

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL TERHADAP
PERILAKU KINERJA INOVATIF DENGAN
IKLIM ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING**

**(STUDI PADA KARYAWAN USAHA KECIL DAN MENENGAH (UKM)
DI KAMPUNG BATIK DESA TRUSMI KABUPATEN CIREBON)**

SKRIPSI

Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana pada Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya

**MOHAMAD AMAR BAGUS SARENZIA
NIM 175030201111048**



UNIVERSITAS BRAWIJAYA

FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI

JURUSAN ILMU ADMINISTRASI BISNIS

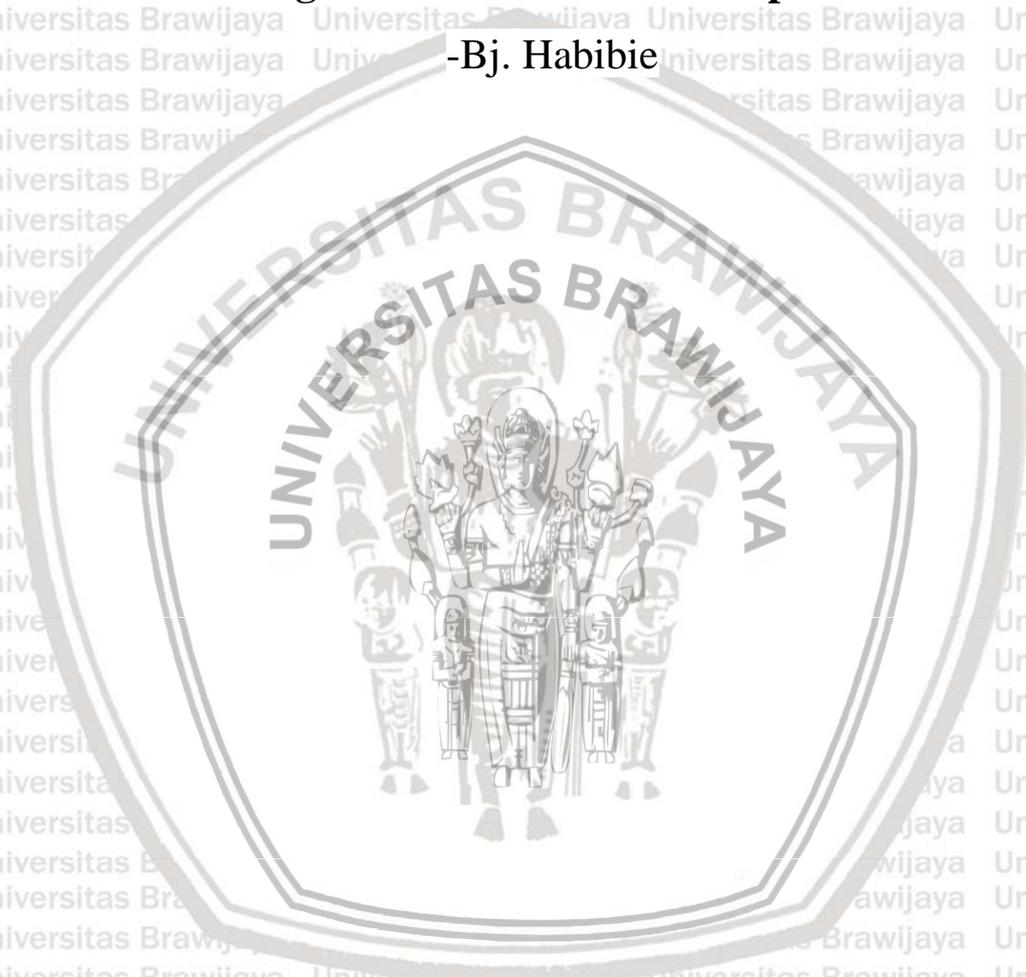
MALANG

2021

MOTTO

“Belajarlah mengucap syukur dari hal-hal baik di hidupmu dan belajarlah menjadi pribadi yang kuat dengan hal-hal buruk di hidupmu”

-Bj. Habibie



RINGKASAN

Mohamad Amar Bagus Sarenia, 2021. **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Perilaku Kerja Inovatif Melalui Iklim Organisasi (Studi Pada Karyawan Usaha Kecil Dan Menengah (UKM) Di Kampung Batik Desa Trusmi Kabupaten Cirebon)** Drs. Heru Susilo, MA 193 hal + xiii

Penelitian ini bertujuan untuk (1) Mengetahui gambaran umum kepemimpinan transformasional, perilaku kerja inovatif, dan iklim organisasi para pelaku UKM Kreatif di Kota Malang (2) Mengetahui Kepemimpinan Transformasional terhadap perilaku kerja inovatif (3) Mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap iklim organisasi (4) Mengetahui perilaku kerja inovatif terhadap iklim organisasi, dan (5) Mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif melalui iklim organisasi.

Jenis penelitian yang digunakan adalah *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif. Populasi di dalam penelitian ini berjumlah 197 UKM. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 132 UKM yang diperoleh berdasarkan perhitungan Slovin. Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah *proportional random sampling* dengan mengambil sampel dari karyawan batik di Desa Wisata Batik Trusmi, Cirebon. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah dengan menyebarkan kuesioner dan dokumentasi. Analisis data yang digunakan, yaitu analisis statistik deskriptif dan analisis statistik inferensial dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*) yang dibantu dengan program *SPSS for Windows* dan dengan uji t sebagai penguji hipotesis.

Hasil analisis penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap iklim organisasi dengan nilai sebesar 0,373 dan nilai signifikansi 0,00. Selanjutnya pada kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif dengan nilai sebesar 0,204 dan nilai signifikansi 0,00. Iklim organisasi berpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif dengan nilai sebesar 0,328 dan nilai signifikansi 0,00. Iklim organisasi mampu berperan sebagai variabel *intervening* yang mempengaruhi kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif dengan nilai positif sebesar 0,326 dan nilai signifikansi 0,00.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Perilaku Kerja Inovatif, dan Iklim Organisasi

SUMMARY

Mohamad Amar Bagus Sarenia, 2021. *The Influence of Transformational Leadership on Innovative Work Behavior through Organizational Climate (Study on Employees of Small and Medium Enterprises (UKM) in Batik Village, Trusmi Village, Cirebon Regency)* Drs. Heru Susilo, MA Page 193 + xiii

This study aims to (1) Know the general description of transformational leadership, innovative work behavior, and organizational climate of creative SME actors in Malang City (2) Knowing Transformational Leadership on innovative work behavior (3) Knowing the effect of transformational leadership on organizational climate (4) Knowing innovative work behavior on organizational climate, and (5) Knowing the effect of transformational leadership on innovative work behavior through organizational climate.

*This type of research is explanatory research with a quantitative approach. The population in this study amounted to 197 SMEs. The sample in this study amounted to 132 SMEs obtained based on Slovin calculations. The sampling technique used in this study was proportional random sampling by taking samples from batik employees in the Trusmi Batik Tourism Village, Cirebon. The data collection method used is by distributing questionnaires and documentation. The data analysis used, namely descriptive statistical analysis and inferential statistical analysis using path analysis assisted by the SPSS for Windows program and with the *t* test as a hypothesis tester.*

The results of the research analysis showed that transformational leadership had a positive effect on organizational climate with a value of 0.373 and a significance value of 0.00. Furthermore, transformational leadership has a positive effect on innovative work behavior with a value of 0.204 and a significance value of 0.00. Organizational climate has a positive effect on innovative work behavior with a value of 0.328 and a significance value of 0.00. Organizational climate is able to act as an intervening variabel that affects transformational leadership on innovative work behavior with a positive value of 0.326 and a significance value of 0.00.

Keywords: *Transformational Leadership, Innovative Work Behavior, and Organizational Climate*

TANDA PENGESAHAN

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, pada:

Hari : Kamis

Tanggal : 03 Juni 2021

Jam : 10.00

Skripsi atas nama : Mohamad Amar Bagus Sarensia

Judul : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Perilaku Kerja Inovatif Karyawan dengan Iklim Organisasi sebagai Variabel *Intervening* (Studi Pada Karyawan Usaha Kecil Dan Menengah (UKM) Di Kampung Batik Desa Trusmi Kabupaten Cirebon

Dan dinyatakan

LULUS

MAJELIS PENGUJI

Ketua



HERU SUSILO, Drs. MA
NIP. 195912101986011001

Anggota,



Benny Hutahayan, Dr. ST, MM
NIP. 20180367041312001

Anggota,



MUHAMMAD FAISAL RIZA, Dr., S.Sos, M.Si
NIP. 197509022005011002

TANDA PERSETUJUAN

Judul : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Perilaku Kerja Inovatif Melalui Iklim Organisasi sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Usaha Kecil Dan Menengah (UKM) di Kampung Batik Desa Trusmi Kabupaten Cirebon)

Disusun oleh : Mohamad Amar Bagus Sarensia

NIM : 175030201111048

Universitas : Universitas Brawijaya

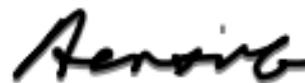
Fakultas : Ilmu Administrasi

Jurusan : Ilmu Administrasi Bisnis

Program Studi : Administrasi Bisnis

Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Malang, 28 April 2021
Pembimbing,



Drs. Heru Susilo, MA NIP.

195912101986011001

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang sepengetahuan saya, di dalam naskah skripsi yang berjudul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Perilaku Kerja Inovatif Karyawan dengan Iklim Organisasi sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) di Kampung Batik Desa Trusmi Kabupaten Cirebon)”** tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, Pasal 25 Ayat 2 dan Pasal 70).

Malang, 23 April 2021

Mohamad Amar Bagus S



NIM. 175030201111048

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, yang telah melimpahkan karunia sehingga penulis dapat menyelesaikan proposal skripsi ini dengan judul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Perilaku Kerja Inovatif Karyawan dengan Iklim Organisasi sebagai Variabel *Intervening* (Studi Pada Karyawan Usaha Kecil Dan Menengah (UKM) Di Kampung Batik Desa Trusmi Kabupaten Cirebon)”**. Penulis menyadari bahwa skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan terimakasih kepada:

1. Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
2. Prof. Dr. Mochammad Al Musadieg, MBA selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya.
3. Nila Firdausi Nuzula, Ph.D selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya.
4. Drs. Heru Susilo, MA selaku dosen pembimbing yang selalu bersedia meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan kepada penulis.
5. Orang tua penulis yang selalu memberi dukungan baik secara mental maupun materiil.

6. Rizky Fadilla Nanda yang selalu memberikan *support* dan doa kepada penulis yang saya cintai dan saya sayangi

7. Kepada Para Pemilik dan Karyawan UKM yang bersedia memberikan data kepada penulis

Penulis mengucapkan terima kasih atas segala bentuk dukungan dan bantuan yang telah diberikan selama pembuatan skripsi ini berlangsung. Penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan dan kekeliruan dalam penulisan skripsi ini, sehingga penulis mengharapkan kritik dan saran agar dapat memperbaiki skripsi ini menjadi lebih baik lagi.

Malang, 22 April 2021

Pemulis

DAFTAR ISI

MOTTO	i
RINGKASAN	ii
SUMMARY	iii
TANDA PENGESAHAN.....	iv
TANDA PERSETUJUAN	v
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI.....	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
I.1 Latar Belakang.....	1
I.2 Rumusan Masalah.....	13
I.3 Tujuan Penelitian.....	14
I.4 Kontribusi Penelitian.....	15
I.4.1 Kontribusi Akademis.....	15
I.4.2 Kontribusi Praktis.....	15
I.5 Sistematika Pembahasan.....	16
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	17
II.1 Tinjauan Empiris.....	17
II. 2 Tinjauan Teori.....	25
II.2.1 Kepemimpinan Transformasional.....	26
II.2.2 Perilaku Kerja Inovatif.....	29
II.2.3 Iklim Organisasi.....	31
II.2.4 Pengaruh Hubungan Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional, Perilaku Kerja Inovatif dan Iklim Organisasi.....	35
II.3 Model Konsep dan Hipotesis.....	37
BAB III METODE PENELITIAN.....	40
III.1 Jenis Penelitian.....	40
III.2 Lokasi Penelitian.....	40
III.3 Variabel, Definisi Operasional Variabel dan Skala Pengukuran Variabel.....	41

III.4 Definisi Operasional Variabel.....	42
III.5 Skala Pengukuran Penelitian.....	43
III.6 Operasionalisasi Variabel	44
III.7 Populasi dan Sampel	48
III.8 Sumber Data.....	52
III.9 Uji Instrumen	53
III.10 Metode Analisis Data.....	55
III.10.1 Analisis Statistik Deskriptif	55
III.10.2 Analisis Statistik Inferensial	56
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	59
IV.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....	59
IV.1.1 Sejarah Batik.....	59
IV.1.2 Lokasi Penelitian.....	60
IV.2 Karakteristik Responden.....	61
IV.2.1 Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin.....	61
IV.2.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan.....	62
IV.2.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	63
IV.3 Analisis Data.....	63
IV.3.1 Hasil Uji Validitas dan Uji Reliabilitas	63
IV.3.2 Statistik Deskriptif	67
IV.4 Hasil Analisis Inferensial.....	87
IV.4.1 Analisis Jalur	87
IV.4.2 Uji Hipotesis.....	97
IV.5 Pembahasan Hasil Penelitian.....	99
IV.5.1 Hasil Analisis Deskriptif.....	99
IV.5.2 Hasil Analisis Inferensial.....	101
BAB V PENUTUP.....	109
V.1 Kesimpulan	109
V.2 Saran	110
DAFTAR PUSTAKA.....	113
LAMPIRAN.....	117

DAFTAR TABEL

Tabel 1 Penelitian terdahulu.....	22
Tabel 2 Skala Pengukuran.....	43
Tabel 3 Operasionalisasi Variabel	44
Tabel 4 UKM Batik Cirebon.....	48
Tabel 5 Sampel Responden UKM	50
Tabel 6 Karakteristik Responden	62
Tabel 7 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan.....	62
Tabel 8 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	63
Tabel 9 Validitas Variabel X Gaya Kepemimpinan Transformasional	64
Tabel 10 Validitas Variabel Y1 Iklim Organisasi.....	65
Tabel 11 Variabel Y2 Perilaku Kerja Inovatif	65
Tabel 12 Reliabilitas Variabel.....	66
Tabel 13 Interpretasi Jawaban Responden.....	67
Tabel 14 Distribusi Tabel Frekuensi Kepemimpinan Transfomarsional	68
Tabel 15 Distribusi Tabel Frekuensi Iklim Organisasi	74
Tabel 16 Koefisien Jalur Kepemimpinan Transformasional terhadap Iklim Organisasi.....	88
Tabel 17 Koefisien Jalur Iklim Organisasi sebagai Variabel <i>Intervening</i> dalam Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Perilaku Kerja Inovatif...	89
Tabel 18 Hasil Rekapitulasi Kepemimpinan Transformasional terhadap Perilaku Kerja Inovatif melalui Iklim Organisasi	94
Tabel 19 Hasil Uji Hipotesis (Uji t)	97

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Index Innovation	7
Gambar 2 Kontribusi Ukm Terhadap Pdb Indonesia 2010-2018	7
Gambar 3 Data Persebaran Ukm Kabupaten Cirebon.....	10
Gambar 4 Model Konsep	37
Gambar 5 Model Hipotesis	38
Gambar 6 Diagram Hasil Analisis Jalur.....	95



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Responden	117
Lampiran 2 Tabulasi Sebaran Jawaban Responden	121
Lampiran 3 Tabulasi Jawaban Responden Variabel X	124
Lampiran 4 Tabulasi Jawaban Responden Variabel Y1	129
Lampiran 5 Tabulasi Responden Variabel Y2	136
Lampiran 6 Uji Validitas Variabel X	140
Lampiran 7 Uji Validitas Variabel Y1	144
Lampiran 8 Uji Validitas Variabel Y2	150
Lampiran 9 Uji Reliabilitas Variabel X	154
Lampiran 10 Uji reliabilitas variabel Y1	155
Lampiran 11 Uji Reliabilitas Variabel Y2	156
Lampiran 12 Tabel Persebaran Distribusi Variabel X	157
Lampiran 13 Tabel Persebaran Distribusi Variabel Y1	163
Lampiran 14 Tabel Persebaran Distribusi Variabel Y2	174
Lampiran 15 Analisis Hipotesis 1	180
Lampiran 16 Analisis Hipotesis 2	181
Lampiran 17 Analisis Hipotesis 3	182
Lampiran 18 Analisis Hipotesis 4	183
Lampiran 19 Data Jumlah Showroom Batik di Kabupaten Cirebon.....	184
Lampiran 20 Dokumentasi Lapangan	193
Lampiran 21 Daftar Riwayat Hidup	194

BAB I

PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang

Inovasi sangat penting bagi kinerja perusahaan dan keberlanjutan keunggulan bersaing yang dimiliki (Aditya dan Ardana, 2016). Menurut Wahono dan Abdullah (2010) dalam Sari dan Ulfa (2013) berpendapat bahwa inovasi merupakan strategi untuk mencapai keunggulan bersaing karena tujuan utama dari inovasi yaitu untuk memenuhi permintaan, sehingga produk-produk inovasi adalah salah satu yang bisa digunakan sebagai keunggulan dalam bersaing bagi perusahaan. Menurut De Jong dan Den Hartog (2008) suatu inovasi dalam perusahaan dapat diimplementasikan melalui perilaku kerja inovatif karyawan yang dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan.

Menurut Hasibuan (2005) Teori kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin untuk mempengaruhi perilaku bawahannya agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan penjelasan diatas, maka kepemimpinan adalah suatu proses dimana seseorang dapat menjadi pemimpin (*leader*) melalui aktivitas yang terus menerus sehingga dapat mempengaruhi yang dipimpinnya (*followers*) dalam rangka mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Hubungan antara seorang pemimpin maupun yang dipimpin merupakan suatu proses kepemimpinan karena *leader needs followers and followers needs leader*. Meskipun pemimpin dan pengikut saling terkait, namun para pemimpin seharusnya yang seringkali berinisiatif menjalin hubungan, komunikasi dan memelihara hubungan, sehingga tujuan perusahaan sebagaimana

yang telah dirumuskan dalam visi, misi, rencana dan strategi perusahaan dapat tercapai.

Ada delapan jenis gaya kepemimpinan yaitu kepemimpinan strategis, kepemimpinan otoriter, kepemimpinan transformasional, kepemimpinan birokrasi, kepemimpinan karismatik, kepemimpinan *delegative*, dan kepemimpinan transaksional, kemudian peneliti menggunakan satu dari delapan jenis gaya kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif yaitu pemimpin bertindak sebagai mentor atau *coach*. Para pemilik atau pemimpin dapat memberikan pelatihan dan motivasi kepada setiap orang di bawahnya untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Lewat bimbingan ekstensif ini, secara tidak langsung setiap karyawan di UKM tersebut sedang “dipupuk dan disirami” untuk menjadi calon pemimpin selanjutnya.

Secara tidak langsung setiap anggotanya berubah menjadi versi terbaik dari diri mereka sendiri. Berdasarkan hal tersebut, gaya kepemimpinan transformasional dipilih menjadi salah satu dalam variabel ini serta yang diperkirakan sangat cocok dalam meningkatkan perilaku inovasikerja inovatif. Menurut Burns (2004) menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional menyerukan nilai-nilai moral dari pengikut dalam upayanya untuk meningkatkan kesadaran mereka tentang masalah etis dan untuk memobilisasi energi dan sumber daya mereka untuk mereformasi institusi. Salah satu item gaya kepemimpinan transformasional adalah inspirasi yang dapat mempengaruhi perilaku kerja inovatif.

Perilaku kerja inovatif menurut De Jong dan Den Hartog (2008) biasanya mencakup eksplorasi peluang dan generasi ide-ide baru (perilaku terkait kreativitas), tetapi bisa juga mencakup perilaku diarahkan untuk menerapkan perubahan, menerapkan pengetahuan baru atau proses untuk meningkatkan kinerja pribadi dan atau bisnis (perilaku berorientasi implementasi). Setiap organisasi berusaha menerapkan suasana kerja yang memadai bagi pekerjanya, hal tersebut bertujuan untuk memberikan kenyamanan bekerja dan memudahkan kerja untuk menemukan ide yang inovatif. Perilaku kerja inovatif merupakan perilaku anggota organisasi untuk menciptakan, mengelola, dan mengimplementasikan ide baru, dengan hal tersebut diharapkan kinerja karyawan dapat mengalami peningkatan, sehingga dapat menciptakan gagasan baru. Setelah terciptanya hal-hal yang baru, maka peran pemimpin atau atasan sangat diperlukan guna mendukung terciptanya ide tersebut. Perilaku kerja inovatif sangat dibutuhkan bagi setiap perusahaan bukan hanya agar menciptakan ide yang baru, akan tetapi juga agar dapat bersaing untuk kelangsungan masa depan perusahaan.

Salah satu dampak dengan adanya perilaku kerja inovatif yang tepat yaitu perusahaan dapat bertahan dalam menghadapi lingkungan yang dinamis mengikuti perkembangan zaman. Melalui perilaku kerja inovatif perusahaan juga dapat memperoleh hasil yang diharapkan atau dapat mencapai tujuan perusahaan yang diiringi dengan inovasi dan *skill* yang dimilikinya. Selain perilaku kerja inovatif sebagai pencipta ide-ide baru, maka perusahaan juga harus memikirkan bagaimana cara meningkatkan jiwa kepemimpinan transformasional. Gaya kepemimpinan

transformatif sangat berkaitan erat dengan tinggi rendahnya perilaku kerja inovatif, apabila gaya kepemimpinan transformatif baik maka hal tersebut dapat memberikan pengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif karyawan.

Gaya kepemimpinan transformatif yang baik juga mampu dapat menciptakan iklim organisasi yang baik. Iklim organisasi menurut Taguiri dan Litwin (1968) adalah kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi, mempengaruhi perilaku mereka dan dapat dilukiskan dalam pengertian satu set karakteristik atau sifat organisasi. Sementara menurut Gibson (1975) dalam Etty Susanty (2012) bahwa iklim merupakan satu set perlengkapan dari suatu lingkungan kerja yang dirasakan secara langsung atau tidak langsung oleh karyawan yang bekerja di lingkungan ini dan beranggapan akan menjadi kekuatan utama yang mempengaruhi tingkah laku mereka dalam bekerja.

Ketiga variabel yang terdiri dari gaya kepemimpinan transformatif, perilaku kerja inovatif dan iklim organisasi memiliki hubungan keterkaitan satu dengan hal lain nya. Hal ini dapat dibuktikan dengan berbagai penelitian yang sudah pernah dilakukan diantaranya penelitian yang dilakukan Dewa Nyoman (2016) dengan judul penelitian "Pengaruh Iklim Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformatif, *Self Efficacy* terhadap Perilaku Kerja Inovatif". Hasil dari penelitian ini memperlihatkan bahwa iklim organisasi, gaya kepemimpinan transformatif, dan *self efficacy* berpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik iklim organisasi yang dirasakan,

semakin kuat gaya kepemimpinan transformasional, dan semakin tinggi *self efficacy* karyawan, maka semakin tinggi perilaku kerja inovatif yang dihasilkan.

Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Masduki (2019), dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Perilaku Kerja Inovatif Pada Industri 4.0”. Penelitian ini menguji dampak gaya kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi pada perilaku kerja yang inovatif dengan mengambil industri manufaktur di Tangerang sebagai sebuah kasus. Hasil dari penelitian adalah gaya kepemimpinan transformasional memberikan efek positif dan signifikan pada iklim organisasi. Gaya kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi juga memberikan efek positif dan signifikan pada perilaku kerja inovatif sebagian dan simultan. Akan tetapi hasil dua penelitian tersebut berbanding terbalik dengan Qomar (2011) penelitian dengan judul *Transformational Leadership Style and Innovative Behavior on Innovative Climate at Smes in Iran* dalam penelitian tersebut diperlihatkan iklim organisasi sebagai variabel mediasi tidak memiliki dampak positif terhadap gaya kepemimpinan dan perilaku kerja inovatif.

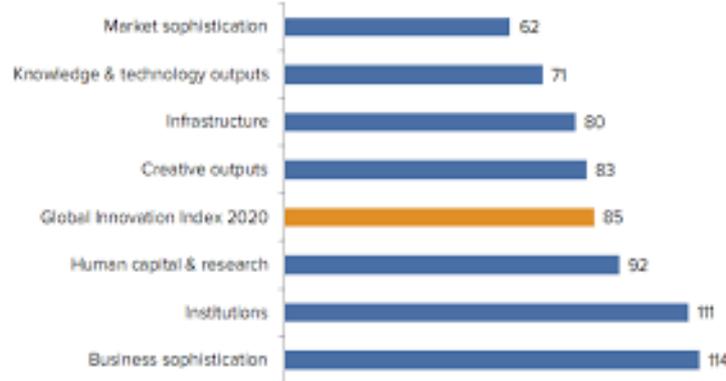
Berdasarkan penelitian terdahulu maka peneliti tertarik untuk melihat kembali hubungan antar variabel, selain penelitian terdahulu alasan peneliti melakukan penelitian ini adalah karena adanya fenomena yang terjadi yaitu dalam memasuki era globalisasi pada saat ini menimbulkan berbagai dampak salah satunya yaitu ketatnya persaingan yang terjadi antar perusahaan maupun perusahaan yang ada di dunia. Globalisasi menimbulkan adanya perdagangan bebas, sehingga dibutuhkan tenaga kerja yang professional dan memiliki *skill*

berwawasan global, sehingga diperlukan adanya penyesuaian strategi dan struktur budaya dalam organisasi pada dunia bisnis. Hal tersebut dapat memunculkan tantangan-tantangan bagi tenaga kerja dimana karyawan tidak lagi terfokus hanya kepada pemenuhan (kompensasi, manfaat dan hubungan industrial), tetapi juga harus mencakup berbagai pemfasilitasan seperti: sikap, pengetahuan, etika, keterampilan dan budaya perusahaan global, sehingga hal tersebut dapat memunculkan iklim organisasi yang baru. Iklim organisasi merupakan suatu kondisi nyata yang keberadaannya tidak dapat dilihat, diraba, dan disentuh namun hanya dapat dihayati dan dirasakan secara langsung maupun tidak langsung oleh orang-orang yang berada dalam lingkungan tersebut, oleh karena itu dengan adanya perubahan iklim organisasi dalam organisasi maka akan dipersepsi karyawan secara berbeda-beda karena dipengaruhi oleh individu yang berbeda-beda pula seperti kebutuhan, harapan dan nilai-nilai. Berdasarkan hal tersebut perusahaan perlu melakukan suatu inovasi yang dapat dikembangkan untuk dapat tetap bertahan dalam persaingan di perdagangan bebas pada era globalisasi saat ini.

Menurut *Global Innovation Index 2020*, Indonesia menempati urutan ke 85 dari 131 negara. Dibandingkan dengan negara tetangga seperti Malaysia dan Singapura, status Indonesia lebih rendah (*Global Innovation Index, 2020*). Oleh karena itu, diperlukan peningkatan inovasi di sektor industri Indonesia, khususnya sektor Usaha Kecil dan Menengah (UKM), yang merupakan salah satu kunci untuk mendorong pertumbuhan serta membangun perekonomian nasional. UKM merupakan usaha produktif yang berdiri sendiri dan dimiliki oleh perorangan

maupun oleh badan usaha yang dimana bukan merupakan anak perusahaan atau anak cabang dari perusahaan.

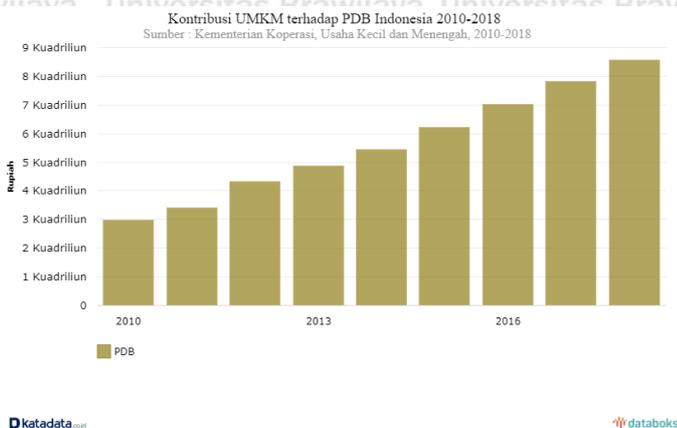
Gambar 1. *Index Innovation*



Sumber: *Global Innovation Index, 2020*

Selanjutnya berdasarkan data dari Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah dalam katadata.com (2020) menyebutkan bahwa UKM Indonesia berkontribusi besar terhadap Produk Domestik Bruto (PDB). UKM Indonesia menyumbangkan hingga Rp 8.573,9 triliun ke PDB Indonesia (atas dasar harga berlaku) pada 2018. PDB Indonesia pada 2018 sebesar Rp 14.838,3 triliun, maka kontribusi UKM mencapai 57,8% terhadap PDB (Katadata.com,2018). Selain itu, UKM juga mampu memberikan mempekerjakan sebanyak 116.978.631 orang atau mencapai 97% dari total tenaga kerja Indonesia (UKM dan Unit Besar). Hingga saat ini, UKM Indonesia sebanyak 64.194.057 unit atau 99,99% dari total unit usaha di Indonesia. Untuk melihat berapa besaran kontribusi PDB dari UKM dari tahun 2010-2018 bisa dilihat pada gambar 2 berikut:

Gambar 2 Kontribusi UKM terhadap PDB Indonesia 2010-2018



Sumber: Katadata.com, 2020

UKM mempunyai peran yang cukup penting dalam pemerataan ekonomi, hal tersebut UKM merupakan usaha produktif, dimana usaha produktif pasti akan memberikan lapangan pekerjaan bagi masyarakat sekitarnya, dengan banyaknya UKM maka perekonomian yang berada di daerah tersebut akan bergerak dengan baik. Melihat fungsinya yang begitu penting dalam masyarakat atau dalam perekonomian global, maka para pelaku UKM harus mempunyai berbagai strategi untuk keberlanjutan usahanya. Selain dari para pelaku UKM itu sendiri, perlu adanya dukungan dari berbagai pihak untuk terus mengembangkan dan menciptakan UKM baru, peran pemerintah sangat diperlukan untuk pengembangan UKM atau menciptakan UKM baru, melalui kebijakannya pemerintah dapat memberikan berbagai bantuan baik bantuan yang bersifat materiil atau bantuan dalam bidang ilmu pengetahuan.

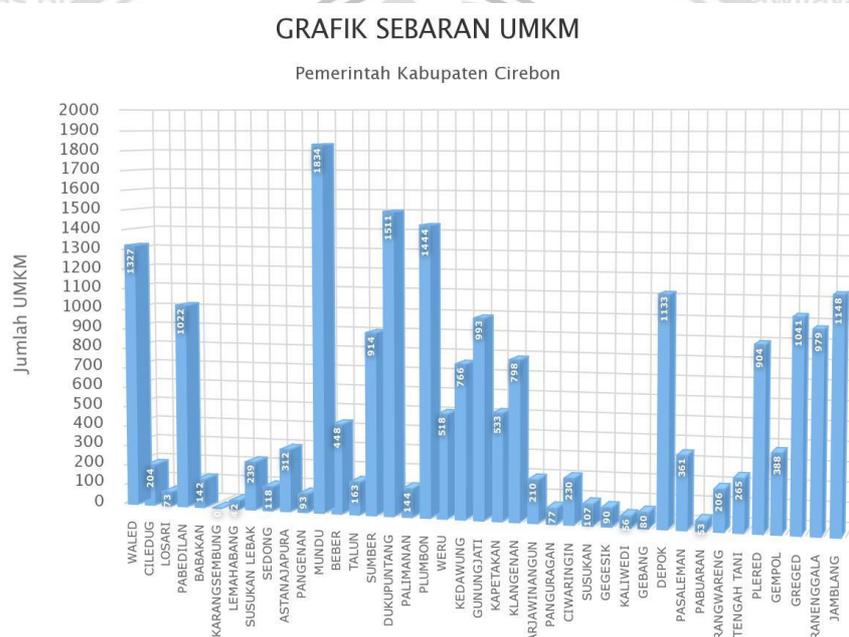
Fenomena yang terjadi selanjutnya adalah Usaha Kecil dan Menengah (UKM) seringkali memiliki berbagai macam hambatan dan tantangan, seperti modal yang terbatas, teknik produksi, serta pemahaman teknologi dan inovasi yang

kurang bisa bersaing di masa-masa revolusi industri 4.0. Para pelaku dan para karyawan UKM dituntut untuk memiliki pengetahuan yang luas serta selalu berfikir inovatif terhadap perkembangan dunia usaha, sehingga UKM dapat dibilang sebagai pelaku dalam dunia inovasi. Para pelaku UKM diharapkan memiliki fleksibilitas tinggi untuk beradaptasi dan bekerja secara efektif dalam setiap situasi yang memungkinkan usaha tersebut mampu bersaing di dunia modern ini dalam setiap situasi yang memungkinkan usaha tersebut mampu bersaing seperti di era yang sangat modern ini supaya tidak kalah saing dengan para pelaku UMKM lainnya.

Salah satu daerah di Indonesia yang memiliki UKM yang potensial adalah Kabupaten Cirebon. Cirebon merupakan salah satu daerah di Indonesia yang memiliki identitas sebagai daerah pengrajin batik, dengan motif khasnya yakni mega mendung, liris, singa payung, keraton, dan sebagainya. Keanekaragaman motif batik khas Cirebon tidak mampu menjadikan Cirebon sebagai daerah yang identik dengan batik, bila dibandingkan dengan daerah lain seperti Pekalongan, Yogyakarta, dan Solo. Daerah sentral batik di Cirebon salah satunya terletak di Desa Trusmi, Kecamatan Plered, Kabupaten Cirebon. Pelestarian batik di desa ini sudah berlangsung dari zaman dahulu, yang terkenal dengan nama “Kampung Batik Trusmi” atau kawasan sentral batik Trusmi, di mana terdapat berbagai macam toko-toko batik dari berbagai brand dan menawarkan berbagai varian produk dan harga yang sangat terjangkau. Oleh karena itulah alasan peneliti mengambil penelitian khusus di wilayah desa wisata batik trusmi karena jumlah UKM batik yang beragam

di wilayah tersebut hal tersebut dapat dibuktikan berdasarkan data menurut Dinas Koperasi dan Unit Usaha Menengah dan Kecil Kabupaten Cirebon (2019) berjumlah kurang lebih 20 ribu yang dapat dilihat melalui Gambar 3. Di wilayah Kecamatan Plered, terdapat 296 UKM dari berbagai sektor industri, dengan jumlah UKM batik sebesar 197.

