



**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN  
KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL PADA PERILAKU KERJA  
INOVATIF DENGAN MOTIVASI INTRINSIK SEBAGAI PEMEDIASI  
(Studi pada Dosen Universitas Negeri Semarang)**

**SKRIPSI**

**Untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi  
Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia**

**Oleh  
Sugianti  
7311416181**

**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG**

**2020**

## PERSETUJUAN PEMBIMBING

Skripsi ini telah disetujui oleh Pembimbing untuk diajukan ke sidang panitia ujian skripsi pada:

Hari : Selasa  
Tanggal : 18 Agustus 2020

Mengetahui,

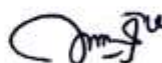
Ketua Jurusan Manajemen



Dorojatun Prihandono, S.E., M.M., Ph.D

NIP. 197311092005011001

Pembimbing



Nury Ariani Wulansari, S.E., M.Sc.

NIP. 198501082009122004

## PENGESAHAN

Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang pada :

Hari : Kamis

Tanggal : 3 September 2020

Penguji I



Dr. S. Martono, M.Si.  
NIP. 196603081989011001

Penguji II



Desti Ranihusna, S. E., M. M.  
NIP. 198408272014042002

Penguji III



Nury Ariani Wulansari, S.E., M.Sc.  
NIP. 198501082009122004

Mengetahui,  
Dekan Fakultas Ekonomi



Drs. Heri Yanto, M. B. A., Ph.D  
NIP. 196307181987021001

## PERNYATAAN

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Sugianti

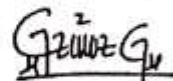
NIM : 7311416181

Tempat, Tanggal Lahir : Grobogan, 19 Februari 1998

Alamat : Dusun Tlogotanjung RT 04 RW 04 Desa  
Tlogorejo Kec. Tegowanu Kab. Grobogan, Jawa  
Tengah

Menyatakan bahwa yang tertulis di dalam skripsi ini benar-benar hasil karya saya sendiri, bukan jiplakan dari karya tulis orang lain, baik sebagian atau seluruhnya. Pendapat atau temuan orang lain yang terdapat dalam skripsi ini dikutip atau dirujuk berdasarkan kode etik ilmiah. Apabila di kemudian hari terbukti skripsi ini adalah hasil jiplakan dari karya tulis orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Semarang, 01 Agustus 2020



Sugianti  
NIM. 7311416181

## **MOTTO DAN PERSEMBAHAN**

### **Motto**

Lakukan apa yang tidak sempat orang lain pikirkan, maka hasilnya pasti akan berbeda. Namanya adalah berinovasi.

### **Persembahan**

Skripsi ini saya persembahkan untuk:

1. Orang tua tercinta, Ibu Marmi dan Bapak Sukardi (Rahimahullah)
2. Almamaterku FE UNNES

## **PRAKATA**

Segala puji bagi Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, hidayah serta inayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional pada Perilaku Kerja Inovatif dengan Motivasi Intrinsik sebagai Pemediasi (Studi pada Dosen Universitas Negeri Semarang)”.

Penyusunan skripsi ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu syarat menyelesaikan program strata satu (S1) Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang. Penulis menyadari bahwa dalam penulisan ini banyak pihak yang memberikan bantuan, dukungan, bimbingan, serta do’a, untuk itu penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Fathur Rokhman, M.Hum., selaku Rektor Universitas Negeri Semarang.
2. Drs. Heri Yanto, M.B.A., Ph.D., selaku dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang.
3. Dorajatun Prihandono, S.E., M.M., Ph.D., selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang.
4. Nury Ariani Wulansari, S.E., M.Sc., selaku dosen pembimbing skripsi yang telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran dalam memberikan bimbingan serta pengarahan kepada penulis selama penyusunan skripsi ini.
5. Bapak dan Ibu dosen yang telah membimbing penulis selama menuntut ilmu di Program S1 Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang.

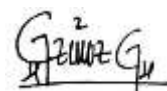
6. Orang tua tercinta, yaitu Ibu saya, serta saudara saya Novita yang telah mendukung, membantu, mendo'akan, dan secara tidak langsung memberi saya motivasi.
7. Guru-guru SMK saya (Pak Udin, Pak Wahib), orang tua asuh saya (Pak Arif), dan Pak Latif yang telah memberikan bantuan, dukungan, do'a, dan motivasi dari awal hingga akhir saya menempuh pendidikan S1.
8. Teman-teman saya yang telah meluangkan waktu untuk berdiskusi, memberikan motivasi, semangat, do'a, dan saran-saran dalam penyusunan skripsi ini (Tri, Unzilla).
9. Rekan-rekan tim penelitian dosen yang telah kebersamai proses penelitian hingga olah data.

Semoga dengan membaca skripsi ini dapat menambah wawasan yang bermanfaat bagi kita semua. Penulis menyadari sepenuhnya bahwa skripsi ini jauh dari kesempurnaan karena kemampuan, waktu, dan pengetahuan kami yang masih terbatas. Oleh karena itu, kritik dan saran yang bersifat membangun sangat penulis harapkan untuk lebih sempurnanya penyusunan skripsi ini.

Atas semua perhatian dari segala pihak yang telah membantu penulis dalam menyusun skripsi ini, penulis ucapkan terima kasih.

Semarang, 01 Agustus 2020

Penulis,



Sugianti

## ABSTRAK

**Sugianti.** 2020. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional pada Perilaku Kerja Inovatif dengan Motivasi Intrinsik sebagai Pemediasi (Studi pada Dosen Universitas Negeri Semarang). Skripsi, Jurusan Manajemen. Fakultas Ekonomi. Universitas Negeri Semarang. Pembimbing: Nury Ariani Wulansari S.E., M.Sc..

**Kata kunci: Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Transaksional, Perilaku Kerja Inovatif, Motivasi Intrinsik**

Perilaku kerja inovatif merupakan kemampuan seorang karyawan untuk mengembangkan dan mengaplikasikan ide-ide kreatif yang telah diciptakan, baik berupa kebaruan produk/jasa, teknis, teknologi, sistem atau cara, dan prosedur yang memberikan manfaat baru untuk kelompok maupun organisasi. Perilaku kerja inovatif dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, dan motivasi intrinsik. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh mediasi motivasi intrinsik dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional pada perilaku kerja inovatif.

Populasi dalam penelitian ini yaitu dosen di Perguruan Tinggi Negeri Universitas Negeri Semarang. Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan teknik *proportionate random sampling* dengan jumlah sampel sebanyak 120 dosen. Metode analisis data menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) dengan alat analisis berupa SmartPLS 3.0.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan pada perilaku kerja inovatif dan tidak signifikan pada motivasi intrinsik, sedangkan kepemimpinan transaksional tidak memiliki pengaruh signifikan pada perilaku kerja inovatif namun signifikan pada motivasi intrinsik. Namun, ketika dimediasi oleh motivasi intrinsik, kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh signifikan pada perilaku kerja inovatif dan kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan pada perilaku kerja inovatif.

Simpulan dari penelitian ini yaitu kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan perilaku kerja inovatif secara langsung, namun tidak melalui mediasi motivasi intrinsik. Sedangkan, kepemimpinan transaksional dapat meningkatkan perilaku kerja inovatif hanya ketika melalui mediasi motivasi intrinsik. Saran untuk dosen agar lebih antusias terhadap *reward* yang diberikan oleh pimpinan unit kerja. Selain itu, saran untuk pimpinan unit kerja agar lebih tegas terhadap dosen yang memiliki kinerja di bawah standar dan lebih mengenali kebutuhan motivasi masing-masing dosen.



## ABSTRACT

**Sugianti.** 2020. Effect of Transformational Leadership and Transactional Leadership on Innovative Work Behavior with Intrinsic Motivation as a Mediator (Case Study at Universitas Negeri Semarang). Thesis, Department of Management. Faculty of Economics. Universitas Negeri Semarang Advisor: Nury Ariani Wulansari S.E., M.Sc.

