovasi, (2) budaya inovasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi, (3) kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak signifikan terhadap inovasi, (4) kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi, (5) pembelajaran organisasi berpengaruh signifikan terhadap inovasi, (6) pembelajaran organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja organisasi, (7) inovasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Selain itu dalam pengujian pengaruh tidak langsung inovasi bisa memediasi hubungan baik itu budaya inovasi maupun pembelajaran organisasi terhadap kinerja organisasi. Namun inovasi tidak memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi.

**Kata Kunci:** Budaya Inovasi, Kepemimpinan Transformasional, Pembelajaran Organisasi, Inovasi, Kinerja Organisasi



## Abstract

The Regional Revenue Agency of East Java Province is one of the regional government organizations that has the duty and function to collect regional taxes and levies, one type of tax collected is Motor Vehicle Tax. This organization is the largest contributor to the revenue of East Java Province, so it is required to achieve high-performance results. However, statistical data shows the results of organizational performance are still not optimal. An indicator that can be seen is that many taxpayers still have not carried out their obligations to pay taxes. One of the efforts that have been made is through innovation, but it has not significantly contributed to improving organizational performance. The purpose of this study is to determine the influence of innovation culture, transformational leadership, and organizational learning on innovation and organizational performance. The population in this study were employees at the Regional Revenue Agency of East Java Province who had a structural position (Echelon) of 160 people. Saturated samples are used so that all populations are included in the research sample. Data were collected using a questionnaire instrument with a 5-point Likert scale rating. The data analysis technique used is Structural Equation Modeling (SEM) using AMOS 23. The results of this study indicate that directly (1) Innovation culture has a significant effect on innovation,(2) Innovation culture has a significant effect on organizational performance,(3) Transformational leadership has no significant effect on innovation, (4) transformational leadership has a significant effect on organizational performance, (5) organizational learning has a significant effect on innovation, (6) organizational learning has no significant effect on organizational performance, and (7) innovation has a significant effect on organizational performance. In addition, testing the indirect effect of innovation can mediate the relationship between innovation culture and organizational learning on organizational performance. However, innovation does not mediate the relationship between transformational leadership on organizational performance.

**Keywords:** Innovation Culture, Transformational Leadership, Organizational Learning, Innovation, Organizational Performance

## RINGKASAN

Perubahan lingkungan yang begitu cepat mendorong semua organisasi didunia untuk melakukan peningkatan efektifitas dan efisiensi dalam menjalankan kegiatan organisasi. Adapun cara yang bisa dilakukan salah satunya yaitu dengan melakukan inovasi. Dalam organisasi pemerintahan, inovasi juga mendesak untuk dilaksanakan termasuk pemerintah daerah yang ada diindonesia. Hal tersebut tidak lepas dari masih adanya sebagian besar kinerja penyelenggaraan birokrasi pemerintahan yang belum optimal. Beberapa hal yang sering menjadi masalah birokrasi diantaranya 1) Masalah organisasional; seperti struktur, kewenangan, kekuasaan atau jabatan yang terlalu besar, formalitas yang berlebihan dan kaku. 2) Masalah kualitas pelayanan; seperti misalnya pelayanan yang lamban, diskriminatif, kurang responsif dan kurang bertanggungjawab. 3) Masalah sumber daya manusia; seperti arogansi, takut terhadap perubahan, korupsi, dan kurang profesional. Sehingga aspirasi masyarakat tidak mampu di intrepretasikan dalam sebuah layanan publik yang baik.