Gambar 3 Data Persebaran UKM Kabupaten Cirebon



Sumber: Dinas Koperasi Dan UKM, 2019

Walaupun Kampung Batik Trusmi Menjadi *icon* dari batik Cirebon, akan tetapi sesungguhnya para pelaku usaha batik di Kabupaten Cirebon mengalami kesulitan mendapatkan tenaga ahli yang mampu memproduksi kain batik karena tidak adanya regenerasi para perajin. Untuk menghadapi era globalisasi pada perdagangan bebas, salah satu permasalahan SDM yang dikhawatirkan oleh para pelaku usaha yaitu tenaga kerja yang memiliki kreativitas untuk mendesain motif

batik diperlukan untuk menghadapi produk batik cap asal Tiongkok yang memiliki motif-motif yang sama dengan produk lokal Indonesia. Produk batik yang dikenal dengan istilah batik printing atau batik cap telah menguasai pangsa pasar di tanah air pada era MEA saat ini mencapai 25%-30%, padahal pangsa pasar Batik Trusmi hanya sekitar 1% yang mayoritas merupakan penghasil batik tulis (Wiranata dan Syarkani, 2021). Menurut Wiranata dan Syarkani (2021) kinerja perusahaan pada Usaha Kecil Menengah (UKM) batik ditentukan oleh inovasi, dimana inovasi menjadi salah satu indikator dari 12 pilar indikator daya saing menurut laporan tahunan *World Economic Forum* 2014. Inovasi motif batik dan penggunaan bahan atau kain untuk produk batik perlu ditingkatkan karena serbuan impor batik cap dari Cina. Permasalahan yang ada pada produk kerajinan batik di Kampung Batik Trusmi, Cirebon adalah tidak adanya regenerasi, desain yang monoton, ilmu yang didapatkan hanya melalui warisan orang tua sehingga tidak adanya kebebasan dalam berkreasi yang disebabkan oleh biaya yang mahal. Berdasarkan hal tersebut, diperlukan adanya suatu inovasi untuk meningkatkan penjualan Batik di wilayah Batik Trusmi.

Menurut Ahmed & Shepherd (2010:4), inovasi sangat penting dengan munculnya masyarakat berpengetahuan (*knowledge society*), dimana kreasi dan komersialisasi pengetahuan mendukung kesuksesan tingkat perusahaan dan nasional. Inovasi selalu menjadi dasar persaingan bagi perusahaan-perusahaan, baik regional maupun nasional, permasalahan itulah yang menyebabkan sejumlah penurunan pada pelaku UKM sehingga mengakibatkan penurunan jumlah

karyawan. Hal tersebut diakibatkan penjualan menurun, tidak mencapai target yang berakibat pada keterbatasan dalam membayar gaji karyawan, apalagi ditambah dengan kurangnya kompetensi yang dimiliki oleh para pelaku UKM membuat mereka sulit untuk berkembang. Hal tersebut menjadi fokus utama yang harus diperhatikan dalam mengelola UKM yaitu pada sumber daya manusia, apabila UKM memiliki sumber daya manusia yang efektif, maka mampu dalam mengambil resiko dengan kemampuan untuk mendorong ide baru guna menghadapi rintangan yang menghadang, sehingga pengambilan resiko merupakan cara mewujudkan ide yang kreatif menjadi realitas (Brown & Ryan, 2003).

Berdasarkan permasalahan yang ada di UKM Kampung Wisata Batik Desa Trusmi Cirebon, diharapkan para pemilik memiliki kemampuan dalam menciptakan suasana yang nyaman dan menciptakan produk yang dapat berdaya saing dengan melakukan diversifikasi produk, dimana hal ini memerlukan adanya kreativitas dan inovatif yang ditunjukkan oleh pelaku usaha dan kemampuan usaha sangat menentukan keberhasilan industri kecil terhadap iklim organisasi yang baik.

Berdasarkan hal tersebut, untuk mendorong tingkat kinerja SDM pada pelaku UKM penelitian ini akan menggunakan variabel iklim organisasi sebagai variabel *intervening* dengan harapan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mempengaruhi perilaku kerja inovatif para pelaku UKM yang ada di Daerah Kampung Batik Trusmi Kabupaten Cirebon.

Berdasarkan teori dan fenomena yang terjadi, sehingga peneliti tertarik untuk menggunakan judul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional**

terhadap Perilaku Kerja Inovatif dengan Iklim Organisasi sebagai Variabel Intervening (Studi dilakukan pada UKM Kampung Batik Di Kabupaten Cirebon)".

I.2 Rumusan Masalah

Menurut Burns (2004) gaya kepemimpinan transformasional menyerukan nilai-nilai moral dari pengikut dalam upayanya untuk meningkatkan kesadaran mereka tentang masalah etis dan untuk memobilisasi energi dan sumber daya mereka untuk mereformasi institusi. Perilaku kerja inovatif menurut De Jong dan Den Hartog (2008) biasanya mencakup eksplorasi peluang dan generasi ide-ide baru (perilaku terkait kreativitas), tetapi bisa juga mencakup perikudiarahkan untuk menerapkan perubahan, menerapkan pengetahuan baru atau proses untuk meningkatkan kinerja pribadi atau bisnis (perilaku berorientasi implementasi).

Iklim organisasi merupakan salah satu peluang untuk membangun sumber daya manusia melalui aspek perubahan sikap dan perilaku, yang diharapkan mampu menyesuaikan diri dengan tantangan yang sedang berjalan dan yang akan datang.

Mengacu pada variabel yang telah dijelaskan sebelumnya atas faktor atau yang mempengaruhi perilaku kinerja inovatif yaitu gaya kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi dan juga berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan sebelumnya, maka maka dapat dirumuskan bahwa masalah pokok dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap iklim organisasi pada karyawan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) di Kampung Batik Desa Trusmi Cirebon?
2. Apakah iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja inovatif karyawan pada karyawan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) di Kampung Batik Desa Trusmi Cirebon?
3. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja inovatif pada Usaha Kecil dan Menengah (UKM) di Kampung Batik Desa Trusmi Cirebon?
4. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja inovatif karyawan dengan iklim organisasi sebagai variabel *intervening* pada karyawan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) di Kampung Batik Desa Trusmi Cirebon?

I.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan Rumusan Masalah diatas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mendeskripsikan dan menganalisis gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap iklim organisasi pada karyawan UKM yang ada di Cirebon
2. Mendeskripsikan dan menganalisis iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja inovatif karyawan pada karyawan UKM yang ada di Kampung Batik Cirebon

3. Mendeskripsikan dan menganalisis gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja inovatif pada karyawan UKM di Kampung Batik Trusmi Cirebon

4. Mendeskripsikan dan menganalisis gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja inovatif karyawan dengan iklim organisasi sebagai variabel *intervening* pada karyawan di Kampung Batik Trusmi Cirebon

I.4 Kontribusi Penelitian

I.4.1 Kontribusi Akademis

1. Sebagai referensi ilmu administrasi bisnis terutama konsentrasi manajemen sumber daya manusia
2. Sebagai acuan dunia pendidikan dan para peneliti kajian yang sama di masa yang akan datang diharapkan penelitian ini dapat menjadi acuan atau masukan untuk penelitian selanjutnya
3. sebagai sarana pengaplikasian teori dalam kenyataan serta sebagai tambahan pengetahuan.

I.4.2 Kontribusi Praktis

Sebagai bahan masukan dan tambahan informasi bagi pemilik UKM sekaligus para karyawan yang bekerja di UKM batik untuk lebih memahami mengenai bidang manajemen sumber daya manusia, terutama yang berhubungan dengan gaya kepemimpinan transformasional, iklim organisasi dan produktivitas kinerja inovatif.

I.5 Sistematika Pembahasan

Sistematika Pembahasan yang akan digunakan dalam penelitian ini secara sistematis tersusun sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini menggambarkan pokok permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini, yang meliputi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian dan sistematika pembahasan skripsi.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini meliputi tinjauan empiris dan tinjauan teoritis dan hipotesis penelitian. Teori yang digunakan Gaya Kepemimpinan Transformasional, Iklim Organisasi, dan Produktivitas Kinerja Inovatif. Selain itu bab ini berisi tentang kerangka konsep dan model hipotesis.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini akan menjabarkan mengenai jenis penelitian, lokasi penelitian, konsep dan variabel, definisi operasional, skala pengukuran, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, dan metode analisis data.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini menggambarkan gambaran umum organisasi, struktur organisasi, hasil pengumpulan data dan pengolahan data.

BAB V PENUTUP

Bab ini berisi kesimpulan dari pembahasan penelitian yang dijelaskan pada bab sebelumnya serta saran yang berhubungan dengan kesimpulan tersebut.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

II.1 Tinjauan Empiris

Penelitian membutuhkan referensi penelitian lain yang masih ada kaitannya dengan pembahasan untuk membantu penulis dalam mencari perbedaan dalam penelitian serta meneliti hal-hal yang belum diteliti dalam penelitian sebelumnya.

Berikut ini disajikan hal-hal yang berkaitan dengan pembahasan antara gaya kepemimpinan transformasional perilaku kerja inovatif dan iklim organisasi serta pembahasan lain yang masih berkaitan dengan konsep ini. Sebanyak lima penelitian dijadikan referensi dalam penelitian ini, diantaranya adalah sebagai berikut:

a. Dewa Nyoman (2016)

Pada penelitian kali ini peneliti yang berasal dari Universitas Udayana meneliti dengan judul **“Pengaruh Iklim Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional, *Self Efficacy* terhadap Perilaku Kerja Inovatif”**. Tujuan dari penelitian ini sendiri untuk menguji pengaruh iklim organisasi, gaya kepemimpinan transformasional, dan *self efficacy* terhadap perilaku kerja inovatif pada karyawan PT. Serasi Autoraya Cabang Denpasar. Jumlah responden sebanyak 34 orang karyawan, yang ditentukan melalui metode *non probability sampling* yakni *saturated sampling*.

Pengumpulan data dilakukan dengan cara wawancara dan kuesioner. Teknik analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa iklim organisasi, gaya kepemimpinan transformasional, dan *self efficacy* berpengaruh positif terhadap perilaku

kerja inovatif. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik iklim organisasi yang dirasakan, semakin kuat gaya kepemimpinan transformasional, dan semakin tinggi *self efficacy* karyawan, maka semakin tinggi perilaku kerja inovatif yang dihasilkan.

b. Dian dan Yupiter (2017)

Penelitian ini berjudul **“Pengaruh Iklim Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional dan *Self Efficacy* Terhadap Perilaku Kerja Inovatif”**. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh dan sifat hubungan antara perilaku kerja inovatif dengan tiga variabel yaitu iklim organisasi, gaya kepemimpinan transformasional dan *self efficacy* pada bank di Bekasi. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif dan kausalitas responden yang terlibat dalam penelitian ini sebanyak 53 karyawan. Penelitian ini menggunakan sampel jenuh. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner. Untuk metode penelitian untuk analisis data dalam penelitian ini adalah regresi linier berganda. Hasil dari penelitian ini adalah iklim organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional dan *self efficacy* tidak memiliki pengaruh terhadap perilaku kerja inovatif.

c. Masduki (2017)

Penelitian yang berjudul **“Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Perilaku Kerja Inovatif Pada Industri 4.0”** penelitian ini menguji dampak gaya kepemimpinan transformasional dan

iklim organisasi pada perilaku kerja yang inovatif dengan mengambil *negative* manufaktur di Tangerang sebagai sebuah kasus. Populasi dan sampel adalah 160 karyawan dengan metode sensus. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan Skala *Likert*. Instrumen yang digunakan untuk mengukur gaya kepemimpinan transformasional adalah sebuah adaptasi dari Podsakof *et al.* (1990). Instrumen untuk mengukur iklim organisasi yang diadopsi dari organisasi ukur iklim yang dikembangkan oleh Newel dan Patterson (1998). Sementara itu, untuk mengukur perilaku kerja inovatif diadaptasi dari (Jong & Hartog, 2008). Analisis dari studi ini menggunakan SEM (*negative* -1 model persamaan) dengan *SmartPLS* versi 3,0 sebagai alat Statistik. Hasilnya adalah gaya kepemimpinan transformasional memberikan efek positif dan signifikan pada iklim organisasi. Gaya kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi juga memberikan efek positif dan signifikan pada perilaku kerja inovatif sebagian dan simultan.

d. Qader, Gholamreza dan Mir Husein (2011)

Penelitian yang berjudul "*Transformational Leadership Style and Innovative Behavior on Innovative Climate at Smes In Iran*" ini mengulas dampak gaya kepemimpinan transformasional pada inovasi dalam iklim organisasi. Di setiap organisasi, ada banyak faktor yang dapat memperkuat keterkaitan ini. Demikian, budaya organisasi mungkin salah satunya. Melalui faktor ini, organisasi dan pimpinan berusaha membuat kerangka

alami dan dasar yang membantu organisasi dan individu menerima kreativitas dan inovasi di jantung semua perubahan yang terjadi sebagai norma budaya dasar. Dalam kasus ini mencari peran moderasi budaya organisasi dalam hubungan ini akan menjadi tujuan lebih lanjut dari ini penelitian. Populasi penelitian adalah seluruh pekerja UKM Provinsi Ardabil di Iran. Para Peneliti menentukan jumlah besar sampel dengan menggunakan metode purposive *sampling*, dimana sampel statistiknya adalah 150. Para pekerja tersebut dipilih melalui metode *simple random sampling*. Untuk mengumpulkan data menggunakan tiga kuesioner standar dan menganalisis data dari kuesioner metode statistik deduktif dan deskriptif digunakan, dan untuk menampilkan beberapa statistik Data kami menggunakan diagram kolom dan di tingkat deduktif untuk menguji hipotesis dari penelitian yang kami gunakan korelasi ganda dan koefisien regresi. Hasil yang didapatkan pada penelitian ini menunjukkan peran mediasi dari iklim inovatif dalam hubungan antara stimulasi intelektual, motivasi inspirasional, pertimbangan individu dan perilaku inovatif dengan peran mediasi iklim inovatif dalam hubungan antara pengaruh ideal dan metode pemecahan masalah sistematis tidak terbukti.

e. **Rengganis (2019)**

Penelitian yang berjudul **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Perilaku Inovatif Mahasiswa (Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Ahmad Dahlan Yogyakarta)** bertujuan untuk mengetahui

pengaruh signifikan pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual dan konsiderasi individual terhadap perilaku inovatif mahasiswa UAD. Populasi penelitian ini adalah semua mahasiswa UAD dengan teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*, yakni pengambilan sampel dengan kriteria tertentu sehingga diperoleh sampel dalam penelitian ini sebanyak 93 mahasiswa UAD yang mengikuti ORMAWA. Data dalam penelitian ini berupa data primer yang bersumber dari data kuesioner, analisis data menggunakan regresi linear berganda. Hasil penelitian bahwa: Pengaruh ideal (X1) berpengaruh signifikan dan positif terhadap Perilaku Inovatif Mahasiswa UAD yang dibuktikan dengan nilai signifikan $0,000 < 0,05$. Motivasi inspirasional (X2) tidak berpengaruh signifikan terhadap perilaku inovatif mahasiswa UAD yang dibuktikan dengan nilai signifikan $0,287 > 0,05$. Stimulasi intelektual (X4) tidak berpengaruh signifikan terhadap perilaku inovatif Mahasiswa UAD yang dibuktikan dengan nilai signifikan $0,321 > 0,05$. Konsiderasi individual (X4) tidak berpengaruh signifikan terhadap perilaku inovatif mahasiswa UAD yang dibuktikan dengan nilai signifikan $0,430 > 0,05$. Pengaruh ideal (X1), motivasi inspirasional (X2), stimulasi intelektual (X3), dan konsiderasi individual (X4) secara simultan berpengaruh signifikan dan positif terhadap perilaku inovatif mahasiswa UAD. Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikansi sebesar 0,000.

Berdasarkan pemaparan beberapa penelitian terdahulu di atas, maka dapat diringkaskan hasil penelitian tersebut dalam tabel 1 berikut ini:

Tabel 1 Penelitian terdahulu

No	Aspek perbedaan penelitian				
	Peneliti	Judul Penelitian	Objek Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Dewa Nyoman (2016)	Pengaruh Iklim Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, <i>Self Efficacy</i> terhadap Perilaku Kerja Inovatif	PT. Serasi Autoraya, Cabang Denpasar.	Regresi linier berganda	Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik iklim organisasi yang dirasakan, semakin kuat kepemimpinan transformasional, dan semakin tinggi <i>self efficacy</i> karyawan, maka semakin tinggi perilaku kerja inovatif yang dihasilkan
2	Dian Trikusuma Wardhani dan Yupiter Gulo (2017)	Pengaruh Iklim Organisasi, Kepemimpinan Transformasional dan <i>Self Efficacy</i> terhadap Perilaku Kerja Inovatif	Bank Syariah Bekasi	Regresi Linier berganda	Iklim organisasi, kepemimpinan transformasional dan <i>self efficacy</i> tidak memiliki pengaruh terhadap perilaku kerja inovatif
3	Masduki Asbari, Priyono Budi Santoso, dan Agus Purwanto (2017)	Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Perilaku Kerja Inovatif Pada Industri 4.0	Industri manufaktur, Tangerang	<i>Path Analysis</i>	Kepemimpinan transformasional memberikan efek positif dan signifikan pada iklim organisasi. Kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi juga

					memberikan efek positif dan signifikan pada perilaku kerja inovatif sebagian dan simultan.
4	Qader Vazifeh, Damirch, Gholamreza Rahimi, Mir Hosein Seyyedi (2011)	<i>Transformational Leadership Style and Innovative Behavior On Innovative Climate At Smes In Iran</i>	Seluruh pekerja UKM, Provinsi Ardabil	Regresi Linier Berganda	Peran mediasi dari iklim inovatif dalam hubungan antara stimulasi intelektual, motivasi inspirasional, pertimbangan individu dan perilaku inovatif, tetapi peran mediasi iklim inovatif dalam hubungan antara pengaruh ideal dan metode pemecahan masalah sistematis tidak terbukti
5	Rengganis Prawithasari (2019)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Perilaku Inovatif Mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Ahmad Dahlan Yogyakarta	Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Diponegoro	<i>Path Analysis</i>	Pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan konsiderasi individual secara simultan berpengaruh signifikan dan positif terhadap perilaku inovatif mahasiswa UAD.

Sumber: Data diolah, 2021

Hasil tinjauan terdahulu yang telah dijelaskan pada tabel 1 diatas telah ditemukan perbedaan dan persamaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan saat ini, yaitu:

a. Penelitian yang dilakukan oleh Dewa Nyoman (2016) ditemukan perbedaan dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti saat ini, yaitu terletak pada lokasi penelitiannya. Penelitian oleh Dewa Nyoman (2016) melakukan penelitian di PT. Serasi Autoraya Cabang Denpasar, sedangkan penelitian saat dilakukan pada UKM Batik Cirebon. Penelitian oleh Dewa Nyoman (2016) menggunakan metode penelitian analisis regresi berganda sedangkan penelitian saat ini menggunakan analisis jalur. Persamaan penelitian Dewa Nyoman (2016) dengan penelitian saat ini adalah pada variabel penelitiannya yang menggunakan variabel iklim organisasi sebagai variabel perantara dalam penelitian

b. Penelitian yang dilakukan Dian Tri dan Yupiter (2017) ditemukan perbedaan dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti saat ini, yaitu terletak pada metode penelitian, pada penelitian Dian Tri dan Yupiter (2017) menggunakan metode penelitian analisis regresi berganda sedangkan penelitian saat ini menggunakan analisis jalur. Persamaan penelitian Dian Tri dan Yupiter (2017) dengan penelitian saat ini yaitu Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner.

c. Penelitian yang dilakukan oleh Masduki (2017) ditemukan perbedaan dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti saat ini, yaitu terletak pada

lokasi penelitiannya. Penelitian oleh Dewa Nyoman (2017) melakukan penelitian pada sektor manufaktur, sedangkan penelitian saat dilakukan pada UKM Batik Cirebon. Persamaan Penelitian yang dilakukan oleh Masduki (2017) dengan penelitian saat ini adalah menggunakan metode *path analysis*.

d. Penelitian yang dilakukan Qader Vazifeh Damirch, Gholamreza Rahimi, Mir Hosein Seyyedi (2011) ditemukan perbedaan dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti saat ini, yaitu terletak pada metode penelitian, pada penelitian Qader Vazifeh Damirch, Gholamreza Rahimi, Mir Hosein Seyyedi (2011) menggunakan metode penelitian analisis regresi berganda sedangkan penelitian saat ini menggunakan analisis jalur. Persamaan Penelitian yang dilakukan Qader Vazifeh Damirch, Gholamreza Rahimi, Mir Hosein Seyyedi (2011) dengan penelitian saat ini yaitu adanya persamaan objek penelitian yaitu UKM.

e. Penelitian yang dilakukan Rengganis (2019) ditemukan perbedaan dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti saat ini yaitu terletak pada lokasi penelitiannya. Penelitian oleh Rengganis (2019) dilakukan pada mahasiswa Universitas Ahmad Dahlan, Sedangkan Penelitian saat ini dilakukan UKM Batik Cirebon. Persamaan Penelitian yang dilakukan oleh Rengganis (2019) dengan penelitian saat ini adalah menggunakan metode *path analysis*.

II. 2 Tinjauan Teori

II.2.1 Kepemimpinan Transformasional

A. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan menurut (Rivai dan Bachtiar, 2013:2) adalah proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya merupakan bagian penting dari manajemen. Stogdill (1974: 167) mendefinisikan kepemimpinan sebagai: (1) Titik fokus proses kelompok; (2) Kepribadian dan pengaruhnya; (3) Seni agar bujukan dipenuhi; (4) latihan mempengaruhi; (5) Tindakan atau perilaku; (6) Bentuk membujuk; (7) Kekuatan hubungan; (8) Instrumen mencapai tujuan; (9) Suatu pengaruh interaksi; (10) Suatu perbedaan peran; dan (11) Inisiasi struktur. Sedangkan kepemimpinan menurut Gill (2009: 123) didefinisikan sebagai kemampuan mempengaruhi bawahan agar menjadi taat, hormat, setia, dan mudah bekerja sama. Berdasarkan pemaparan peneliti terhadap definisi kepemimpinan bahwa kepemimpinan dipahami sebagai kekuatan untuk menggerakkan dan mempengaruhi orang yang dapat dijadikan sebuah alat, sarana atau proses untuk membujuk seseorang agar bersedia melakukan sesuatu secara sukarela. Orang yang memiliki pengaruh terhadap orang lain diharapkan dapat menjalankan peran kepemimpinan.

B. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gagasan awal mengenai adanya gaya kepemimpinan transformasional dikembangkan oleh James Mac Fregor Burns yang menerapkannya dalam konteks politik. Selanjutnya disempurnakan serta diperkenalkan ke dalam konteks

organisasi oleh Bernard Bass. Menurut Burns (dalam Yukl, 1999:2) gaya kepemimpinan transformasional menyerukan nilai-nilai moral dari pengikut dalam upayanya untuk meningkatkan kesadaran mereka tentang masalah etis dan untuk memobilisasi energi dan sumber daya mereka untuk mereformasi institusi. Gaya kepemimpinan tersebut melakukan transformasi dan memotivasi para pengikut dengan cara membuat mereka lebih sadar mengenai pentingnya hasil-hasil suatu pekerjaan, mendorong mereka untuk lebih mementingkan organisasi atau tim daripada kepentingan diri sendiri, dan mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan mereka pada yang lebih tinggi dengan demikian kepemimpinan transformasional merupakan sebuah gaya kepemimpinan yang bisa mempengaruhi pengikutnya, dimana pemimpin transformasional berupaya untuk membentuk para pengikutnya demi terciptanya perbuatan yang lebih positif atau lebih baik dari apa yang biasanya di kerjakan yang kemudian akan berpengaruh terhadap kinerja.

C. Karakteristik Gaya Kepemimpinan Transformasional

Bass & Avolio (1990) dalam Sundi (2013) serta menurut mengatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki empat karakteristik:

1. Pengaruh yang Diidealisasikan (*Idealized Influence*).

Pemimpin transformasional mempunyai suatu visi dan misi yang jelas (*sense of purpose*), sehingga para pemimpin transformasional mampu untuk memenangkan kepercayaan dan respek dari para anggota organisasi dengan menunjukkan keyakinan diri yang kuat kepada anggota organisasi bahwa mereka dapat mencapai lebih daripada yang mereka percayai. Para

pemimpin yang memiliki gaya transformasional selalu hadir disaat-saat sulit, pemimpin transformasional mendirikan sebuah dasar/basis untuk misi-misi di masa depan yang menumbuhkan komitmen dari para anggotanya untuk memperoleh upaya-upaya ekstra dari para karyawannya.

2. Pertimbangan secara Pribadi (*individual consideration*).

Para pemimpin transformasional selalu mengidentifikasi dan memperhatikan kebutuhan-kebutuhan dan potensi pengembangan diri pribadi setiap karyawannya. Pemimpin transformasional sekuat tenaga mengenali kemampuan karyawannya serta memberikan kesempatan pendelegasian (*delegating*), pelatihan (*coaching*) dan pemberian umpan balik yang konstruktif (*giving constructive feedback*) baginya, karyawan yang diberdayakan adalah kunci kesuksesan sebuah karya.

3. Stimulasi Intelektual (*Intellectual stimulation*).

Pemimpin transformasional dalam mengajak karyawannya melihat perspektif baru. Imajinasi, dipadu dengan intuisi namun dikawal dengan logika dimanfaatkan oleh pemimpin untuk mengajak karyawan berkreasi.

Secara aktif mencari ide-ide baru dan cara-cara baru dalam mengerjakan segala sesuatu.

4. Inspirasi (*Inspiration*)

Pemimpin transformasional memiliki visi yang jelas. Mereka mampu mengartikulasikan visi mereka kepada anggota tim, kemudian mereka menantang para karyawan mencapai standar yang tinggi, mereka mengajak

karyawan untuk memandang ancaman dan masalah sebagai kesempatan belajar dan berprestasi. Memotivasi orang-orang yang dipimpin, membangkitkan antusiasme, memberi contoh, dilihat sebagai ikut ambil bagian dalam menanggung beban.

II.2.2 Perilaku Kerja Inovatif

a. Pengertian Perilaku Kerja Inovatif

Menurut Jong & Hartog (2010) dalam Masduki (2017) menyatakan bahwa perilaku kerja inovatif adalah bentuk perilaku yang bertujuan mencapai inisiasi dan pengenalan suatu ide, proses, prosedur maupun produk baru yang berguna bagi organisasi. Menurut West dan Farr (1989) dalam Dian Tri Kusuma (2017) menyatakan bahwa perilaku kerja inovatif merupakan penemuan, pengalaman, serta mengaplikasikan dari ide, proses, produk, dan prosedur yang baru ataupun yang diadopsi ke dalam organisasi yang dilakukan untuk mendapatkan manfaat terhadap performa kerja, kelompok kerja, organisasi, serta masyarakat luas. Berdasarkan uraian tersebut, perilaku kerja inovatif merupakan penemuan, pengalaman, serta mengaplikasikan dari ide, proses, produk, dan prosedur yang baru ataupun yang diadopsi ke dalam organisasi yang dilakukan untuk mendapatkan manfaat terhadap performa kerja, kelompok kerja, organisasi, serta masyarakat luas.

b. Faktor Yang Mempengaruhi Perilaku Kerja Inovatif

Menurut West (1997) dalam Aditya dan Ardana (2016) memaparkan beberapa ciri dari perilaku kerja inovatif yaitu tendensi untuk menciptakan ide-ide

baru, toleran terhadap ambiguitas, adanya keinginan untuk menjadi efektif, berorientasi pada inovasi serta pencapaian. Perilaku kerja inovatif seseorang dapat berasal dari lingkungan dalam dan lingkungan luar sebuah organisasi. Lingkungan dalam dari sebuah organisasi dapat di analisis dengan iklim organisasi. Iklim yang dirasakan positif oleh karyawan akan memunculkan perilaku-perilaku yang inovatif yang muncul dari pemikiran-pemikiran baru yang tidak terkekang dan mendapatkan dukungan dari perusahaan. Kemudian faktor pekerjaan yang dapat mempengaruhi perilaku kerja inovatif antara lain tuntutan dalam pekerjaan dan karakteristik pekerjaan. Sedangkan faktor kontekstual yang mempengaruhi munculnya perilaku kerja inovatif terdiri dari kepemimpinan, dukungan, dan iklim psikologis.

c. Indikator Perilaku Kerja Inovatif

Menurut De Jong dan Hartog (2008) dan Yidong dan Xinxin (2013) memaparkan ada empat (4) faktor yaitu atau mengetahui lebih banyak tentang peluang untuk berinovasi, dengan memanfaatkan skill yang dimiliki oleh seluruh keluarganya.

a. *Opportunity exploration* adalah proses inovasi ditentukan oleh kesempatan.

Kesempatan akan memicu individu untuk mencari cara untuk meningkatkan pelayanan, proses pengiriman, atau berusaha memikirkan sebuah alternatif baru mengenai proses kerja, produk atau pelayanan

b. *Idea generation* adalah membangkitkan sebuah konsep untuk peningkatan.

Idea generation merupakan pengelolaan kembali informasi dan konsep yang

telah ada untuk meningkatkan performansi. Individu yang tinggi dalam level ini akan dapat melihat solusi dari sebuah masalah dengan cara pikir yang berbeda.

c. **Championing** adalah melibatkan perilaku untuk mencari dukungan dan membangun koalisi, seperti mengajak dan mempengaruhi karyawan atau manajemen, dan bernegosiasi mengenai suatu solusi.

d. **Application** adalah individu tidak hanya memikirkan ide-ide kreatif terhadap suatu hal tapi juga mengevaluasi dan mengaplikasikan ide tersebut ke dalam tindakan nyata.

II.2.3 Iklim Organisasi

a. Pengertian Iklim Organisasi

Iklim organisasi adalah sifat-sifat atau ciri-ciri yang dirasa terdapat dalam lingkungan kerja atau timbul karena kegiatan organisasi yang dilakukan secara sadar atau tidak sadar (Steers, 1985). Selaras dengan Steers, menurut Liliweri (2014:305) iklim organisasi diartikan sebagai pola-pola perilaku, sikap, dan perasaan yang ditampilkan berulang-ulang yang dijadikan sebagai karakteristik kehidupan organisasi. Perilaku positif karyawan yang terbentuk melalui iklim organisasi akan membentuk suatu karakteristik dari organisasi tersebut. Davis dan Newstrom (2001:25) memandang iklim organisasi sebagai kepribadian sebuah organisasi yang membedakan dengan organisasi lainnya yang mengarah pada persepsi masing-masing karyawan dalam memandang organisasi. Menurut Wirawan (2007:122) iklim organisasi adalah persepsi instrumen dalam organisasi

(secara individu dan kelompok) mengenai yang ada atau terjadi di lingkungan internal organisasi, secara rutin mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi serta kinerja karyawan yang kemudian menentukan kinerja organisasi. Berdasarkan pengertian mengenai iklim organisasi menurut para ahli, maka disimpulkan bahwa iklim organisasi merupakan anggapan karyawan dan situasi berulang-ulang yang membentuk karakteristik organisasi yang mempengaruhi sikap, perilaku dan kinerja karyawan.

b. Dimensi Iklim Organisasi

Dalam menciptakan iklim organisasi yang baik, membangun pondasi yang kuat pada setiap elemen sangat dibutuhkan, seperti kebijakan, norma-norma yang berlaku dan hal-hal karakteristik dari organisasi yang mampu membuat karyawan nyaman dalam bekerja. Stringer (1968) dalam Toulson dan Smith (1994) serta dalam Molbarak *et al* (1998), menyebutkan bahwa untuk mengukur iklim organisasi terdapat (enam) dimensi yang diperlukan, yaitu:

1) Struktur

Struktur (*structure*) merefleksikan perasaan diorganisasi secara baik dan mempunyai peran dan tanggung jawab yang jelas dalam lingkungan organisasi. Struktur tinggi jika karyawan merasa pekerjaan mereka didefinisikan secara baik. Struktur rendah jika karyawan merasa tidak ada kejelasan mengenai siapa yang melakukan tugas dan mempunyai wewenang mengambil keputusan. Jadi karyawan akan menjalankan tugas dengan baik apabila terstruktur.

2) Standar-standar

Standar-standar (*standars*) dalam suatu organisasi mengukur perasaan tekanan untuk meningkatkan kinerja dan derajat kebanggaan yang dimiliki oleh karyawan dalam melakukan pekerjaan dengan baik.

Standar-standar tinggi artinya karyawan selalu berupaya mencari jalan untuk meningkatkan kinerja. Standar-standar rendah merefleksikan harapan yang lebih rendah untuk kinerja.

3) Tanggung jawab

Tanggung jawab (*responsibility*) merefleksikan perasaan karyawan bahwa mereka menjadi “bos diri sendiri” dan tidak memerlukan keputusannya dilegitimasi oleh karyawan lainnya. Persepsi tanggung jawab menunjukkan bahwa karyawan merasa didorong untuk memecahkan permasalahannya sendiri. Tanggung jawab rendah menunjukkan bahwa pengambilan risiko dan percobaan terhadap pendekatan baru tidak diharapkan.

4) Penghargaan

Penghargaan (*reward*) mengindikasikan bahwa karyawan merasa dihargai secara baik. Penghargaan merupakan ukuran yang dihadapkan melalui kritik dan hukuman atas penyelesaian pekerjaan. Iklim organisasi yang menghargai kinerja berkarakteristik keseimbangan antara imbalan dan kritik. Penghargaan rendah artinya penyelesaian pekerjaan dengan baik diberi imbalan secara tidak konsisten.

5) Kehangatan

Kehangatan (*warm*) mengindikasikan bahwa karyawan merasa berada dalam lingkungan tim kerja yang baik. Perasaan ingin merasa disukai karyawan lain di lingkungan kerja dan saling membantu baik antar karyawan maupun membantu atasan.

6) Dukungan

Dukungan (*support*) merefleksikan perasaan percaya dan saling mendukung yang terus berlangsung diantara anggota kelompok kerja. Dukungan tinggi jika karyawan merasa bahwa dirinya menjadi bagian dari tim yang berfungsi dengan baik dan merasa memperoleh bantuan dari atasannya, jika mengalami kesulitan dalam menjalankan tugas. Jika dukungan rendah, anggota organisasi merasa terisolasi atau tersisih sendiri. Dimensi iklim organisasi ini menjadi penting untuk model bisnis yang ada saat ini, dikarenakan sumber-sumber sangat terbatas.

7) Resiko

Resiko (*risk*) merefleksikan perasaan terancam dan tertantang dalam pekerjaan di organisasi. Disini terdapat tantangan untuk mengukur resiko atau berada dalam zona aman dalam operasi kerja.

8) Konflik

Conflict (Konflik) merupakan situasi terjadi pertentangan atau perbedaan pendapat antara bawahan dengan pimpinan dan bawahan dengan bawahan. Ditekankan pada kondisi dimana manajer dan para pekerja mau

mendengarkan pendapat yang berbeda. Kedua belah pihak bersedia menempatkan masalah secara terbuka dan mencari solusinya daripada menghindarinya. Kemudian Konflik (*conflict*) juga bisa merefleksikan perasaan bahwa seluruh pihak dalam organisasi ingin mendengar perbedaan pendapat.

9) Identitas

Identitas (*identity*) merefleksikan perasaan bangga karyawan terhadap organisasi dan derajat kelayakan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Perasaan komitmen kuat berasosiasi dengan loyalitas personal. Level rendah komitmen artinya karyawan merasa apatis terhadap organisasi dan tujuannya. Dukungan organisasional dapat memicu persepsi positif dari karyawan bahwa karyawan merasa dihargai atas kontribusinya terhadap organisasi. Keadaan berulang-ulang sehingga situasi ini menjadi karakteristik organisasi dan membuat karyawan menikmati pekerjaannya sehingga timbul kepuasan kerja karyawan. Maka persepsi dukungan organisasional menarik untuk diteliti sebagai faktor yang dibutuhkan selain gaji dalam mencapai kepuasan kerja karyawan.

II.2.4 Pengaruh Hubungan Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional,

Perilaku Kerja Inovatif dan Iklim Organisasi

a. Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Perilaku Kerja Inovatif

Instrumen yang digunakan untuk mengukur gaya kepemimpinan transformasional adalah sebuah adaptasi dari Podsakof *et al.* (1990). Sementara itu,

untuk mengukur perilaku kerja inovatif diadaptasi dari (De Jong & Hartog, 2008).