**Keywords: Innovative Work Behavior, Intrinsic Motivation, Transactional Leadership, Transformational Leadership**

Innovative work behavior is an ability of an employee to develop and apply creative ideas that have been created, whether in the form of new products/services, technical, technology, systems, or methods, and procedures that provide new benefits to groups and organizations. Innovative work behavior is influenced by several factors such as transformational leadership, transactional leadership, and intrinsic motivation. This study aims to examine the mediating effect of intrinsic motivation in the relationship between transformational leadership and transactional leadership on innovative work behavior.

The population in this study were lecturers at the State University of Semarang State University. The sampling technique in this study used a proportionate random sampling technique with a total sample of 120 lecturers. The data analysis method uses Structural Equation Model (SEM) with analysis tools in the form of SmartPLS 3.0.

The results of this study indicate that transformational leadership has a significant effect on innovative work behavior and insignificant on intrinsic motivation, while transactional leadership does not have a significant effect on innovative work behavior but significant on intrinsic motivation. Then, when mediated by intrinsic motivation, transformational leadership does not have a significant effect on innovative work behavior and transactional leadership has a significant effect on innovative work behavior.

The research concludes that transformational leadership can directly increase innovative work behavior, but not through the mediation of intrinsic motivation. Meanwhile, transactional leadership can enhance innovative work behavior only when through the mediation of intrinsic motivation. Suggestions for lecturers to be more enthusiastic about the rewards given by work unit leaders. Then, suggestions for work unit leaders to be more assertive towards lecturers who have substandard performance and to better recognize the motivational needs of each lecturer.

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN SAMPUL</b> .....	<b>i</b>
<b>PERSETUJUAN PEMBIMBING</b> .....	<b>ii</b>
<b>PENGESAHAN</b> .....	<b>iii</b>
<b>PERNYATAAN</b> .....	<b>iv</b>
<b>MOTTO DAN PERSEMBAHAN</b> .....	<b>v</b>
<b>PRAKATA</b> .....	<b>vi</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>viii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>ix</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>x</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xvi</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xvii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Identifikasi Masalah .....	18
1.3 Cakupan Masalah.....	20
1.4 Perumusan Masalah .....	20
1.5 Tujuan Penelitian .....	21
1.6 Manfaat Penelitian .....	22
1.7 Orisinalitas Penelitian.....	23
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS PENELITIAN</b> .....	<b>25</b>
2.1 Kajian Teori Utama ( <i>Grand Theory</i> ).....	25
2.1.1. Teori Difusi Inovasi ( <i>Diffusion of Innovation</i> ).....	25

2.1.2.	Teori Pengembangan Konstruktif Kepribadian ( <i>Constructive/ Developmental Personality Theory</i> ).....	26
2.1.3.	Teori Penentuan Nasib Sendiri ( <i>Self-Determination Theory/SDT</i> ) ..	27
2.2	Kajian Variabel Penelitian.....	28
2.2.1.	Perilaku Kerja Inovatif .....	28
2.2.2.	Kepemimpinan Transformasional .....	31
2.2.3.	Kepemimpinan Transaksional .....	34
2.2.4.	Motivasi Intrinsik .....	36
2.3.	Kajian Penelitian Terdahulu .....	38
2.4.	Kerangka Berpikir .....	41
2.4.1.	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional ( <i>Transformational Leadership</i> ) pada Perilaku Kerja Inovatif ( <i>Innovative Work Behavior</i> ) .....	42
2.4.2.	Pengaruh Kepemimpinan Transaksional ( <i>Transactional Leadership</i> ) pada Perilaku Kerja Inovatif ( <i>Innovative Work Behavior</i> ).....	43
2.4.3.	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional ( <i>Transformational Leadership</i> ) pada Motivasi Intrinsik ( <i>Intrinsic Motivation</i> ).....	44
2.4.4.	Pengaruh Kepemimpinan Transaksional ( <i>Transactional Leadership</i> ) pada Motivasi Intrinsik ( <i>Intrinsic Motivation</i> ).....	45
2.4.5	Pengaruh Motivasi Intrinsik ( <i>Intrinsic Motivation</i> ) pada Perilaku Kerja Inovatif ( <i>Innovative Work Behavior</i> ).....	46
2.4.6	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional ( <i>Transformational Leadership</i> ) pada Perilaku Kerja Inovatif ( <i>Innovative Work Behavior</i> ) dengan Motivasi Intrinsik ( <i>Intrinsic Motivation</i> ) sebagai pemediasi.....	47

2.4.7	Pengaruh Kepemimpinan Transaksional ( <i>Transactional Leadership</i> ) pada Perilaku Kerja Inovatif ( <i>Innovative Work Behavior</i> ) dengan Motivasi Intrinsik ( <i>Intrinsic Motivation</i> ) sebagai pemediasi .....	48
2.5.	Hipotesis Penelitian .....	51
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>		<b>52</b>
3.1	Jenis dan Desain Penelitian .....	52
3.2	Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel .....	53
3.2.1	Populasi .....	53
3.2.2	Sampel .....	54
3.2.3	Teknik Pengambilan Sampel .....	55
3.3	Operasional Variabel Penelitian .....	58
3.3.1	Variabel Penelitian .....	58
3.3.2.	Definisi Operasional Variabel .....	59
3.4	Teknik Pengumpulan Data .....	62
3.5	Metode Analisis Data .....	63
3.5.1	Uji Statistik Deskriptif.....	63
3.6	Uji Instrumen .....	65
3.6.1	Validitas Instrumen .....	66
3.6.2	Reliabilitas Instrumen.....	67
3.7	Uji Hipotesis .....	68
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>		<b>74</b>
4.1.	Hasil Penelitian.....	74
4.1.1.	Analisis Deskriptif Karakteristik Responden .....	74
4.1.2.	Analisis Deskriptif Variabel Penelitian .....	77
4.1.3.	Pengujian <i>Outer Model</i> .....	85

4.1.4. Pengujian <i>Inner Model</i> .....	91
4.2. Pembahasan .....	98
4.2.1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional pada Perilaku Kerja Inovatif .....	98
4.2.2. Pengaruh Kepemimpinan Transaksional pada Perilaku Kerja Inovatif .....	99
4.2.3. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional pada Motivasi Intrinsik .....	101
4.2.4. Pengaruh Kepemimpinan Transaksional pada Motivasi Intrinsik.	104
4.2.5. Pengaruh Motivasi Intrinsik pada Perilaku Kerja Inovatif .....	105
4.2.6. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional pada Perilaku Kerja Inovatif melalui Motivasi Intrinsik .....	106
4.2.7. Pengaruh Kepemimpinan Transaksional pada Perilaku Kerja Inovatif melalui Motivasi Intrinsik .....	108
<b>BAB V PENUTUP</b> .....	<b>111</b>
5.1. Kesimpulan .....	111
5.2. Saran .....	113
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	<b>116</b>
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN</b> .....	<b>127</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 <i>Research Gap</i> Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional pada Perilaku Kerja Inovatif .....	11
Tabel 1.2 Studi Pendahuluan Perilaku Kerja Inovatif .....	16
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu .....	38
Tabel 3.1 Populasi Dosen Berdasarkan Pendidikan di 8 (Delapan) Fakultas Universitas Negeri Semarang Tahun 2020.....	53
Tabel 3.2 Ukuran Sampel Dosen Universitas Negeri Semarang.....	56
Tabel 3.3 Tabel Angka Random.....	57
Tabel 3.4 Indeks Skala Likert.....	63
Tabel 3.5 Kriteria Nilai Interval .....	65
Tabel 3.6 <i>Rule of Thumb</i> Evaluasi Model Struktural .....	73
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Jabatan .....	74
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	75
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	75
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	76
Tabel 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir .....	77
Tabel 4.6 Kriteria Nilai Interval .....	78
Tabel 4.7 Nilai Indeks Variabel Kepemimpinan Transformasional.....	79
Tabel 4.8 Nilai Indeks Variabel Kepemimpinan Transaksional .....	81
Tabel 4.9 Nilai Indeks Variabel Motivasi Intrinsik.....	82
Tabel 4.10 Nilai Indeks Variabel Perilaku Kerja Inovatif.....	84
Tabel 4.11 Indikator/Item Pernyataan yang Dikeluarkan .....	87
Tabel 4.12 <i>Outer Loadings</i> .....	87
Tabel 4.13 Nilai AVE.....	88
Tabel 4.14 Nilai <i>Cross Loadings</i> .....	89
Tabel 4.15 Akar AVE.....	89
Tabel 4.16 <i>Fornell-Larcker Criterion</i> .....	90
Tabel 4.17 <i>Cronbach's Alpha</i> dan <i>Composite Reliability</i> .....	91
Tabel 4.18 <i>Effect Size</i> .....	92