Salah organisasi pemerintahan daerah yaitu Badan Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Timur. Organisasi ini memiliki tugas dan fungsi untuk memungut dan menghimpun Pajak dan Retribusi Daerah, salah satu jenis pajak yang dipungut yaitu Pajak Kendaraan Bermotor. Hasil kinerja organisasi terkait pencairan tunggakan, kualitas layanan dan akuntabilitas organisasi dirasa masih belum optimal. Indikator yang bisa terlihat yaitu masih banyaknya wajib pajak yang belum melaksanakan kewajiban dalam membayar pajak. Berbagai inovasi telah dilakukan, namun data statistik menunjukkan kontribusi yang diberikan masih kecil, sehingga belum mampu mendorong dalam peningkatan kinerja organisasi. Tujuan penelitian ini yaitu untuk mengetahui pengaruh budaya inovasi, kepemimpinan transformasional dan pembelajaran organisasi terhadap inovasi dan kinerja organisasi. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai pada kantor Badan Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Timur yang memiliki jabatan struktural (Eselon) sejumlah 160 orang. Sampel yang digunakan yaitu sampel jenuh sehingga semua populasi masuk dalam sampel penelitian.

Data dikumpulkan menggunakan instrumen kuesioner dengan penilaian skala likert 5 poin. Instrumen tersebut dikumpulkan secara manual untuk responden yang berada dalam jangkauan peneliti (wilayah surabaya) dan secara online menggunakan *google form* untuk responden lainnya. Sebelum dilakukan analisis data dilakukan uji instrumen terhadap 30 responden awal. Uji yang dilakukan dengan melakukan pengukuran validitas menggunakan *corellation person* dan pengukuran realibilitas menggunakan nilai *Cronbac'h Alpha*. Teknik analisis data yang digunakan yaitu *Struktural Equation Modeling* (SEM) menggunakan AMOS 23.

Sebelum dilakukan uji struktural SEM terlebih dahulu dilakukan uji *measurement model* yang digunakan apakah indikator-indikator yang digunakan telah sesuai dan mampu menjelaskan variabel yang di teliti. Kesesuaian indikator tersebut di tunjukkan dengan nilai *loading factor* diatas 0,5. Selanjutnya dilakukan pengujian reliabilitas model dengan menggunakan *Construct Reliability(CR)*. Realibilitas sebuah model dinyatakan reliabel jika nilai  $CR \geq 0,7$ . Selain itu, dalam pengukuran SEM model harus memenuhi syarat *goodness of fit (GOF)*, normalitas data dan terbebas dari outlier. Dalam penelitian ini semua uji yang dilakukan telah memenuhi persyaratan model keseluruhan sehingga bisa dilakukan pengujian hipotesis.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara langsung (1) budaya inovasi berpengaruh signifikan terhadap inovasi, (2) budaya inovasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi, (3) kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak signifikan terhadap inovasi, (4) kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi, (5) pembelajaran organisasi berpengaruh signifikan terhadap inovasi, (6) pembelajaran organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja organisasi, (7) inovasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Selain itu dalam pengujian pengaruh tidak langsung (8) inovasi memediasi hubungan budaya inovasi terhadap kinerja organisasi (9) inovasi tidak memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi dan (10) inovasi memediasi pembelajaran organisasi terhadap kinerja organisasi.

Dari hasil penelitian tersebut peneliti dapat memberikan beberapa saran yang bisa berguna bagi organisasi pemerintahan khususnya Badan Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Timur diantaranya yaitu (1) Agar selalu meningkatkan budaya inovasi dalam setiap unit bagian dan seluruh UPT yang tersebar di kab atau kota di Jawa Timur karena akan memberikan dampak yang luar biasa terhadap keberlanjutan inovasi dan peningkatan kinerja organisasi, (2) Gaya kepemimpinan transformasional dibutuhkan dalam upaya menjaga ritme kerja karena gaya kepemimpinan tersebut bisa meningkatkan motivasi, inspirasi, keberanian dalam mengambil resiko sehingga kolaborasi antar unit bagian menjadi kuat yang berdampak pada pencapain kinerja organisasi yang lebih baik (3) Hendaknya selalu menganggap sumber daya manusia sebagai aset organisasi, sehingga kapasitas dan kapabilitas pegawai bisa selalu meningkat. Salah satunya yaitu dengan pembelajaran organisasi. Hal tersebut bisa dilakukan melalui program-program bimbingan teknis ahli, kursus, studi komparasi dan sebagainya.



## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	ii
HALAMAN PRASYARAT GELAR.....	iii
HALAMAN PERSETUJUAN.....	iv
HALAMAN PENETAPAN PANITIA PENGUJI.....	v
SURAT PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT.....	vi
KATA PENGANTAR .....	vii
ABSTRAK.....	ix
ABSTRACT.....	x
RINGKASAN.....	xi
DAFTAR ISI.....	xiii
DAFTAR TABEL.....	xix
DAFTAR GAMBAR.....	xx
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	7
1.3 Tujuan Penelitian.....	8
1.4 Manfaat Penelitian.....	8
1.4.1 Manfaat Teoritis.....	8
1.4.2 Manfaat Praktis.....	9
BAB II KAJIAN PUSTAKA .....	11
2.1 Landasan Teori.....	11
2.1.1 Perilaku Organisasi.....	11
2.1.2 Resource Based Theory .....	11
2.1.3 Inovasi .....	12
2.1.3.1 Definisi Dan Pengertian Inovasi .....	12
2.1.3.2 Karakteristik Inovasi .....	14
2.1.3.3 Ciri-ciri Inovasi .....	15
2.1.3.4 Jenis- jenis Inovasi .....	16
2.1.3.5 Faktor Penunjang Serta Manfaat Inovasi .....	17
2.1.3.6 Faktor Penghambat Inovasi.....	17
2.1.3.7 Indikator-Indikator Inovasi .....	18
2.1.4 Budaya Inovasi .....	19
2.1.4.1 Definisi Budaya Inovasi.....	19

2.1.4.2	Indikator Budaya Inovasi .....	21
2.1.5	Kepemimpinan Transformasional .....	23
2.1.5.1	Karakteristik Kepemimpinan Transformasional .....	24
2.1.5.2	Indikator-Indikator Kepemimpinan Transformasional...	25
2.1.6	Pembelajaran Organisasi .....	26
2.1.6.1	Karakteristik pembelajaran Organisasi .....	28
2.1.6.2	Bentuk pembelajaran Organisasi.....	28
2.1.6.3	Tahapan pembelajaran Organisasi .....	29
2.1.6.4	Indikator-Indikator pembelajaran Organisasi.....	30
2.1.7	Kinerja Organisasi .....	30
2.1.7.1	Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja .....	31
2.1.7.2	Indikator-indikator Kinerja Organisasi .....	32
2.2	Penelitian Terdahulu.....	35
2.2.1	Milbratz et al. (2020).....	35
2.2.2	Darma Rosmala Sari & Sukmasari (2018) .....	36
2.2.3	Afqarina & Dihan (2019).....	36
2.2.4	Hussein et al. (2014).....	37
2.2.5	Ouma (2019).....	37
2.2.6	Werlang & Rossetto (2019).....	38
2.2.7	Okibo & Shikanda (2011).....	39
2.2.8	Imran et al. (2021).....	39
2.2.9	Padilha & Gomes (2016) .....	40
2.2.10	Tang et al. (2020).....	40
2.2.11	Naranjo-valencia et al. (2016) .....	41
2.2.12	Rahmat et al. (2021) .....	41
2.2.13	Anggarawati & Saputra (2019).....	42
2.2.14	Bowo, Asarethkha Adjane A, SE. (2017).....	42
2.2.15	Sartika (2015) .....	43
2.2.16	Puryantini et al. (2017) .....	43
2.2.17	Vivi & Harris (2020) .....	44
2.2.18	Sherine et al. (2019).....	44
2.2.19	Arif & Akram (2018).....	45
2.2.20	Sugiyanto, Armanu, (2017) .....	45
2.2.21	Gomes et al. (2021).....	45
2.2.22	Aboramadan et al. (2020) .....	46
2.2.23	Makena (2017).....	47