Menurut hasil penelitian yang dilakukan oleh Masduki (2019) menyatakan bahwasannya gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kinerja inovatif yang artinya bahwa semakin positif praktek kepemimpinan atasan, maka akan semakin baik pula perilaku kerja inovatif karyawan.

b. Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Iklim Organisasi

Gaya kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap iklim organisasi, yang memiliki arti bahwa semakin positif praktek kepemimpinan atasan, maka akan semakin kondusif pula iklim organisasi perusahaan. Temuan ini sejalan dengan penelitian terdahulu yakni Dewa Nyoman (2016), Dian & Tri (2017), Zuraik & Masduki (2019)

c. Iklim Organisasi terhadap perilaku kerja inovatif

Keharmonisan dan kerja sama tim yang baik tentu akan menciptakan suatu iklim organisasi yang baik pula. Dengan terciptanya iklim organisasi yang baik akan menghasilkan pula komunikasi yang baik antar sesama pekerja maupun dengan atasan, yang kemudian akan menciptakan perilaku kerja inovatif yang menghasilkan ide atau proses baru di dalam organisasi yang akan diterapkan sehingga lebih mudah mencapai tujuan perusahaan. Noor & Dzulkifli (2013) menjelaskan bahwa iklim organisasi mempengaruhi secara signifikan dan positif terhadap perilaku kerja inovatif, artinya semakin baik iklim organisasi yang dirasakan oleh karyawan maka semakin baik pula perilaku kerja inovatif yang

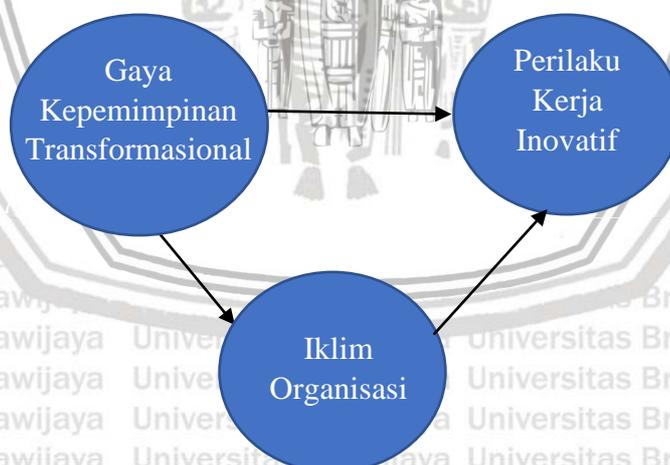
dihasilkan karyawan. Untuk memperoleh iklim organisasi yang baik maka karyawan dituntut menghasilkan kerja yang berkualitas, sesuai standar, kerja sama tim yang baik, dapat menyelesaikan tuntutan pekerjaan dan saling membantu setiap departemen. Tujuan dari iklim organisasi agar karyawan dapat mengutarakan kepentingan dan ketidakpuasan di organisasi tanpa adanya rasa takut.

II.3 Model Konsep dan Hipotesis

1. Model Konsep

Model konsep merupakan salah satu alur metode penelitian yang sesuai dengan rumusan masalah dan tujuan yang akan dicapai dan digunakan untuk menjadi gambaran peneliti agar penelitian ini dapat terarah secara sistematis. Model konsep yang digunakan dalam penelitian ini digambarkan pada gambar berikut:

Gambar 4 Model Konsep

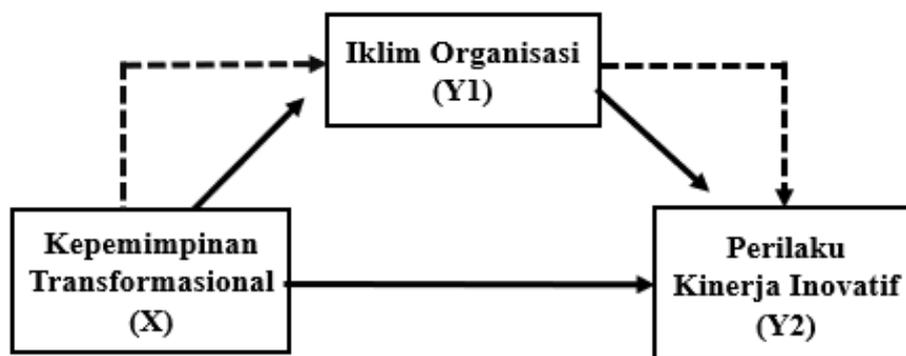


Sumber: Data diolah, 2021

Model Hipotesis penelitian akan membuat asumsi-asumsi dari variabel yang akan diteliti, asumsi-asumsi yang tersedia tentunya berlandaskan teori serta hasil dari penelitian sebelumnya. Model hipotesis adalah gambaran dari tindak lanjut

yang telah digambarkan dalam model konsep dan merupakan kesimpulan probabilistik sebagai jawaban sementara atas pertanyaan yang terbentuk di rumusan masalah. Model hipotesis digambarkan sebagai berikut:

Gambar 5 Model Hipotesis



Keterangan:

- : Pengaruh langsung Antar Variabel
- - - - - : Pengaruh Tidak Langsung Antar Variabel

Terdapat tiga variabel dalam model hipotesis yaitu variabel bebas adalah kepemimpinan transformasional (X1), variabel *intervening* atau perantara dalam penelitian ini adalah iklim organisasi (Y1), dan variabel terikat adalah perilaku kerja inovatif (Y2). hipotesis pada penelitian ini adalah:

Hipotesis 1 (H1): Gaya kepemimpinan transformasional (X1) berpengaruh signifikan terhadap iklim organisasi (Y1) pada karyawan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) di Kampung Batik Desa Trusmi Cirebon.

Hipotesis 2 (H2): Iklim organisasi (Y1) berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja inovatif (Y2) pada pada karyawan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) di Kampung Batik Desa Trusmi Cirebon.

Hipotesis 3 (H3): Gaya kepemimpinan transformasional (X) berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja inovatif (Y2) pada karyawan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) di Kampung Batik Desa Trusmi Cirebon.

Hipotesis 4 (H4): Gaya kepemimpinan transformasional (X) berpengaruh signifikan terhadap perilaku kinerja inovatif (Y2) dengan iklim organisasi (Y1) sebagai variabel *intervening* pada karyawan yang bekerja di Usaha Kecil dan Menengah (UKM) di Kampung Batik Desa Trusmi Cirebon.



BAB III

METODE PENELITIAN

III.1 Jenis Penelitian

Penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian eksplanatori (*explanatory research*) dengan pendekatan kuantitatif. Singarimbun (2006:60) mengatakan bahwa penelitian penjelasan adalah penelitian yang menjelaskan hubungan kausal antar variabel dalam penelitian melalui uji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya. Penelitian ini tidak membuat perbandingan variabel pada sampel yang lain, dan mencari hubungan variabel dengan variabel yang lain. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif karena adanya pengukuran pada fenomena sosial secara objektif dengan teori yang sudah jelas kedalam beberapa komponen masalah, variabel dan indikator. Penelitian ini akan menganalisis dan mengukur pengaruh antar variabel meliputi kepemimpinan transformasional, perilaku kerja inovatif dan iklim organisasi.

III.2 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian merupakan elemen dimana peneliti bisa mengumpulkan data yang diperlukan sebagai bukti keabsahan sebuah pertanyaan sementara dan menjadi tempat dilakukan pengamatan dalam penelitian. Penelitian akan dilaksanakan di Kampung Wisata Batik Desa Trusmi, Kecamatan Plered, Kabupaten Cirebon. Alasan dipilihnya lokasi penelitian adalah karena adanya penurunan jumlah UKM Batik Desa Wisata Batik Trusmi yang terus menyusut berdasarkan data dari Dinas Koperasi dan UKM dan Dinas Perdagangan. Peneliti ingin mencari hubungan sebab-akibat dari gaya kepemimpinan dan inovasi yang diberikan dapat dipersepsikan sebagai alasan karyawan merasa jenuh.

III.3 Variabel, Definisi Operasional Variabel dan Skala Pengukuran Variabel

Menurut Bungin (2013) dalam Abdullah (2015) variabel dipahami sebagai fenomena yang bervariasi dalam bentuk: kualitas, kuantitas, mutu, dan standar. Dari pengertian ini, maka dapat dipahami variabel adalah sebuah fenomena yang berubah-ubah, ada fenomena yang spektrum variasinya sederhana, sementara ada fenomena lain dengan spektrum variasi yang sangat kompleks. Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini antara lain:

- a. Variabel Bebas (*Independent Variabel*) menurut Sugiyono (2012:39) variabel independen atau variabel bebas merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen. Variabel bebas dalam penelitian yaitu gaya kepemimpinan transformasional.
- b. Variabel Terikat (*Dependent Variabel*) menurut Sugiyono (2012:39) variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah perilaku kerja inovatif.
- c. Variabel *Intervening* (*Intervening Variabel*) menurut Mac Quordale dan Meehl (1948) variabel *intervening* juga dikenal sebagai variabel mediasi yang menjelaskan hubungan antara variabel independen dan dependen; itu tidak mengubah relasi tetapi menjelaskannya. Misalnya, sebuah penelitian yang berfokus pada keterkaitan antara praktik manajemen dan produktivitas

staf mungkin memiliki variabel *intervening* seperti kepuasan pekerja.

Variabel ini merupakan variabel penyela/antara yang terletak diantara

variabel independen dan dependen, sehingga variabel independen tidak

langsung mempengaruhi berubahnya atau timbulnya variabel dependen.

Variabel *intervening* dalam penelitian ini adalah iklim organisasi.

III.4 Definisi Operasional Variabel

a. Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional adalah bagian dari jenis-jenis kepemimpinan yang memberikan perhatian lebih pada unsur karismatik dan afektif kepemimpinan. Bass dan Riggio (2006) dalam Mualdin (2006) mengemukakan bahwa popularitas gaya kepemimpinan transformasional mungkin disebabkan oleh penekanan pada motivasi intrinsik dan pengembangan bagi pengikutnya yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, terinspirasi dan diberdayakan untuk meraih keberhasilan dalam masa ketidakpastian.

b. Iklim Organisasi

Iklim organisasi merupakan anggapan karyawan dan situasi berulang-ulang yang membentuk karakteristik organisasi yang mempengaruhi sikap, perilaku dan kinerja karyawan. Variabel ini berfungsi untuk melihat pengaruh dari gaya kepemimpinan transformasional dan menjadi perantara untuk melihat pengaruhnya terhadap perilaku kinerja inovatif alat ukur dalam variabel ini berdasar pada alat ukur yang dikembangkan Stringer (1968).

c. Perilaku Kinerja Inovatif

Perilaku Inovasi menurut De Jong & Hartog (2008) menyatakan bahwa perilaku kerja inovatif adalah bentuk perilaku yang bertujuan mencapai inisiasi dan pengenalan suatu ide, proses, prosedur maupun produk baru yang berguna bagi organisasi. Peneliti membuat skala perilaku inovasi dengan mengacu empat dimensi perilaku inovasi yang dikemukakan oleh De Jong & Hartog (2008), antara lain: *opportunity exploration*, *idea generation*, *championing*, dan *application*. Skor total pada skala perilaku inovasi merupakan petunjuk bagi tinggi rendahnya perilaku inovasi pada karyawan. Semakin tinggi skor yang diperoleh, maka semakin tinggi pula perilaku inovasi pada karyawan tersebut.

III.5 Skala Pengukuran Penelitian

Skala pengukuran yang dipakai di penelitian ini adalah skala Likert. Menurut Sugiyono (2013:93) Skala *Likert* adalah digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial yang telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti, yang selanjutnya disebut variabel penelitian. Untuk skala nya tersebut bisa terlihat pada tabel 2 berikut:

Tabel 2 Skala Pengukuran

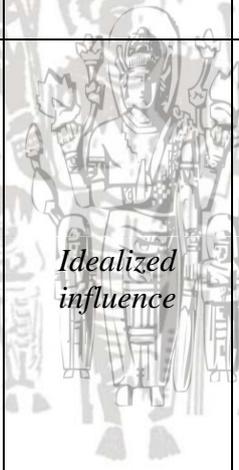
Jawaban Responden	Skor
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Ragu-ragu	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

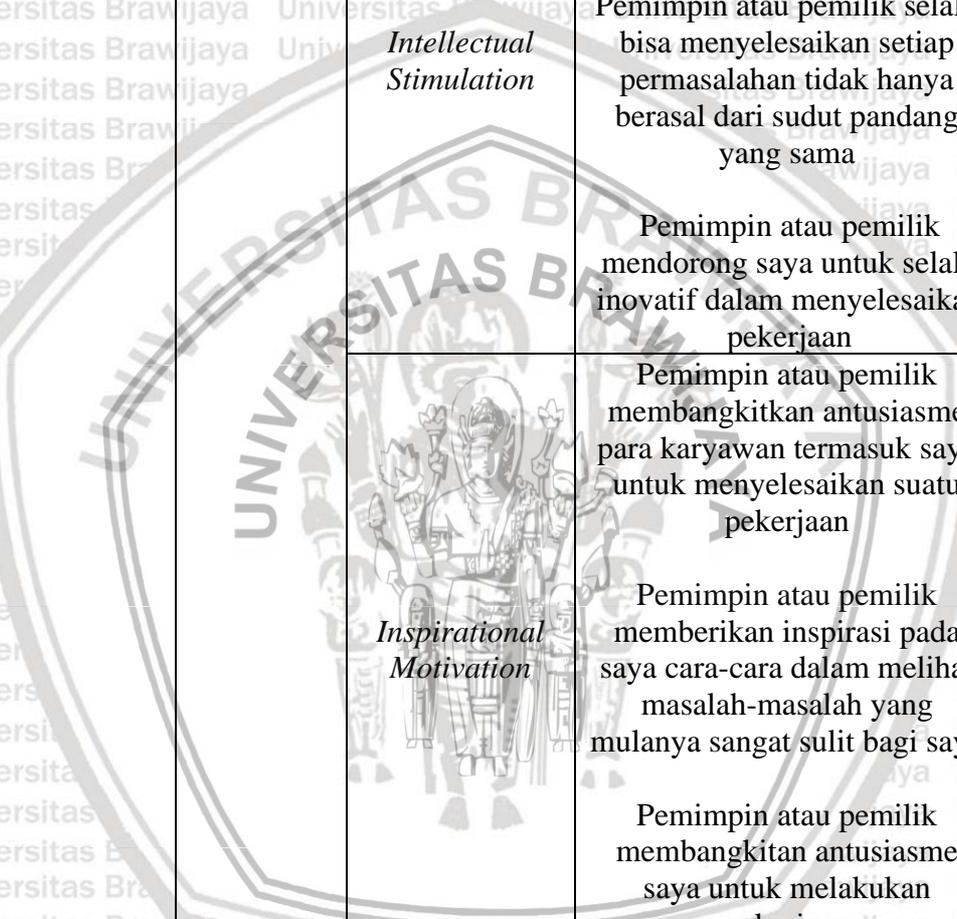
Sumber: Sugiyono (2013:93)

III.6 Operasionalisasi Variabel

Uraian dalam pengukuran (instrumen Penelitian) mengacu pada kerangka kerja konseptual yang dirumuskan dalam tinjauan teoritis, atau konsep-konsep kunci yang menjadi dasar penyusunan instrumen penelitian yang dijabarkan dalam operasionalisasi variabel baik variabel terikat maupun variabel bebas, seperti yang diuraikan dalam tabel 3 dibawah berikut:

Tabel 3 Operasionalisasi Variabel

Konsep	Variabel	Indikator	Item	Sumber
Gaya Kepemimpinan	Gaya Kepemimpinan Transformasional	 <i>Idealized influence</i>	Pemimpin atau pemilik merupakan panutan (<i>Role Model</i>) saya dalam bekerja Pemimpin atau pemilik selalu membantu saya ketika kesulitan dalam bekerja Pemimpin atau pemilik menanamkan rasa bangga saya selama bekerja bersama dengan pemimpin	Bass & Avolio (1990)
		<i>Individual consideration</i>	Pemimpin atau pemilik berupaya meningkatkan pengembangan diri saya Pemimpin atau pemilik mengetahui apa yang saya inginkan dan menolong saya untuk mendapatkannya Pemimpin atau pemilik berupaya meningkatkan pengembangan diri saya.	

		<p><i>Intellectual Stimulation</i></p>	<p>Pemimpin atau pemilik selalu mendorong untuk menggunakan kreativitas dalam menyelesaikan suatu pekerjaan</p> <p>Pemimpin atau pemilik selalu bisa menyelesaikan setiap permasalahan tidak hanya berasal dari sudut pandang yang sama</p> <p>Pemimpin atau pemilik mendorong saya untuk selalu inovatif dalam menyelesaikan pekerjaan</p>	
		 <p><i>Inspirational Motivation</i></p>	<p>Pemimpin atau pemilik membangkitkan antusiasme para karyawan termasuk saya untuk menyelesaikan suatu pekerjaan</p> <p>Pemimpin atau pemilik memberikan inspirasi pada saya cara-cara dalam melihat masalah-masalah yang mulanya sangat sulit bagi saya</p> <p>Pemimpin atau pemilik membangkitkan antusiasme saya untuk melakukan pekerjaan</p>	
		<p><i>Opportunity Exploration</i></p>	<p>Saya selalu berupaya mencari metode kerja yang baru</p> <p>Saya mendapat ide/gagasan baru dari pengalaman saya.</p>	
Perilaku Kerja Inovatif	Perilaku Kerja Inovatif	<p><i>Championship</i></p>	<p>Saya mampu memberikan pengaruh dalam menggerakkan dukungan dan sumber daya yang ada agar ide/gagasan saya dapat terealisasi</p>	De Jong dan Hartog (2008)

			<p>Pemimpin atau pemilik memperlakukan saya sebagai sebuah individu pribadi bukan hanya sebagai bagian dari karyawan yang dimiliki</p>	
		<i>Idea Generation</i>	<p>Permasalahan yang muncul di tempat kerja adalah tantangan yang harus diselesaikan</p> <p>Saya mampu mengkomunikasikan setiap ide/gagasan secara efektif</p>	
		<i>Application</i>	<p>Saya mewujudkan ide-ide/gagasan baru saya menjadi aplikasi atau program yang dapat dijalankan</p> <p>Ide/gagasan yang saya ciptakan menjadikan pekerjaan menjadi lebih efektif.</p>	
		<i>Structure</i>	<p>Pekerjaan yang diberikan kepada saya dengan jelas dan terstruktur secara logis</p> <p>Saya mengetahui dengan jelas siapa yang memiliki kewenangan secara formal untuk mengambil keputusan.</p>	
<i>Iklm Organisasi</i>	<i>Iklm Organisasi</i>	<i>Standar</i>	<p>Saya melakukan suatu pekerjaan diatas standar yang ditetapkan</p> <p>Fasilitas yang tersedia di lingkungan kerja saya sudah diatas standar guna mendukung jalannya pekerjaan saya</p>	Stringer (1968)
		<i>Tanggung Jawab</i>	<p>Saya melakukan pekerjaan dengan rasa penuh bertanggung jawab</p>	

		Saya tertantang mencoba untuk berani mengambil resiko dari setiap pekerjaan
	Penghargaan (Recognition)	Saya berhak mendapatkan reward atas kinerja yang saya lakukan Saya berhak mendapatkan upah yang pantas sesuai dengan masa kerja saya
	Warm	Saya merasa disukai karyawan lain di lingkungan kerja Saya merasa hubungan antara saya dengan sesama rekan kerja terjalin harmonis
	Support	Saya merasa memperoleh bantuan dari atasannya, jika mengalami kesulitan dalam menjalankan tugas Saya merasa mendapatkan dukungan oleh tempat kerja saya, jika mengalami kesusahan ketika berada diluar perusahaan
	Risk	Saya merasa tertantang dalam menyelesaikan pekerjaan di perusahaan Lingkungan kerja saya jauh dari suara bising kendaraan yang melintas.
	Konflik	Saya merasa jika terjadi konflik dengan karyawan lain tidak menimbulkan hal buruk terhadap kinerja saya Perusahaan saya berusaha menghindari konflik yang terjadi

		<i>Identity</i>	Saya merasa ingin bertahan di Unit bisnis
			Saya merasa menjadi bagian dari perusahaan ini.

Sumber: Data diolah, 2021

III.7 Populasi dan Sampel

1. Populasi

Supardi (1993) mengatakan populasi adalah suatu kesatuan individu atau subyek pada wilayah dan waktu dengan kualitas tertentu yang akan diamati/diteliti. Pendapat tersebut selaras dengan Sugiyono (2012:215) yang mengatakan bahwa populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Pada penelitian ini populasi yang digunakan sebanyak 197 Karyawan dari 14 UKM Pengrajin Batik yang berada di Desa Wiata Batik Trusmi Cirebon. Digambarkan dalam tabel 4 dibawah berikut:

Tabel 4 UKM Batik Cirebon

No	Nama Showroom	Nama Pemilik	Tenaga Kerja
1	Batik Ninik Ichsan	Hj. Ninik Ichsan	26
2	Batik Katura	Dr. Hc Katura	26
3	Batik Irnasari Dewi	Irna	7
4	Batik Asofa	Drs. H. Bachroni. Ma	10
5	Batik Annur	H. Rasima	8
6	Batik Nova	H. Surahman	10
7	Batik Madmil	Sugeng Madmil	14
8	Batik Buchori	Buchori	7
9	Batik Masnedi	H. Masnedi	17
10	Batik Trusmi	Ibnuriyanto	25
11	Batik Raja	Ibnuriyanto	20

12	Batik Bintang Firdaus	Munari	7
13	Batik Trisna	Suka	13
14	Grage Klasik	Rukadi	7
	Total		197

Sumber: Data diolah, 2021

2. Sampel

Pengertian sampel menurut Sugiyono (2012:73) adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang diwakili oleh populasi tersebut sampel yang diambil dari populasi tersebut harus betul-betul mewakili (*representative*). Ukuran sampel merupakan banyaknya sampel yang akan diambil dari suatu populasi dengan metode *proportional stratified random sampling*. Menurut Sugiyono (2017:120), *proportional stratified random sampling* adalah pengambilan sampel dari anggota populasi secara acak dan berstrata secara proporsional. Pada Penelitian ini peneliti menggunakan rumus slovin untuk menentukan jumlah sampel dengan tingkat kepercayaan 95% dan E=5% yang digambarkan dalam rumus di bawah sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N \alpha^2}$$

Keterangan:

n = jumlah sampel

N = jumlah populasi

α = margin error

Berdasarkan perhitungan dari rumus Slovin, perhitungan jumlah sampel responden yang akan diambil adalah sebagai berikut:

$$n = 197 / (1 + (197 \times 0.05^2))$$

$$= 131,99/132$$

Pengambilan data pada karyawan karyawan pada UKM Batik di wilayah Trusmi berjumlah 132 responden. dengan masing-masing sampel untuk masing-masing UKM harus proporsional sesuai dengan populasi dengan rumus berikut:

$$N = \frac{\text{Populasi Perkelas}}{\text{Populasi Penelitian}} \times \text{X Sampel Penelitian}$$

Berdasarkan rumus diatas, perhitungan sampel responden per-UKM maka peneliti melakukan penelitian di UKM batik yang berada di wilayah desa trusmi yang berjumlah 14 UKM dan yang disajikan dalam tabel 5 berikut:

Tabel 5 Sampel Responden UKM

No	Nama UKM	Populasi
1	Batik Ninik Ichsan	$\frac{26}{197} \times 132 = 17,42$ Atau 17
2	Batik Katura	$\frac{26}{197} \times 132 = 17,42$ Atau 17
3	Batik Irnasari Dewi	$\frac{7}{197} \times 132 = 4,69$ Atau 7
4	Batik Asofa	$\frac{10}{132} \times 197 = 6,7$ Atau 7
5	Batik Annur	$\frac{8}{197} \times 132 = 5,36$
6	Batik Nova	$\frac{10}{132} \times 197 = 6,7$ Atau 7
7	Batik Madmil	$\frac{14}{197} \times 132 = 9,4$ Atau 9
8	Batik Buchori	$\frac{7}{197} \times 132 = 9$
9	Batik Masnedi	$\frac{17}{197} \times 132 = 11,39$ Atau 11
10	Batik Trusmi	$\frac{25}{197} \times 132 = 16,32$ Atau 16

11	Batik Raja	$\frac{20}{197} \times 132 = 13,40$ Atau 13
12	Batik Bintang Firdaus	$\frac{7}{197} \times 132 = 9,4$ Atau 9
13	Batik Trisna	$\frac{13}{197} \times 132 = 8,71$ Atau 9
14	Grage Klasik	$\frac{7}{197} \times 132 = 4,69$ Atau 7
Jumlah		132

Sumber: Data diolah, 2021

Kemudian dari data yang sudah di data secara proporsional maka peneliti mengambil perwakilan setiap unit bisnis UKM yang akan diteliti dengan cara menggulung kertas kemudian jika mendapatkan nomor maka dia yang akan mengisi kuesioner tersebut.

3. Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data merupakan tahapan penelitian dimana peneliti melakukan kegiatan untuk menemui responden penelitian dan meminta mereka untuk mengisi angket penelitian, mencatat angka-angka atau kata-kata yang berkaitan dengan topik penelitian atau aktivitas lainnya yang relevan. Untuk itu pada metode penelitian kali ini yang perlu dikemukakan adalah bagaimana cara yang akan dilakukan peneliti untuk mendapatkan data penelitian dan kapan kegiatan pengumpulan data dilakukan. Kemudian jika dilihat dari teknik pengumpulan datanya, maka teknik pengumpulan data pada penelitian kali ini dapat dilakukan melalui metode menyebarkan kuesioner (angket). Selanjutnya setelah menyusun angket untuk menentukan responden yang mengisi kuesioner maka peneliti menggulung kertas kemudian dituliskan angka-angka sesuai dengan jumlah responden sesuai dengan tempat kerja masing-masing responden, bagi responden

yang mendapatkan angka maka dia berhak mengisi kuesioner yang sudah disediakan.

4. Instrumen Penelitian

a. Kuesioner

Sugiyono (2012:199) berpendapat bahwa kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawabnya.

Metode ini dilakukan dengan membuat daftar pertanyaan yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional, perilaku kinerja inovatif dan iklim organisasi terhadap karyawan di UKM Pengrajin Batik Cirebon.

b. Dokumentasi

Dokumentasi adalah teknik pengumpulan data yang tidak langsung ditujukan pada subjek penelitian, namun melalui dokumen yang diterbitkan oleh dinas terkait atau studi kepustakaan yang dilakukan oleh peneliti (Agung, 2012:66).

III.8 Sumber Data

Sumber data dalam penelitian adalah subjek dari mana data diperoleh misalnya benda, hal atau orang tempat peneliti mengamati, membaca, atau bertanya tentang data (Arikunto, 2010). Penelitian ini menggunakan dua jenis data, yaitu data primer dan data sekunder:

a. Data Primer

Menurut Munawaroh (2012:82) data primer, yaitu data yang diperoleh langsung dari responden yang menjadi objek dalam penelitian ini. Data primer dari penelitian ini adalah kuesioner yang disebarakan kepada responden mengenai pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kinerja inovatif dengan iklim organisasi menggunakan variabel *intervening*.

b. Data Sekunder

Menurut Munawaroh (2012) data sekunder digunakan untuk mendukung data primer Penelitian ini menggunakan data sekunder yang dikumpulkan melalui buku-buku referensi yang berhubungan dengan penelitian, jurnal-jurnal ilmiah, dan data dari sumber seperti internet dan *website*.

III.9 Uji Instrumen

Uji instrumen dilakukan untuk mengukur sejauh mana instrumen dalam penelitian ini adalah kuesioner yang digunakan memiliki kualitas yang baik. Pada sebuah penelitian, kualitas dari sebuah instrumen penelitian sangat mempengaruhi kualitas dan hasil penelitian tersebut. Instrumen penelitian umumnya memiliki dua syarat penting, yaitu validitas dan reliabilitas.

1. Uji Validitas

Validitas adalah tingkat keandalan dan kesahihan alat ukur yang digunakan. Instrumen dikatakan valid berarti menunjukkan alat ukur yang dipergunakan untuk mendapatkan data itu valid atau dapat digunakan untuk

mengukur apa yang seharusnya diukur (Sugiyono, 2004:137). Dengan demikian, instrumen yang valid merupakan instrumen yang benar-benar tepat untuk mengukur apa yang hendak diukur atau bisa dikatakan validitas (*validity*) yaitu sejauh mana suatu alat ukur tepat dalam mengukur suatu data, dengan kata lain apakah alat ukur yang dipakai memang mengukur sesuatu yang ingin diukur. Misalnya bila kita ingin mengukur sebuah kalung emas, maka kita gunakan timbangan emas. Suatu variabel atau pertanyaan dikatakan valid bila skor variabel atau pertanyaan tersebut berkorelasi secara signifikan dengan skor total. Pada kali ini peneliti akan menggunakan rumus Korelasi *Product* sebagai berikut:

$$r = \frac{n\sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{\{n\sum x^2 - (\sum x)^2\} \{n\sum y^2 - (\sum y)^2\}}}$$

Keterangan

r = koefisien korelasi

X = skor item Y = total skor

n = jumlah sampel

2. Uji Reliabilitas

Menurut Sugiarto dan Situnjuk (2006), uji reliabilitas (*reliability*) adalah pengujian yang menunjukkan apakah suatu instrumen yang digunakan untuk memperoleh informasi dapat dipercaya untuk mengungkap informasi di lapangan sebagai alat pengumpulan data. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan konsisten dari waktu ke waktu. Menurut Arikunto (2010:239) untuk

menguji reliabilitas instrumen dapat dilakukan menggunakan rumus *Alpha Cronbrach*, sebagai berikut:

$$r_{11} = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^n s_i^2}{s_t^2} \right)$$

dengan:

r_{11} adalah koefisien reliabilitas

n adalah banyaknya butir soal.

s_i^2 adalah varians skor soal ke- i .

s_t^2 adalah varians skor total.

Instrumen dikatakan reliabel bila memberikan hasil ukuran yang sama terhadap suatu gejala pada waktu yang berbeda, dengan nilai *Alpha Cronbach* $> 0,6$

III.10 Metode Analisis Data

III.10.1 Analisis Statistik Deskriptif

Menurut Sugiyono (2013) statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Analisis ini digunakan untuk menjelaskan gambaran mengenai karakteristik data dan menyusun distribusi frekuensi sesuai dengan data yang diberikan oleh responden. Menentukan interval dari analisis statistik deskriptif digunakan rumus interval dengan penggunaan skala likert 5 kelas sebagai berikut.

Besarnya Interval = Observasi terbesar - Observasi terkecil ÷ Banyaknya kelas

$$= 5 - 1 \div 5 = 0,80$$

Hasil interval sebesar 0,80 menjadi batasan kelas dari setiap hasil analisis statistik deskriptif.

III.10.2 Analisis Statistik Inferensial

Statistik inferensial adalah teknik statistik yang digunakan untuk menganalisis data sampel dan hasilnya diberlakukan untuk populasi. Statistik ini juga sering disebut dengan statistik probabilitas karena kesimpulan diberlakukan untuk populasi berdasarkan data sampel itu kebenarannya bersifat peluang (*probability*) (Sugiyono, 2017:209). Pada penelitian ini jenis statistik yang digunakan adalah analisis jalur. Berikut ini adalah definisi analisis jalur dan langkah analisis uji data yang harus dilakukan:

a. Analisis Jalur

Analisis dalam penelitian ini menggunakan analisis jalur atau path analysis. Pengujian hipotesis mediasi dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel (1982) dan dikenal dengan uji sobel (*Sobel Test*).

Uji sobel dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh pengaruh tidak langsung X ke Y lewat M. Pengaruh tidak langsung X ke Y lewat M dihitung dengan cara mengalikan jalur X — M (a) dengan jalur M—Y (b) atau jalur ab. Jadi koefisien $ab = (c' - c)$, dimana c adalah pengaruh X terhadap Y tanpa mengontrol M, sedangkan c' adalah koefisien pengaruh X terhadap Y setelah mengontrol M. Standar *error* koefisien a dan b ditulis dengan Sa dan Sb dan besarnya standar *error* tidak langsung adalah Sab yang dihitung dengan rumus:

$$Sab\sqrt{b^2 + sa^2 + a^2sb^2 + sa^2sb^2}$$

Dengan Keterangan Sebagai Berikut:

Sa = standar error koefisien a

Sb = standar error koefisien b

b = koefisien variabel mediasi

a = koefisien variabel bebas

b. Uji Hipotesis

Penelitian ini menggunakan uji t menurut Sugiyono (2016:259) uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh suatu variabel penjelas secara individual dalam menerangkan variasi variabel terikat. Uji t ini dilakukan untuk menguji adanya pengaruh yang signifikan antara variabel bebas terhadap variabel terikat dan variabel *intervening* secara parsial. Rumus uji parsial (uji t):

$$t_{hitung} = r \frac{\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Keterangan:

t = t hitung yang selanjutnya dikonsultasikan dengan t tabel

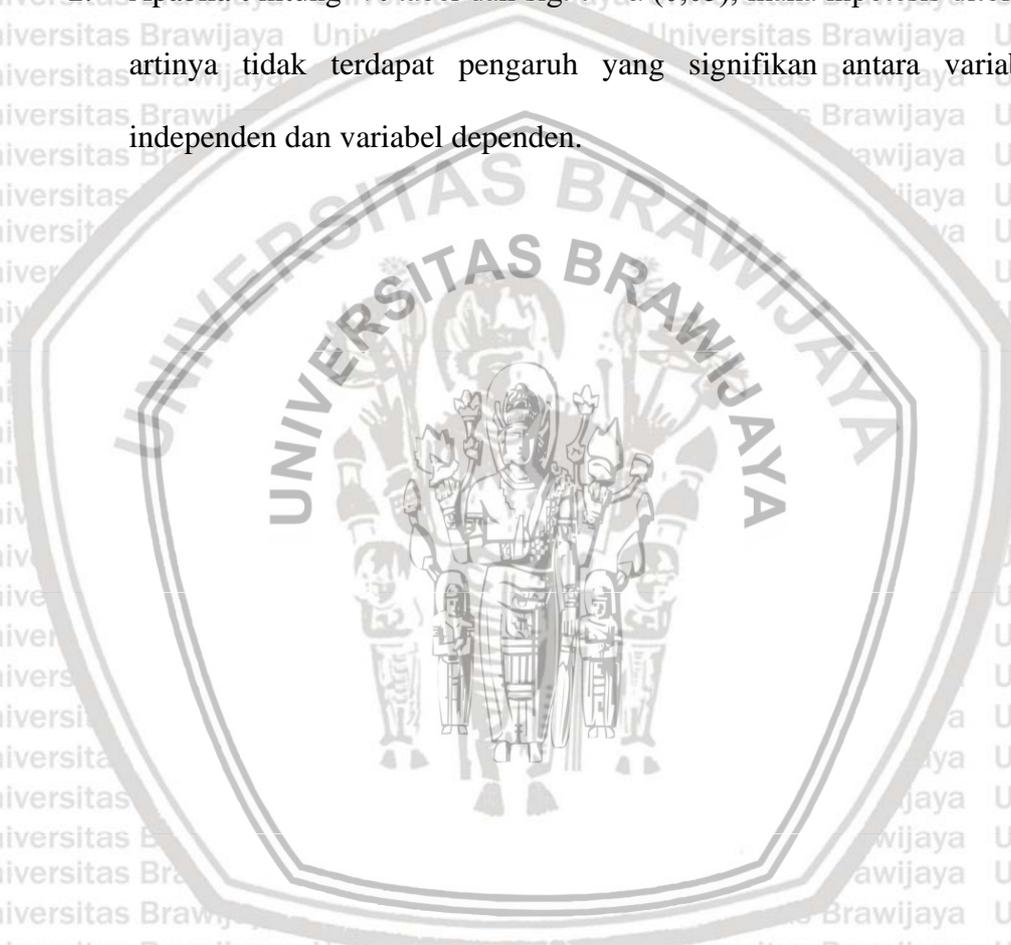
r = korelasi parsial yang ditentukan

n = jumlah sampel

Uji t digunakan untuk menjelaskan apakah variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen. Uji t dalam penelitian ini menggunakan program SPSS. Taraf signifikansi (α) untuk uji t adalah 0,05.