Tabel 4.19 <i>Predictive Relevance</i> .....	93
Tabel 4.20 <i>R-squared</i> .....	94
Tabel 4.21 <i>Path Coefficients (Direct Effects)</i> .....	95
Tabel 4.22 <i>Total Indirect Effects</i> .....	97

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Peringkat Inovasi Perguruan Tinggi Indonesia .....	15
Gambar 2.1 Kerangka Berpikir .....	50
Gambar 4.1 Diagram <i>Jalur Outer</i> Model PLS .....	86



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Surat Permohonan Izin Penelitian.....	127
Lampiran 2. Surat Balasan Izin Penelitian .....	136
Lampiran 3. Tabel Angka Random .....	143
Lampiran 4. <i>Back Translation Instrument</i> .....	144
Lampiran 5. Kuesioner Penelitian .....	147
Lampiran 6. Data Identitas Responden .....	151
Lampiran 7. Tabulasi Data .....	155
Lampiran 8. Uji <i>Outer Model</i> .....	168
Lampiran 9. Uji <i>Inner Model</i> .....	173
Lampiran 10. Dokumentasi .....	175

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Era globalisasi telah memberikan pengaruh yang besar bagi dunia bisnis. Pasar global yang semakin kompetitif dan perkembangan teknologi yang semakin maju menuntut setiap perusahaan untuk meningkatkan daya saing organisasi agar dapat bertahan di era persaingan yang semakin ketat. Salah satunya perusahaan harus mengadopsi konsep inovasi sebagai indikator penting dari manajemen organisasi (Chang et al., 2018: 1797). Saat ini, organisasi semakin menyadari bahwa perusahaan kecil atau besar tidak ada yang dapat mencapai kesuksesan secara berkelanjutan tanpa keterampilan karyawan yang mampu menciptakan ide-ide baru dalam pekerjaan (Ratnasari & Wulansari, 2019: 196). Kegiatan inovasi dipandang sebagai ukuran kunci untuk kelangsungan hidup bisnis yang berkelanjutan, dan perusahaan akan mendorong setiap departemen serta anggota dari berbagai tingkat perusahaan agar bekerja lebih keras untuk meningkatkan kinerja inovatif perusahaan (Chang et al., 2018: 1797).

Kemampuan untuk menjadi inovatif telah menjadi sumber utama untuk keberhasilan organisasi (Faraz et al., 2018: 52). Hal ini dikarenakan inovasi merupakan suatu cara bagi organisasi untuk bertahan hidup di lingkungan yang bergejolak dan inovasi telah berubah menjadi fenomena luas yang diakui (Yuan et al., 2010: 327). Tantangan-tantangan yang dihadapi organisasi saat ini membutuhkan karyawan untuk terlibat dalam perilaku inovatif untuk

memperbaiki keadaan perusahaan saat ini (Afsar & Umrani, 2019: 2). Salah satunya seperti, memanfaatkan sumber daya manusia dalam perusahaan merupakan salah satu cara terbaik untuk menjadi inovatif agar menjamin efektivitas perusahaan jangka panjang (Jong & Hartog, 2010: 32). Kemampuan sumber daya organisasi untuk selalu menghasilkan inovasi, merupakan faktor kunci bagi sebuah bisnis untuk dapat bertahan dalam kondisi persaingan yang ketat (Sari & Palupiningdyah, 2020: 153). Oleh karena itu, dibutuhkan perilaku kerja inovatif (*Innovative Work Behavior*) dari masing-masing karyawan, karena perilaku kerja inovatif merupakan faktor penting dalam menentukan keunggulan kompetitif organisasi (Shin et al., 2016: 1).

Menurut Afsar dan Umrani (2019: 1-2), perilaku kerja inovatif meliputi pengembangan ide-ide baru, teknik dan teknologi, serta uji coba dan penerapan metode baru yang berkaitan dengan prosedur bisnis di area kerja tertentu. Sebagai sebuah proses, inovasi melibatkan kebaruan, kreativitas, penelitian, dan kecenderungan organisasi untuk mendukung ide-ide baru untuk mencapai keunggulan kompetitif dalam konteks yang dinamis (Khan et al., 2015: 147). Sehingga untuk dapat mewujudkan perilaku kerja inovatif, karyawan dituntut untuk berpikiran kreatif agar dapat menyumbangkan ide dan gagasan baru bagi perusahaan, tidak hanya dalam bentuk jasa atau produk baru, namun juga dapat berupa metode, cara, atau alat yang digunakan agar perusahaan dapat bekerja dengan lebih efektif dan efisien. Kreativitas yang dimunculkan oleh karyawan hanya menyumbang sedikit atau bahkan tidak menyumbang apapun pada

organisasi kecuali apabila ide-ide kreatif tersebut dapat digunakan atau diterapkan dalam organisasi (Amabile, 1988: 127).

Meskipun perilaku inovatif sangat dekat definisinya dengan kreativitas kerja, namun sebenarnya perilaku inovatif dalam bekerja memiliki definisi yang lebih luas dari konsep kreativitas. Menurut Miron et al. (2004: 181), seseorang yang kreatif tidak selalu memiliki perilaku inovatif yang tinggi. Kreativitas merupakan suatu bentuk penciptaan ide-ide baru oleh individu atau suatu kelompok yang dapat bermanfaat bagi banyak pihak (Amabile, 1988: 127). Sedangkan, perilaku inovatif memiliki definisi yang hampir sama dengan inovasi. Perilaku inovatif diimplikasikan sebagai penjabaran ide yang memiliki komponen aplikasi yang jelas (Jong & Hartog, 2008: 6), dan inovasi adalah keberhasilan implementasi ide-ide kreatif oleh suatu organisasi (Amabile, 2000: 332). Sehingga dapat disimpulkan bahwa kreativitas merupakan penciptaan ide-ide baru yang belum direalisasikan, sedangkan perilaku kerja inovatif merupakan proses penjabaran dan pengimplementasian ide-ide baru yang telah diciptakan tersebut.

Menurut Fuller dan Marler (2009: 329), seiring dengan tingkat perubahan lingkungan yang cepat dan meningkatnya intensitas persaingan pasar global saat ini, maka dibutuhkan inovasi pada tingkat individu dan organisasi sebagai sumber utama keunggulan kompetitif perusahaan. Namun, karena banyaknya faktor yang menekankan implementasi inovasi pada organisasi dari atas ke bawah, proses implementasi inovasi ditingkat individu justru sering diabaikan (Choi & Price, 2005: 84). Hal ini karena banyak inovasi telah gagal bukan

karena kekurangan teknis dari organisasi, akan tetapi karena kurangnya penerimaan dan penggunaan oleh anggota organisasi (Clayton, 1997: 2). Meskipun demikian, penelitian telah menunjukkan bahwa reaksi karyawan pada inovasi tertentu yang sebenarnya menentukan keberhasilan utama organisasi (Choi & Price, 2005: 84).

Dalam penerapannya, karyawan tidak dapat secara langsung berperilaku inovatif dalam bekerja. Hal ini dikarenakan ada beberapa faktor yang diduga dapat mempengaruhi perilaku kerja inovatif karyawan. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat meningkatkan perilaku kerja inovatif karyawan (Afsar & Umrani, 2019: 2). Salah satunya adalah faktor kepemimpinan yang diprediksi paling mempengaruhi dan dapat meningkatkan perilaku inovatif karyawan dalam bekerja (Bushra, 2011: 261). Dalam penerapan perilaku kerja inovatif, dibutuhkan semua pihak, baik dari pimpinan maupun karyawan untuk ikut serta di dalam perencanaan dan implementasi perilaku inovatif (Nugroho & Ranihusna, 2020: 133). Seorang pemimpin memiliki kemampuan untuk memimpin dan mendorong kemampuan inovatif karyawan untuk mencapai tujuan organisasi (Shunlong & Weiming, 2012: 88). Selain itu, pemimpin berfungsi sebagai katalis dalam membawa dan memelihara perilaku inovatif pada individu, tim, maupun tingkat organisasi secara keseluruhan (Faraz et al., 2018: 52).