2.2.24	Samad (2012).....	48
2.2.25	Victor J. Garcia-Morales (2008).....	48
2.2.26	Aksoy (2017) .....	49
2.2.27	Pratiwi & Fanani (2019).....	49
2.2.28	Asmara & Widanaputra (2017) .....	50
BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN .....		51
3.1	Kerangka Konseptual .....	51
3.2	Hipotesis Penelitian.....	51
3.2.1	Pengaruh Budaya Inovasi terhadap Inovasi.....	52
3.2.2	Pengaruh budaya inovasi terhadap kinerja Organisasi .....	52
3.2.3	Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap inovasi .....	53
3.2.4	Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi.....	53
3.2.5	Pengaruh pembelajaran organisasi terhadap inovasi .....	54
3.2.6	Pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja organisasi.....	54
3.2.7	Pengaruh Inovasi terhadap Kinerja Organisasi.....	55
3.2.8	Mediasi Inovasi pada pengaruh Budaya Inovasi terhadap Kinerja Organisasi. ....	56
3.2.9	Mediasi Inovasi pada pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Organisasi. ....	56
3.2.10	Mediasi inovasi pada pengaruh pembelajaran organisasi terhadap Kinerja Organisasi. ....	56
BAB IV METODE PENELITIAN .....		57
4.1	Rancangan Penelitian .....	57
4.1.1	Pendekatan Penelitian.....	57
4.1.2	Jenis Penelitian .....	57
4.2	Lokasi dan Waktu Penelitian.....	57
4.3	Subyek Penelitian .....	58
4.3.1	Populasi .....	58
4.3.2	Sampel .....	59
4.4	Variabel Penelitian dan Definisi Operasioal .....	59
4.4.1	Variabel Penelitian.....	59
4.4.2	Definisi Operasional .....	59
4.4.2.1	Budaya Inovasi.....	59



4.4.2.2	Kepemimpinan Transformational .....	60
4.4.2.3	Pembelajaran Organisasi .....	60
4.4.2.4	Variabel Inovasi .....	61
4.4.2.5	Variabel Kinerja Organisasi .....	61
4.5	Instrumen Penelitian .....	62
4.6	Jenis dan Sumber data .....	62
4.6.1	Jenis data.....	62
4.6.2	Sumber Data .....	62
4.7	Teknik Pengumpulan Data .....	63
4.8	Teknik Analisis Data .....	63
4.8.1	Analisis Deskriptif.....	63
4.8.2	Uji Validitas.....	63
4.8.3	Uji Reliabilitas .....	64
4.8.4	Uji Hipotesis .....	64
4.9	Teknik Pengolahan Data.....	64
 BAB V ANALISIS HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....		69
5.1	Data Penelitian .....	69
5.1.1	Gambaran Umum.....	69
5.2	Karakteristik Responden .....	70
5.2.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	70
5.2.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	70
5.2.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan .....	71
5.3	Analisis dan Hasil Penelitian.....	71
5.3.1	Uji Validitas dan Relibilitas.....	71
5.3.1.1	Uji Validitas .....	71
5.3.1.2	Hasil Uji Realibilitas .....	74
5.3.2	Analisis Statistik Diskriptif.....	76
5.3.2.1	Variabel Budaya Inovasi .....	77
5.3.2.2	Variabel Kepemimpinan Transformasional .....	77
5.3.2.3	Variabel Pembelajaran Organisasi .....	78
5.3.2.4	Variabel Inovasi .....	79
5.3.2.5	Variabel Kinerja Organisasi .....	80
5.3.3	Measurement Model Penelitian .....	81
5.3.4	Hasil Uji Normalitas .....	83
5.3.5	Hasil Uji Outlier Multivariate.....	84