Dasar pengujian hipotesis adalah sebagai berikut:

1. Apabila $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$ dan $\text{sig. } t < \alpha (0,05)$, maka hipotesis diterima, artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel independen dan variabel dependen.
2. Apabila $t \text{ hitung} < t \text{ tabel}$ dan $\text{sig. } t > \alpha (0,05)$, maka hipotesis ditolak, artinya tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel independen dan variabel dependen.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

IV.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian

IV.1.1 Sejarah Batik

Batik sendiri telah ada sejak abad 17, tepatnya pada zaman Kerajaan Majapahit. Namun pada saat itu batik masih digambar pada sebuah daun lontar dan motifnya masih didominasi dengan motif binatang dan tanaman. Lambat laun motif binatang dan tanaman beralih menjadi motif abstrak seperti awan, relief pada candi, dan wayang beber. Perubahan motif tersebut dipengaruhi oleh berbagai akulturasi budaya sehingga selanjutnya batik digabungkan dengan corak lukisan dan juga hiasan pada pakaian hingga dikenal sebagai batik tulis seperti saat ini.

Perkembangan selanjutnya, kerajinan batik ini menyebar hingga ke seluruh pulau Jawa. Hingga masing-masing daerah memiliki corak dan motif yang khas sesuai dengan filosofi dan budaya masing-masing daerah. Menurut catatan sejarah, setelah zaman Majapahit kerajinan batik mulai dikembangkan lagi yakni pada masa kejayaan Kerajaan Mataram kemudian dilanjutkan pada masa Kerajaan Solo dan Yogyakarta.

Pada zaman kerajaan-kerajaan di tanah Jawa khususnya ketika batik diaplikasikan pada media kain hanya digunakan kalangan raja dan keluarga bangsawan, sehingga kain batik hanya diproduksi di dalam keraton dan masyarakat awam tidak diperkenankan memakainya, kecuali para pengikut bangsawan dan raja. Oleh karena para pengikut raja dan bangsawan tinggal di luar tembok keraton, maka kerajinan batik ini mulai dapat diperkenalkan pada masyarakat awam oleh mereka.

Pada zaman kerajaan tersebut, untuk pewarnaan kain batik masih menggunakan pewarna alami seperti dari tumbuh-tumbuhan; pohon mengkudu, tinggi, soja, dan nila. Sementara bahan soda dibuat dari abu serta campuran garam dan lumpur.

IV.1.2 Lokasi Penelitian

Menurut dari Disparbud Jawa Barat (2012), daerah sentra produksi batik Cirebon berada di Desa Trusmi Plered Cirebon, yang konon letaknya di luar Kota Cirebon sejauh 4 km menuju arah barat atau menuju arah Bandung. Di desa Trusmi dan sekitarnya terdapat lebih dari 1000 tenaga kerja atau pengrajin batik. Tenaga kerja batik tersebut berasal dari beberapa daerah yang ada di sekitar desa Trusmi, seperti dari Desa Gamel, Kaliwulu, Wotgali dan Kalitengah.

Kisah membatik desa Trusmi berawal dari peranan Ki Gede Trusmi. Salah seorang pengikut setia Sunan Gunung Jati ini mengajarkan seni membatik sembari menyebarkan Islam. Sampai sekarang, makam Ki Gede masih terawat baik, malahan setiap tahun dilakukan upacara cukup khidmat, upacara Ganti Welit (atap rumput) dan ganti sirap setiap empat tahun. Disepanjang jalan utama yang berjarak 1,5 km dari Desa Trusmi sampai Panembahan, saat ini banyak kita jumpai puluhan *showroom* batik. Berbagai papan nama *showroom* nampak berjejer menghiasi setiap bangunan yang ada di tepi jalan. Munculnya berbagai *showroom* ini tak lepas dari tingginya minat masyarakat terutama dari luar kota terhadap batik Cirebon.

Batik Trusmi berhasil menjadi ikon batik dalam koleksi kain nasional. Batik Cirebon sendiri termasuk golongan Batik Pesisir, namun juga sebagian Batik Cirebon termasuk dalam kelompok Batik Keraton. Hal ini dikarenakan Cirebon memiliki dua

buah keraton yaitu Keraton Kasepuhan dan Keraton Kanoman, yang konon berdasarkan sejarah dari dua keraton ini muncul beberapa desain Batik Cirebonan Klasik yang hingga sekarang masih dikerjakan oleh sebagian masyarakat desa Trusmi diantaranya seperti motif Mega Mendung, Paksinaga Liman, Patran Keris, Patran Kangkung, Singa Payung, Singa Barong, Banjar Balong, Ayam Alas, Sawat Penganten, Katewono, Gunung Giwur, Simbar Menjangan, Simbar Kendo dan lain-lain.

IV.2 Karakteristik Responden

Berdasarkan hasil penelitian terdapat 132 orang responden dengan tingkat kelonggaran sebesar 5%, melalui penyebaran kuesioner kepada para pelaku UKM yang ada di Desa Trusmi Wetan dan Kulon, Kabupaten Cirebon. Karakteristik di dalam penelitian ini berdasarkan jenis kelamin, usia dan tingkat Pendidikan. Hal tersebut diharapkan dapat memberikan gambaran yang cukup jelas mengenai kondisi dari responden dan kaitanya dengan masalah dan tujuan dalam penelitian ini. Gambaran umum mengenai karakteristik responden penelitian adalah sebagai berikut:

IV.2.1 Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin

Hasil analisis deskriptif karakteristik responden berdasarkan dengan jenis kelamin pada tabel 6 menunjukkan bahwa sebagian besar responden adalah perempuan dengan jumlah sebesar 92 orang (69.7%), sedangkan responden laki-laki sebanyak 40 orang (30.3%). Hal ini menunjukkan bahwa di dalam penelitian ini sebagian responden adalah perempuan.

Tabel 6 Karakteristik Responden

Jenis Kelamin	Frekuensi	Presentase
Perempuan	92	69.7%
Laki-laki	40	30.3%
Total	132	100%

Sumber: Data diolah, 2021

IV.2.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Berdasarkan tabel 7 dibawah menunjukkan bahwa para pelaku UKM yang menjadi responden di dalam penelitian ini sebagian besar berpendidikan SMA dengan jumlah 90 orang (68.2%), D3/S1 dengan jumlah 16 orang (12.1%), SMP dengan jumlah 14 orang (10.6%), kemudian diikuti oleh tingkat Magister ke atas dengan jumlah 12 orang (9.1%), uniknya dalam penelitian ini ditemukan bahwa tidak ada yang berpendidikan SD atau sederajat. Hal tersebut menunjukkan bahwa para pelaku UKM memiliki modal intelektual yang baik sebagai modal keberhasilan dalam pengelolaan pengetahuan.

Tabel 7 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Kode	Tingkat Pendidikan	Frekuensi	Presentase
1	SD	0	0%
2	SMP/Sederajat	14	10.6%
3	SMA/Sederajat	90	68.2%
4	DIII/S1	16	12.1%
5	Magister Keatas	12	9.1%
	Total	132	100%

Sumber: Data diolah, 2021

IV.2.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Karakteristik responden penelitian berdasarkan usia dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 8 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Kode	Usia	Frekuensi	Presentase
1	18 tahun - 23 tahun	43	32.6%
2	24 tahun - 29 tahun	47	35.6%
3	30 tahun - 35 tahun	24	18.3%
4	36 tahun – 39 tahun	11	8.3%
5	40 tahun keatas	7	5.3%
Total		132	100%

Sumber: Data diolah, 2021

Berdasarkan tabel 8 terlihat bahwa 132 responden, diketahui sebanyak 43 responden (32.6%) dengan rentan usia 18-23 tahun, sebanyak 47 responden (35.6%) dengan rentan usia 24-29 tahun, sebanyak 24 responden (18.3%) dengan rentan usia 30-35 tahun, Sebanyak 11 responden (8.3%) dengan rentan usia 36-40 tahun, serta sebanyak 7 responden (5.3%) dengan usia diatas 40 tahun. Berdasarkan perolehan tersebut, sebagian besar karyawan berusia 18-25 tahun, yang berarti bahwa karyawan UKM Batik Trusmi berada pada kategori usia produktif, memiliki potensi untuk terus mengembangkan usahanya secara terus menerus.

IV.3 Analisis Data

IV.3.1 Hasil Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

a. Uji validitas

Menurut Sinambela (2014) validitas adalah alat yang digunakan untuk memperlihatkan sejauh mana suatu alat ukur mampu mengukur apa yang harus diukurinya. Tujuan dari uji validitas adalah untuk mengukur apakah alat ukur yang digunakan sudah tepat dan cermat dalam melakukan fungsinya. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan angket, maka angket yang dibuat harus dapat mengukur apa yang harus diukurinya.

Instrumen penelitian akan valid apabila mampu mengukur variabel yang ingin diteliti serta dapat mengungkapkan data dari variabel yang diteliti secara tepat. Pengujian validitas yang dilakukan dengan melalui program SPSS versi 20 dengan menggunakan korelasi *product moment* menghasilkan nilai masing-masing item pernyataan dengan skor item pertanyaan secara keseluruhan dalam penelitian dapat diketahui bahwa seluruh instrumen penelitian untuk variabel, iklim organisasi dan perilaku kerja inovatif sudah valid karena memiliki nilai r hitung $>$ r tabel (0,171) sehingga instrumen tersebut dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya. Berikut disajikan dalam tabel 9, tabel 10, dan tabel 11 dibawah berikut:

Tabel 9 Validitas Variabel X Gaya Kepemimpinan Transformasional

Item	Validitas		
	R hitung	R-tabel	Keterangan
X1	0.562	0,171	Valid
X2	0.511	0,171	Valid
X3	0.255	0,171	Valid
X4	0.490	0,171	Valid
X5	0.575	0,171	Valid
X6	0.485	0,171	Valid
X7	0.637	0,171	Valid

X8	0.457	0,171	Valid
X9	0.529	0,171	Valid
X10	0.287	0,171	Valid
X11	0.460	0,171	Valid
X12	0.535	0,171	Valid

Sumber: Data diolah, 2021

Tabel 10 Validitas Variabel Y1 Iklim Organisasi

Item	Validitas		
	R tabel	R Hitung	Keterangan
Y1.1	0.511	0,171	Valid
Y1.2	0.529	0,171	Valid
Y1.3	0.343	0,171	Valid
Y1.4	0.367	0,171	Valid
Y1.5	0.486	0,171	Valid
Y1.6	0.475	0,171	Valid
Y1.7	0.424	0,171	Valid
Y1.8	0.246	0,171	Valid
Y1.9	0.573	0,171	Valid
Y1.10	0.291	0,171	Valid
Y1.11	0.316	0,171	Valid
Y1.12	0,432	0,171	Valid
Y1.13	0.492	0,171	Valid
Y1.14	0.422	0,171	Valid
Y1.15	0.419	0,171	Valid
Y1.16	0.446	0,171	Valid
Y1.17	0.515	0,171	Valid
Y1.18	0.435	0,171	Valid

Sumber: Data diolah,2021

Tabel 11 Variabel Y2 Perilaku Kerja Inovatif

Item	Validitas		
	Koefisien r	P-Value	Keterangan
Y2.1	0.626	0,000	Valid
Y2.2	0.667	0,000	Valid

Y2.3	0.593	0,000	Valid
Y2.4	0.799	0,000	Valid
Y2.5	0.743	0,000	Valid
Y2.6	0.590	0,000	Valid
Y2.7	0.694	0,000	Valid
Y2.8	0.429	0,000	Valid

Sumber: Data diolah, 2021

b. Hasil Uji Reliabilitas

Reliabilitas merupakan indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat diandalkan atau dapat dipercaya. Instrumen dapat dikatakan reliabel jika memiliki koefisien keandalan reliabilitas sebesar 0,6 atau lebih. Uji reliabilitas yang digunakan adalah dengan *Alpha Cronbach*. Hasil pengujian reliabilitas terhadap variabel kepemimpinan transformasional, iklim organisasi dan perilaku kerja inovatif ditunjukkan pada Tabel 12 sebagai berikut:

Tabel 12 Reliabilitas Variabel

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional (X)	0.691	Reliabel
Iklim Organisasi (Y1)	0.723	Reliabel
Perilaku kerja Inovatif (Y2)	0.794	Reliabel

Sumber: Data diolah, 2021

Berdasarkan tabel diatas tabel dapat diketahui bahwa semua variabel yaitu kepemimpinan transformasional, iklim organisasi dan perilaku kerja inovatif memiliki nilai koefisien *Alpha Cronbach* lebih besar dari 0,6, sehingga dapat dikatakan instrumen yang digunakan untuk ketiga variabel tersebut sudah reliabel dan dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya.

IV.3.2 Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif ini digunakan untuk mengetahui distribusi dan variasi jawaban dari responden. Melalui tabel distribusi dapat diketahui frekuensi dan persentase skor jawaban responden penelitian untuk masing-masing *item* yang diperoleh dari pernyataan dalam kuesioner. Menurut Supranto (2008:74) besarnya interval dari Skala *Likert* dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Besarnya Interval} = \frac{\text{observasi terbesar} - \text{observasi terkecil}}{\text{banyak kelas}} = \frac{5 - 1}{5} = 0.8$$

Berdasarkan hasil perhitungan rumus tersebut dipergunakan untuk keperluan interpretasi rata-rata jawaban responden. Acuan dalam interpretasi jawaban responden secara rinci akan disajikan pada tabel 13 berikut:

Tabel 13 Interpretasi Jawaban Responden

No.	Nilai Rata-Rata	Keterangan
1	1 – 1,80	Sangat Rendah/Sangat Tidak Mampu
2	1,81 – 2,60	Tidak Baik/Tidak Cukup
3	2,61 – 3,40	Sedang/Cukup
4	3,41 – 4,20	Baik/Mampu/Bisa
5	4,21 – 5,00	Sangat Baik/Sangat Mampu

Sumber: Data diolah, 2021

c. Distribusi Tabel Frekuensi Kepemimpinan Transformasional

Dalam variabel Kepemimpinan Transformasional (X) terdapat tujuh item pertanyaan yang diberikan kepada responden untuk dijawab yang berkaitan dengan *idealized influence*, *individual consideration*, *intellectual stimulation*, dan *inspiration*. Jawaban responden dapat dilihat pada tabel 14 berikut:

Tabel 14 Distribusi Tabel Frekuensi Kepemimpinan Transformatif

Item	Skala Jawaban										Mean
	1		2		3		4		5		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
X1	0	0	0	0	0	0	39	29.5	83	62.9	4.70
X2	0	0	0	0	2	1.5	47	35.6	72	54.5	4.61
X3	0	0	2	1.5	4	3.0	54	40.9	72	54.5	4.48
X4	0	0	0	0	3	2.3	38	28.8	91	68.9	4.67
X5	0	0	0	0	3	2.3	40	30.3	89	67.4	4.65
X6	0	0	0	0	3	2.3	38	28.8	91	68.9	4.67
X7	0	0	0	0	4	3.0	50	37.9	78	59.1	4.56
X8	0	0	0	0	1	0.8	45	34.1	86	65.2	4.64
X9	0	0	0	0	3	2.3	53	40.2	76	57.6	4.55
X10	0	0	0	0	2	1.5	55	41.7	75	56.8	4.55
X11	0	0	0	0	3	2.3	42	31.8	87	65.9	4.64
X12	0	0	0	0	3	2.3	45	34.1	84	63.6	4.61
Gaya Kepemimpinan Transformatif (X)											4.61

Sumber; Data diolah,2021

Keterangan:

- X1.1: Pemimpin (pemilik) merupakan panutan karyawan dalam bekerja
- X1.2: Pemimpin (pemilik) selalu membantu karyawan ketika kesulitan dalam bekerja
- X1.3: Pemimpin (pemilik) menanamkan rasa banga kepada karyawan Ketika bekerja dengan pemimpin(pemilik)
- X1.4: Pemimpin (pemilik) memberikan nasehat dan perhatian yang penting bagi karyawan
- X1.5: Pemimpin (pemilik) mengetahui apa yang saya inginkan dan menolong saya untuk mendapatkannya
- X1.6: Pemimpin (pemilik) berupaya meningkatkan pengembangan diri saya.
- X1.7: Pemimpin (pemilik) selalu mendorong para karyawan termasuk saya untuk selalu berinovasi dalam menyelesaikan suatu pekerjaan
- X1.8: Pemimpin (pemilik) selalu bisa menyelesaikan setiap permasalahan tidak hanya berasal dari sudut pandang yang sama
- X1.9: Pemimpin (pemilik) mendorong saya untuk selalu inovatif dalam menyelesaikan pekerjaan
- X1.10: Pemimpin (pemilik) memberikan inspirasi kepada karyawan termasuk saya dalam menyelesaikan suatu pekerjaan

X1.11: Pemimpin (pemilik) memberikan inspirasi pada saya cara-cara dalam melihat masalah-masalah yang mulanya sangat sulit bagi saya

X1.12: Pemimpin (pemilik) membangkitkan antusiasme saya untuk melakukan pekerjaan

Tabel 14 menunjukkan distribusi jawaban responden terhadap pernyataan kepemimpinan transformasional. Untuk memperjelas dari pernyataan kepemimpinan transformasional terdiri *idealized influence, individual consideration, intellectual stimulation, dan inspiration.*

Item pertama berdasarkan tabel diatas berkaitan tentang pemilik (pemimpin) menjadi panutan karyawan, diketahui 83 responden (62.9%) menyatakan sangat setuju, sebanyak responden 39 (29.5%) menyatakan setuju, dan sebanyak 0 responden (0%) menyatakan ragu-ragu (netral), 0 responden (0%) menyatakan tidak setuju dan sebanyak 0 responden (0%) menyatakan sangat tidak setuju. Berdasarkan jawaban tersebut diperoleh rata-rata sebesar 4.70 yang berarti bahwa karyawan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) batik merasa pemilik (pemimpin) sangat baik untuk menjadi panutan dalam bekerja

Item kedua berdasarkan tabel diatas berkaitan tentang pemilik (pemimpin) perusahaan yang selalu membantu karyawan ketika kesulitan dalam bekerja, terdapat 72 responden (54.5%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 47 responden (35.6%) menyatakan setuju, dan sebanyak 2 responden (1.5%) menyatakan ragu-ragu, 0 responden (0%) menyatakan tidak setuju dan sebanyak 0 responden (0%) menyatakan sangat tidak setuju. Berdasarkan jawaban tersebut diperoleh rata-rata sebesar 4.61 yang berarti bahwa karyawan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) Batik merasa pemilik (pemimpin) sangat mampu untuk membantu mereka ketika kesulitan dalam

bekerja karyawan.

Item ketiga berkaitan tentang pemilik (pemimpin) memberikan rasa bangga bekerja dengan pemimpin atau pemilik, diketahui 72 responden (54.5%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 54 responden (40.9%) menyatakan setuju, dan sebanyak 4 responden (3%) menyatakan ragu-ragu, 2 responden (1.5%) menyatakan tidak setuju dan sebanyak 0 responden (0.0%) menyatakan sangat tidak setuju. Berdasarkan jawaban tersebut diperoleh rata-rata sebesar 4.48 yang berarti bahwa karyawan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UKM) Batik Trusmi merasa pemilik (pemimpin) sangat baik dalam menanamkan rasa bangga jika bekerja dengan pemilik (pemimpin) tersebut.

Item keempat berkaitan tentang pemilik (pemimpin) bersedia memberikan nasehat dan perhatian yang penting kepada karyawan, diketahui 91 responden (68.9%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 38 responden (28.8%) menyatakan setuju, dan sebanyak 3 responden (2.3%) menyatakan ragu-ragu, 0 responden (0%) menyatakan tidak setuju dan sebanyak 0 responden (0.0%) menyatakan sangat tidak setuju. Berdasarkan jawaban tersebut diperoleh rata-rata sebesar 4.67 yang berarti pemilik (pemimpin) sangat baik dalam memberikan nasehat dan perhatian yang penting kepada karyawan.

Item kelima berkaitan tentang pemimpin atau pemilik mengetahui apa yang saya inginkan dan menolong saya untuk mendapatkannya, diketahui 89 responden (67.4%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 40 responden (30.3%) menyatakan setuju, dan sebanyak 3 responden (2.3%) menyatakan ragu-ragu, 0 responden (0%)

menyatakan tidak setuju dan sebanyak 0 responden (0.0%) menyatakan sangat tidak setuju. Berdasarkan jawaban tersebut diperoleh rata-rata sebesar 4.65 yang berarti pemimpin atau pemilik sangat baik untuk mengetahui apa yang saya inginkan dan menolong saya untuk mendapatkannya.

Item keenam berkaitan tentang pemimpin atau pemilik berupaya meningkatkan pengembangan diri para karyawan, diketahui 91 responden (68.9%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 38 responden (28.8%) menyatakan setuju, dan sebanyak 3 responden (2.3%) menyatakan ragu-ragu, 0 responden (0%) menyatakan tidak setuju dan sebanyak 0 responden (0.0%) menyatakan sangat tidak setuju. Berdasarkan jawaban tersebut diperoleh rata-rata sebesar 4.67 yang berarti pemilik pemimpin atau pemilik berupaya meningkatkan pengembangan diri para karyawan.

Item ketujuh berkaitan tentang pemimpin atau pemilik selalu mendorong para karyawan untuk selalu berinovasi dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, diketahui 78 responden (59.1%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 50 responden (37.9%) menyatakan setuju, dan sebanyak 4 responden (3%) menyatakan ragu-ragu, 0 responden (0%) menyatakan tidak setuju dan sebanyak 0 responden (0.0%) menyatakan sangat tidak setuju. Berdasarkan jawaban tersebut diperoleh rata-rata sebesar 4.56 yang berarti pemilik (pemimpin) sangat baik dalam mendorong pemimpin atau pemilik selalu mendorong para karyawan untuk selalu berinovasi dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

Item kedelapan pada tabel 14 yaitu pemimpin atau pemilik selalu bisa menyelesaikan setiap permasalahan tidak hanya berasal dari sudut pandang yang

sama, diketahui 86 responden (65.2%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 45 (34.1%) menyatakan setuju, dan sebanyak 1 responden (0%) menyatakan ragu-ragu (netral), 0 responden (0.8%) menyatakan tidak setuju dan sebanyak 0 responden (0%) menyatakan sangat tidak setuju. Berdasarkan jawaban tersebut diperoleh rata-rata sebesar 4.64 yang berarti bahwa karyawan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) batik merasa pemimpin atau pemilik selalu bisa menyelesaikan setiap permasalahan tidak hanya berasal dari sudut pandang yang sama.

Item kesembilan berdasarkan tabel 14 diatas berkaitan tentang pemilik (pemimpin) mendorong para karyawan untuk selalu inovatif dalam menyelesaikan pekerjaan, terdapat 76 responden (57.6%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 53 responden (40.2%) menyatakan setuju, dan sebanyak 3 responden (2.3%) menyatakan ragu- ragu, 0 responden (0%) menyatakan tidak setuju dan sebanyak 0 responden (0%) menyatakan sangat tidak setuju. Berdasarkan jawaban tersebut diperoleh rata-rata sebesar 4.55 yang berarti bahwa karyawan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) Batik merasa pemimpin sangat mampu untuk mendorong para karyawan untuk selalu inovatif dalam menyelesaikan pekerjaan.

Item kesepuluh pada tabel 14 berkaitan dengan pemimpin (pemilik) memberikan inspirasi kepada karyawan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, diketahui 75 responden (56.8%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 55 responden (41.7%) menyatakan setuju, dan sebanyak 2 responden (1.5%) menyatakan ragu-ragu, 0 responden (0%) menyatakan tidak setuju dan sebanyak 0 responden (0.0%)

menyatakan sangat tidak setuju. Berdasarkan jawaban tersebut diperoleh rata-rata sebesar 4.55 yang berarti bahwa karyawan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) batik trusmi merasa pemimpin atau pemilik sangat baik untuk memberikan inspirasi kepada karyawan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

Item kesebelas pada tabel 14 berkaitan tentang pemimpin atau pemilik memberikan inspirasi pada karyawannya cara-cara dalam melihat masalah-masalah yang mulanya sangat sulit bagi para karyawan, diketahui 87 responden (65.9%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 42 responden (31.8%) menyatakan setuju, dan sebanyak 3 responden (2.3%) menyatakan ragu-ragu, 0 responden (0%) menyatakan tidak setuju dan sebanyak 0 responden (0.0%) menyatakan sangat tidak setuju. Berdasarkan jawaban tersebut item kesebelas diperoleh rata-rata sebesar 4.64 yang berarti pemimpin atau pemilik sangat baik dalam memberikan inspirasi pada karyawannya cara-cara dalam melihat masalah-masalah yang mulanya sangat sulit bagi para karyawan.

Item kedua belas pada tabel 14 berkaitan tentang pemimpin (pemilik) membangkitkan antusiasme para karyawannya untuk melakukan pekerjaan, diketahui 84 responden (63.6%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 45 responden (34.1%) menyatakan setuju, dan sebanyak 3 responden (2.3%) menyatakan ragu-ragu, 0 responden (0%) menyatakan tidak setuju dan sebanyak 0 responden (0.0%) menyatakan sangat tidak setuju. Berdasarkan jawaban tersebut diperoleh rata-rata sebesar 4.61 yang berarti pemimpin atau pemilik membangkitkan antusiasme para karyawannya untuk melakukan pekerjaan.

Berdasarkan tabel 14 terkait dengan distribusi frekuensi variabel kepemimpinan transformasional (X) diatas, maka dapat diketahui bahwa rata-rata variabel tersebut sebesar 4,61. Nilai tersebut menunjukkan bahwa responden yang dalam penelitian ini adalah para karyawan UKM Batik yang ada di Desa Wisata Trusmi menyatakan setuju dengan setiap item pernyataan pada variabel kepemimpinan transformasional yang terdapat dalam kuesioner penelitian ini, dan data tersebut dapat disimpulkan bahwa para karyawan UKM Batik memiliki pemikiran bahwa semakin banyaknya pengaruh gaya kepemimpinan yang diberikan oleh pelaku usaha (pemilik) kepada karyawan akan memiliki dampak yang baik bagi perkembangan usaha yang mereka jalankan, yang bisa dijadikan sebagai modal utama dalam meningkatkan kinerja karyawan dan kemajuan usaha di dalam perusahaan.

d. Distribusi Tabel Frekuensi Iklim Organisasi (Y1)

Dalam variabel Iklim organisasi terdapat dua belas item pertanyaan yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Jawaban responden dapat dilihat pada tabel 15 berikut:

Tabel 15 Distribusi Tabel Frekuensi Iklim Organisasi

Item	Skala Jawaban										Mean
	1		2		3		4		5		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Y1.1	0	0	0	0	5	3.8	52	39.4	75	56.8	4.53
Y1.2	0	0	1	0.8	5	3.8	37	28.0	89	67.4	4.62
Y1.3	0	0	0	0	15	11.4	63	47.7	54	40.9	4.30
Y1.4	0	0	0	0	4	3.0	42	31.8	86	65.2	4.62
Y1.5	0	0	0	0	6	4.5	34	24.2	92	69.7	4.65

Y1.6	0	0	0	0	6	4.5	32	43.9	94	71.2	4.67
Y1.7	0	0	0	0	7	5.3	26	19.7	99	75.0	4.70
Y1.8	1	0.8	0	0	10	7.6	68	75.0	53	40.2	4.30
Y1.9	0	0	1	0.8	14	10.6	68	51.5	49	37.1	4.25
Y1.10	1	0.8	3	2.3	32	24.2	65	49.2	31	23.5	3.92
Y1.11	1	0.8	2	1.5	30	22.7	62	47.0	37	28.0	4.00
Y1.12	2	1.5	4	3.0	10	7.6	65	49.2	51	38.6	4.20
Y1.13	0	0	0	0	5	3.8	53	40.2	74	56.1	4.52
Y1.14	0	0	0	0	5	3.8	42	31.8	85	64.4	4.61
Y1.15	0	0	0	0	14	10.6	61	46.2	57	43.2	4.33
Y1.16	0	0	0	0	4	3.0	45	34.1	83	62.9	4.60
Y1.17	0	0	0	0	5	3.8	38	28.8	89	67.4	4.64
Y1.18	0	0	0	0	7	5.3	38	28.8	87	65.9	4.61
Iklim Organisasi (Y1)											4.44

Sumber: Data diolah, 2021

Y1.1: Pekerjaan yang diberikan jelas dan terstruktur

Y1.2: Setiap Individu mengetahui jelas kewenangan secara formal untuk mengambil keputusan

Y1.3: Karyawan melakukan pekerjaan diatas standar yang telah ditentukan

Y1.4: Fasilitas yang tersedia di lingkungan kerja sudah diatas standar guna mendukung jalannya pekerjaan saya

Y1.5: Saya melakukan pekerjaan dengan rasa penuh bertanggung jawab

Y1.6: Saya tertantang mencoba untuk berani mengambil resiko dari setiap pekerjaan

Y1.7: Saya berhak mendapatkan reward atas kinerja yang saya lakukan

Y1.8: Saya berhak mendapatkan upah yang pantas sesuai dengan masa kerja saya

Y1.9: Saya merasa disukai karyawan lain di lingkungan kerja

Y1.10: Saya merasa hubungan antara saya dengan sesama rekan kerja terjalin harmonis

Y1.11: Saya merasa memperoleh bantuan dari atasannya, jika mengalami kesulitan dalam menjalankan tugas

Y1.12: Saya merasa mendapatkan dukungan oleh tempat kerja saya, jika mengalami kesusahan ketika berada diluar perusahaan

Y1.13: Saya merasa tertantang dalam menyelesaikan pekerjaan di Unit bisnis

Y1.14: Lingkungan kerja saya jauh dari suara bising kendaraan yang melintas.

Y1.15: Saya merasa jika terjadi konflik dengan karyawan lain tidak menimbulkan hal buruk terhadap kinerja saya

Y1.16: Perusahaan saya berusaha menghindari konflik yang terjadi

Y1.17: Saya merasa ingin bertahan di Unit bisnis

Y1.18: Saya merasa menjadi bagian dari perusahaan ini.

Tabel 4.9 menunjukkan distribusi jawaban responden terhadap pernyataan

Iklm Organisasi, untuk memperjelas dari pernyataan iklim organisasi yang terdiri struktur, *standar*, tanggung jawab, penghargaan (*recognition*), *warm*, *support*, *risk*, konflik dan identitas.

Item pertama pada tabel distribusi diatas berkaitan tentang pekerjaan yang diberikan jelas dan terstruktur diketahui 75 responden (56.8%) menyatakan sangat setuju, sebanyak responden 52 (39.4%) menyatakan setuju, dan sebanyak 0 responden (0%) menyatakan ragu-ragu (netral), 0 responden (0%) menyatakan tidak setuju dan sebanyak 0 responden (0%) menyatakan sangat tidak setuju. Berdasarkan jawaban tersebut diperoleh rata-rata sebesar 4.51 yang berarti bahwa karyawan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) batik merasa pekerjaan sudah terstruktur dan jelas dengan sangat baik.

Item kedua dari tabel 4.9 berkaitan setiap individu karyawan mengetahui jelas kewenangan secara formal untuk mengambil keputusan. Terdapat 89 responden (67.5%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 37 responden (28.0%) menyatakan setuju, dan sebanyak 5 responden (3.8%) menyatakan ragu-ragu, 1 responden (0.8%) menyatakan tidak setuju dan sebanyak 0 responden (0%) menyatakan sangat tidak setuju. Berdasarkan jawaban tersebut diperoleh rata-rata sebesar 4.62 yang berarti bahwa karyawan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) batik mengetahui dengan jelas kewenangan secara formal untuk mengambil keputusan.

Item ketiga dari tabel yang sama yaitu terkait tentang setiap individu

melakukan suatu pekerjaan diatas standar yang ditetapkan, diketahui 54 responden (40.9%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 63 responden (47.7%) menyatakan setuju, dan sebanyak 15 responden (11.4%) menyatakan ragu-ragu, 0 responden (0%) menyatakan tidak setuju dan sebanyak 0 responden (0.0%) menyatakan sangat tidak setuju. Berdasarkan jawaban tersebut diperoleh rata-rata sebesar 4.30 yang berarti setiap individu sangat baik untuk melakukan suatu pekerjaan diatas standar yang ditetapkan.

Item keempat berkaitan tentang setiap fasilitas yang tersedia di lingkungan kerja sudah diatas standar guna mendukung jalannya pekerjaan saya, diketahui 86 responden (65.2%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 42 responden (31.8%) menyatakan setuju, dan sebanyak 4 responden (3.0%) menyatakan ragu-ragu, 0 responden (0%) menyatakan tidak setuju dan sebanyak 0 responden (0.0%) menyatakan sangat tidak setuju. Berdasarkan jawaban tersebut diperoleh rata-rata sebesar 4.63 yang berarti memiliki arti pemilik/pemimpin sudah sangat baik dalam menyediakan fasilitas yang tersedia di lingkungan kerja sudah diatas standar guna mendukung jalannya pekerjaan karyawan.

Item kelima berkaitan dengan pernyataan sebagai berikut setiap karyawan sudah melakukan pekerjaan dengan rasa penuh bertanggung jawab, diketahui 92 responden (69.7%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 34 responden (24.2%) menyatakan setuju, dan sebanyak 6 responden (4.5%) menyatakan ragu-ragu, 0 responden (0%) menyatakan tidak setuju dan sebanyak 0 responden (0.0%) menyatakan sangat tidak setuju. Berdasarkan jawaban tersebut diperoleh rata-rata

sebesar 4.65 yang berarti setiap karyawan sudah sangat baik dalam melakukan suatu pekerjaan dengan penuh tanggung jawab.

Item keenam berkaitan tentang setiap karyawan tertantang mencoba untuk berani mengambil resiko dari setiap pekerjaan, diketahui 94 responden (71.2%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 32 responden (43.9%) menyatakan setuju, dan sebanyak 6 responden (4.5%) menyatakan ragu-ragu, 0 responden (0%) menyatakan tidak setuju dan sebanyak 0 responden (0.0%) menyatakan sangat tidak setuju.

Berdasarkan jawaban tersebut diperoleh rata-rata sebesar 4.67 yang berarti setiap karyawan sudah sangat baik untuk tertantang mencoba untuk berani mengambil resiko dari setiap pekerjaan.