Dua gaya kepemimpinan yaitu, kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) dan kepemimpinan transaksional (*transactional leadership*) telah menarik perhatian sejumlah besar peneliti selama beberapa

dekade dalam hal pengaruhnya pada perilaku kerja inovatif (Khan et al., 2012: 18; Contreras et al., 2017: 15; Naqvi et al., 2017: 31; Skudiene et al., 2018: 23; Hansen & Pihl-Thingvad, 2018: 1; Khan et al., 2020: 5). Keterlibatan karyawan untuk berperilaku inovatif dalam bekerja akan bervariasi tergantung pada manajer yang mempengaruhi karyawan (Afsar & Umrani, 2019: 3). Menurut Chang et al. (2018: 1797), kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) merupakan gaya kepemimpinan yang paling unggul (*powerful*) dan penting karena kepemimpinan transformasional menggunakan penalaran logis, aktif, efektif, berorientasi pada hasil dan mengarahkan karyawannya untuk memberikan nilai dan perilaku yang baru pada perusahaan. Hal ini sejalan dengan penelitian (Hansen & Pihl-Thingvad, 2018: 13; Khan & Aslam., 2012: 18; Skudiene et al., 2018: 28-29) yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional lebih efektif daripada gaya kepemimpinan transaksional dalam membentuk perilaku kerja inovatif karyawan.

Naqvi et al. (2017: 27-28) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional berorientasi pada masa depan dengan memperhatikan perencanaan, berpikiran terbuka dan energik. Pemimpin transformasional menghasilkan komitmen karyawan melalui berbagi nilai-nilai, memberikan pandangan optimis dan membina komunikasi yang efektif antara anggota organisasi serta mempromosikan lingkungan yang memadai untuk berinovasi. Menurut Contreras et al. (2017: 11), salah satu karakteristik yang paling penting dari kepemimpinan transformasional adalah bangunan kepercayaan antara karyawan, pemimpin, dan organisasi yang memiliki visi yang sama

dalam menciptakan rasa kolektif organisasi. Seorang individu yang telah menaruh kepercayaan pada atasan lebih mungkin untuk merasa bahwa dia benar-benar diberdayakan oleh pemimpin dan relatif lebih mudah untuk bekerja inovatif (Afsar & Masood, 2018: 37).

Di sisi lain, gaya kepemimpinan transaksional (*transactional leadership*) kurang mendapat perhatian dalam kaitannya dengan perilaku kerja inovatif (Contreras et al., 2017: 11). Penelitian yang membandingkan kepemimpinan transformasional dan transaksional pada kinerja karyawan atau organisasi sudah sering diteliti. Namun, penelitian yang hanya meneliti kepemimpinan transaksional pada perilaku kerja inovatif masih sulit ditemukan (Faraz et al., 2018: 52). Hal ini mungkin juga dikarenakan gaya kepemimpinan transaksional lebih berorientasi pada tugas untuk menjaga stabilitas yang tidak sesuai dengan perilaku inovatif karyawan (Contreras et al., 2017: 11). Sehingga, peneliti akan mencoba menguji bagaimana gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional secara bersama-sama dapat mempengaruhi perilaku kerja inovatif.

Menurut Humphreys (2002: 488), gaya kepemimpinan transaksional berprinsip pada pertukaran imbalan antara pemimpin dengan karyawan, yang artinya, pemimpin mengharapkan kinerja yang baik dari karyawan, sedangkan karyawan mengharapkan imbalan dan penghargaan ekonomis dari pemimpin. Sehingga hal ini penting untuk menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional memotivasi karyawan dengan cara memberikan *reward contingent*, yaitu pemimpin memberikan penghargaan kepada karyawan yang

memiliki kinerja baik dan memberikan sanksi (*punishment*) untuk karyawan yang memiliki kinerja rendah atau di bawah target.

Oleh karena itu, masih adanya kesenjangan penelitian terdahulu mengenai pengaruh langsung dua gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional pada perilaku kerja inovatif, membuktikan bahwa selain faktor motivasi ekstrinsik dari kepemimpinan transformasional yang dapat memberikan inspirasi bagi individu dan kepemimpinan transaksional yang memberikan imbalan atas kinerja yang baik dari karyawan, faktor motivasi intrinsik (*intrinsic motivation*) diduga lebih berhubungan positif dengan perilaku kerja inovatif daripada faktor motivasi ekstrinsik (Faraz et al., 2018: 52). Motivasi intrinsik adalah gairah atau keinginan dari dalam individu untuk melakukan suatu tugas atau memecahkan masalah karena hal tersebut dirasa menarik, melibatkan, menantang dan memuaskan secara pribadi (Saeed et al., 2019: 258). Motivasi intrinsik juga diartikan sejauh mana kenikmatan dan kesenangan yang dirasakan individu ketika mengerjakan dan menyelesaikan sebuah tugas atau pekerjaan tanpa dipengaruhi oleh faktor ekstrinsik seperti imbalan dan hukuman (Saeed et al., 2019: 256).

Menurut komponensial Teori Kreativitas, motivasi intrinsik (*intrinsic motivation*) merupakan keadaan motivasi yang dihasilkan oleh reaksi individu terhadap faktor intrinsik tugas yang tidak dihasilkan oleh faktor ekstrinsik (Amabile, 1983: 365). Motivasi instrinsik berasal dari pekerjaan itu sendiri, sedangkan motivasi ekstrinsik didasarkan pada niat untuk mencapai konsekuensi positif (Faraz et al., 2018: 52). Pekerjaan yang berarti dapat



meningkatkan motivasi intrinsik karyawan untuk terlihat dalam upaya inovatif (Bibi & Afsar, 2018: 30). Seorang karyawan biasanya kurang percaya diri untuk mencoba mengemukakan pendapat, ide-ide baru, dan solusi baru untuk membantu memecahkan permasalahan organisasi, sehingga diperlukan motivasi intrinsik sebagai kekuatan yang paling besar yang ada dalam diri individu.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa pemimpin transformasional berfokus pada isu-isu jangka panjang dan kebutuhan perusahaan di masa depan, bersifat humanistik, dan menginspirasi. Sedangkan kepemimpinan transaksional berorientasi pada tujuan jangka pendek yang menekankan pada bagaimana tujuan tersebut ditetapkan, memantau pelaksanaannya dalam menghasilkan output karyawan (Avolio & Bass, 2001: 12). Ketika pengalaman teknis diperlukan untuk proses inovasi, pemimpin transaksional mungkin lebih efektif pada perilaku kerja inovatif, namun ketika proses inovasi menekankan pada pengaruh orang untuk memotivasi orang lain, kepemimpinan transformasional menjadi lebih tepat (Contreras et al., 2017: 12).

Seorang pemimpin yang termotivasi secara intrinsik juga akan lebih menghasilkan perilaku kerja inovatif. Hal ini karena motivasi intrinsik dapat menumbuhkan keinginan seorang karyawan untuk berperilaku kerja inovatif. Oleh karena itu, dalam melakukan penelitian mengenai perilaku kerja inovatif karyawan, peneliti tertarik untuk menguji gaya kepemimpinan transaksional di samping gaya kepemimpinan transformasional dalam hubungannya dengan

perilaku kerja inovatif dengan motivasi intrinsik sebagai pemediasi. Hal ini sesuai dengan pernyataan Hansen dan Pihl-thingvad (2018: 2), bahwa beberapa peneliti menggabungkan kedua gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional ketika meneliti kepemimpinan memiliki hubungan dengan perilaku kerja inovatif.