5.3.6	Analisis Model Struktural (Structural Equation Modeling).....	86
5.4	Analisis Pengujian Hipotesis.....	87
5.4.1	Uji Hipotesis Pengaruh Langsung .....	87
5.4.1.1	Hasil Uji Hipotesis 1 .....	88
5.4.1.2	Hasil Uji Hipotesis 2 .....	89
5.4.1.3	Hasil Uji Hipotesis 3 .....	89
5.4.1.4	Hasil Uji Hipotesis 4 .....	89
5.4.1.5	Hasil Uji Hipotesis 5 .....	89
5.4.1.6	Hasil Uji Hipotesis 6 .....	90
5.4.1.7	Hasil Uji Hipotesis 7 .....	90
5.4.2	Uji Hipotesis Pengaruh tidak Langsung .....	90
5.4.2.1	Hasil Uji Hipotesis 8 .....	91
5.4.2.2	Hasil Uji Hipotesis 9 .....	91
5.4.2.3	Hasil Uji Hipotesis 10 .....	92
5.5	Pembahasan .....	92
5.5.1	Budaya inovasi berpengaruh signifikan terhadap Inovasi .....	92
5.5.2	Budaya inovasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi .....	93
5.5.3	Kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak signifikan terhadap inovasi .....	94
5.5.4	Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja organisasi .....	95
5.5.5	Pembelajaran organisasi berpengaruh terhadap inovasi .....	96
5.5.6	Pembelajaran organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja organisasi .....	97
5.5.7	Inovasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi.....	98
5.5.8	Inovasi memediasi pengaruh budaya inovasi terhadap kinerja organisasi .....	98
5.5.9	Inovasi tidak memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi .....	99
5.5.10	Inovasi memediasi pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja organisasi .....	99
BAB VI PENUTUP .....		101
6.1	Simpulan.....	101

6.2	Saran.....	102
6.2.1	Bagi Lembaga Badan Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Timur .....	102
6.2.2	Bagi Penelitian selanjutnya.....	103
	DAFTAR PUSTAKA. ....	105
	LAMPIRAN.....	111



## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Kontibusi PAD Bapenda Jawa Timur Terhadap PAD Provinsi Jawa Timur.....	2
Tabel 1.2	Pengguna Layanan Samsat 4.0 (E samsat Jatim) .....	3
Tabel 1.3	Jumlah Wajib Pajak Tidak Patuh .....	3
Tabel 4.1	Rincian Responden Berdasarkan Unit Kerja.....	58
Tabel 5.1	Hasil Analisis Deskriptif Jenis kelamin responden .....	70
Tabel 5.2	Hasil Analisis Deskriptif Usia Responden .....	70
Tabel 5.3	Hasil Analisis Deskriptif Pendidikan Responden .....	71
Tabel 5.4	Nilai Signifikasi dan <i>Pearson Correlation</i> .....	72
Tabel 5.5	Uji Validitas Konstruk .....	74
Tabel 5.6	Nilai <i>Cronbach's Alpha</i> .....	75
Tabel 5.7	Uji <i>Construct Realibility</i> .....	75
Tabel 5.8	Kategri Pembagian Interval Kelas Variabel Penelitian.....	76
Tabel 5.9	Tanggapan Responden Terhadap Variabel Budaya Inovasi (X1)..	77
Tabel 5.10	Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kepemimpinan Transformasional (X2).....	78
Tabel 5.11	Tanggapan Responden Terhadap Variabel Pembelajaran Organisasi (X3) .....	78
Tabel 5.12	Tanggapan Responden Terhadap Variabel Inovasi (Z).....	79
Tabel 5.13	Tanggapan Responden Terhadap Variabel kinerja Organisasi (Y).....	80
Tabel 5.14	Nilai <i>Loading Factor</i> .....	82
Tabel 5.15	Hasil Uji Normalitas .....	83
Tabel 5.16	Hasil Uji Multivariate Outlier .....	85
Tabel 5.17	Nilai <i>Goodness of Fit</i> Model Keseluruhan.....	87
Tabel 5.18	Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Langsung .....	88
Tabel 5.19	Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung .....	91

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1	Kerangka Konseptual .....	51
Gambar 5.1	Measurement Model Fit .....	81
Gambar 5.2	Full Struktural Model .....	86