Item ketujuh berkaitan tentang saya berhak mendapatkan reward atas kinerja yang saya lakukan diketahui 99 responden (75.0%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 26 responden (19.7%) menyatakan setuju, dan sebanyak 7 responden (5.3%) menyatakan ragu-ragu, 0 responden (0%) menyatakan tidak setuju dan sebanyak 0 responden (0.0%) menyatakan sangat tidak setuju. Berdasarkan jawaban tersebut diperoleh rata-rata sebesar 4.70 yang berarti setiap individu karyawan berhak mendapatkan *reward* atas kinerja yang dilakukan

Item kedelapan berkaitan tentang saya berhak mendapatkan upah yang pantas sesuai dengan masa kerja saya, diketahui 53 responden (40.2%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 68 responden (75.0%) menyatakan setuju, dan sebanyak 10 responden (7.6%) menyatakan ragu-ragu, 0 responden (0%) menyatakan tidak setuju dan sebanyak 1 responden (0.8%) menyatakan sangat tidak setuju. Berdasarkan

jawaban tersebut diperoleh rata-rata sebesar 4.30 yang berarti pemimpin atau pemilik sudah sangat baik dalam menyediakan upah yang pantas bagi para seluruh karyawan.

Item kesembilan berkaitan tentang saya merasa disukai karyawan lain di lingkungan kerja, kemudian diketahui 49 responden (37.1%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 68 responden (51.5%) menyatakan setuju, dan sebanyak 14 responden (10.6%) menyatakan ragu-ragu, 1 responden (0.8%) menyatakan tidak setuju dan sebanyak 0 responden (0.0%) menyatakan sangat tidak setuju. Berdasarkan jawaban tersebut diperoleh rata-rata sebesar 4.25 yang berarti setiap individu sudah sangat baik menciptakan suasana yang bagus sehingga merasa disukai oleh karyawan lainnya.

Item kesepuluh berkaitan tentang saya merasa hubungan antara saya dengan sesama rekan kerja terjalin harmonis, diketahui 31 responden (23.5%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 65 responden (49.2%) menyatakan setuju, dan sebanyak 32 responden (24.2%) menyatakan ragu-ragu (netral), 3 responden (2.3%) menyatakan tidak setuju dan sebanyak 1 responden (0.8%) menyatakan sangat tidak setuju.

Berdasarkan jawaban tersebut diperoleh rata-rata sebesar 3.92 yang berarti bahwa karyawan setiap individu sudah cukup baik dalam bekerja sehingga menimbulkan perasaan harmonis di lingkungan karyawan.

Item kesebelas berkaitan setiap individu merasa memperoleh bantuan dari atasannya jika mengalami kesulitan dalam menjalankan tugas, kemudian diketahui hasilnya terdapat 37 responden (28.0%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 62 responden (47.0%) menyatakan setuju, dan sebanyak 30 responden (22.7%)

menyatakan ragu- ragu, 3 responden (2.3%) menyatakan tidak setuju dan sebanyak 1 responden (0.8%) menyatakan sangat tidak setuju. Berdasarkan jawaban tersebut diperoleh rata-rata sebesar 4.00 yang berarti bahwa pemimpin atau pemilik sudah sangat baik dalam memperhatikan karyawan sehingga individu merasa memperoleh bantuan dari atasannya jika mengalami kesulitan dalam menjalankan tugas.

Item kedua belas berkaitan tentang saya merasa mendapatkan dukungan oleh tempat kerja saya, jika mengalami kesusahan ketika berada diluar perusahaan, diketahui 51 responden (38.6.9%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 65 responden (49.2%) menyatakan setuju, dan sebanyak 10 responden (7.6%) menyatakan ragu-ragu, 4 responden (3.0%) menyatakan tidak setuju dan sebanyak 2 responden (1.5%) menyatakan sangat tidak setuju, berdasarkan jawaban tersebut maka diperoleh rata-rata jawaban 4.20 yang memiliki arti setiap UKM sangat baik dalam memperhatikan karyawan sehingga merasa mendapatkan dukungan oleh tempat kerja, jika mengalami kesusahan ketika berada diluar perusahaan.

Item ketiga belas pada tabel distribusi berkaitan tentang saya merasa tertantang dalam menyelesaikan pekerjaan di Unit bisnis, kemudian diketahui 74 responden (56.1%) menyatakan sangat setuju, sebanyak responden 53 (40.2%) menyatakan setuju, dan sebanyak 5 responden (3.8%) menyatakan ragu-ragu (netral), 0 responden (0%) menyatakan tidak setuju dan sebanyak 0 responden (0%) menyatakan sangat tidak setuju. Berdasarkan jawaban tersebut diperoleh rata-rata sebesar 4.52 yang berarti bahwa karyawan UKM batik sudah sangat baik dalam merasa setiap individu tertantang dalam menyelesaikan pekerjaan di unit bisnis.

Item keempat belas dari tabel diatas berkaitan tentang lingkungan kerja saya jauh dari suara bising kendaraan yang melintas. Terdapat 85 responden (64.4%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 42 responden (31.8) menyatakan setuju, dan sebanyak 5 responden (3.8%) menyatakan ragu-ragu, 0 responden (0%) menyatakan tidak setuju dan sebanyak 0 responden (0%) menyatakan sangat tidak setuju. Berdasarkan jawaban tersebut diperoleh rata-rata sebesar 4.61 yang berarti bahwa lingkungan kerja sudah sangat baik yaitu jauh dari suara bising kendaraan yang melintas.

Item kelima belas dari tabel yang sama yaitu terkait saya merasa jika terjadi konflik dengan karyawan lain tidak menimbulkan hal buruk terhadap kinerja saya, diketahui 57 responden (43.2%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 61 responden (46.2%) menyatakan setuju, dan sebanyak 14 responden (10.6%) menyatakan ragu-ragu, 0 responden (0%) menyatakan tidak setuju dan sebanyak 0 responden (0.0%) menyatakan sangat tidak setuju. Berdasarkan jawaban tersebut diperoleh rata-rata sebesar 4.33 yang berarti setiap individu sangat baik untuk manajemen munculnya konflik antar karyawan.

Item keenam belas berkaitan tentang perusahaan saya berusaha menghindari konflik yang terjadi, diketahui 83 responden (62.9%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 45 responden (34.1%) menyatakan setuju, dan sebanyak 4 responden (3.0%) menyatakan ragu-ragu, 0 responden (0%) menyatakan tidak setuju dan sebanyak 0 responden (0.0%) menyatakan sangat tidak setuju. Berdasarkan jawaban tersebut diperoleh rata-rata sebesar 4.63 yang berarti memiliki arti perusahaan atau

para UKM sudah sangat baik untuk berusaha menghindari konflik yang terjadi.

Item ketujuh belas berkaitan saya merasa ingin bertahan di Unit bisnis, diketahui 89 responden (67.4%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 38 responden (24.2%) menyatakan setuju, dan sebanyak 5 responden (3.8%) menyatakan ragu-ragu, 0 responden (0%) menyatakan tidak setuju dan sebanyak 0 responden (0.0%) menyatakan sangat tidak setuju. Berdasarkan jawaban tersebut diperoleh rata-rata sebesar 4.64 yang berarti setiap UKM sudah menciptakan suasana atau iklim organisasi yang baik sehingga banyak karyawan ingin bertahan di UKM tersebut.

Item kedelapan belas berkaitan saya merasa menjadi bagian dari perusahaan ini, diketahui 87 responden (65.9%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 38 responden (28.8%) menyatakan setuju, dan sebanyak 7 responden (5.3%) menyatakan ragu-ragu, 0 responden (0%) menyatakan tidak setuju dan sebanyak 0 responden (0.0%) menyatakan sangat tidak setuju. Berdasarkan jawaban tersebut diperoleh rata-rata sebesar 4.61 yang berarti setiap UKM sudah menciptakan suasana kerja yang baik dan bagus sehingga merasa menjadi bagian dari perusahaan ini

Berdasarkan jawaban dari semua item maka diperoleh rata-rata untuk variabel Iklim Organisasi sebesar 4.44 yang berarti Iklim Organisasi yang tercipta dalam ruang lingkup sebuah UKM Batik di Desa Wisata Batik sudah sangat baik untuk melakukan suatu pekerjaan diatas standar yang ditetapkan.

e. Distribusi Tabel Frekuensi Perilaku Kerja Inovatif (Y2)

Dalam variabel Perilaku Kerja Inovatif (Y2) terdapat dua belas item pertanyaan yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Jawaban responden dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.10 Distribusi Tabel Frekuensi Perilaku Kerja Inovatif (Y2)

Item	Skala Jawaban										Mean
	1		2		3		4		5		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Y2.1	0	0	0	0	1	0.8	38	28.8	93	70.5	4.70
Y2.2	0	0	0	0	5	3.8	48	36.4	79	59.8	4.56
Y2.3	0	0	0	0	14	10.6	55	41.7	63	47.7	4.37
Y2.4	0	0	0	0	4	3.0	43	32.6	85	64.4	4.61
Y2.5	0	0	0	0	4	3.0	39	29.5	89	67.4	4.64
Y2.6	0	0	0	0	2	1.5	37	28.0	93	70.5	4.69
Y2.7	0	0	0	0	4	3.0	36	27.3	92	69.7	4.67
Y2.8	0	0	0	0	2	1.5	52	39.4	78	59.1	4.58
Perilaku Kerja Inovatif (Y2)											4.60

Sumber: Data diolah, 2021

- Y1.1: Setiap individu selalu berupaya mencari metode kerja yang baru
- Y1.2: Setiap Individu mendapat ide/gagasan baru dari pengalaman saya.
- Y1.3: Setiap Individu mampu memberikan pengaruh dalam menggerakkan dukungan dan sumber daya yang ada agar ide/gagasan saya dapat terealisasi
- Y1.4: Pemimpin atau pemilik memperlakukan suatu individu sebagai sebuah individu pribadi bukan hanya sebagai bagian dari karyawan yang dimiliki
- Y1.5: Setiap Individu tetap tenang ketika menghadapi masalah di tempat kerja
- Y1.6: Setiap Individu mampu mengkomunikasikan setiap ide/gagasan secara efektif
- Y1.7: Setiap Individu mewujudkan ide -ide/gagasan baru menjadi aplikasi atau program yang dapat dijalankan
- Y1.8: Ide/gagasan yang diciptakan suatu individu menjadikan pekerjaan menjadi lebih efektif.

Tabel 4.10 menunjukkan distribusi jawaban responden terhadap pernyataan dari variabel Perilaku Kerja Inovatif yang terdiri dari berbagai item *opportunity exploration* (kesempatan eksplorasi), *championship*, *idea generation*, dan *application*.

Item pertama pada tabel distribusi diatas berkaitan dengan setiap individu selalu berupaya mencari metode kerja yang baru, kemudian diketahui 93 responden (56.8%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 38 responden (28.8%) menyatakan setuju, dan sebanyak 0 responden (0%) menyatakan ragu-ragu (netral), 0 responden (0%) menyatakan tidak setuju dan sebanyak 0 responden (0%) menyatakan sangat tidak setuju. Berdasarkan jawaban tersebut diperoleh rata-rata sebesar 4.71 yang berarti bahwa karyawan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) Batik sangat baik untuk mencari metode kerja yang baru

Item kedua dari tabel 4.10 terkait tentang setiap individu mendapat ide/gagasan baru dari pengalaman saya. Terdapat 79 responden (59.8%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 48 responden (36.4%) menyatakan setuju, dan sebanyak 5 responden (3.8%) menyatakan ragu-ragu, 0 responden (0.8%) menyatakan tidak setuju dan sebanyak 0 responden (0%) menyatakan sangat tidak setuju. Berdasarkan jawaban tersebut diperoleh rata-rata sebesar 4.56 yang berarti bahwa karyawan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) batik sangat baik untuk mendapat gagasan dari setiap pengalaman yang dimiliki masing-masing individu.

Item ketiga dari tabel yang sama yaitu terkait tentang setiap individu individu sangat baik untuk mampu memberikan pengaruh dalam menggerakkan dukungan dan sumber daya yang ada agar ide/gagasan yang dimiliki dapat terealisasi, diketahui 63 responden (47.7%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 55 responden (41.7%) menyatakan setuju, dan sebanyak 14 responden (10.6%) menyatakan ragu-ragu, 0 responden (0%) menyatakan tidak setuju dan sebanyak 0 responden (0.0%)

menyatakan sangat tidak setuju. Berdasarkan jawaban tersebut diperoleh rata-rata sebesar 4.30 yang berarti setiap individu sangat baik untuk mampu memberikan pengaruh dalam menggerakkan dukungan dan sumber daya yang ada agar ide/gagasan yang dimiliki dapat terealisasi

Item keempat berkaitan tentang setiap pemimpin (pemilik) memperlakukan setiap individu sebagai sebuah individu pribadi bukan hanya sebagai bagian dari karyawan yang dimiliki, diketahui 85 responden (64.4%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 43 responden (32.6%) menyatakan setuju, dan sebanyak 4 responden (3.0%) menyatakan ragu-ragu, 0 responden (0%) menyatakan tidak setuju dan sebanyak 0 responden (0.0%) menyatakan sangat tidak setuju. Berdasarkan jawaban tersebut diperoleh rata-rata sebesar 4.61 yang memiliki arti bahwa setiap Pemimpin atau pemilik sangat baik untuk memperlakukan setiap individu sebagai sebuah individu pribadi bukan hanya sebagai bagian dari karyawan yang dimiliki

Item kelima dari tabel distribusi di atas berkaitan tentang setiap individu tetap tenang ketika menghadapi masalah di tempat, diketahui 89 responden (67.4%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 39 responden (29.5%) menyatakan setuju, dan sebanyak 4 responden (3%) menyatakan ragu-ragu, 0 responden (0%) menyatakan tidak setuju dan sebanyak 0 responden (0.0%) menyatakan sangat tidak setuju. Berdasarkan jawaban tersebut diperoleh rata-rata sebesar 4.61 yang berarti setiap individu sangat baik untuk tetap tenang ketika menghadapi masalah di tempat.

Item keenam berkaitan setiap individu mampu mengkomunikasikan setiap ide/gagasan secara efektif, yang diketahui 93 responden (70.5%) menyatakan sangat

setuju, sebanyak 37 responden (28.0%) menyatakan setuju, dan sebanyak 2 responden (1.5%) menyatakan ragu-ragu, 0 responden (0%) menyatakan tidak setuju dan sebanyak 0 responden (0.0%) menyatakan sangat tidak setuju. Berdasarkan jawaban tersebut diperoleh rata-rata sebesar 4.69 yang berarti setiap individu sangat baik untuk mampu mengkomunikasikan setiap ide/gagasan secara efektif.

Item ketujuh berkaitan tentang mewujudkan ide-ide/gagasan baru suatu individu menjadi aplikasi atau program yang dapat dijalankan, kemudian diketahui 92 responden (69.7%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 36 responden (27.3%) menyatakan setuju, dan sebanyak 4 responden (3.0%) menyatakan ragu-ragu, 0 responden (0%) menyatakan tidak setuju dan sebanyak 0 responden (0.0%) menyatakan sangat tidak setuju. Berdasarkan jawaban tersebut diperoleh rata-rata sebesar 4.67 yang berarti setiap individu sudah sangat baik untuk merasakan ketika mendapatkan hukuman bahwa pekerjaan yang dilakukan salah.

Item kedelapan berkaitan tentang setiap individu merasa disukai karyawan lain di lingkungan kerja, diketahui 53 responden (40.2%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 68 responden (75.0%) menyatakan setuju, dan sebanyak 10 responden (7.6%) menyatakan ragu-ragu, 0 responden (0%) menyatakan tidak setuju dan sebanyak 1 responden (0.8%) menyatakan sangat tidak setuju. Berdasarkan jawaban tersebut diperoleh rata-rata sebesar 4.30 yang berarti setiap individu sudah sangat baik untuk merasa disukai karyawan lain di lingkungan kerja.

Berdasarkan jawaban dari semua item maka diperoleh rata-rata untuk variabel Iklim Organisasi sebesar 4.60 yang berarti perilaku kerja inovatif yang

tercipta dalam ruang lingkup sebuah UKM Batik di Desa Wisata Batik sudah sangat baik untuk melakukan inovasi guna meningkatkan kinerja perusahaan.

IV.4 Hasil Analisis Inferensial

Analisis hasil statistik inferensial dalam penelitian ini adalah hasil pengujian dari hipotesis variabel gaya kepemimpinan transformasional (X1) terhadap perilaku kerja inovatif (Y2) dengan iklim organisasi (Y1) sebagai variabel *intervening*.

Analisis statistik dalam penelitian ini terdiri dari hasil analisis jalur (*path analysis*) dan uji t.

IV.4.1 Analisis Jalur

Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur *path (path analysis)*. Analisis ini digunakan untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung antara variabel *endogen* dan variabel *eksogen* dengan menggunakan bantuan *SPSS for Windows*. Dalam rangka untuk mengetahui pengaruh signifikan antar variabel, maka pengaruh antar variabel harus memenuhi kriteria, yaitu apabila signifikan $< 0,05$, maka terdapat pengaruh signifikan dan apabila nilai signifikan $> 0,05$ maka pengaruh tidak signifikan. Hasil analisis dengan menggunakan *path analysis* adalah sebagai berikut:

1) Koefisien Jalur Kepemimpinan Transformasional terhadap Iklim Organisasi

Koefisien jalur pertama dalam penelitian ini, yaitu mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional (X) terhadap iklim organisasi (Y1). Hasil uji koefisien jalur hipotesis pertama adalah sebagai berikut:

Tabel 16 Koefisien Jalur Kepemimpinan Transformasional terhadap Iklim Organisasi

Variabel Independen	Variabel Dependen	Coefficient (Beta)	t-hitung	Sig	Keterangan
Gaya kepemimpinan Transformasional (X)	Iklim Organisasi (Y1)	0,373	4,588	0,000	Signifikan
t-tabel : 1,97852					
R Square (R ²) : 0,392 atau 39,2%					
e ¹ : $\sqrt{1 - R^2} = \sqrt{1 - 0,392} = 0,779$ atau 77,9 %					

Sumber: Data diolah, 2021

Keterangan:

t-tabel : Tabel Distribusi

e : Nilai error

R Square (R²) : Nilai Koefisien Determinasi

Hasil pengujian secara langsung pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap iklim organisasi pada tabel 16 di atas dengan hipotesis penelitian yang diuji adalah sebagai berikut:

H1: Kepemimpinan transformasional (X1) berpengaruh signifikan terhadap iklim organisasi (Y1) pada karyawan yang bekerja di pada Usaha Kecil dan Menengah (UKM) di Kampung Batik Desa Trusmi Kabupaten Cirebon.

Berdasarkan tabel dapat diketahui bahwa koefisien jalur sebesar 0,373 dengan t-hitung sebesar 4.585. Hasil positif atau negatif hanya menunjukkan arah pengujian hipotesis dan linieritas bukan menunjukkan jumlah (Sarwono, dalam Poernomo dan Wulansari, 2015:197), sehingga variabel kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi memiliki pengaruh positif (searah). Hasil angka signifikan yang diperoleh adalah sebesar 0,000, yang berarti lebih kecil dari angka signifikan yang telah ditetapkan sebesar 0,05, sehingga dapat diambil keputusan bahwa H_a diterima dan

H0 ditolak. Hal tersebut berarti hipotesis alternatif yang menyatakan kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap iklim organisasi diterima. Oleh karena itu, peneliti dapat mengambil kesimpulan bahwa variabel kepemimpinan transformasional terhadap iklim organisasi memiliki pengaruh positif, sehingga dapat dikatakan bahwa semakin kuat pengaruh gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh pemilik/pemimpin, maka perilaku kerja inovatif para pelaku usaha kecil menengah (UKM) juga akan semakin tinggi iklim organisasi yang diciptakan, hal ini juga tidak terlepas dari pengaruh karakteristik responden di dalam penelitian ini. Para responden dalam penelitian ini adalah para karyawan UKM Batik yang ada di Desa Wisata Batik Trusmi yang berusia >20 tahun yang artinya mereka mampu menciptakan suasana iklim organisasi yang lebih baik dengan tujuan meningkatkan kinerja bisnis mereka. Kemudian, diperoleh nilai koefisien determinasi sebesar 0,139 atau 13,9% yang menunjukkan bahwa kontribusi gaya kepemimpinan transformasional terhadap iklim organisasi adalah sebesar 13,9%, sedangkan 86,1% merupakan kontribusi variabel lain di luar model penelitian ini.

2) Koefisien Jalur Iklim Organisasi sebagai Variabel *Intervening* dalam Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Perilaku Kerja Inovatif

Tabel 17 Koefisien Jalur Iklim Organisasi sebagai Variabel *Intervening* dalam Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Perilaku Kerja Inovatif

Variabel Independen	Variabel Dependen	Coefficient (Beta)	t-hitung	P-Value	Keterangan
Gaya Kepemimpinan	Perilaku Kerja	0,204	2,253	0.026	Signifikan

Transformasional (X)	Inovatif (Y2)				
Iklm Organisasi (Y1)		0,328	3,620	0.000	Signifikan
t-tabel : 1.97852					
R Square (R ²) : 0,219					
e ² : $\sqrt{1 - R^2} = \sqrt{1 - 0,219} = 0,781$ atau 78,1 %					

Sumber: Data diolah, 2021

Hasil pengujian secara langsung pengaruh gaya kepemimpinan transformasional (X) dan iklim organisasi (Y1) terhadap perilaku kerja inovatif (Y2)

UMKM Batik pada tabel 17 adalah sebagai berikut:

Berdasarkan tabel 16 dapat diketahui bahwa nilai *Coefficient* (Beta) sebesar 0,328. Menunjukkan pengaruh iklim organisasi (Y₁) terhadap perilaku kerja inovatif (Y₂) sebesar 0,328. Hasil angka signifikan yang diperoleh sebesar 0,000, yang berarti lebih kecil dari angka signifikan yang telah ditetapkan sebesar 0,05, sehingga dapat diambil keputusan bahwa H_a diterima dan H₀ ditolak. variabel iklim organisasi (Y1) memiliki t-hitung sebesar 2,253 karena nilai t_{hitung} > t_{tabel} (2,253 > 1,978) kesimpulannya bahwa arah pengujian linieritas variabel iklim organisasi dan perilaku kerja inovatif memiliki pengaruh positif (searah). Kemudian, diperoleh nilai koefisien determinasi (R²) sebesar 0,219 atau 21,9% hasil ini menunjukkan bahwa kontribusi iklim organisasi terhadap perilaku kerja inovatif sebesar 60,1% sedangkan 78,1% merupakan kontribusi variabel lain di luar model penelitian ini.

Analisis jalur kedua dalam penelitian ini juga menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional (X) terhadap perilaku kerja inovatif (Y2).

Menunjukkan bahwa arah pengujian linieritas variabel gaya kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja inovatif memiliki pengaruh positif (searah). gaya

kepemimpinan transformasional (X) mempengaruhi perilaku kerja inovatif (Y2) pada tingkat signifikansi sebesar 0,05 hal ini dibuktikan dengan nilai signifikansi diperoleh sebesar $0,026 > 0,05$, hal tersebut membuktikan bahwa H_a diterima dan H_0 ditolak. Variabel gaya kepemimpinan transformasional (X) terhadap perilaku kerja inovatif (Y2) memiliki t_{hitung} sebesar 9,642 karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($2,253 > 1,978$) diartikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional (X) berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja inovatif (Y2). Nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,219 atau 21,9% hasil ini menunjukkan bahwa kontribusi gaya kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif sebesar 21,9% sedangkan 78,1% merupakan kontribusi variabel lain di luar model penelitian ini.

3) Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Pada pengaruh kepemimpinan transformasional (X) terhadap perilaku kerja inovatif (Y) terdapat dugaan variabel iklim organisasi (Z) sebagai variabel *intervening* yang dapat diketahui pengaruh langsung dan tidak langsung dari masing-masing variabel yang akan diuraikan sebagai berikut:

a. Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Pengaruh langsung dapat diketahui dengan persamaan sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Direct Effect} &= PXY_2 \\ &= 0,204 \end{aligned}$$

Pengaruh langsung yang dapat diperoleh adalah sebesar 0,204. nilai tersebut menunjukkan bahwa pengaruh variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap variabel perilaku kerja inovatif sebesar 0,204. Berdasarkan hal tersebut

maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung terhadap perilaku kerja inovatif.

b. Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Untuk mengetahui pengaruh tidak langsung dari variabel kepemimpinan transformasional (X) terhadap perilaku kerja inovatif (Y2) dengan variabel iklim organisasi (Y1) sebagai variabel *intervening*, dapat dilakukan dengan cara mengalikan hasil pengaruh langsung dari variabel yang dilewati dengan perhitungan sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Indirect Effect} &= (P_{XY_1}) \times (P_{Y_1Y_2}) \\ &= 0,373 \times 0,328 \\ &= 0,1223 \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan di atas memiliki pengertian bahwa pengaruh tidak langsung variabel kepemimpinan transformasional (X) terhadap perilaku kerja inovatif (Y2) dengan iklim organisasi (Y1) sebagai variabel *intervening* adalah sebesar 0,1223. Nilai tersebut menunjukkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif dengan iklim organisasi sebagai variabel *intervening* memiliki pengaruh yang positif, sehingga dapat disimpulkan bahwa apabila semakin banyak pengaruh gaya kepemimpinan yang dimiliki pemimpin atau pemilik tinggi dan iklim organisasi yang tercipta sangat baik, maka perilaku kerja inovatif pada UKM juga akan meningkat. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh tidak langsung variabel kepemimpinan transformasional (X) terhadap variabel perilaku kerja inovatif (Y2) dengan melalui variabel iklim

organisasi (Y1) sebagai variabel *intervening*, digunakan Uji Sobel (Test Sobel) dengan rumus sebagai berikut:

Keterangan:

$$Sab = \sqrt{b^2Sa^2 + a^2Sb^2 + Sa^2Sb^2}$$

a: Koefisien sta

b: Koefisien standar beta variabel Y1 terhadap Y2

Sa: Standar error dari koefisien a

Sb: Standar error dari koefisien b

$$\begin{aligned} Sab &= \sqrt{(0,328)^2 \times (0,128)^2 + (0,373)^2 \times (0,155)^2 + (0,128)^2 \times (0,155)^2} \\ &= \sqrt{0,1075844 \times 0,016384 + 0,139129 \times 0,024025 + 0,016384 \times 0,024025} \\ &= \sqrt{0,00176266 + 0,000517977267 + 0,00039367} \\ &= \sqrt{0,00267430727} \\ &= 0,0517137049 \end{aligned}$$

Untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung, maka diperlukan untuk menghitung nilai t dari koefisien ab dengan rumus sebagai berikut:

$$\begin{aligned} t &= \frac{ab}{Sab} = \frac{0,328 \times 0,373}{0,0517137049} \\ &= \frac{0,122344}{0,0517137049} \\ &= 2,36579 \end{aligned}$$

Oleh karena t-hitung > t-tabel, yaitu sebesar 2,36579 > 1,97852 dan tingkat signifikansi lebih kecil dari 0,05 yaitu sebesar 0,000, maka dapat disimpulkan bahwa pada penelitian ini terdapat pengaruh dari variabel iklim organisasi (Y1) sebagai variabel *intervening* pada hubungan kepemimpinan transformasional (X) terhadap Perilaku Kerja Inovatif (Y2)

c. Pengaruh Total (*Total Effect*)

Untuk mengetahui pengaruh total dari variabel kepemimpinan transformasional, perilaku kerja inovatif, dan iklim organisasi dapat dilakukan dengan cara menghitung perkalian pengaruh langsung dan menjumlahkannya. Cara perhitungannya dapat diuraikan melalui persamaan sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Total Effect} &= PXY_2 + (PXY_1 \times PY_1Y_2) \\ &= 0,204 + 0,1223 \\ &= 0,3263 \end{aligned}$$

Dari hasil perhitungan tersebut menunjukkan total pengaruh sebesar 0,3263. Hasil ini menunjukkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan transformasional (X) terhadap perilaku kerja inovatif (Y2) dengan iklim organisasi (Y1) lebih besar dari pengaruh langsung antara gaya kepemimpinan transformasional (X) dan perilaku kerja inovatif (Y2) (0,3263 > 0,204). Kesimpulannya iklim organisasi (Y1) sebagai variabel *intervening* dibutuhkan untuk memperkuat pengaruh dari gaya kepemimpinan transformasional (X). Hasil keseluruhan rekapitulasi dari pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif melalui iklim organisasi sebagai variabel *intervening* dapat dilihat pada tabel 18 sebagai berikut:

Tabel 18 Hasil Rekapitulasi Kepemimpinan Transformasional terhadap Perilaku Kerja Inovatif melalui Iklim Organisasi

No	Model	Pengaruh		Pengaruh Total
		Langsung	Tidak Langsung	
1	X → Y1	0,373	-	0,597
2	X → Y2	0,204	-	0,373
3	Y1 → Y2	0,328	-	0,524
4	X → Y1 → Y2	-	0,373 x 0,328 = 0,122344	0,3263

Sumber: Data diolah, 2021

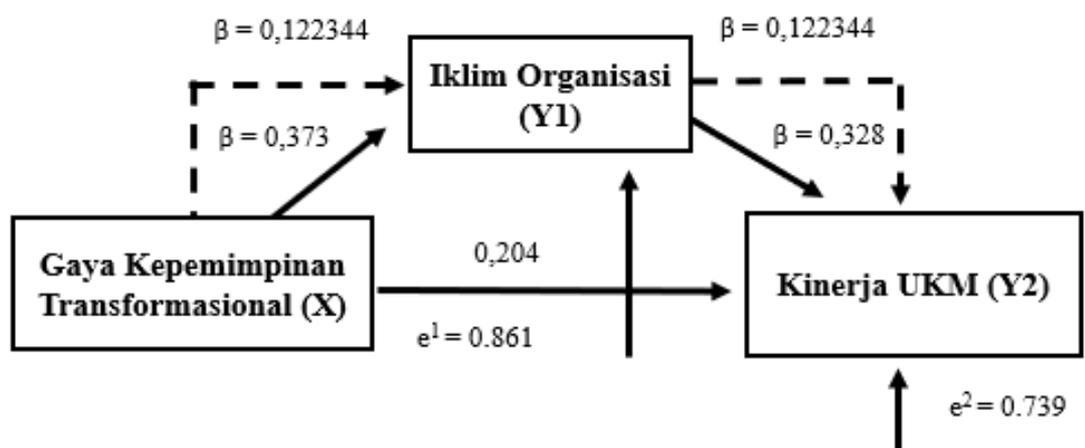
Berdasarkan Tabel di atas dapat diketahui bahwa pengaruh langsung kepemimpinan transformasional (X) terhadap iklim organisasi (Y1) adalah sebesar 0,373, hasil pengaruh kepemimpinan transformasional (X) terhadap perilaku kerja inovatif (Y2) sebesar 0,204 dan hasil pengaruh iklim organisasi (Y2) terhadap PERILAKU KERJA INOVATIF (Y1) adalah sebesar 0,328. Pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional (X) terhadap perilaku kerja inovatif (Y) melalui iklim organisasi (Z) sebesar $0,373 \times 0,328 = 0,1223$. Dari hasil perhitungan tersebut dapat disimpulkan bahwa total pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap melalui iklim organisasi adalah sebesar 0,3263.

d. Hubungan Antar Jalur

Hubungan antar jalur dari keseluruhan perhitungan yang telah dilakukan, penelitian ini menghasilkan koefisien jalur antar variabel. Gambar 6 menampilkan diagram hasil analisis jalur secara keseluruhan. Koefisien variabel kepemimpinan transformasional terhadap iklim organisasi adalah sebesar 0,373. Koefisien variabel iklim organisasi terhadap perilaku kerja inovatif adalah sebesar 0,328. Koefisien variabel kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif adalah sebesar 0,204. Variabel kepemimpinan transformasional; berpengaruh tidak langsung terhadap perilaku kerja inovatif melalui iklim organisasi sebesar 0,122344.

Diagram hasil analisis jalur dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 6 Diagram hasil analisis jalur



Sumber: Data diolah, 2021

Keterangan:

- \longrightarrow : Pengaruh langsung
- \dashrightarrow : Pengaruh tidak langsung

Diagram hasil analisis jalur pada Gambar 6 mempunyai persamaan sebagai berikut:

Sub Struktur I: $Y1 = 0,434 X$

Sub Struktur II: $Y2 = 0,373X + (0,514)Y1$

e. Ketepatan Model

Ketepatan model hipotesis dari data penelitian ini dapat diukur dari pengaruh koefisien determinasi (R^2) pada kedua persamaan. Hasil ketepatan model adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 R^2 &= 1 - (1 - R^2_1) (1 - R^2_2) (1 - R^2_3) \\
 &= 1 - (1 - 0,139) (1 - 0,188) (1 - 0,264) \\
 &= 1 - (0,861) (0,812) (0,739) \\
 &= 1 - 0,516
 \end{aligned}$$

= 0,484 atau 48,4%

Hasil perhitungan ketepatan model sebesar 48,4% yang menerangkan bahwa kontribusi model untuk menjelaskan pengaruh struktural dari ketiga variabel yang diteliti adalah sebesar 48,4% sedangkan sisanya sebesar 51.6% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam model penelitian ini

IV.4.2 Uji Hipotesis

Uji hipotesis (Uji t) digunakan untuk memperkuat hasil uji analisis jalur (*path analysis*) yang dilakukan sebelumnya. Tujuan dari uji t adalah untuk mengetahui pengaruh yang signifikan dari variabel kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif dengan iklim organisasi sebagai variabel *intervening*. Sebuah variabel bebas dikatakan mempunyai pengaruh yang signifikan secara parsial, apabila $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$ atau probabilitas $\text{sig.} \leq 0,05$. Hasil uji hipotesis dalam penelitian ini disajikan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 19 Hasil Uji Hipotesis (Uji t)

Hipotesis	Probabilitas (Sig.)	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Iklim Organisasi	0,000	H ₁ Diterima
Iklim Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Perilaku Kerja Inovatif	0,000	H ₂ Diterima
Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Perilaku Kerja Inovatif	0,000	H ₃ Diterima

Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Perilaku Kerja Inovatif melalui Iklim Organisasi sebagai variabel <i>intervening</i>	0,000	H ₄ Diterima
--	-------	-------------------------

Sumber: Data diolah, 2021

Berdasarkan Tabel di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa:

1. Variabel kepemimpinan transformasional (X) terhadap iklim organisasi (Y1) diperoleh angka signifikan 0,000 lebih kecil dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap iklim organisasi.
2. Variabel iklim organisasi (Y1) terhadap perilaku kerja inovatif (Y2) diperoleh angka signifikan 0,00 lebih kecil dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa variabel iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja inovatif.
3. Variabel kepemimpinan transformasional (X) terhadap perilaku kerja inovatif (Y2) diperoleh angka signifikan 0,000 lebih kecil dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja inovatif.
4. Variabel kepemimpinan transformasional (X) terhadap perilaku kerja inovatif (Y2) dengan iklim organisasi (Y1) sebagai variabel *intervening* diperoleh angka signifikan 0,000 lebih kecil dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat

pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif dengan iklim organisasi sebagai variabel *intervening*.

IV.5 Pembahasan Hasil Penelitian

IV.5.1 Hasil Analisis Deskriptif

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui gambaran dari setiap variabel yang diteliti. berdasarkan hasil penelitian yang telah dilaksanakan, diperoleh gambaran dari masing-masing variabel, yaitu kepemimpinan transformasional, perilaku kerja inovatif, iklim organisasi adalah sebagai berikut:

1) Kepemimpinan Transformasional

Berdasarkan data primer yang diperoleh oleh peneliti melalui penyebaran kuesioner kepada 132 responden, dimana dalam penelitian ini adalah para karyawan di Usaha Kecil dan Menengah (UKM) yang berada di Kampung Wisata Batik di Desa Trusmi, diperoleh hasil bahwa para Karyawan UKM memiliki keyakinan yang sangat tinggi semakin banyak pengaruh kepemimpinan dari sang pemilik/pemimpin yang terjadi dan dampaknya bagi kepada sesama individu memiliki dampak yang baik untuk perkembangan usaha yang mereka miliki, yang bisa dijadikan sebagai modal utama dalam meningkatkan iklim organisasi (perilaku kerja inovatif). Hal ini dibuktikan dengan *grand mean* atau rata-rata variabel kepemimpinan transformasional sebesar 4,61. Variabel kepemimpinan transformasional diukur melalui 12 item pertanyaan dari 4 indikator yaitu *idealized influence*, *individual consideration*, *intellectual stimulation*, dan *inspiration*.