Penelitian ini menarik untuk dilakukan karena beberapa alasan. Alasan pertama, era globalisasi yang terus berkembang menyebabkan perubahan dalam berbagai bidang, terutama dalam dunia bisnis dan bidang teknologi. Sehingga, sumber daya manusia dalam perusahaan yang merupakan pelaku bisnis dituntut agar bisa menyesuaikan perubahan yang ada, salah satunya dengan berinovasi. Kemampuan inovasi perusahaan tergantung pada kemampuan karyawan yang bekerja di perusahaan (Contreras et al., 2017: 9). Ketika karyawan memiliki perilaku inovatif dalam bekerja maka dapat meningkatkan kinerja individu dan organisasi (Jong & Hartog, 2008: 5). Sehingga perilaku kerja inovatif karyawan dapat membantu menunjang keberlangsungan perusahaan di masa yang akan datang.

Alasan kedua, peneliti menggunakan dua gaya kepemimpinan sekaligus yaitu, kepemimpinan transformasional dan transaksional sebagai faktor motivasi ekstrinsik pada perilaku kerja inovatif karyawan. Hal ini dikarenakan masih adanya kesenjangan penelitian mengenai gaya kepemimpinan mana yang lebih berpengaruh pada perilaku kerja inovatif karyawan. Gaya kepemimpinan transformasional dianggap lebih dapat dipercaya, realistis, praktis yang dapat membantu untuk menyelesaikan tugas-tugas karyawan dan

juga memiliki potensi untuk merangsang perilaku kerja yang inovatif (Bass et al., 2003: 209). Sedangkan, Kresnandito dan Fajrianti (2012: 100) menemukan bahwa seperti kepemimpinan transformasional hanya berpengaruh 17,9% pada perilaku kerja inovatif, sedangkan 82,1% sisanya dipengaruhi oleh faktor seperti gaji, komitmen, kepemimpinan partisipan dan dukungan untuk berinovasi.

Alasan ketiga yaitu, peneliti menambahkan motivasi intrinsik sebagai variabel mediasi dalam penelitian ini. Hal ini dikarenakan gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional merupakan faktor yang memotivasi karyawan secara ekstrinsik. Sehingga, peneliti menambahkan motivasi intrinsik sebagai pemediasi agar dapat memperkuat pengaruh kepemimpinan transformasional dan transaksional pada perilaku kerja inovatif. Hal ini sesuai dengan saran penelitian dari Afsar et al. (2014: 1290), yang menyarankan agar mengikutkan variabel mediator yang diprediksi lebih potensial pada pengaruh kepemimpinan pada perilaku kerja inovatif. *Reward* dan umpan balik yang diberikan oleh pemimpin kepada karyawan dapat meningkatkan motivasi intrinsik karyawan yang lebih mengarah pada perilaku kerja inovatif (Faraz et al., 2018: 53). Konsep motivasi intrinsik sudah terdapat pada beberapa penelitian dalam pengaruhnya dengan perilaku kerja inovatif, namun peneliti lebih sering menggunakan motivasi intrinsik sebagai variabel moderasi (Bibi & Afsar, 2018: 32; Saeed et al., 2019: 261).

Alasan keempat, terdapat perbedaan hasil penelitian antara pengaruh kepemimpinan transformasional pada perilaku kerja inovatif. Turunc et al.

(2010: 77) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh positif pada perilaku kerja inovatif. Sedangkan, Afsar et al. (2014: 1285) menemukan bahwa, kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan pada perilaku kerja inovatif. Selain itu, ketidakkonsistenan hasil penelitian juga terdapat pada gaya kepemimpinan transaksional, di mana hasil penelitian Khaola dan Sephelane (2013: 46) menunjukkan bahwa, kepemimpinan transaksional berhubungan negatif sebagian pada perilaku kerja inovatif, sedangkan, Khan et al. (2020: 11) menemukan pengaruh positif antara kepemimpinan transaksional pada perilaku kerja inovatif. Bahkan, penelitian lain ada yang menemukan bahwa kepemimpinan transaksional memiliki hubungan positif sebagian pada perilaku kerja inovatif (Skudiene et al., 2018: 28-29; Hansen & Pihl-thingvad, 2018: 13). Di sisi lain, Noor dan Dzulkifli (2013: 131) justru menemukan kepemimpinan transaksional tidak memiliki pengaruh pada perilaku kerja inovatif.

**Tabel 1.1 *Research Gap* Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional pada Perilaku Kerja Inovatif**

No.	Penulis	Judul	Objek Penelitian	Hasil
1.	Afsar et al. (2014)	Transformational Leadership and Innovative Work Behavior	639 karyawan dan 87 pemimpin di 5 perusahaan paling inovatif di China.	Kepemimpinan Transformasional <b>berpengaruh positif dan signifikan</b> pada Perilaku Kerja Inovatif
2.	Turunc et al. (2010)	The Impact of Transformational Leadership and Contingent Reward Leadership Styles on	175 karyawan yang bekerja di sektor keuangan di	Kepemimpinan Transformasional <b>tidak berpengaruh positif</b> pada Perilaku Kerja Inovatif.

		Innovative Behavior: Mediating Role of Leader-Member Exchange Quality	Ankara, Turkey.	
3.	Si dan Wei (2012)	Transformational and transactional leaderships, empowerment climate, and innovation performance: A multilevel analysis in the Chinese context	465 tim karyawan dan 93 tim supervisor di perusahaan besar multinasional, China.	Kepemimpinan Transaksional <b>berhubungan negatif</b> pada Perilaku Kerja Inovatif.
4.	Contreras et al. (2017)	Leadership and Employees' Innovative Work Behavior: Test of a Mediation and Moderation Model	267 karyawan yang dipilih dari program MBA di 2 universitas di Bogota, Colombia.	Gaya kepemimpinan Transformasional dan Transaksional <b>berpengaruh positif dan signifikan</b> pada Perilaku Kerja Inovatif.
5.	Pieterse et al. (2010)	Transformational and Transactional Leadership and Innovative Behavior.	230 karyawan Pemerintahan Belanda	Kepemimpinan Transaksional <b>berhubungan negatif</b> pada Perilaku Kerja Inovatif.
6.	Faraz et al. (2018)	The Influence of Transactional Leadership on Innovative Work Behavior-a Mediation Model	260 Manajer Tingkat Menengah dari Power Sektor, Pakistan.	Kepemimpinan Transaksional <b>berhubungan positif</b> pada Perilaku Kerja Inovatif.
7.	Khaola dan Sephelane (2013)	Leadership, Organisational Citizenship and Innovative Work Behaviours in Lesotho: Exploratory Evidence	100 karyawan yang dipilih di 4 perusahaan di Lesotho.	Kepemimpinan Transaksional <b>berhubungan negatif sebagian</b> pada Perilaku Kerja Inovatif.
8.	Khan et al. (2020)	The Interplay of Leadership Styles, Innovative Work Behavior, Organizational Culture, and	160 Profesor di 6 universitas negeri yang terletak di Khyber dan	Gaya kepemimpinan Transformasional dan Transaksional <b>berpengaruh positif dan signifikan</b> pada Perilaku Kerja Inovatif.

		Organizational Citizenship Behavior	Pakhtunkhwa, Pakistan.	
9.	Skudiene et al. (2018)	Exploring the Relationship between Innovative Work Behavior and Leadership: Moderating Effect of Locus of Control	106 karyawan yang bekerja di perusahaan perawatan pesawat di Amerika Baltik.	Kepemimpinan Transaksional <b>berhubungan positif</b> <b>sebagian</b> pada Perilaku Kerja Inovatif.

Penelitian mengenai perilaku kerja inovatif karyawan ini dilakukan pada bidang pendidikan. Hal ini sesuai dengan saran penelitian dari Naqvi et al. (2017: 35), bagi peneliti di masa depan yang menguji perilaku kerja inovatif agar dapat melakukan generalisasi pada bidang selain karyawan bank, salah satunya yaitu sektor pendidikan di mana karyawan harus kreatif. Selain itu, Khan et al. (2020: 3) menyatakan bahwa, selain penyebaran pengetahuan, lembaga pendidikan juga dapat memainkan peran penting dalam pembangunan ekonomi suatu negara. Pembentukan perilaku kerja yang inovatif telah diakui secara global dalam bidang yang berhubungan dengan pendidikan, terutama dengan pengenalan teknologi informasi dan e-praktik (praktik menggunakan teknologi) (Khan et al., 2020: 2). Sehingga, penting untuk memulai perilaku kerja inovatif di sektor pendidikan, dan kepemimpinan memiliki peran penting dalam memajukan perilaku kerja inovatif dalam suatu organisasi (Jung et al., 2003: 531). Hal ini karena pada penelitian sebelumnya masih terdapat kekurangan pemimpin yang berkualitas dan berpengalaman di lembaga pendidikan (Eacott, 2011: 140).

Selain itu, penelitian mengenai perilaku kerja inovatif ini berfokus pada pendidikan di perguruan tinggi. Hal ini sesuai pendapat Khan et al. (2020: 4)

bahwa, ada kebutuhan yang kuat untuk memajukan perilaku kerja inovatif dalam sektor pendidikan tinggi karena kepemimpinan memainkan peran kunci dalam kemajuan perilaku kerja inovatif organisasi. Pernyataan ini juga didukung oleh Khan et al. (2018: 726) bahwa, institusi pendidikan tinggi sangat membutuhkan pemimpin yang inovatif dan kreatif secara komprehensif untuk menyelesaikan tugas rehabilitasi di bidang pendidikan. Bahkan, menurut Khan et al. (2020: 3), hanya perilaku inovatif yang dapat memenuhi kinerja akademis serta pertumbuhan institusi. Selain itu, Abbas et al. (2012: 121) menyarankan agar penelitian di masa depan, peran gaya kepemimpinan dapat diuji pada sektor perguruan tinggi, karena penelitian sebelumnya berkonsentrasi pada karyawan bagian produksi.

Objek pada penelitian ini adalah dosen di Universitas Negeri Semarang (UNNES). Berdasarkan hasil klasterisasi Perguruan Tinggi Non-Vokasi (Pendidikan Akademik) di Indonesia, UNNES yang masuk dalam klaster 2 mengalami penurunan dari ranking 16 di tahun 2018 turun menjadi ranking 18 pada tahun 2019 ([www.ristekbrin.go.id/](http://www.ristekbrin.go.id/)). Menurut Kementerian Riset dan Teknologi/ Kepala Badan Riset dan Inovasi Nasional (Kemenristek/ BRIN), di tahun 2018 terdapat penambahan satu komponen utama yang digunakan untuk menilai performa perguruan tinggi, yaitu Kinerja Inovasi. Akan tetapi, justru ranking UNNES di tahun 2019 mengalami penurunan. Artinya, kinerja inovasi UNNES secara umum masih rendah, meskipun sudah ada berbagai macam pelatihan pembuatan proposal penelitian-pengabdian yang diselenggarakan UNNES baik di tingkat jurusan, fakultas, maupun universitas, salah satunya

seperti *Focus Grup Discussion* (FGD) (<https://lppm.unnes.ac.id/berita/>). Hal ini didukung dengan pernyataan Rektor Universitas Negeri Semarang ketika membuka acara FGD di ruang Borobudur pada tanggal 21 Agustus 2019, bahwa masih ada beberapa hambatan yang terjadi di UNNES, salah satunya Kinerja Inovasi yang perlu ditingkatkan lagi (<https://lppm.unnes.ac.id/berita/>).

Pernyataan Rektor UNNES juga diperkuat dengan Data Inovasi dari Kemenristekbrin di tahun 2019, di mana UNNES tidak masuk ke dalam The Best Ten Inovasi Perguruan Tinggi.

**Gambar 1.1 Peringkat Inovasi Perguruan Tinggi Indonesia**



Sumber: [data.inovasi.ristekbrin.go.id](http://data.inovasi.ristekbrin.go.id)

Oleh karena itu, UNNES perlu meningkatkan kinerja inovasi perguruan tinggi dalam rangka mewujudkan target UNNES untuk masuk ke dalam klaster I (<https://unnes.ac.id/berita/>), dan untuk menghadapi persaingan dengan universitas-universitas lainnya di Indonesia maupun dunia di masa yang akan datang.



Tentunya, kinerja inovasi perguruan tinggi tidak pernah terlepas dari sumber daya manusia di dalamnya, terutama dosen. Menurut Yulianti (2016: 32), dosen merupakan sumber daya manusia yang memiliki peran sangat sentral dan strategis dalam seluruh aktivitas di perguruan tinggi. Kinerja dosen akan sangat menentukan tinggi-rendahnya kualitas suatu perguruan tinggi apabila dosen melaksanakan tugas dengan penuh kreativitas melalui perilaku inovatif (Yulianti, 2016: 32). Perilaku kerja inovatif dosen dapat diwujudkan apabila dosen termotivasi secara intrinsik ketika mengerjakan pekerjaan sesuai Tri Dharma Perguruan Tinggi, yaitu mendidik, meneliti, dan mengabdikan. Perilaku kerja inovatif dosen juga dapat di stimuli ketika pimpinan unit kerja dosen memiliki karakteristik kepemimpinan transformasional dan transaksional.

Kondisi tersebut juga didukung dengan hasil studi pendahuluan yang dilakukan secara *online* pada tanggal 11-20 Mei 2020 pada 60 dosen di Fakultas Ilmu Pendidikan, Fakultas Bahasa dan Seni, Fakultas Ilmu Sosial, Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam, Fakultas Teknik, Fakultas Ilmu Keolahragaan, Fakultas Ekonomi, dan Fakultas Hukum di Universitas Negeri Semarang.

**Tabel 1.2 Studi Pendahuluan Perilaku Kerja Inovatif**

No.	Pernyataan	Ya (%)	Tidak (%)
1.	Saya sering mencari metode baru baik dalam mengajar, meneliti, mengabdikan atau pekerjaan lain demi peningkatan kualitas atau efektivitas	62%	38%

2.	Saya sering menghasilkan solusi untuk memecahkan masalah di unit kerja saya	23%	<b>77%</b>
3.	Saya bisa meyakinkan pimpinan dan rekan kerja saya untuk mendukung/ antusias pada ide inovatif saya	25%	<b>75%</b>
4.	Saya sering secara periodik memperkenalkan ide inovatif saya pada pimpinan unit kerja dan rekan kerja baik berkaitan dengan akademik, kemahasiswaan dsb	17%	<b>83%</b>
5.	Saya sering berkontribusi terhadap upaya peningkatan capaian tujuan di unit kerja saya.	42%	<b>58%</b>
6.	Saya sering berusaha keras dalam pengembangan hal-hal baru, baik pengembangan ilmu pengetahuan atau dinamika pekerjaan	43%	<b>57%</b>
<b>Rata-rata</b>		<b>35.3%</b>	<b>64.7%</b>

Sumber: Data Primer diolah (2020)

Hasil dari studi pendahuluan pada 60 responden dalam Tabel 1.2 menunjukkan bahwa dari 6 item pernyataan yang telah disebar, sebagian besar responden mempersepsikan bahwa responden belum sepenuhnya memiliki perilaku inovatif dalam bekerja. Hal ini dapat dilihat pada persentase nilai rata-rata responden yang menjawab “Ya” sebesar 35.3% dan responden yang menjawab “Tidak” sebesar 64.7%. Dari 6 item pernyataan tersebut, terdapat 3 item yang menunjukkan gap cukup tinggi, yaitu pada item pernyataan 2,3 dan 4, bahwa sebagian responden masih kurang menghasilkan solusi untuk memecahkan masalah di unit kerja, kurang mampu meyakinkan pimpinan unit

kerja dan rekan sekerja untuk mendukung ide-ide inovatif, dan jarang memperkenalkan ide inovatif kepada pimpinan atau rekan sekerja secara periodik. Sehingga, berdasarkan hasil tersebut, peneliti menduga bahwa responden belum secara maksimal dalam menghasilkan dan memperkenalkan ide-ide baru kepada pimpinan unit kerja untuk membantu menyelesaikan masalah di unit kerja.