Adapun dari keseluruhan indikator yang digunakan di dalam penelitian ini, terdapat indikator yang paling dominan atau memiliki skor rata-rata tertinggi, yaitu indikator *idealized influence*, pada item pernyataan X.1 (pemimpin merupakan panutan saya ketika dalam bekerja) dengan skor 4.70 dan memiliki skor paling rendah pada item X2 (pemimpin (pemilik) selalu membantu karyawan ketika kesulitan dalam bekerja) dengan skor 4.48, berarti bisa disimpulkan bahwa para karyawan sudah menjadikan para pemilik panutan, dan para pemilik juga jarang untuk membantu para karyawan ketika dalam kesusahan.

2) Iklim Organisasi (Y1)

Berdasarkan data primer yang diperoleh oleh peneliti melalui penyebaran kuesioner kepada 132 responden, dimana dalam penelitian ini adalah para karyawan di Usaha Kecil dan Menengah (UKM) yang berada di Kampung Wisata Batik di Desa Trusmi, diperoleh hasil bahwa para karyawan UKM memiliki keyakinan yang sangat tinggi ketika perusahaan menerapkan sebuah iklim organisasi yang baik bagi perkembangan perusahaan dimasa kini ataupun mendatang. Hal tersebut dibuktikan dengan *grand mean* atau rata-rata variabel iklim organisasi sebesar 4,40.

Variabel iklim organisasi diukur dengan 18 item pernyataan dari 9 indikator, yaitu: struktur, standar, tanggung jawab, *reward*, *warm*, dukungan, *risk*, *conflict*, dan identitas. Dari seluruh indikator yang digunakan di penelitian ini, terdapat 1 indikator yang memiliki nilai rata-rata tertinggi atau yang paling dominan diantara indikator yang lain, yaitu *indicator warm*, dan yang paling mendukung terdapat pada item Y1.7 (saya berhak mendapatkan reward atas kinerja yang saya lakukan) dengan skor

sebesar 4,70. Serta nilai yang terendah terdapat pada item Y1.10 (saya merasa hubungan antara saya dengan sesama rekan kerja terjalin harmonis) dengan skor item sebesar 3,92.

3) Perilaku Kerja Inovatif

Berdasarkan data primer yang diperoleh oleh peneliti melalui penyebaran kuesioner kepada 132 responden, dimana dalam penelitian ini adalah para karyawan di Usaha Kecil dan Menengah (UKM) yang berada di Kampung Wisata Batik di Desa Trusmi, diperoleh hasil bahwa para karyawan UKM memiliki keyakinan yang sangat tinggi ketika perusahaan menerapkan pengetahuan, kemampuan, keterampilan dan sumber daya untuk meningkatkan kegiatan inovasi perusahaan akan memiliki dampak yang baik bagi perkembangan perusahaan dimasa kini ataupun mendatang.

Hal tersebut juga ditunjukkan dengan *grand mean* atau rata-rata variabel perilaku kerja inovatif sebesar 4,60 yang masuk pada kategori tinggi. Variabel perilaku kerja inovatif diukur dengan 8 item dari 4 indikator, yaitu *opportunity exploration*, *championship*, *idea generation*, dan *application*. Dari kelima indikator tersebut, indikator *opportunity exploration* memiliki mean tertinggi yaitu terdapat pada item Y2.1 (saya selalu berupaya mencari metode kerja baru) dengan skor sebesar 4,70 dan indikator yang terendah adalah indikator *application* pada item Y2.3 (setiap Individu mampu memberikan pengaruh dalam menggerakkan dukungan dan sumber daya yang ada agar ide/gagasan saya dapat terealisasi) dengan skor 4,37.

IV.5.2 Hasil Analisis Inferensial

Analisis inferensial dalam penelitian ini dilakukan pengujian terhadap masing-masing variabel yang diteliti, yaitu variabel kepemimpinan transformasional, perilaku kerja inovatif, dan iklim organisasi dengan uji analisis jalur (*path analysis*) dan uji hipotesis (uji t). Hasil analisis *inferensial* dari variabel kepemimpinan transformasional (X), perilaku kerja inovatif (Y2), dan iklim organisasi (Y1) adalah sebagai berikut:

1) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Iklim Organisasi

Hasil uji analisis jalur (*path analysis*) menunjukkan bahwa nilai koefisien jalur untuk kepemimpinan transformasional (X) terhadap iklim organisasi (Y1) adalah sebesar 0,373. Angka tersebut menunjukkan arah pengaruh yang positif (searah). Kemudian, diperoleh angka signifikan 0,000 ($\text{sig.} < 0,05$) yang berarti hipotesis alternatif kepemimpinan transformasional (X) berpengaruh signifikan terhadap iklim organisasi (Y1) diterima. Hasil gambaran responden diperoleh bahwa mayoritas pelaku Usaha Kecil dan Menengah (UKM) adalah usaha kecil yang memiliki tenaga kerja minimal 7 orang dan maksimal 26 orang dan para responden yang mengisi kuesioner ini memiliki tingkat pendidikan terakhir rata-rata SMA/SMK dan rata-rata sudah menikah, sehingga mereka setuju dengan adanya proses mengumpulkan dan membagikan pengetahuan yang dimiliki perusahaan ataupun individu kepada sesama perusahaan ataupun individu lain.

Hasil uji pengaruh diantara kedua variabel ini menjadi signifikan dikarenakan pada hasil uji inferensial yang telah dilakukan terutama pada item pernyataan yang memiliki nilai mean tertinggi dengan nilai 4,70 yaitu item pernyataan X1.1 yang

menyatakan bahwa pemilik/pemimpin merupakan panutan ketika dalam bekerja. Hal ini tentu saja menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi hasil signifikansinya.

Selain dari itu juga pada karakteristik responden yang telah dianalisis oleh peneliti, pada responden yang mengisi kuesioner ini rata-rata berumur diantara 24 – 29 tahun, sehingga para karyawan UKM menyadari bahwa pentingnya pengaruh seorang pemimpin yang bisa meningkatkan kinerja perusahaan mereka. Dari pernyataan tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa para pelaku UKM memiliki keyakinan bahwa modal utama untuk meningkatkan kinerja bisnis salah satunya adalah dengan mengikuti sifat dan contoh pemimpin atau pemilik serta menimbulkan iklim organisasi yang nyaman ini memperkuat penelitian yang telah dilakukan oleh Masduki (2017) yang menggambarkan sebuah maka semakin tinggi gaya kepemimpinan yang dimiliki dan Iklim organisasi yang tercipta, maka meningkat pula kinerja bisnis mereka.

2) Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Perilaku Kerja Inovatif

Hasil uji inferensial menggunakan analisis jalur (*path analysis*) yang menunjukkan bahwa nilai koefisien jalur untuk iklim organisasi (Y1) terhadap perilaku kerja inovatif (Y2) sebesar 0,328. Angka tersebut menunjukkan pengaruh yang positif. Selanjutnya, diperoleh nilai signifikan 0,000 ($\text{sig.} < 0,05$) yang berarti hipotesis alternatif iklim organisasi (Y1) berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja inovatif (Y2) diterima. Hasil gambaran responden diperoleh hasil bahwa mayoritas pelaku Usaha Kecil dan Menengah (UKM) adalah usaha kecil yang memiliki tenaga kerja minimal 7 orang dan maksimal 26 orang dan para responden

yang mengisi kuesioner ini memiliki tingkat pendidikan terakhir rata-rata SMA/SMK dan rata-rata sudah menikah, sehingga mereka setuju dengan adanya proses mengumpulkan dan membagikan pengetahuan yang dimiliki perusahaan ataupun individu kepada sesama perusahaan ataupun individu lain.

Hasil uji pengaruh diantara kedua variabel ini menjadi signifikan dikarenakan pada hasil uji inferensial yang telah dilakukan terutama pada item pernyataan yang memiliki nilai mean tertinggi dengan nilai 4,70. Dimana terdapat pada item pernyataan Y1.7 yang menyatakan bahwa saya berhak atas *reward*. Dengan adanya pernyataan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa semakin baik melakukan suatu pekerjaan maka hasil *reward* yang didapatkan besar dan hal tersebut dapat meningkatkan kemampuan mereka untuk berinovasi lebih baik lagi.

Hasil penelitian ini juga memperkuat penelitian yang telah dilakukan oleh Masduki (2017). Penelitian tersebut menyatakan bahwa pada era saat ini yang berbasis pada pengetahuan telah menjadi aset penting bagi perusahaan. Dengan belajar terus menerus dan memperoleh pengetahuan baru, kemudian berbagi pengetahuan di antara anggota, organisasi dapat memanfaatkan pengetahuan baru tersebut ke dalam implementasi produk, layanan atau metode baru (inovasi).

3) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Perilaku Kerja Inovatif

Hasil uji inferensial menggunakan analisis jalur (*path analysis*) yang menunjukkan bahwa nilai koefisien jalur untuk kepemimpinan transformasional (X) terhadap perilaku kerja inovatif (Y2) sebesar 0,204. Angka tersebut menunjukkan

pengaruh yang positif. Selanjutnya, diperoleh nilai signifikan 0,000 ($\text{sig.} < 0,05$) yang berarti hipotesis alternatif kepemimpinan transformasional (X) signifikan terhadap perilaku kerja inovatif diterima. Hasil gambaran responden diperoleh hasil bahwa mayoritas pelaku Usaha Kecil Menengah (UKM) adalah usaha kecil yang memiliki tenaga kerja minimal 5 orang dan maksimal 19 orang. Para responden di dalam penelitian ini telah mencapai tingkat pendidikan terakhir yaitu SMA/SMK dengan kata lain mereka telah mengerti bahwa kinerja bisnis mereka tidak bisa terlepas dari kemampuan mereka untuk berinovasi dan hal ini juga menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi hasil signifikansinya variabel ini.

Hasil gambaran responden diperoleh hasil bahwa mayoritas pelaku Usaha Kecil dan Menengah (UKM) adalah usaha kecil yang memiliki tenaga kerja minimal 7 orang dan maksimal 26 orang. Para responden yang mengisi kuesioner ini memiliki tingkat pendidikan terakhir rata-rata SMA/SMK dan rata-rata sudah menikah. Oleh karena itu, mereka setuju dengan adanya proses mengumpulkan dan membagikan pengetahuan yang dimiliki perusahaan ataupun individu kepada sesama perusahaan ataupun individu lain.

Hasil uji pengaruh diantara kedua variabel ini menjadi signifikan dikarenakan pada hasil uji inferensial yang telah dilakukan terutama pada item pernyataan yang memiliki nilai *mean* tertinggi dengan nilai 4,68 yaitu item pernyataan X1.1 yang menyatakan bahwa pemilik/pemimpin merupakan panutan ketika dalam bekerja. Hal ini tentu saja menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi hasil signifikansinya. serta *mean* tertinggi pada Y2 terletak pada poin Y2.7 yang menyatakan saya mampu

mewujudkan ide-ide baru saya menjadi program yang dapat dijalankan. Selain dari itu juga pada karakteristik responden yang telah dianalisis oleh peneliti, pada responden yang mengisi kuesioner ini rata-rata berumur diantara 24-29 tahun, sehingga para karyawan UKM menyadari bahwa pentingnya pengaruh seorang pemimpin yang bisa meningkatkan kinerja perusahaan mereka.

Dari pernyataan tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa para pelaku UKM memiliki keyakinan bahwa modal utama untuk meningkatkan kinerja bisnis salah satunya adalah dengan mengikuti sifat dan contoh pemimpin atau pemilik dan para karyawan menyadari akan pentingnya perubahan yang terus menerus berubah. Hal ini memperkuat penelitian yang telah dilakukan oleh Masduki (2017) yang menggambarkan sebuah maka semakin tinggi gaya kepemimpinan yang dimiliki dan perilaku kerja yang tercipta dan munculnya sebuah inovasi yang dilakukan oleh setiap karyawan, maka meningkat pula kinerja bisnis mereka.

4) Pengaruh Langsung Kepemimpinan Transformasional terhadap Perilaku

Kerja Inovatif Melalui Iklim Organisasi

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif dengan iklim organisasi sebagai variabel *intervening* adalah sebesar 0,204, yang berarti memiliki pengaruh yang positif. Terdapat pengaruh beberapa faktor yang mengakibatkan hasil positif dan signifikansinya pada pengaruh langsung ini. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh langsung antara kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif melalui iklim organisasi adalah sebesar 33,8% dengan pengaruh positif dan

sisanya 66,2% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian. Selain itu, total pengaruh (*total effect*) variabel kepemimpinan transformasional, variabel perilaku kerja inovatif, dan variabel iklim organisasi diperoleh hasil 0,3263. Para responden yang merupakan para pelaku UKM ini adalah para pelaku Usaha Kecil dan telah menempuh Pendidikan terakhir SMA/SMK.

Faktor yang lebih penting adalah faktor jawaban dari responden yang memiliki nilai mean tertinggi pada item pernyataan variabel item pernyataan yang memiliki nilai mean tertinggi dengan nilai 4,68 yaitu item pernyataan X1.1 yang menyatakan bahwa pemilik/pemimpin merupakan panutan ketika dalam bekerja. Kemudian pada variabel iklim organisasi yang memiliki nilai mean pada item Y1. dengan nilai sebesar 4,46 yang menyatakan bahwa perkembangan teknologi memberikan manfaat bagi perusahaan dalam meningkatkan kualitas produk dan layanan. Terakhir variabel perilaku kerja inovatif pada item Y1.2.1 dengan nilai *mean* sebesar 4,32 yang menyatakan bahwa Pelanggan/konsumen memiliki tingkat kepuasan yang tinggi terhadap kualitas produk/layanan perusahaan kami. Hasil pernyataan tersebut tidak bisa terlepas dari faktor karakteristik para responden dalam penelitian ini, responden dalam penelitian ini rata-rata berumur 18-23 tahun dan rata-rata sudah menikah. Tentu saja hal ini mempengaruhi jawaban pada setiap item yang ada di dalam penelitian ini.

Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi sebagai variabel *intervening* memiliki kontribusi pada variabel kepemimpinan transformasional sebesar 67,3% dalam mempengaruhi perilaku kerja inovatif pelaku UKM secara

langsung. Dengan melihat arah pengaruh yang positif, maka dapat disimpulkan bahwa proses kepemimpinan transformasional pada pelaku UKM yang ada di Malang secara kuat akan meningkatkan iklim organisasi UKM yang dalam hal ini adalah para pelaku UKM, sehingga perilaku kerja inovatif akan meningkat



BAB V

PENUTUP

V.1 Kesimpulan

Berdasarkan penelitian dan analisis yang telah dilakukan kepada para pelaku Usaha Kecil Menengah (UKM) batik di Desa Wisata Batik Trusmi Cirebon, untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif melalui iklim organisasi, maka dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa para karyawan UKM menyatakan sangat setuju dengan pentingnya pengaruh gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh pemilik atau pemimpin yang ada di dalam maupun luar perusahaan mereka, hal ini dibuktikan dengan rata-rata atau mean di variabel gaya kepemimpinan yang memiliki rata-rata 4.61 yang berarti pengaruh gaya kepemimpinan di UKM desa wisata batik Trusmi tinggi.
2. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa para karyawan UKM menyatakan sangat setuju dengan pentingnya iklim organisasi yang ada di dalam maupun luar perusahaan tempat mereka bekerja, hal ini dibuktikan dengan rata-rata atau mean di variabel iklim organisasi yang memiliki rata-rata 4.44 yang berarti pengaruh iklim organisasi di UKM desa wisata batik Trusmi tinggi.
3. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa para karyawan UKM menyatakan sangat setuju dengan pentingnya perilaku kerja inovatif yang dimiliki oleh para karyawan UKM yang ada di dalam perusahaan mereka,

hal ini dibuktikan dengan rata-rata atau mean di variabel gaya kepemimpinan yang memiliki rata-rata 4.60 yang berarti pengaruh perilaku kerja inovatif di UKM desa wisata batik Trusmi tinggi..

4. Hasil penelitian berdasarkan dari pengaruh total variabel kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif dengan iklim organisasi sebagai variabel *intervening* memiliki pengaruh positif. Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa ketika para pelaku UKM Batik yang ada di Kampung Wisata Batik, Desa Trusmi, Kabupaten Cirebon menjalankan proses perilaku kerja inovatif dengan baik akan memberikan kemampuan mereka untuk menghasilkan ide-ide baru (inovasi) produk ataupun jasa yang mereka hasilkan mereka juga akan meningkat dan akan memenuhi target yang telah mereka tentukan dan bisa bertahan dengan mengubah iklim organisasi yang ada.

V.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan dari hasil penelitian ini, dapat dikemukakan beberapa saran yang diharapkan dapat bermanfaat secara teoritis bagi akademis untuk penelitian sejenis selanjutnya maupun secara praktis bagi pihak para pelaku UKM di Desa Wisata Batik Trusmi Cirebon. Adapun saran yang dapat dikemukakan adalah sebagai berikut:

1. Bagi Pelaku UKM

- a) Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai rata-rata jawaban terendah pada variabel kepemimpinan transformasional (X) adalah pada item X3 terkait pemimpin menanamkan rasa bangga kepada karyawan. Berdasarkan

penelitian tersebut diharapkan kepada pihak manajemen ataupun pemilik untuk lebih meningkatkan kharisma mereka, sehingga menimbulkan rasa bangga terhadap para karyawan. Sehingga hal ini bisa membantu proses untuk meningkatkan kinerja bisnis mereka.

b) Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai rata-rata jawaban terendah pada variabel iklim organisasi (Y1) adalah pada item Y1.10 terkait saya merasa hubungan antara saya dengan sesama rekan kerja terjalin harmonis.

Berdasarkan penelitian tersebut diharapkan kepada pihak manajemen ataupun pemilik untuk memberikan suasana yang lebih harmonis guna untuk meningkatkan iklim organisasi pada masing-masing UKM.

c) Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai rata-rata jawaban terendah pada variabel perilaku kerja inovatif (Y2) adalah pada item Y2.3 terkait setiap Individu mampu memberikan pengaruh dalam menggerakkan dukungan dan sumber daya yang ada agar ide/gagasan saya dapat terealisasi.

Berdasarkan penelitian tersebut maka para pemimpin atau pemilik harap mendengarkan setiap masing-masing individu sehingga mampu dapat memberikan pengaruh lebih terhadap masyarakat.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Mengingat variabel bebas dalam penelitian ini merupakan hal yang sangat penting dalam mempengaruhi Inovasi yang dilakukan oleh para pekerja, diharapkan hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai acuan untuk peneliti selanjutnya. Agar lebih mengembangkan penelitian ini dengan mempertimbangkan variabel lain seperti *innovation capability*, *workplace spirituality*, *organizational citizenship*

behaviour atau yang berkaitan dengan kondisi permasalahan sumber daya manusia di luar variabel yang sudah termasuk dalam penelitian ini agar diperoleh pembahasan yang lebih luas.



DAFTAR PUSTAKA

Buku:

Ahmed, P.K. & Shepherd, C.D (2010). *Innovation Management*. England: Pearson Education Limited.

Burns, J. M. (2004). *Transforming leadership: A new pursuit of happiness* (Vol. 213). Grove Press.

Davis, Keith, dan Newstorm (2000). *Perilaku Dalam Organisasi, Edisi Ke tujuh, Alih Bahasa Agus Darma*. Jakarta: Erlangga

Gill, R. (2011). *Theory and practice of leadership*. Sage.

Hasibuan, M. S. (2005). *Manajemen sumber daya manusia, edisi revisi*. Bumi Aksara, Jakarta: 288.

Liliweri. (2014). *Sosiologi & Komunikasi Organisasi*. Jakarta: PT. Bumi Aksara

Litwin, G.H. & Stringer, R.A. Jr. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Division of Research, Harvard Business School.

Munawaroh, M. "Panduan Memahami Metodologi Penelitian." *Malang: Intimedia* (2012).

Neville, C. (2007). *Effective Learning Service: Introduction to Research and Research Methods*. Bradford University School of Management, 1–44.

Rivai, V., & Bachtiar, B. R. A. (2013). *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam organisasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Schein, E.H. (2004). *Organizational Culture and leadership*, Third Edition, San Francisco: Jossey-Bass

Singarimbun, M., Efendi. (1995). *Metode penelitian survey*. Jakarta: PT Pustaka LP3ES.

Singarimbun, M., Efendi. (2006), *Metode Penelitian Survei (Editor)*, LP3ES. Jakarta

Steers. (1985). *Efektivitas Organisasi*. Jakarta: Erlangga

Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of leadership: A Survey of theory and research*. New York: The Free Press

Sundi, K. (2013). Effect of transformational leadership and transactional leadership on employee performance of Konawe Education Department at Southeast Sulawesi Province. *International journal of business and management invention*, 2(12), 50-58.

Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: PT. Alfabet

Taguiri, R., & Litwin, G. H. (1968). Organizational climate: Exploration of a concept. *Cambridge: Graduate School of Business Administration, Harvard University*.

Wiranata S.S & Syarkani Yofi (2021). *Inovasi Produk (Orientasi Pelanggan, Orientasi Pesaing, Koordinasi Lintas Fungsi)*. CV Jejak (Jejak Publisher).

Wirawan. (2007). *Budaya dan iklim organisasi: Teori aplikasi dan penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.

Zainal, V. R., Ramly, H. M., Mutis, T., & Arafah, W. (2019). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan dari teori ke praktik*. Jakarta: Erlangga

Jurnal Artikel:

Aditya, D., & Ardana, K. (2016). Pengaruh Iklim Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, Self Efficacy Terhadap Perilaku Kerja Inovatif. *None*, 5(3), 251669.

Asbari, M., Purwanto, A., & Budi, P. (2020). Pengaruh Iklim Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Produktivitas Kerja Inovatif Pada Industri Manufaktur di Pati Jawa Tengah. *Jurnal Produktivitas*, 7(1), 62–69.

Asbari, M., Santoso, P. B., & Purwanto, A. (2019). Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Perilaku Kerja Inovatif pada Industri 4.0. *Jim UPB*, 8(1), 7–15.

Brown, K., & Ryan, R. (2003). The benefits of being present: mindfulness and its role in psychological well-being. *Journal of personality and social psychology*, 84 4, 822-48 .

Damirch, Q. V., Rahimi, G., & Seyyedi, M. H. (2011). Transformational leadership style and innovative behavior on innovative climate at SMES in Iran. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 1(4), 119-127.

De Jong, J. P., & Den Hartog, D. N. (2008). Innovative work behavior: Measurement and validation. *EIM Business and Policy Research*, 8(1), 1-2

MacCorquodale, K., & Meehl, P. E. (1948). On a distinction between hypothetical constructs and *intervening variabel s*. *Psychological review*, 55(2), 95.

MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Rich, G. A. (2001). Transformational and transactional leadership and salesperson performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(2), 115–134.

Mualldin, I. (2016). Working Paper 2016 KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DALAN KAJIAN TEROTIK DAN EMPIRIS Isnaini Mualldin , S . IP ., M . PA Ilmu Pemerintahan , Universitas Muhammadiyah Yogyakarta. *Working Paper*, 2007, 1–15.

Mor Barak, M. E., Cherin, D. A., & Berkman, S. (1998). Organizational and personal dimensions in diversity climate: Ethnic and gender differences in employee perceptions. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 34(1), 82-104.

Newell, P., & Paterson, M. (1998). A climate for business: global warming, the state and capital. *Review of International Political Economy*, 5(4), 679-703.

Noor, H. M. (2013). Assessing leadership practices, organizational climate and its effect towards innovative work behaviour in R&D. *International Journal of Social Science and Humanity*, 3(2), 129.

Pradana, Sunuharyo, H. (2013). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomika Dan Bisnis*, 4(5), 1–10.

Prawithasari, R. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Perilaku Inovatif Mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Univesitas Ahmad Dahlan Yogyakarta. *Jurnal Universitas Ahmad Dahlan*, 12(2), 1–23.

Rismayadi, B., & Maemunah, M. (2016). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Concord Indonesia). *Jurnal Manajemen & Bisnis Kreatif*, 2(1), 124–135.

Riyono, B. (2015). KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL Kebangkitan Kembali Studi Tentang Kepemimpinan. *Buletin Psikologi*, 7(1).

Sari, A. N., & Ulfa, C. K. (2013). Perilaku inovasi karyawan ditinjau dari empat kuadran iklim organisasi. *Predicara*, 2(1), 160551.

Smith, K. G., Collins, C. J., & Clark, K. D. (2005). Existing knowledge, knowledge creation capability, and the rate of new product introduction in high-technology firms. *Academy of management Journal*, 48(2), 346-357.

Supardi, S. (1993). Populasi dan Sampel Penelitian. *Unisia*, 13(17), 100–108.

Susanty, E. (2012). Pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja dan komitmen karyawan pada universitas terbuka. *Jurnal organisasi dan manajemen*, 8(2), 121-134.

Toulson, P., & Smith, M. (1994). The relationship between organizational climate and employee perceptions of personnel management practices. *Public Personnel Management*, 23(3), 453-468.

Yidong, T., & Xinxin, L. (2013). How ethical leadership influence employees' innovative work behavior: A perspective of intrinsic motivation. *Journal of business ethics*, 116(2), 441-455.

Yudiaatmaja, F. (2013). Kepemimpinan: Konsep, Teori Dan Karakternya. *Media Komunikasi FPIPS*, 12(2).

Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The leadership quarterly*, 10(2), 285-305.

Website:

Jayani. H. D. (2020). Kontribusi UMKM terhadap PDB Indonesia 2010-2018. <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2020/05/20/berapa-sumbangan-umkm-terhadap-perekonomian-indonesia>. Diakses tanggal 18 November 2020.

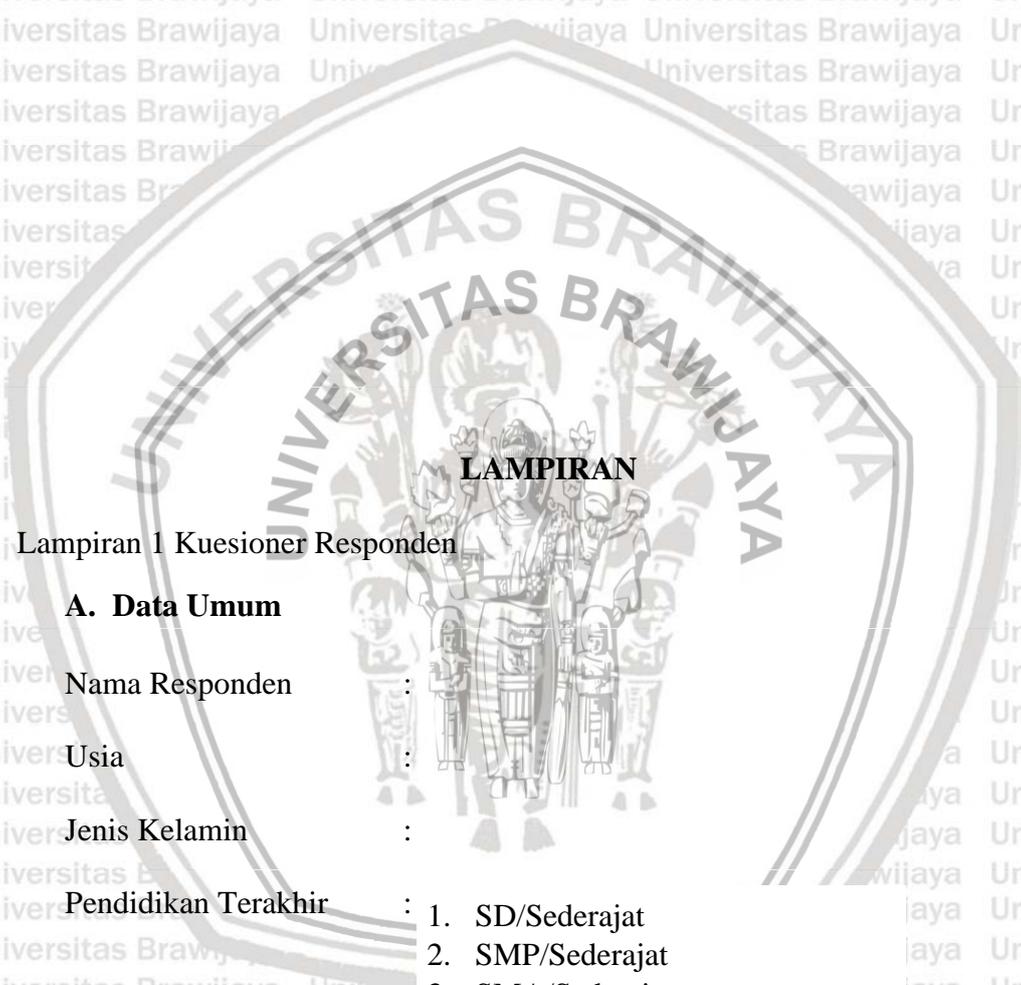
Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Jawa Barat (2012). Kerajinan Bati Trusmi. <http://www.disparbud.jabarprov.go.id/wisata/dest-det.php?id=295&lang=id>. Diakses tanggal 20 November 2020.

Publikasi:

Soumitra Dutta, B. L.-V. (2020). *Global Innovation Index 2020: Who Will Finance Innovation?* Los Angeles: Cornell University, INSEAD, and the World Intellectual Property Organization (WIPO).

Skripsi:

Abimanyu, Anggito. (2020). Pengaruh Knowledge Sharing Terhadap Kinerja UKM Melalui Innovation Capability UKM Kreatif Kota Malang.



LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Responden

A. Data Umum

Nama Responden :

Usia :

Jenis Kelamin :

Pendidikan Terakhir :

1. SD/Sederajat
2. SMP/Sederajat
3. SMA/Sederajat
4. D3/Sarjana
5. Magister ke atas

B. Petunjuk Pengisian

Untuk pertanyaan/ pernyataan di bawah ini pilihlah salah satu jawaban yang menurut Bapak/Ibu/Saudara paling tepat dengan cara menyilang (X) huruf pilihan yang tersedia, isilah jawaban sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.

Keterangan:

1. STS: Sangat Tidak Setuju

2. TS: Tidak Setuju

3. KS: Kurang Setuju

4. S: Setuju

5. ST: Sangat Setuju

Dimensi Setiap Indikator Kepemimpinan Transformasional

NO	Pernyataan	Skala				
		1	2	3	4	5
<i>Idealized Influence</i>						
1.	Pemimpin atau pemilik merupakan panutan (<i>Role Model</i>) saya dalam bekerja					
2.	Pemimpin atau pemilik selalu membantu saya ketika kesulitan dalam bekerja					
3.	Pemimpin atau pemilik menanamkan rasa bangga saya selama bekerja bersama dengan pemimpin					
<i>Individual Consideration (Perhatian Individu)</i>						
4.	Pemimpin atau pemilik selalu memberikan nasehat dan perhatian yang sangat penting bagi saya					
5.	Pemimpin atau pemilik mengetahui apa yang saya inginkan dan menolong saya untuk mendapatkannya					
6.	Pemimpin berupaya meningkatkan pengembangan diri saya.					
<i>Intellectual Simulation (Simulasi Intelektual)</i>						
7.	Pemimpin atau pemilik selalu mendorong para karyawan termasuk saya untuk selalu berinovasi dalam menyelesaikan suatu pekerjaan					
8.	Pemimpin atau pemilik selalu bisa menyelesaikan setiap					

	permasalahan tidak hanya berasal dari sudut pandang yang sama					
9	Pemimpin mendorong saya untuk selalu inovatif dalam menyelesaikan pekerjaan.					
<i>Inspiration (Inspirasi)</i>						
10.	Pemimpin atau pemilik memberikan inspirasi kepada karyawan termasuk saya dalam menyelesaikan suatu pekerjaan					
11	Pemimpin atau pemilik memberikan inspirasi pada saya cara-cara dalam melihat masalah-masalah yang mulanya sangat sulit bagi saya					
12	Pemimpin atau pemilik membangkitkan antusiasme saya untuk melakukan pekerjaan					

Dimensi Perilaku Kerja Inovatif

NO	Pernyataan	Skala				
		1	2	3	4	5
<i>Opportunity Exploration (Kesempatan Explorasi)</i>						
1	Saya selalu berupaya mencari metode kerja yang baru					
2.	Saya mendapat ide/gagasan baru dari pengalaman saya.					
<i>Championship</i>						
3.	Saya mampu memberikan pengaruh dalam menggerakkan dukungan dan sumber daya yang ada agar ide/gagasan saya dapat terealisasi					
4.	Pemimpin atau pemilik memperlakukan saya sebagai sebuah individu pribadi bukan hanya sebagai bagian dari karyawan yang dimiliki					
<i>Idea Generaion</i>						
5.	Permasalahan yang muncul di tempat kerja adalah tantangan yang harus diselesaikan					

6.	Saya mampu mengkomunikasikan setiap ide/gagasan secara efektif					
<i>Application</i>						
7.	Saya mewujudkan ide -ide/gagasan baru saya menjadi aplikasi atau program yang dapat dijalankan					
8.	Ide/gagasan yang saya ciptakan menjadikan pekerjaan menjadi lebih efektif.					

Dimensi Iklim Organisasi

NO	Pernyataan	Skala				
		1	2	3	4	5
<i>Struktur (Structure)</i>						
1	Pekerjaan yang diberikan kepada saya dengan jelas dan terstruktur secara logis					
2.	Saya mengetahui dengan jelas siapa yang memiliki kewenangan secara formal untuk mengambil keputusan.					
<i>Standar</i>						
3.	Saya melakukan suatu pekerjaan diatas standar yang ditetapkan					
4	Fasilitas yang tersedia di lingkungan kerja sudah diatas standar guna mendukung jalannya pekerjaan saya					
<i>Tanggung Jawab</i>						
5.	Saya melakukan pekerjaan dengan rasa penuh bertanggung jawab					
6.	Saya tertantang mencoba untuk berani mengambil resiko dari setiap pekerjaan					
<i>Reward</i>						
7.	Saya berhak mendapatkan reward atas kinerja yang saya lakukan					

8.	Saya berhak mendapatkan upah yang pantas sesuai dengan masa kerja saya					
<i>Warm (kehangatan)</i>						
9.	Saya merasa disukai karyawan lain di lingkungan kerja					
10.	Saya merasa hubungan antara saya dengan sesama rekan kerja terjalin harmonis					
<i>Dukungan</i>						
11.	Saya merasa memperoleh bantuan dari atasannya, jika mengalami kesulitan dalam menjalankan tugas					
12.	Saya merasa mendapatkan dukungan oleh tempat kerja saya, jika mengalami kesusahan ketika berada diluar perusahaan					
<i>Risk (ancaman)</i>						
13.	Saya merasa tertantang dalam menyelesaikan pekerjaan di Unit bisnis					
14.	Lingkungan kerja saya jauh dari suara bising kendaraan yang melintas.					
<i>Konflik</i>						
15.	Saya merasa jika terjadi konflik dengan karyawan lain tidak menimbulkan hal buruk terhadap kinerja saya					
16.	Perusahaan saya berusaha menghindari konflik yang terjadi					
<i>Identity (Identitas)</i>						
17.	Saya merasa ingin bertahan di Unit bisnis					
18.	Saya merasa menjadi bagian dari perusahaan ini.					