Berdasarkan perbedaan hasil penelitian terdahulu, data fenomena dan studi pendahuluan dari fenomena-fenomena tersebut, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional pada Perilaku Kerja Inovatif dengan Motivasi Intrinsik sebagai Pemediasi (Studi pada Dosen Universitas Negeri Semarang)”**

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Adapun identifikasi masalah dari penelitian ini, yaitu:

1. Di era revolusi industri 4.0 dalam bidang pendidikan, Universitas Negeri Semarang sebagai salah satu perguruan tinggi di Indonesia dituntut untuk mengikuti perubahan yang ada demi menghadapi persaingan dengan universitas lainnya di Indonesia maupun dunia, salah satunya yaitu dengan berinovasi. Namun, tentunya perguruan tinggi tidak dapat berinovasi tanpa dukungan sumber daya manusia di dalamnya. Dosen merupakan sumber daya manusia yang paling krusial, karena, selain bertugas mempersiapkan lulusan yang berkualitas dengan berbagai kemampuan dan keterampilan yang dimiliki, dosen juga memiliki peran sangat sentral dan strategis

dalam seluruh aktivitas di perguruan tinggi. Sehingga, kinerja dosen sangat menentukan tinggi-rendahnya kualitas suatu perguruan tinggi salah satunya dari kinerja inovasi. Kinerja inovasi perguruan tinggi dapat ditingkatkan ketika dosen dapat berperilaku inovatif dalam bekerja.

2. Adanya perbedaan penelitian mengenai gaya kepemimpinan mana yang lebih berpengaruh pada perilaku kerja inovatif. Kresnandito dan Fajrianti (2012: 100) menemukan bahwa, kepemimpinan transaksional lebih berpengaruh pada perilaku kerja inovatif karyawan dibandingkan kepemimpinan transformasional. Sedangkan, menurut Skudiene et al. (2018: 11), kepemimpinan transformasional berhubungan penuh pada perilaku kerja inovatif karyawan dan kepemimpinan transaksional hanya berhubungan sebagian.
3. Terdapat ketidakkonsistenan hasil penelitian mengenai kepemimpinan transformasional dan transaksional. Turunc et al. (2010: 77) menemukan bahwa, kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh positif pada perilaku kerja inovatif. Sedangkan, Afsar et al. (2014: 1285) menemukan bahwa, kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan pada perilaku kerja inovatif. Selain itu, Khaola dan Sephelane (2013: 46) menunjukkan bahwa, kepemimpinan transaksional berhubungan negatif pada perilaku kerja inovatif, sedangkan, Khan et al. (2020: 11) menemukan pengaruh positif antara kepemimpinan transaksional pada perilaku kerja inovatif. Bahkan, Noor dan Dzulkifli

(2013: 131) justru menemukan kepemimpinan transaksional tidak memiliki pengaruh pada perilaku kerja inovatif.

### **1.3 Cakupan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah diatas, maka perlu dilakukan cakupan masalah yang menjadi ruang lingkup dalam penelitian ini. Penelitian ini difokuskan pada dosen Universitas Negeri Semarang. Penelitian ini menguji pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional pada perilaku kerja inovatif dengan motivasi intrinsik sebagai pemediasi. Menjalani profesi sebagai seorang dosen dibutuhkan kecakapan dan pembaharuan dalam bidang ilmu yang dimiliki untuk meningkatkan wawasan dan agar mampu beradaptasi dengan perubahan yang ada. Mengingat pekerjaan sebagai dosen tidak hanya mempersiapkan lulusan yang berkualitas, namun juga berperan dalam menentukan tinggi-rendahnya kualitas perguruan tinggi. Sehingga, dosen perlu mengetahui hal-hal yang dapat meningkatkan perilaku kerja inovatif agar dapat membantu meningkatkan kinerja inovasi perguruan tinggi.

### **1.4 Perumusan Masalah**

Berdasarkan permasalahan yang telah diuraikan di atas, maka rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini adalah bagaimana upaya Dosen Universitas Negeri Semarang untuk meningkatkan perilaku kerja inovatif. Maka, pertanyaan penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah Kepemimpinan Transformasional dapat meningkatkan Perilaku Kerja Inovatif pada Dosen Universitas Negeri Semarang?

2. Apakah Kepemimpinan Transaksional dapat meningkatkan Perilaku Kerja Inovatif pada Dosen Universitas Negeri Semarang?
3. Apakah Kepemimpinan Transformasional dapat meningkatkan Motivasi Intrinsik pada Dosen Universitas Negeri Semarang?
4. Apakah Kepemimpinan Transaksional dapat meningkatkan Motivasi Intrinsik pada Dosen Universitas Negeri Semarang?
5. Apakah Motivasi Intrinsik dapat meningkatkan Perilaku Kerja Inovatif pada Dosen Universitas Negeri Semarang?
6. Apakah Motivasi Intrinsik mampu memediasi pengaruh antara Kepemimpinan Transformasional pada Perilaku Kerja Inovatif Dosen Universitas Negeri Semarang?
7. Apakah Motivasi Intrinsik mampu memediasi pengaruh antara Kepemimpinan Transaksional pada Perilaku Kerja Inovatif Dosen Universitas Negeri Semarang?

### **1.5 Tujuan Penelitian**

Dari latar belakang masalah tersebut, adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menguji pengaruh Kepemimpinan Transformasional pada Perilaku Kerja Inovatif Dosen Universitas Negeri Semarang.
2. Menguji pengaruh Kepemimpinan Transaksional pada Perilaku Kerja Inovatif Dosen Universitas Negeri Semarang.
3. Menguji pengaruh Kepemimpinan Transformasional pada Motivasi Intrinsik Dosen Universitas Negeri Semarang.

4. Menguji pengaruh Kepemimpinan Transaksional pada Motivasi Intrinsik Dosen Universitas Negeri Semarang.
5. Menguji pengaruh Motivasi Intrinsik pada Perilaku Kerja Inovatif Dosen Universitas Negeri Semarang.
6. Menguji pengaruh tidak langsung Kepemimpinan Transformasional pada Perilaku Kerja Inovatif Dosen Universitas Negeri Semarang dengan Motivasi Intrinsik sebagai pemediasi.
7. Menguji pengaruh tidak langsung Kepemimpinan Transaksional pada Perilaku Kerja Inovatif Dosen Universitas Negeri Semarang dengan Motivasi Intrinsik sebagai pemediasi.

## **1.6 Manfaat Penelitian**

### **1. Manfaat Teoritis**

Manfaat teoritis yang diperoleh dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Penelitian ini memberikan pengembangan ilmu mengenai perilaku kerja inovatif. Hal ini dikarenakan perilaku kerja inovatif dapat menjadi tolak ukur keberhasilan organisasi agar dapat terus berkembang di masa yang akan datang.
- b. Penelitian ini memberikan referensi mengenai gaya kepemimpinan transformasional atau transaksional yang lebih mampu meningkatkan perilaku kerja inovatif.
- c. Apabila penelitian ini terbukti, maka penelitian ini akan memberikan validasi mengenai motivasi intrinsik sebagai pemediasi antara

pengaruh kepemimpinan transformasional dan transaksional pada perilaku kerja inovatif.

## 2. Manfaat Praktis

Manfaat praktis yang dapat diperoleh dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Apabila penelitian ini terbukti, maka diharapkan penelitian ini dapat memberikan kesadaran pada dosen Universitas Negeri Semarang agar dapat meningkatkan perilaku inovatif dalam bekerja.
- b. Apabila penelitian ini terbukti, maka diharapkan penelitian ini dapat memberikan kesadaran pada pimpinan unit kerja Universitas Negeri Semarang agar dapat menerapkan karakteristik kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional.
- c. Penelitian ini diharapkan dapat membantu dosen Universitas Negeri Semarang agar dapat berkontribusi dalam meningkatkan kinerja inovasi UNNES dalam rangka bersaing dengan universitas-universitas lain di Indonesia maupun tingkat dunia.