Lampiran 2 Tabulasi Sebaran Jawaban Responden

Statistics

		Usia	JenisKelamin	PendidikanTerakhir
N	Valid	132	132	132
	Missing	0	0	0

Usia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18-23 TAHUN	43	32.6	32.6	32.6
	24-29 TAHUN	47	35.6	35.6	68.2
	30-35 TAHUN	24	18.2	18.2	86.4
	36-40 TAHUN	11	8.3	8.3	94.7
	40 TAHUN KEATAS	7	5.3	5.3	100.0
	Total	132	100.0	100.0	

JenisKelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	LAKI-LAKI	40	30.3	30.3	30.3
	PEREMPUAN	92	69.7	69.7	100.0
	Total	132	100.0	100.0	

PendidikanTerakhir

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMP	14	10.6	10.6	10.6
	SMA	90	68.2	68.2	78.8
	D3/SARJANA	16	12.1	12.1	90.9
	MAGISTER KE ATAS	12	9.1	9.1	100.0
	Total	132	100.0	100.0	

Total	132	100.0	100.0
-------	-----	-------	-------



Lampiran 3 Tabulasi Jawaban Responden Variabel X

No.	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	TOTALX
1	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	56
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	59
3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	57
4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	56
5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	56
6	5	5	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	57
7	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	57
8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	59
9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
11	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	59
12	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	59
13	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	58
14	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	59
15	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	59
16	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	59
17	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
18	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	59
19	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	58
20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	59
21	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	59

22	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	59
23	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	59
24	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	58
25	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	59
26	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	59
27	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	59
28	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
29	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	59
30	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	58
31	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	59
32	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	59
33	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	58
34	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
35	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	3	53
36	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	59
37	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	59
38	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	4	4	4	3	52
39	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	58
40	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	57
41	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
42	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	45
43	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	55
44	5	5	2	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	55
45	4	4	3	4	3	5	4	5	4	4	5	5	5	5	50

46	5	5	2	4	4	5	4	5	5	4	4	4	51
47	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	56
48	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	58
49	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	53
50	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	53
51	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	59
52	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	58
53	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	57
54	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	57
55	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	53
56	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	54
57	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	58
58	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	58
59	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	56
60	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
61	5	4	4	4	5	5	5	4	3	4	5	4	52
62	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	53
63	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	3	5	50
64	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	3	5	52
65	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	58
66	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	57
67	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
68	4	3	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	52
69	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	55

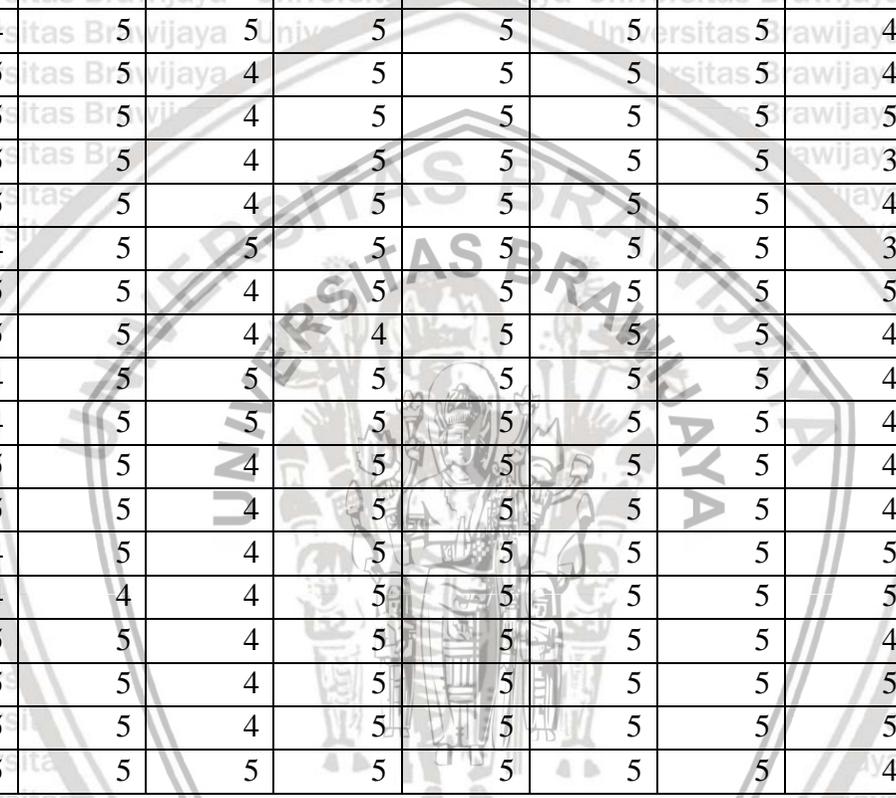
70	5	4	5	3	5	5	3	4	4	5	4	4	51	
71	4	5	4	3	5	3	4	5	4	5	5	5	52	
72	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	55	
73	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	55	
74	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	56	
75	4	5	3	4	4	5	5	5	5	4	5	5	54	
76	5	4	5	5	4	5	4	5	3	4	4	5	53	
77	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	52	
78	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	56	
79	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	3	4	51
80	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	54
81	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	54
82	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	56
83	5	3	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	51
84	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	51
85	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	53
86	4	4	5	3	4	5	4	5	5	5	5	5	5	54
87	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	54
88	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	53
89	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	55
90	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	53
91	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	52
92	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	52
93	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	54

94	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	51
95	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	53
96	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	57
97	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	55
98	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	54
99	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	53
100	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	52
101	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	53
102	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	55
103	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	57
104	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	54
105	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	54
106	4	4	3	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	52
107	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	52
108	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	56
109	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	55
110	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	56
111	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	53
112	5	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	54
113	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	57
114	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	54
115	5	5	5	5	4	4	4	3	5	4	5	5	5	54
116	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	51
117	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	52

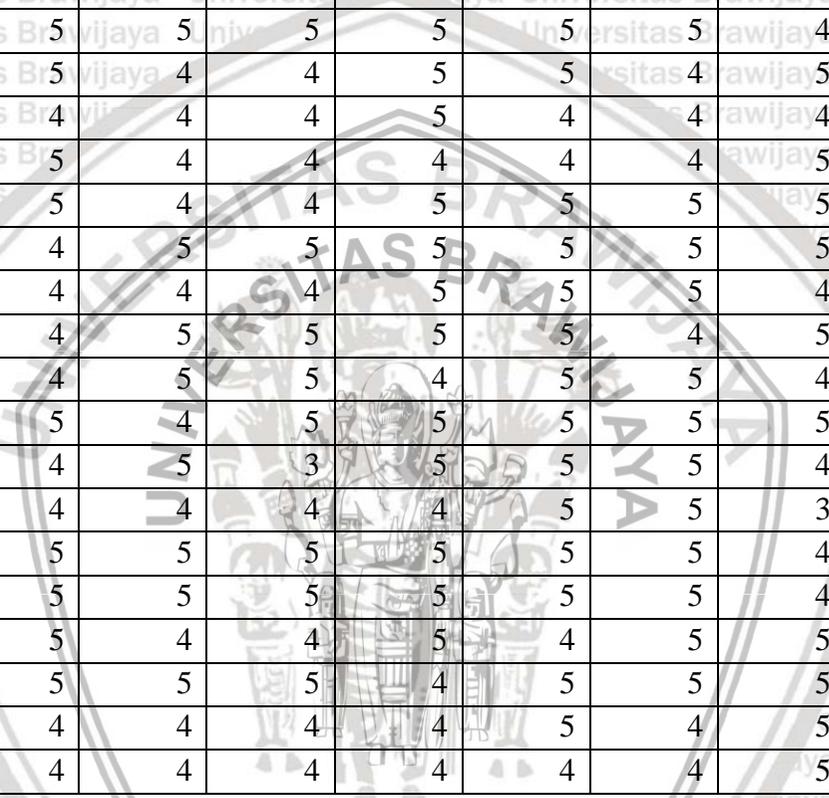
118	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	54
119	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	54
120	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	56
121	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	53
122	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	56
123	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	54
124	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	53
125	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	52
126	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	54
127	5	5	4	5	4	3	4	5	4	5	5	5	54
128	5	5	5	4	4	5	5	5	4	3	5	5	55
129	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	58
130	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	56
131	4	5	5	4	4	4	5	4	4	3	4	4	50
132	4	5	4	5	4	3	4	3	3	5	5	3	48

Lampiran 4 Tabulasi Jawaban Responden Variabel Y1

Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1.8	Y1.9	Y1.10	Y1.11	Y1.12	Y1.13	Y1.14	Y1.15	Y1.16
5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	3	5	5	5	
5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	4	5	5	5	
4	2	5	5	5	5	5	4	3	3	3	4	5	5	4	
5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	
5	5	4	5	5	5	5	4	4	3	4	1	5	5	4	

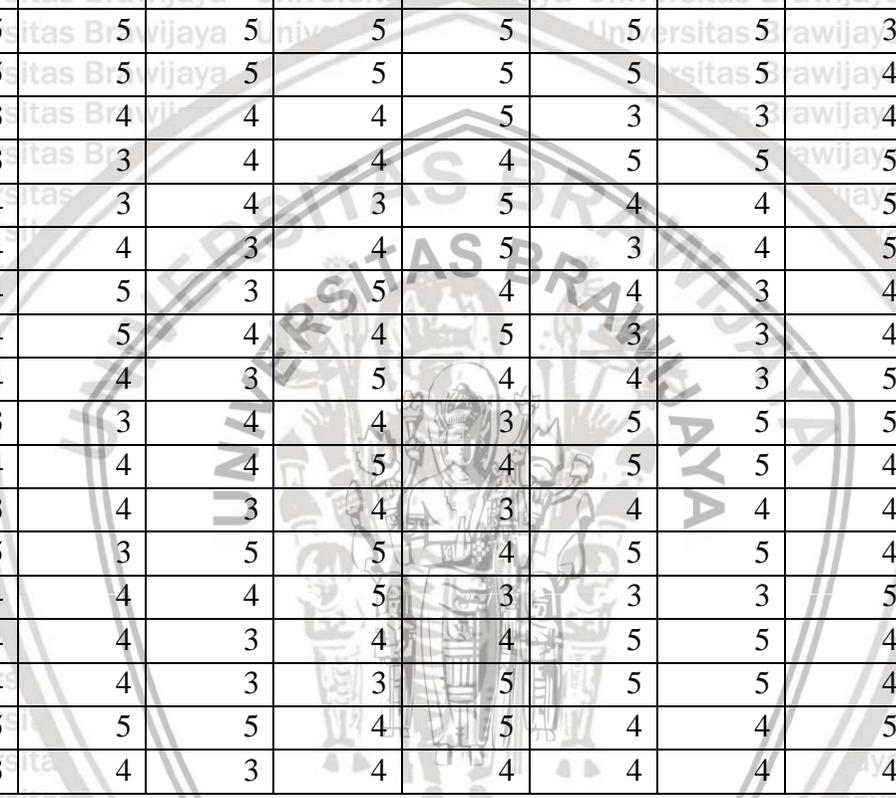


5	5	3	5	3	5	5	4	5	4	2	4	5	5	4
4	5	4	5	4	5	5	4	3	4	4	5	5	5	4
5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4
5	5	4	5	5	5	5	4	3	4	3	5	5	5	4
4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5
5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	3	4	4	5	5
5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	3	4	5	5	4
5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4
4	5	5	5	5	5	5	3	5	1	4	3	4	4	4
5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4
5	5	4	4	5	5	5	4	4	3	4	4	5	5	4
4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4
4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	4	5	5	5
5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5
5	5	4	5	5	5	5	4	5	3	4	4	5	5	4
4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4
4	4	4	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	4
5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5
5	5	4	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5
5	5	4	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5	4
5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	4	5	5	4



5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4
4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5
4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	3	4	4	4	4	5
5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	2	4	5	4	4	5	5
5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5	4	4	4	4	4
5	4	5	3	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4
4	4	4	4	4	4	5	5	3	3	3	3	4	3	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	3	4	3	4	4	4	5
4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	3	5	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4

5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	2	5	4	5	5
5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4
4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	5	4	5	5
4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	3	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	5	3	5	4	5	4	4	5	4
5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	1	5	5	5	5
4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4
4	5	4	4	5	5	4	3	3	5	5	3	4	5	5	5
4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	3	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	3
5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5
4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5
4	4	3	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	4	3	4	3	4
4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5
5	5	3	5	5	5	5	5	5	4	3	3	2	4	4	5
5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	3	3	2	5	5	5
5	5	5	4	4	3	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5
4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	3	3	5	5	5	5
4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5



5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	3	4	4
4	3	4	4	4	4	5	5	3	4	3	5	3	3	4
5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	3	5	4	3	4
4	4	5	5	4	4	4	3	2	3	3	3	4	4	3
5	5	5	5	4	4	4	4	3	3	3	4	4	5	3
4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
5	5	5	5	5	5	5	3	4	3	3	3	4	4	3
5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	3	3	4
3	4	4	4	5	3	3	4	4	3	4	5	4	4	4
3	3	4	4	4	5	5	5	3	3	4	2	3	4	3
4	3	4	3	5	4	4	5	3	5	5	5	5	3	5
4	4	3	4	5	3	4	5	3	5	3	4	4	4	4
4	5	3	5	4	4	3	4	5	4	4	3	4	4	3
4	5	4	4	5	3	3	4	4	3	5	3	4	4	3
4	4	3	5	4	4	3	5	3	5	3	4	5	5	5
3	3	4	4	3	5	5	5	3	3	4	5	3	4	3
4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4
3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4
5	3	5	5	4	5	5	4	4	4	4	2	4	4	3
4	4	4	5	3	3	3	5	4	3	4	4	5	5	4
4	4	3	4	4	5	5	4	3	4	3	1	4	5	3
4	4	3	3	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5
5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4
3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5

4	4	4	3	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5
5	5	4	5	5	5	5	5	4	3	5	4	5	4	5	4	5
4	4	3	4	5	5	5	4	4	3	5	5	5	4	5	4	5
5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5
4	5	3	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4
4	4	5	4	4	3	3	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4



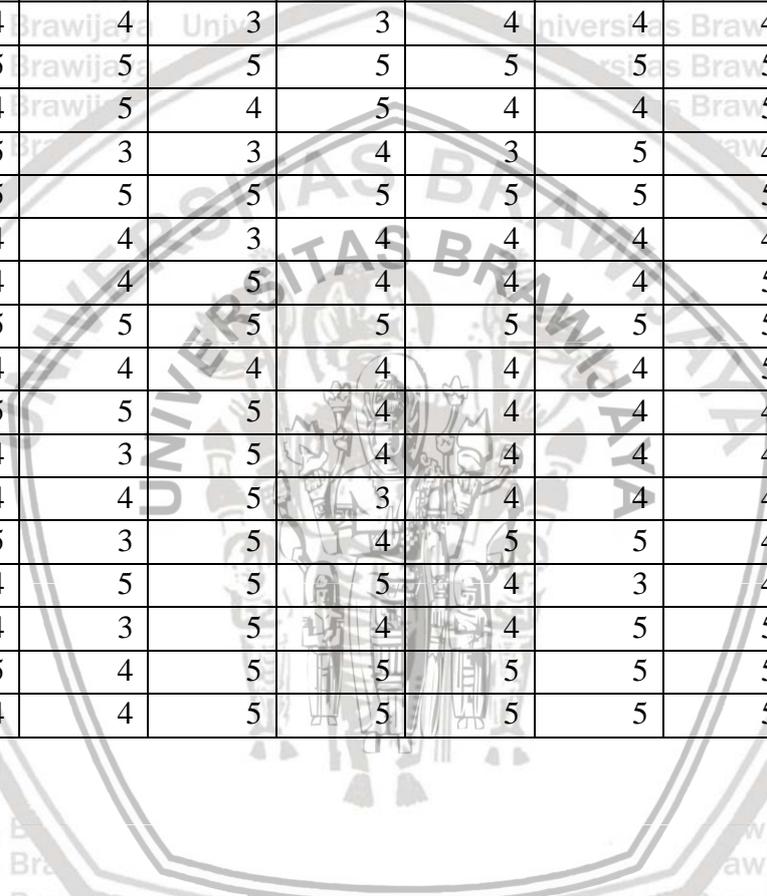
Lampiran 5 Tabulasi Responden Variabel Y2

Y2.1	Y2.2	Y2.3	Y2.4	Y2.5	Y2.6	Y2.7	Y2.8	totalY2
5	5	4	5	5	5	5	4	38
5	5	5	5	5	5	5	5	40
5	5	5	5	5	5	5	5	40
5	5	4	5	5	5	5	4	38
5	5	4	5	5	5	5	4	38
5	5	3	5	3	5	5	4	35
5	5	4	5	4	5	5	5	38
5	5	5	5	5	5	5	5	40
5	5	5	5	5	5	5	5	40
5	5	5	5	5	5	5	5	40
5	5	4	5	5	5	5	4	38
5	5	5	5	5	5	5	5	40
5	5	4	5	5	5	5	4	38
5	5	4	5	5	5	5	4	38
5	5	4	5	5	5	5	4	38
5	5	4	5	5	5	5	4	38
5	5	5	5	5	5	5	5	40
5	5	4	5	5	5	5	4	38
5	5	4	4	5	5	5	4	37
5	5	5	5	5	5	5	5	40
5	5	5	5	5	5	5	5	40
5	5	4	5	5	5	5	5	39
5	5	4	5	5	5	5	4	38
5	5	4	5	5	5	5	4	38
5	5	4	5	5	5	5	4	38
5	5	4	5	5	5	5	4	38
5	5	5	5	5	5	5	5	40
5	5	5	5	5	4	5	5	39
5	5	4	5	5	5	5	5	39

5	5	4	5	5	5	5	5	39
5	5	4	5	5	5	5	5	39
5	5	5	5	5	5	5	5	40
5	5	5	5	5	4	5	5	39
5	5	4	5	5	5	5	4	38
5	5	4	5	5	5	5	4	38
5	5	4	5	5	5	3	4	36
5	5	4	5	5	5	5	4	38
5	5	4	5	5	5	5	4	38
5	5	4	5	5	5	5	4	38
4	4	3	4	3	4	3	4	29
5	5	5	5	5	5	5	5	40
5	5	5	5	5	5	5	5	40
4	4	3	4	3	5	4	4	31
5	5	3	4	4	5	4	4	34
4	4	4	4	5	5	5	5	36
5	5	5	5	5	5	5	5	40
4	4	4	4	4	5	4	4	33
4	4	4	4	4	4	4	4	32
5	4	5	5	5	5	5	5	39
5	4	5	5	5	5	5	5	39
5	5	5	4	4	4	5	5	37
5	5	5	5	5	4	5	5	39
4	4	5	5	5	5	4	5	37
5	5	5	5	5	5	5	5	40
5	5	5	5	5	5	5	5	40
5	5	5	5	5	5	5	3	38
5	5	5	5	5	5	5	5	40
5	5	5	5	5	5	5	5	40
5	4	4	4	5	5	5	4	36
4	4	4	4	5	4	4	4	33
4	4	4	4	4	4	4	4	32
5	4	4	4	5	5	4	4	35
5	4	5	5	5	5	5	5	39
4	4	4	4	5	5	5	5	36
5	5	5	5	5	5	5	5	40
4	3	5	5	4	5	4	5	35
5	4	4	5	5	5	5	4	37
5	4	5	3	5	5	3	5	35

4	4	4	4	4	5	5	5	35
5	5	5	5	5	5	5	5	40
5	5	5	5	5	5	5	5	40
5	4	4	4	5	4	4	4	34
4	5	5	5	4	5	5	5	38
4	4	4	4	4	5	4	5	34
4	4	4	4	4	4	5	5	34
4	4	4	4	4	4	4	4	32
4	4	5	4	5	4	4	4	34
5	5	5	5	5	5	4	5	39
5	5	5	5	5	5	5	4	39
4	4	4	4	4	4	4	4	32
5	4	4	4	4	4	5	5	35
5	5	5	5	5	5	5	5	40
4	4	4	4	4	4	5	4	33
5	4	5	5	4	4	5	5	37
5	4	4	4	5	5	5	5	37
5	5	5	5	5	5	5	5	40
4	4	4	4	4	4	5	5	34
5	5	5	5	5	5	5	5	40
4	4	4	4	4	5	5	5	35
4	4	3	4	5	4	4	5	33
5	5	5	5	5	5	5	5	40
4	5	4	4	4	4	4	4	33
5	5	5	5	5	5	5	5	40
4	4	4	4	5	5	5	5	36
4	4	3	5	5	5	5	5	36
5	5	5	5	5	4	4	5	38
5	4	5	4	4	3	4	5	34
5	5	4	5	5	5	5	5	39
5	5	5	5	5	5	5	5	40
4	4	4	4	4	5	5	5	35
5	4	4	4	4	4	4	5	34
5	5	5	5	4	4	4	4	36
5	4	5	5	4	4	5	5	37
5	4	5	5	4	4	4	5	36
4	4	5	5	5	4	4	5	36
4	4	5	5	5	5	4	5	37
5	4	3	4	4	4	4	4	32

5	5	5	4	5	4	4	5	37
5	5	3	3	4	5	3	5	33
5	5	3	4	5	4	4	4	34
4	4	3	4	4	4	4	4	31
3	5	4	5	5	5	5	5	37
5	5	3	5	4	5	5	5	37
4	4	3	3	4	4	4	4	30
5	5	5	5	5	5	5	5	40
4	5	4	5	4	4	4	5	36
5	3	3	4	3	5	4	4	31
5	5	5	5	5	5	5	5	40
4	4	3	4	4	4	4	4	31
4	4	5	4	4	4	5	4	34
5	5	5	5	5	5	5	5	40
4	4	4	4	4	4	5	5	34
5	5	5	4	4	4	4	3	34
4	3	5	4	4	4	4	4	32
4	4	5	3	4	4	4	5	33
5	3	5	4	5	5	4	4	35
4	5	5	5	4	3	4	4	34
4	3	5	4	4	5	5	5	35
5	4	5	5	5	5	5	4	38
4	4	5	5	5	5	5	5	38



Lampiran 6 Uji Validitas Variabel X

Correlations

		X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	Gaya Kepemimpinan Transformasional (X)
X1	Pearson Correlation	1	.319**	.181*	.289**	.363**	.353**	.236**	.205*	.079	.081	.089	.154	.562**
	Sig. (2-tailed)		.000	.038	.001	.000	.000	.007	.018	.369	.356	.311	.078	.000
	N	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132
X2	Pearson Correlation	.319**	1	-.029	.311**	.315**	.085	.359**	.232**	.114	-.022	.208*	.118	.511**
	Sig. (2-tailed)	.000		.738	.000	.000	.333	.000	.007	.194	.801	.017	.176	.000
	N	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132
X3	Pearson Correlation	.181*	-.029	1	.123	.121	-.003	.003	-.036	.036	.059	-.039	-.006	.255**
	Sig. (2-tailed)	.038	.738		.159	.165	.861	.976	.085	.686	.500	.655	.944	.003
	N	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132

X4	Pearson Correlation	.289**	.311**	.123	1	.383**	.236**	.282**	-	.090	-	.111	.055	.490**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.159		.000	.006	.001	.822	.304	.833	.204	.530	.000
	N	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132
X5	Pearson Correlation	.363**	.315**	.121	.383**	1	.299**	.309**	.106	.119	.067	.118	.143	.575**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.165	.000		.000	.000	.225	.174	.444	.178	.103	.000
	N	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132
X6	Pearson Correlation	.353**	.085	-	.236**	.299**	1	.335**	.247**	.144	-	.056	.138	.485**
	Sig. (2-tailed)	.000	.333	.861	.006	.000		.000	.004	.099	.833	.526	.115	.000
	N	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132
X7	Pearson Correlation	.236**	.359**	.003	.282**	.309**	.335**	1	.231**	.356**	.106	.180*	.272**	.637**
	Sig. (2-tailed)	.007	.000	.976	.001	.000	.000		.008	.000	.227	.039	.002	.000
	N	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132
X8	Pearson Correlation	.205*	.232**	-	-	.106	.247**	.231**	1	.255**	.000	.201*	.428**	.457**
	Sig. (2-tailed)			.150	.020									
	N	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132

	Sig. (2-tailed)	.018	.007	.085	.822	.225	.004	.008	.003	.998	.021	.000	.000
	N	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132
X9	Pearson Correlation	.079	.114	.036	.090	.119	.144	.356	.255	1	.203	.281	.348
	Sig. (2-tailed)	.369	.194	.686	.304	.174	.099	.000	.003	.020	.001	.000	.000
	N	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132
X10	Pearson Correlation	.081	-	.059	-	.067	-	.106	.000	.203	1	.097	.087
	Sig. (2-tailed)	.356	.801	.500	.833	.444	.833	.227	.998	.020	.269	.323	.001
	N	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132
X11	Pearson Correlation	.089	.208	-	.111	.118	.056	.180	.201	.281	.097	1	.364
	Sig. (2-tailed)	.311	.017	.655	.204	.178	.526	.039	.021	.001	.269	.000	.000
	N	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132
X12	Pearson Correlation	.154	.118	-	.055	.143	.138	.272	.428	.348	.087	.364	1
	Sig. (2-tailed)	.078	.176	.944	.530	.103	.115	.002	.000	.000	.323	.000	.000
	N	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132

Gaya Kepemimpinan Transformasional (X)	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.562**	.511**	.255**	.490**	.575**	.485**	.637**	.457**	.529**	.287**	.460**	.535**	1
N		132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).



Lampiran 7 Uji Validitas Variabel Y1

Correlations

		Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1.8	Y1.9	Y1.10	Y1.11	Y1.12	Y1.13	Y1.14	Y1.15	Y1.16	Y1.17	Y1.18	Iklm Organisasi (Y1)	
Y1.1	Pearson Correlation	1	.590**	.188*	.306**	.245**	.269**	.383**	-.044	.189*	.106	.083	-.021	.196*	.108	.085	.124	.227**	.126	.511**	
	Sig. (2-tailed)		.000	.031	.000	.000	.000	.000	.619	.030	.229	.342	.809	.024	.216	.333	.158	.009	.149	.000	
	N	13	13	13	13	13	13	13	13	13	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132
Y1.2	Pearson Correlation	.590**	1	.111	.398**	.283**	.189*	.244**	-.054	.295**	.019	.016	.050	.203*	.210*	.199*	.183*	.202*	.158	.529**	
	Sig. (2-tailed)	.000		.205	.000	.000	.031	.000	.541	.001	.826	.856	.571	.019	.015	.022	.035	.020	.071	.000	
	N	13	13	13	13	13	13	13	13	13	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132
Y1.3	Pearson Correlation	.188*	.111	1	.396**	.338**	.123	.200*	-.013	.073	-.044	.115	.084	-.010	-.010	-.030	.014	.128	.164	.343**	
	Sig. (2-tailed)	.031	.205		.000	.000	.120	.020	.944	.304	.448	.118	.108	.944	.944	.440	.044	.088	.044	.000	
	N	13	13	13	13	13	13	13	13	13	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132

	Correlation																		
	Sig. (2-tailed)	.031	.205	.000	.000	.160	.024	.874	.405	.616	.189	.338	.216	.396	.735	.875	.143	.061	.000
	N	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132
Y1.4	Pearson	.306**	.398**	.396**	.311**	.357**	.268**	-.038	.031	-.207*	.157	.030	.052	.107	-.055	.125	.171*	.197*	.367**
	Correlation																		
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.002	.663	.722	.017	.072	.733	.552	.223	.513	.153	.050	.024	.000
	N	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132
Y1.5	Pearson	.245**	.283**	.338**	.311**	.352**	.192*	-.041	.171*	-.076	.118	.056	.095	.069	.184*	.258**	.201*	.203*	.486**
	Correlation																		
	Sig. (2-tailed)	.005	.001	.000	.000	.000	.027	.640	.050	.387	.178	.526	.277	.432	.035	.003	.021	.019	.000
	N	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132
Y1.6	Pearson	.269**	.189*	.123	.357**	.352**	.317**	.614	-.183*	-.057	.017	-.033	.166	.161	.151	.156	.220*	.154	.475**

Universitas Brawijaya Universitas Brawijaya Universitas Brawijaya Universitas Brawijaya Universitas Brawijaya

	Correlation																		
	Sig. (2-tailed)	.00	.03	.16	.00	.00	.00	.70	.03	.51	.84	.70	.05	.06	.08	.07	.01	.07	.000
	N	13	13	13	13	13	13	13	13	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132
Y1.7	Pearson	.38	.24	.20	.26	.19	.61	1	-.12	-.06	-.08	.00	.11	.07	.12	.12	.18	.12	.424**
	Correlation								.08	.08	.04	.03	.06	.08	.03	.01	.01	.00	
	Sig. (2-tailed)	.00	.00	.02	.00	.02	.00	.66	.16	.43	.33	.97	.18	.37	.15	.16	.03	.17	.000
	N	13	13	13	13	13	13	13	13	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132
Y1.8	Pearson	-.04	.05	.01	-.03	.04	-.03	-.03	.18	.12	.26	.28	.12	-.01	-.01	-.01	-.01	-.01	.246**
	Correlation				.08	.14	.08	.08						.05	.09	.11	.02		
	Sig. (2-tailed)	.61	.54	.87	.66	.64	.70	.66	.03	.14	.00	.00	.17	.77	.85	.82	.20	.78	.004
	N	13	13	13	13	13	13	13	13	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132
Y1.9	Pearson	.18	.29	.07	.03	.17	.18	.12	.18	.25	.25	.33	.27	.28	.12	.08	.20	.15	.573**
	Correlation																		

Universitas Brawijaya Universitas Brawijaya Universitas Brawijaya Universitas Brawijaya Universitas Brawijaya

	Correlation																			
	Sig. (2-tailed)	.03	.00	.40	.72	.05	.03	.16	.03	.00	.00	.00	.00	.00	.15	.31	.01	.07	.000	
	N	13	13	13	13	13	13	13	13	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	
Y1.10	Pearson	.10	.01	-	-	-	-	-	.12	.25	1	.16	.30	.02	.03	.12	.03	.09	-	.291**
	Correlation			.04	.20	.07	.05	.06	.08	0**	7	2**	1	5	0	5	2	.06		
	Sig. (2-tailed)	.22	.82	.61	.01	.38	.51	.43	.14	.00	.05	.00	.81	.69	.17	.69	.29	.46	.001	
	N	13	13	13	13	13	13	13	13	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	
Y1.11	Pearson	.08	.01	.11	-	.11	.01	-	.26	.25	.16	1	.19	.06	-	.01	-	.06	.01	.316**
	Correlation			.15	.08	.07	.04		.08	.08	.07		.06	.07	.08	.04	.10	.09	.06	
	Sig. (2-tailed)	.34	.85	.18	.07	.17	.84	.33	.00	.00	.05	.02	.44	.33	.86	.23	.43	.85	.000	
	N	13	13	13	13	13	13	13	13	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	
Y1.12	Pearson	-	.05	.08	-	.05	-	.00	.28	.33	.30	.19	1	.19	.04	.18	.01	.04	.12	.432**
	Correlation			.04	.03	.06	.03		.03	.03	.03	.03	.03	.03	.03	.03	.03	.03	.03	
	Sig. (2-tailed)	.02	.00	.04	.03	.06	.03		.03	.03	.03	.03	.03	.03	.03	.03	.03	.03	.03	
	N	13	13	13	13	13	13	13	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	

	Correlation																		
	Sig. (2-tailed)	.80	.57	.33	.73	.52	.70	.97	.00	.00	.00	.02	.02	.62	.03	.87	.59	.17	.000
	N	13	13	13	13	13	13	13	13	13	132	132	132	132	132	132	132	132	132
Y1.13	Pearson	.19	.20	-	.05	.09	.16	.11	.12	.27	.02	.06	.19	.54	.21	.28	.26	.23	.492**
	Correlation																		
	Sig. (2-tailed)	.02	.01	.21	.55	.27	.05	.18	.17	.00	.81	.44	.02	.00	.01	.00	.00	.00	.000
	N	13	13	13	13	13	13	13	13	13	132	132	132	132	132	132	132	132	132
Y1.14	Pearson	.10	.21	-	.10	.06	.16	.07	-	.28	.03	-	.04	.54	.1	.12	.39	.34	.19
	Correlation																		
	Sig. (2-tailed)	.21	.01	.39	.22	.43	.06	.37	.77	.00	.69	.33	.62	.00	.16	.00	.00	.02	.000
	N	13	13	13	13	13	13	13	13	13	132	132	132	132	132	132	132	132	132
Y1.15	Pearson	.08	.19	-	-	.18	.15	.12	.01	.12	.12	.01	.18	.21	.12	.40	.26	.09	.419**
	Correlation																		
	Sig. (2-tailed)	.08	.09	.03	.05	.04	.11	.12	.07	.12	.12	.04	.18	.21	.12	.05	.03	.07	.000
	N	13	13	13	13	13	13	13	13	13	132	132	132	132	132	132	132	132	132

	Correlation																		
	Sig. (2-tailed)	.33	.02	.73	.51	.03	.08	.15	.85	.15	.17	.86	.03	.01	.16	.00	.00	.26	.000
	N	13	13	13	13	13	13	13	13	13	132	132	132	132	132	132	132	132	132
Y1.16	Pearson	.12	.18	.01	.12	.25	.15	.12	-.08	.03	-.03	-.01	.28	.39	.40	.1	.31	.33	.446**
	N	4	3*	4	5	8**	6	1	.01	.8	5	.10	.4	3**	7**	5**	7**	2**	
	Correlation																		
	Sig. (2-tailed)	.15	.03	.87	.15	.00	.07	.16	.82	.31	.69	.23	.87	.00	.00	.00	.00	.00	.000
	N	13	13	13	13	13	13	13	13	13	132	132	132	132	132	132	132	132	132
Y1.17	Pearson	.22	.20	.12	.17	.20	.22	.18	-.20	.09	.06	.04	.26	.34	.26	.31	.1	.37	.515**
	N	7**	2*	8	1*	1*	0*	1*	.11	5*	2	9	7	6**	3**	3**	7**	5**	
	Correlation																		
	Sig. (2-tailed)	.00	.02	.14	.05	.02	.01	.03	.20	.01	.29	.43	.59	.00	.00	.00	.00	.00	.000
	N	13	13	13	13	13	13	13	13	13	132	132	132	132	132	132	132	132	132
Y1.18	Pearson	.12	.15	.16	.19	.20	.15	.12	-.15	-.01	.12	.23	.19	.09	.33	.37	.1	.435**	
	N	6	8	4	7*	3*	4	0	.02	5	.06	6	0	0**	6*	7	2**	5**	

	Correlation																			
	Sig. (2-tailed)	.149	.071	.061	.024	.019	.078	.170	.076	.466	.854	.172	.008	.024	.269	.000	.000		.000	
	N	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	
Iklm Organisasi (Y1)	Pearson Correlation	.511**	.529**	.343**	.367**	.486**	.475**	.424**	.246**	.573**	.291**	.316**	.432**	.492**	.429**	.419**	.446**	.515**	.435**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.004	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

Lampiran 8 Uji Validitas Variabel Y2

Correlations

		Y2.1	Y2.2	Y2.3	Y2.4	Y2.5	Y2.6	Y2.7	Y2.8	Perilaku Kerja Inovatif (Y2)
Y2.1	Pearson Correlation	1	.545**	.235**	.454**	.436**	.341**	.289**	.001	.626**
	Sig. (2-tailed)		.000	.007	.000	.000	.000	.001	.992	.000
	N	132	132	132	132	132	132	132	132	132
Y2.2	Pearson Correlation	.545**	1	.151	.577**	.455**	.297**	.393**	.036	.667**
	Sig. (2-tailed)	.000		.085	.000	.000	.001	.000	.686	.000
	N	132	132	132	132	132	132	132	132	132
Y2.3	Pearson Correlation	.235**	.151	1	.394**	.389**	.051	.242**	.407**	.593**
	Sig. (2-tailed)	.007	.085		.000	.000	.562	.005	.000	.000
	N	132	132	132	132	132	132	132	132	132
Y2.4	Pearson Correlation	.454**	.577**	.394**	1	.512**	.426**	.574**	.169	.799**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.053	.000
	N	132	132	132	132	132	132	132	132	132

Y2.5	Pearson Correlation	.436**	.455**	.389**	.512**	1	.467**	.406**	.163	.743**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.062	.000
	N	132	132	132	132	132	132	132	132	132
Y2.6	Pearson Correlation	.341**	.297**	.051	.426**	.467**	1	.442**	.135	.590**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.562	.000	.000	.000	.000	.124	.000
	N	132	132	132	132	132	132	132	132	132
Y2.7	Pearson Correlation	.289**	.393**	.242**	.574**	.406**	.442**	1	.254**	.694**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.005	.000	.000	.000	.000	.003	.000
	N	132	132	132	132	132	132	132	132	132
Y2.8	Pearson Correlation	.001	.036	.407**	.169	.163	.135	.254**	1	.429**
	Sig. (2-tailed)	.992	.686	.000	.053	.062	.124	.003	.000	.000
	N	132	132	132	132	132	132	132	132	132
Perilaku Kerja Inovatif (Y2)	Pearson Correlation	.626**	.667**	.593**	.799**	.743**	.590**	.694**	.429**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000

N	132	132	132	132	132	132	132	132	132
---	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



Lampiran 9 Uji Reliabilitas Variabel X

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	132	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	132	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.691	.700	12

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	4.612	4.485	4.705	.220	1.049	.004	12
Item Variances	.283	.210	.404	.195	1.928	.002	12
Inter-Item Covariances	.044	-.047	.113	.161	-2.389	.001	12
Inter-Item Correlations	.163	-.150	.428	.578	-2.847	.017	12

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1	50.64	7.895	.446	.298	.657
X2	50.73	7.906	.369	.302	.666
X3	50.86	8.668	.048	.097	.721

X4	50.68	7.974	.344	.252	.669
X5	50.70	7.694	.441	.278	.654
X6	50.68	7.990	.338	.271	.670
X7	50.79	7.405	.508	.333	.642
X8	50.70	8.118	.314	.302	.674
X9	50.80	7.798	.382	.250	.663
X10	50.80	8.607	.118	.072	.702
X11	50.71	8.054	.306	.190	.675
X12	50.73	7.799	.392	.316	.662

Lampiran 10 Uji reliabilitas variabel Y1

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	132	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	132	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.723	.743	18

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	4.448	3.924	4.697	.773	1.197	.057	18
Item Variances	.405	.298	.683	.385	2.291	.016	18
Inter-Item Covariances	.051	-.090	.202	.292	-2.249	.003	18

Inter-Item Correlations	.138	-.207	.617	.824	-2.984	.021	18
-------------------------	------	-------	------	------	--------	------	----

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1.1	75.53	20.511	.415	.467	.702
Y1.2	75.44	20.309	.429	.497	.700
Y1.3	75.77	21.250	.213	.318	.720
Y1.4	75.44	21.363	.263	.457	.715
Y1.5	75.41	20.671	.388	.323	.705
Y1.6	75.39	20.744	.377	.514	.706
Y1.7	75.36	21.012	.320	.478	.710
Y1.8	75.76	21.849	.108	.183	.731
Y1.9	75.81	19.758	.467	.335	.695
Y1.10	76.14	21.401	.129	.232	.732
Y1.11	76.06	21.202	.155	.253	.730
Y1.12	75.86	20.246	.277	.288	.716
Y1.13	75.54	20.617	.393	.407	.704
Y1.14	75.45	21.028	.318	.455	.710
Y1.15	75.73	20.776	.296	.305	.712
Y1.16	75.46	20.937	.347	.387	.708
Y1.17	75.42	20.551	.422	.321	.702
Y1.18	75.45	20.876	.328	.256	.709

Lampiran 11 Uji Reliabilitas Variabel Y2

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	132	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	132	100.0

a. Listwise deletion based on all variabels in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standarized Items	N of Items
.794	.798	8

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	4.602	4.371	4.697	.326	1.075	.011	8
Item Variances	.300	.228	.449	.221	1.968	.005	8
Inter-Item Covariances	.097	.000	.180	.180	778.500	.002	8
Inter-Item Correlations	.330	.001	.577	.576	626.766	.026	8

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y2.1	32.12	6.413	.504	.381	.771
Y2.2	32.26	6.055	.528	.471	.766
Y2.3	32.45	6.081	.402	.387	.792
Y2.4	32.20	5.706	.709	.565	.737
Y2.5	32.17	5.901	.635	.447	.750
Y2.6	32.13	6.464	.455	.369	.778
Y2.7	32.15	6.068	.573	.406	.760
Y2.8	32.24	6.872	.258	.224	.806

Lampiran 12 Tabel Persebaran Distribusi Variabel X

Statistics

	X 1	X 2	X 3	X 4	X 5	X 6	X 7	X 8	X 9	X 10	X 11	X 12	Gaya Kepemim pinan Transform asional (X)
N-Vali	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	132
d	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0
Miss ing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	4.	4.	4.	4.	4.	4.	4.	4.	4.	4.	4.	4.	55.35
Std.	70	61	48	67	65	67	56	64	55	55	64	61	.265
Error of Mean	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	
Median	40	45	55	45	46	45	48	43	47	46	46	46	
Mode	5.	5.	5.	5.	5.	5.	5.	5.	5.	5.	5.	5.	55.00
Std.	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	
Deviati on	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	59
Varianc e	.4	.5	.6	.5	.5	.5	.5	.4	.5	.5	.5	.5	3.042
Range	58	19	36	19	24	19	56	96	43	29	28	34	
Minimu m	.2	.2	.4	.2	.2	.2	.3	.2	.2	.2	.2	.2	9.252
Maxim um	10	69	04	70	75	70	09	46	95	80	79	85	
Sum	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	15
	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
	62	60	59	61	61	61	60	61	60	60	61	60	7306
	1	9	2	6	4	6	2	3	1	1	2	9	

X1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Setuju	39	29.5	29.5	29.5
Sangat Setuju	93	70.5	70.5	###
Total	132	###	###	

X2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	Ragu-ragu/ Netral	2	1.5	1.5	1.5
	Setuju	47	35.6	35.6	37.1
	Sangat Setuju	83	62.9	62.9	###
	Total	132	###	###	

X3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	2	1.5	1.5	1.5
	Ragu-ragu/ Netral	4	3.0	3.0	4.5
	Setuju	54	40.9	40.9	45.5
	Sangat Setuju	72	54.5	54.5	###
	Total	132	###	###	

X4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ragu-ragu/ Netral	3	2.3	2.3	2.3
	Setuju	38	28.8	28.8	31.1
	Sangat Setuju	91	68.9	68.9	###
	Total	132	###	###	

X5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ragu-ragu/ Netral	3	2.3	2.3	2.3
	Setuju	40	30.3	30.3	32.6
	Sangat Setuju	89	67.4	67.4	###

Total	132	###	###
-------	-----	-----	-----

X6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Raguragu/Netral	3	2.3	2.3	2.3
Setuju	38	28.8	28.8	31.1
Sangat Setuju	91	68.9	68.9	###
Total	132	###	###	

X7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Raguragu/Netral	4	3.0	3.0	3.0
Setuju	50	37.9	37.9	40.9
Sangat Setuju	78	59.1	59.1	###
Total	132	###	100.0	

X8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Raguragu/Netral	1	.8	.8	.8
Setuju	45	34.1	34.1	34.8

	Sangat Setuju	86	65.2	65.2	###
	Total	132	###	100.0	

X9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ragu-ragu/Netral	3	2.3	2.3	2.3
	Setuju	53	40.2	40.2	42.4
	Sangat Setuju	76	57.6	57.6	###
	Total	132	###	100.0	

X10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ragu-ragu/Netral	2	1.5	1.5	1.5
	Setuju	55	41.7	41.7	43.2
	Sangat Setuju	75	56.8	56.8	###
	Total	132	###	100.0	

X11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ragu-ragu/Netral	3	2.3	2.3	2.3

Setuju	42	31.8	31.8	34.1
Sangat Setuju	87	65.9	65.9	###
Total	132	###	100.0	

X12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ragu-ragu/Netral	3	2.3	2.3	2.3
	Setuju	45	34.1	34.1	36.4
	Sangat Setuju	84	63.6	63.6	###
	Total	132	###	100.0	

Gaya Kepemimpinan Transformasional (X)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	45	1	.8	.8	.8
	48	1	.8	.8	1.5
	50	3	2.3	2.3	3.8
	51	7	5.3	5.3	9.1
	52	13	9.8	9.8	18.9
	53	15	11.4	11.4	30.3
	54	18	13.6	13.6	43.9
	55	10	7.6	7.6	51.5
	56	13	9.8	9.8	61.4
	57	10	7.6	7.6	68.9
	58	12	9.1	9.1	78.0
	59	21	15.9	15.9	93.9
	60	8	6.1	6.1	###
	Total	132	###	100.0	

Lampiran 13 Tabel Persebaran Distribusi Variabel Y1

Statistics

	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1.8	Y1.9	Y1.10	Y1.11	Y1.12	Y1.13	Y1.14	Y1.15	Y1.16	Y1.17	Y1.18	Iklm Organisasi (Y1)
N Valid	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132
N Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	4.53	4.62	4.30	4.62	4.65	4.67	4.70	4.30	4.25	3.92	4.00	4.20	4.52	4.61	4.33	4.60	4.64	4.61	80.06
Std. Error of Mean	.050	.052	.058	.048	.049	.049	.049	.059	.058	.069	.070	.072	.050	.049	.057	.048	.048	.051	.417
Median	5.00	5.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	4.00	5.00	5.00	5.00	80.50
Mode	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	84
Std. Deviation	.572	.599	.662	.546	.566	.562	.565	.676	.670	.797	.801	.826	.572	.563	.660	.551	.556	.589	4.795
Variance	.327	.359	.439	.298	.320	.316	.320	.457	.448	.635	.641	.683	.328	.317	.435	.303	.310	.347	22.989
Range	2	3	2	2	2	2	2	4	3	4	4	4	2	2	2	2	2	2	23
Minimum	3	2	3	3	3	3	3	1	2	1	1	1	3	3	3	3	3	3	66
Maximum	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	89

Sum	598	610	567	610	614	616	620	568	561	518	528	555	597	608	571	607	612	608	10568
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-------

Y1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ragu-ragu/Netral	5	3.8	3.8	3.8
	Setuju	52	39.4	39.4	43.2
	Sangat Setuju	75	56.8	56.8	100.0
	Total	132	100.0	100.0	

Y1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	1	.8	.8	.8
	Ragu-ragu/Netral	5	3.8	3.8	4.5
	Setuju	37	28.0	28.0	32.6
	Sangat Setuju	89	67.4	67.4	100.0

Total	132	100.0	100.0
-------	-----	-------	-------

Y1.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ragu-ragu/Netral	15	11.4	11.4	11.4
Valid Setuju	63	47.7	47.7	59.1
Valid Sangat Setuju	54	40.9	40.9	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Y1.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ragu-ragu/Netral	4	3.0	3.0	3.0
Valid Setuju	42	31.8	31.8	34.8
Valid Sangat Setuju	86	65.2	65.2	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Y1.5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ragu-ragu/Netral	6	4.5	4.5	4.5
Setuju	34	25.8	25.8	30.3
Sangat Setuju	92	69.7	69.7	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Y1.6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ragu-ragu/Netral	6	4.5	4.5	4.5
Setuju	32	24.2	24.2	28.8
Sangat Setuju	94	71.2	71.2	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Y1.7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	Ragu-ragu/ Netral	7	5.3	5.3	5.3
	Setuju	26	19.7	19.7	25.0
	Sangat Setuju	99	75.0	75.0	100.0
	Total	132	100.0	100.0	

Y1.8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	.8	.8	.8
	Ragu-ragu/ Netral	10	7.6	7.6	8.3
	Setuju	68	51.5	51.5	59.8
	Sangat Setuju	53	40.2	40.2	100.0
	Total	132	100.0	100.0	

Y1.9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	Tidak Setuju	1	.8	.8	.8
	Ragu-ragu/Netral	14	10.6	10.6	11.4
	Setuju	68	51.5	51.5	62.9
	Sangat Setuju	49	37.1	37.1	100.0
	Total	132	100.0	100.0	

Y1.10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	.8	.8	.8
	Tidak Setuju	3	2.3	2.3	3.0
	Ragu-ragu/Netral	32	24.2	24.2	27.3
	Setuju	65	49.2	49.2	76.5
	Sangat Setuju	31	23.5	23.5	100.0
	Total	132	100.0	100.0	

Y1.11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	.8	.8	.8
	Tidak Setuju	2	1.5	1.5	2.3
	Ragu-ragu/Netral	30	22.7	22.7	25.0
	Setuju	62	47.0	47.0	72.0
	Sangat Setuju	37	28.0	28.0	100.0
	Total	132	100.0	100.0	

Y1.12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	2	1.5	1.5	1.5
	Tidak Setuju	4	3.0	3.0	4.5

Ragu-ragu/ Netral	10	7.6	7.6	12.1
Setuju	65	49.2	49.2	61.4
Sangat Setuju	51	38.6	38.6	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Y1.13

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ragu-ragu/ Netral	5	3.8	3.8	3.8
Setuju	53	40.2	40.2	43.9
Sangat Setuju	74	56.1	56.1	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Y1.14

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ragu-ragu/ Netral	5	3.8	3.8	3.8

Setuju	42	31.8	31.8	35.6
Sangat Setuju	85	64.4	64.4	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Y1.15

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ragu-ragu/Netral	14	10.6	10.6	10.6
Setuju	61	46.2	46.2	56.8
Sangat Setuju	57	43.2	43.2	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Y1.16

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ragu-ragu/Netral	4	3.0	3.0	3.0
Setuju	45	34.1	34.1	37.1
Sangat Setuju	83	62.9	62.9	100.0

Total	132	100.0	100.0
-------	-----	-------	-------

Y1.17

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ragu-ragu/Netral	5	3.8	3.8	3.8
Setuju	38	28.8	28.8	32.6
Sangat Setuju	89	67.4	67.4	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Y1.18

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ragu-ragu/Netral	7	5.3	5.3	5.3
Setuju	38	28.8	28.8	34.1
Sangat Setuju	87	65.9	65.9	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Iklim Organisasi (Y1)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 66	1	.8	.8	.8
67	1	.8	.8	1.5
69	1	.8	.8	2.3
70	2	1.5	1.5	3.8
71	2	1.5	1.5	5.3
72	4	3.0	3.0	8.3
74	6	4.5	4.5	12.9
75	8	6.1	6.1	18.9
76	5	3.8	3.8	22.7
77	8	6.1	6.1	28.8
78	7	5.3	5.3	34.1
79	12	9.1	9.1	43.2
80	9	6.8	6.8	50.0
81	8	6.1	6.1	56.1
82	8	6.1	6.1	62.1
83	13	9.8	9.8	72.0
84	14	10.6	10.6	82.6
85	7	5.3	5.3	87.9
86	9	6.8	6.8	94.7
87	3	2.3	2.3	97.0
88	3	2.3	2.3	99.2
89	1	.8	.8	100.0

Total	132	100.0	100.0
-------	-----	-------	-------

Lampiran 14 Tabel Persebaran Distribusi Variabel Y2

Statistics

	Y2.1	Y2.2	Y2.3	Y2.4	Y2.5	Y2.6	Y2.7	Y2.8	Perilaku Kerja Inovatif (Y2)
N Valid	132	132	132	132	132	132	132	132	132
N Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	4.70	4.56	4.37	4.61	4.64	4.69	4.67	4.58	36.82
Std. Error of Mean	.042	.050	.058	.048	.047	.043	.046	.046	.244
Median	5.00	5.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	38.00
Mode	5	5	5	5	5	5	5	5	40
Std. Deviation	.478	.570	.670	.548	.540	.496	.534	.526	2.804
Variance	.228	.325	.449	.300	.292	.246	.285	.277	7.860
Range	2	2	2	2	2	2	2	2	11
Minimum	3	3	3	3	3	3	3	3	29
Maximum	5	5	5	5	5	5	5	5	40
Sum	620	602	577	609	613	619	616	604	4860

Y2.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Raguragu/Netral	1	.8	.8	.8
Setuju	38	28.8	28.8	29.5
Sangat Setuju	93	70.5	70.5	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Y2.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Raguragu/Netral	5	3.8	3.8	3.8
Setuju	48	36.4	36.4	40.2
Sangat Setuju	79	59.8	59.8	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Y2.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid Ragu-ragu/Netral	14	10.6	10.6	10.6
Setuju	55	41.7	41.7	52.3
Sangat Setuju	63	47.7	47.7	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Y2.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ragu-ragu/Netral	4	3.0	3.0	3.0
Setuju	43	32.6	32.6	35.6
Sangat Setuju	85	64.4	64.4	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Y2.5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ragu-ragu/Netral	4	3.0	3.0	3.0
Setuju	39	29.5	29.5	32.6

Sangat Setuju	89	67.4	67.4	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Y2.6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Raguragu/Netral	2	1.5	1.5	1.5
Setuju	37	28.0	28.0	29.5
Sangat Setuju	93	70.5	70.5	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Y2.7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Raguragu/Netral	4	3.0	3.0	3.0
Setuju	36	27.3	27.3	30.3
Sangat Setuju	92	69.7	69.7	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Y2.8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ragu-ragu/Netral	2	1.5	1.5	1.5
Setuju	52	39.4	39.4	40.9
Sangat Setuju	78	59.1	59.1	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Perilaku Kerja Inovatif (Y2)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 29	1	.8	.8	.8
30	1	.8	.8	1.5
31	4	3.0	3.0	4.5
32	6	4.5	4.5	9.1
33	7	5.3	5.3	14.4
34	13	9.8	9.8	24.2
35	10	7.6	7.6	31.8
36	10	7.6	7.6	39.4
37	11	8.3	8.3	47.7
38	26	19.7	19.7	67.4

39	13	9.8	9.8	77.3
40	30	22.7	22.7	100.0
Total	132	100.0	100.0	



Lampiran 15 Analisis Hipotesis 1

Variabel s Entered/Removed^a

Mode	Variabel s Entered	Variabel s Removed	Method
1	Gaya Kepemimpinan Transformasional (X) ^b		Enter

a. Dependent Variabel : Iklim Organisasi (Y1)

b. All requested variabel s entered.

Model Summary

Mode	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.373 ^a	.139	.133	4.465

a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan Transformasional (X)

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	419.706	1	419.706	21.052	.000 ^b
	Residual	2591.809	130	19.937		
	Total	3011.515	131			

a. Dependent Variabel : Iklim Organisasi (Y1)

b. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan Transformasional (X)

Coefficients^a

Model		Unstandarized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	47.489	7.110		6.680	.000

Gaya Kepemimpinan Transformasional (X)	.588	.128	.373	4.588	.000
--	------	------	------	-------	------

a. Dependent Variabel : Iklim Organisasi (Y1)

Lampiran 16 Analisis Hipotesis 2

Variabel s Entered/Removed^a

Model	Variabel s Entered	Variabel s Removed	Method
1	Iklim Organisasi (Y1) ^b	.	Enter

a. Dependent Variabel : Perilaku Kerja Inovatif (Y2)

b. All requested variabel s entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.434 ^a	.188	.182	2.536

a. Predictors: (Constant), Iklim Organisasi (Y1)

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	193.545	1	193.545	30.093	.000 ^b
	Residual	836.092	130	6.431		
	Total	1029.636	131			

a. Dependent Variabel : Perilaku Kerja Inovatif (Y2)

b. Predictors: (Constant), Iklim Organisasi (Y1)

Coefficients^a

Model	Unstandarized Coefficients		Standarized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	16.522	3.706		4.458	.000
1 Iklim Organisasi (Y1)	.254	.046	.434	5.486	.000

a. Dependent Variabel : Perilaku Kerja Inovatif (Y2)

Lampiran 17 Analisis Hipotesis 3

Variabel s Entered/Removed^a

Mode	Variabel s Entered	Variabel s Removed	Method
1	Gaya Kepemimpinan Transformasional (X) ^b		Enter

a. Dependent Variabel : Perilaku Kerja Inovatif (Y2)

b. All requested variabel s entered.

Model Summary

Mode	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.514 ^a	.264	.259	2.414

a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan Transformasional (X)

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	272.196	1	272.196	46.717	.000 ^b
	Residual	757.440	130	5.826		
	Total	1029.636	131			

a. Dependent Variabel : Perilaku Kerja Inovatif (Y2)

b. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan Transformasional (X)

Coefficients^a

Model	Unstandarized Coefficients		Standarized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	10.588	3.843		2.755	.007
1 Gaya Kepemimpinan Transformasional (X)	.474	.069	.514	6.835	.000

a. Dependent Variabel : Perilaku Kerja Inovatif (Y2)

Lampiran 18 Analisis Hipotesis 4

Variabel s Entered/Removed^a

Mode	Variabel s Entered	Variabel s Removed	Method
1	Perilaku Kerja Inovatif (Y2), Gaya Kepemimpinan Transformasional (X) ^b		Enter

a. Dependent Variabel : Iklim Organisasi (Y1)

b. All requested variabel s entered.

Model Summary

Mode	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.468 ^a	.219	.207	4.271

a. Predictors: (Constant), Perilaku Kerja Inovatif (Y2), Gaya Kepemimpinan Transformasional (X)

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	658.687	2	329.343	18.057	.000 ^b
	Residual	2352.828	129	18.239		
	Total	3011.515	131			

a. Dependent Variabel : Iklim Organisasi (Y1)

b. Predictors: (Constant), Perilaku Kerja Inovatif (Y2), Gaya Kepemimpinan Transformasional (X)

Coefficients^a

Model		Unstandarized Coefficients		Standarized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	41.542	6.996		5.938	.000
	Gaya Kepemimpinan Transformasional (X)	.322	.143	.204	2.253	.026
	Perilaku Kerja Inovatif (Y2)	.562	.155	.328	3.620	.000

a. Dependent Variabel : Iklim Organisasi (Y1)

Lampiran 19 Data Jumlah Showroom Batik di Kabupaten Cirebon



Dinas Perindustrian dan Perdagangan

Kabupaten Cirebon

No	Nama Dan Alamat Perusahaan	Nama Pemilik
1	Batik Eb Tradisional Jl. Panembahan Utara No 1 Desa Panembahan Kec. Plered Kabupaten Cirebon	H Edi Baredi
2	Batik Ninik Ichsan Desa Trusmi Kulon Kec. Plered Kabupaten Cirebon	Hj. Ninik Ichsan
3	Batik Puteri Masina Desa Trusmi Kulon Kabupaten Cirebon	Hj Uka H. Bachrudin
4	Batik Gunung Jati Jl. Trusmi Nomor 68 Desa Panembahan Kec. Plered Kabupaten Cirebon	H Abed Menda
5	Batik Katura Jl. Buyut Trusmi Nomor 439 Desa Trusmi Kulon Kec. Plered Kabupaten Cirebon	Dr. Hc Katura
6	Batik Rosdiana Jl. Panembahan Ratu No 77 Desa Kalitengah Kec. Tengahtani Kabupaten Cirebon	Ekawati
7	Batik Yusri Jl. Syekh Darul Kahfi Nomor 79 Desa Weru Lor Kecamatan Weru Kabupaten Cirebon	Hj. Yusrianah
8	Patra Batik Jl. Penembahan Ratu Nomor 131 Desa Panembahan Kec Plered Kabupaten Cirebon	Ikhwanudin. Se
9	Batik Inasari Dewi Jl. Trusmi Kulon Nomor 290 Desa Trusmi Kulon Kec. Plered Kabupaten Cirebon	Irna

- | | | |
|----|---|----------------------|
| 10 | Batik Asofa
Jl. Trusmi Kulon Nomor 200
Kec Plered
Kabupaten Cirebon | Drs. H. Bachroni. Ma |
| 11 | Batik Jaya Abadi
Jl. Panembahan Utara Nomor 7
Desa Panembahan Kec. Plered
Kabupaten Cirebon | H. Asiwa |
| 12 | Batik Annur
Desa Trusmi Kulon Nomor 435
Kec. Plered
Kabupaten Cirebon | H. Rasima |
| 13 | Batik Ibnu Hajar
Jl. Panembahan Uatara No. 224
Desa Panembahan Kec. Plered
Kabupaten Cirebon | H. Ibnu Hajar |
| 14 | Batik Nova
Desa Trusmi Kulon Kec. Plered
Kabupaten Cirebon | H. Surahman |
| 15 | Sinar Gunung Jati
Jl. Syekh Datul Kahfi
Desa Weru Lor Kec. Weru
Kabupaten Cirebon | Yeyen Roswargata |
| 16 | Asri Batik Dan Antik
Jl. H. Juanda Nomor 100
Kec. Tengah Tani
Kabupaten Cirebon | H. Heryanto |
| 17 | Batik Masina
Desa Trusmi Kulon Kec. Plered
Kabupaten Cirebon | Hj. Uka |
| 18 | Batik Madmil
Desa Trusmi Kulon Kec. Plered
Kabupaten Cirebon | Sugeng Madmil |
| 19 | Batik H. Maina
Desa Weru Lor Kec. Weru - Plered
Kabupaten Cirebon | H. Maina |

20	Batik Family Jl. Trusmi Kulon Nomor 441 Plered Kabupaten Cirebon	Susi
21	Batik Khaeriyah Jl. Panembahan Utara Desa Panembahan KEC. Plered Kabupaten Cirebon	H. Khaeriyah
22	Mahkota Batik Desa Panembahan Kec. Plered Kabupaten Cirebon	Ari Muktiono
23	Badrun Jaya Jl. Syekh Datul Kahfi Desa Trusmi Kulon Kec. Plered Kabupaten Cirebon	Ny. Badrun Tatan
24	Batik Salma Jl. Trusmi Kulon Nomor 187 Plered Kabupaten Cirebon	H. Trisaleca
25	Batik Sarini Jl. Syekh Datul Kahfi Desa Trusmi Kulon Kec. Plered Kabupaten Cirebon	Hj. Sarini
26	Batik Oman Desa Trusmi Wetan Kec. Plered Kabupaten Cirebon	Yati Budiarmo
27	Batik Trisna Desa Trusmi Wetan Kec. Plered Kabupaten Cirebon	Suka
28	Batik Saidah Desa Trusmi Kulon Kec. Plered Kabupaten Cirebon	Saidah
29	Batik Bilqis Desa Trusmi Kulon Kec. Plered Kabupaten Cirebon	Napiah
30	Batik Buchori Desa Trusmi Kulon Kec. Plered	Buchori

	Kabupaten Cirebon	
31	Batik Jaya Hendi Jl. Trusmi Kulon Nomor 26 Plered Kabupaten Cirebon	Hendi
32	Batik Kurnia Desa Trusmi Kulon Kec. Plered Kabupaten Cirebon	Kurnia
33	Batik Kasomi Desa Trusmi Kulon Kec. Plered Kabupaten Cirebon	Kasomi
34	Batik Fressa Desa Panembahan Kec. Plered Kabupaten Cirebon	H. Safrudin
35	Batik Herry Putra Desa Panembahan Kec. Plered Kabupaten Cirebon	Herry
36	Batik Daffa Desa Panembahan Kec. Plered Kabupaten Cirebon	Andri
37	Batik Hafiyah Jl. Trusmi Kulon Nomor 188 Plered Kabupaten Cirebon	Heri Kismo
38	Rian Batik Desa Trusmi Wetan Nomor 42 Kec. Plered Kabupaten Cirebon	H. Rontika
39	Batik Ikkara Desa Trusmi Wetan Plered Kabupaten Cirebon	Hj. Khaeronah
40	Batik Enny Desa Kalitengah Nomor 543 Plered Kabupaten Cirebon	H Enny
41	Alega Batik Jl. Panembahan Utara	Alega

	Desa Panembahan Kec. Plered Kabupaten Cirebon	
42	Batik Hadi Jl. Buyut Trusmi Trusmi Kulon Kec. Plered Kab. Cirebon	Rusman Hadi
43	Batik Ikke Desa Trusmi Wetan Kec. Plered	Ikke
44	Batik Masnedi Desa Trusmi Kulon Kec. Plered Kabupaten Cirebon	H. Masnedi
45	Batik Lia Jl. Sheh Datul Khafi Trusmi Kulon No 214 Kec. Plered Kabupaten Cirebon	Endid Kurnadi
46	Batik Ibr Jl. Trusmi Kulon No 129 Kec. Plered Kabupaten Cirebon	Ibnu Nuryanto
47	Batik Ayunda Desa Kalibaru Kec. Tengah Tani Kabupaten Cirebon	Nunu Rohima
48	Batik Usdawati Desa Kalibaru Kec. Tengah Tani Kabupaten Cirebon	H. Usdawati
49	Grage Klasik Desa Trusmi Wetan Kec. Plered Kabupaten Cirebon	Rukadi
50	Koperasi Budi Tresna Desa Trusmi Kulon Kec. Plered Kabupaten Cirebon	Koperasi
51	Batik Kharisma Jl. Panembahan No. 131 A Kec. Plered Kab. Cirebon	Ahmad Sukron
52	Batik Rimashanda Desa Panembahan No. 247 Kec. Plered Kab. Cirebon	Arimuktiono

53	Arria Batik Jl. Trusmi Wetan No 236 Kec. Plered Kab. Cirebon	H. Arief Rohman Hidayat
54	Batik Ananda Jl. Panembahan Kec. Plered Cirebon	Antoni
55	Batik Hanny Jl. Trusmi Kulon Kecamatan Plered Kab. Cirebon	Hanny
56	Batik Retno Rahayu Desa Trusmi Kulon Kec. Plered Kabupaten Cirebon	Hehen
57	Batik Lisa Desa Trusmi Kulon Kec. Plered Kabupaten Cirebon	Hj. Lisa
58	Batik Buana Mas Ds. Trusmi Kulon	H. Agus Zaenudin
59	Batik Wening Desa Trusmi KULON No. 188 Kec Plered Kab. Cirebon	Adi
60	Batik Mustika Jl. Syeh Datul Khafi No 196 Desa TRUSMI Kulon Kec. Plered Kab. Cirebon	Mus
61	Batik Nayla Jl. Syeh Datul Khafi Desa TRUSMI Kulon	
62	Batik Trusmi Jl. Syeh Datul Khafi Desa TRUSMI Kulon	Ibnuriyanto
63	Batik Raja Desa Trusmi Kulon	Ibnuriyanto
64	Batik Fadil Jl. Syekh Datul Kaffi Cirebon	Hj. Tri Saleca

65	Batik Anggon I Jl. Syekh Datul Kaffi Cirebon	H. Yanto
66	Batik Anggon II Jl. Panembahan Cirebon	H. Yanto
67	Batik Kembar Indah Jl. Datul Kaffi, Desa Trusmi Kulon	H. Dedi
68	Batik Cirebonan Jl. Datul Kaffi, Desa Trusmi Kulon	Hj. Asmuri
69	Adam Batik Jl. Datul Kaffi, Desa Trusmi Kulon	Susi Arnen
70	Batik Anira Ds. Trusmi Kulon No, 250	Marsika
71	Batik Annas Ds. Trusmi Kulon	Siti
72	Batik Bj Ds. Trusmi Kulon	Hj. Asmuri
73	Batik Bintang Firdaus Jl. Datul Kaffi, Desa Trusmi Kulon Kecamatan Plered Cirebon	Munari
74	Batik Dua Putri Jl. Trusmi Kulon No. 136 Desa Trusmi Kulon	Susanti Bunaedi, Se. Hj. Eriyah
75	Batik Mulia Jaya Ds. Kalitengah Kec. Tengah Tani	Maskina
76	Batik Erawati Ds. Kalitengah Kec. Tengah Tani	Ibu Erawati
77	Batik Nsr Ds. Kalitengah Kec. Tengah Tani	Nobon
78	Batik Fadila Ds. Kalitengah Kec. Tengah Tani	Mikno

79 Batik H. Masyana
Ds. Kalitengah Kec. Tengah Tani

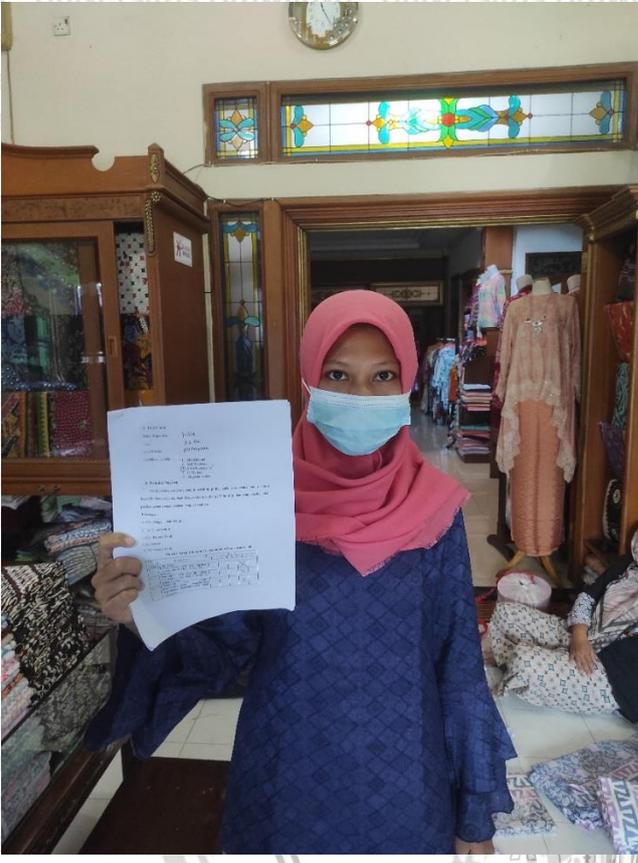
H. Masyana

80 Galeri Pesona Batik
Ds. Weru Lor Kec. Weru

H. Ibnu Riyanto



Lampiran 20 Dokumentasi Lapangan



Lampiran 21 Daftar Riwayat Hidup

a. Identitas Diri

Nama : Mohamad Amar Bagus S
Alamat *e-mail* : abagussarensia@gmail.com
Tempat, tanggal lahir : Cirebon, 6 Mei 1999
Warga Negara : Indonesia
Agama : Islam
Alamat : Perumahan Graha Arkha, Cirebon

b. Pendidikan Formal

- Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya Malang (2017-2021)
- SMAN 1 Kota Cirebon (2014-2017)
- SMPN 131 Jakarta (2011-2014)
- SDN 06 Cipedak, Jakarta (2005-2011)

c. Pengalaman Organisasi

- Staf magang Jakwilnas BEM FIA (2017)
- Staf Jakwilnas EM UB (2018)
- Staff DPM FIA UB (2018)
- Staff Humas Forkim (2018)

d. Pengalaman Magang

- Program Magang Mahasiswa Bersertifikat Divisi Komersialisasi dan Pelayanan Pelanggan di Perusahaan Umum Jasa Tirta 2 (2020-2021)

e. Kemampuan

- Bahasa Indonesia (Bahasa Nasional), Bahasa Inggris (TOEFL ITP)
- Microsoft Office (Skor Excellent Grade TRUST Training Partners)