### 1.7 Orisinalitas Penelitian

Orisinalitas dari penelitian ini yaitu peneliti melakukan pembaharuan dari penelitian-penelitian sebelumnya. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian-penelitian terdahulu yaitu sebagai berikut:

1. Penelitian terdahulu hanya menggunakan kepemimpinan transaksional sebagai variabel independen dengan motivasi intrinsik sebagai pemediasi pada perilaku kerja inovatif (Faraz et al., 2018: 57). Sehingga pada



penelitian kali ini, peneliti mencoba untuk menambahkan variabel kepemimpinan transformasional sebagai variabel independen, dengan hasil yang akan dibandingkan mana yang memiliki pengaruh paling potensial.

2. Beberapa penelitian terdahulu menggunakan variabel motivasi intrinsik sebagai pemoderasi antara kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional pada perilaku kerja inovatif. Pada penelitian ini, peneliti mencoba menguji konsep motivasi intrinsik sebagai variabel pemediasi kepemimpinan transformasional dan transaksional pada perilaku kerja inovatif.
3. Perbedaan penelitian ini dengan sebelumnya juga terletak pada objek penelitian. Pada penelitian sebelumnya lebih sering meneliti pada karyawan perusahaan, sektor perbankan, sektor produksi, pemerintahan, manajer perusahaan, profesor di beberapa universitas, dan perawat di rumah sakit. Pada kali ini, peneliti mencoba melakukan penelitian pada dosen Universitas Negeri Semarang (UNNES) sebagai sumber daya manusia yang memiliki peran sangat sentral dan strategis dalam membantu meningkatkan kinerja inovasi perguruan tinggi.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS PENELITIAN**

#### **2.1 Kajian Teori Utama (*Grand Theory*)**

##### **2.1.1. Teori Difusi Inovasi (*Diffusion of Innovation*)**

Difusi didefinisikan sebagai proses di mana sebuah inovasi dikomunikasikan melalui saluran tertentu dari waktu ke waktu di antara anggota sistem sosial (Rogers, 1983: 5). Paradigma difusi inovasi dimulai lebih dari 50 tahun yang lalu ketika Ryan dan Gross (1943: 667) menerbitkan hasil penelitiannya tentang benih jagung hibrida. Sejak saat itu, lebih dari 4000 publikasi penelitian telah muncul. Penelitian mengenai difusi telah diteliti di berbagai penelitian ilmiah yang dipraktikkan secara luas dalam sosiologi dan ilmu sosial lainnya (Valente & Rogers, 1995: 242).

Proses difusi inovasi memiliki empat elemen pokok, yaitu: 1). Inovasi, yakni berupa gagasan atau tindakan yang dianggap baru oleh seseorang; 2). Saluran komunikasi, merupakan alat untuk menyampaikan inovasi dari sumber kepada penerima; 3). Jangka waktu, merupakan proses keputusan inovasi, dari mulai seseorang mengetahui sampai memutuskan untuk menerima atau menolak inovasi; dan 4). Sistem sosial, merupakan kumpulan unit yang berbeda secara fungsional dan terikat dalam kerja sama untuk memecahkan untuk tujuan bersama (Rogers, 1983: 5). Berdasarkan empat elemen pokok proses difusi inovasi tersebut dapat disimpulkan bahwa, dalam proses inovasi di mulai dengan adanya ide atau gagasan baru yang diciptakan, kemudian adanya saluran komunikasi untuk menyampaikan ide atau gagasan

baru tersebut dari pencipta ide kepada penerima, yang selanjutnya ada jangka waktu yang untuk penerima dapat memberi keputusan mengenai ide atau gagasan tersebut, dan yang terakhir adalah proses pemecahan masalah. *Grand theory* difusi inovasi (*Diffusion of Innovation*) ini mendasari munculnya variabel perilaku kerja inovatif (*innovative work behavior*).

### **2.1.2. Teori Pengembangan Konstruktif Kepribadian (*Constructive/ Developmental Personality Theory*)**

Menurut Kuhnert dan Lewis (1987: 648), konsep kepemimpinan transformasional dan transaksional pertama kali dikenalkan oleh James MacGregor Burn pada tahun 1978 dalam bukunya tentang *Leadership* yang mengidentifikasi dua tipe kepemimpinan politik, yaitu transformasional dan transaksional. Selanjutnya, konsep ini akhirnya diterapkan oleh Bass (1985: 27) pada manajemen organisasi. Burn (1978: 4) dan Bass (1985: 27) mengidentifikasi bahwa pemimpin merupakan tindakan dan dampak dari tindakan tersebut pada orang lain. Teori kepemimpinan transformasional dan transaksional ini diklarifikasi dan dikembangkan menggunakan Teori Pengembangan Konstruktif Kepribadian (*Constructive/ Developmental Personality Theory*) yang diuraikan oleh Robert Kegan pada tahun 1982. Teori ini menggambarkan secara rinci variabel kepribadian yang memunculkan pengalaman individu (pertumbuhan pemahaman baik secara interpersonal maupun intrapersonal) (Kuhnert & Lewis, 1987: 650).

Menurut Burn (1978: 4), kepemimpinan transaksional terjadi ketika seseorang mengambil inisiatif untuk melakukan kontak dengan orang lain

dengan tujuan menukar sesuatu yang bernilai. Sedangkan, kepemimpinan transformasional lebih didasarkan pada kepatuhan karyawan, yang melibatkan pergeseran keyakinan, kebutuhan, dan nilai-nilai karyawan. Selain itu, Bass (1985: 27) berpendapat bahwa, pemimpin transaksional banyak mempertimbangkan bagaimana caranya agar dapat meningkatkan dan mempertahankan kuantitas serta kualitas kinerja karyawan dengan mengganti kinerja karyawan menggunakan imbalan. Sebaliknya, pemimpin transformasional berusaha meningkatkan kesadaran karyawan yang lebih besar pada organisasi. Peningkatan kesadaran karyawan ini membutuhkan pemimpin yang mempunyai visi kuat, kepercayaan diri, dan kekuatan untuk mempengaruhi karyawan (Kuhnert & Lewis, 1987: 648). *Grand theory Pengembangan Konstruktif Kepribadian (Constructive/ Developmental Personality Theory)* ini mendasari munculnya variabel dua gaya kepemimpinan, yaitu kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional (*transformational leadership and transactional leadership*).

### **2.1.3. Teori Penentuan Nasib Sendiri (*Self-Determination Theory/SDT*)**

*Self-Determination Theory* atau biasa disebut SDT pertama kali dikembangkan oleh Deci dan Ryan pada tahun 1985. SDT telah mampu mengidentifikasi beberapa jenis motivasi yang berbeda, masing-masing memiliki konsekuensi spesifik untuk pembelajaran, kinerja, pengalaman pribadi, dan kesejahteraan (Ryan & Deci, 2000: 69). Jenis motivasi dibedakan berdasarkan berbagai alasan atau tujuan yang menimbulkan suatu tindakan dari seseorang (Ryan & Deci, 2000: 55). *Self-Determination Theory* memiliki

sub-teori yaitu Teori Evaluasi Kognitif (*Cognitive Evaluation Theory/CET*), CET ini bertujuan untuk menentukan faktor-faktor yang menjelaskan variabilitas motivasi intrinsik (Ryan & Deci, 2000: 70).

CET berperan sebagai faktor sosial dan lingkungan yang memfasilitasi motivasi intrinsik, menggunakan bahasa yang mencerminkan asumsi bahwa motivasi intrinsik melekat pada individu untuk menunjukkan ekspresinya (Ryan & Deci, 2000: 70). CET berfokus pada kebutuhan mendasar untuk kompetensi dan otonomi, yang hasilnya diintegrasikan sebagai percobaan awal mengenai *reward*, *feedback*, dan peristiwa eksternal lainnya yang ada pada motivasi intrinsik. Motivasi intrinsik mengacu pada aktivitas yang ditimbulkan oleh kesenangan dalam bertindak yang dicontohkan dalam perilaku yang berhubungan dengan rasa ingin tahu, eksplorasi, dan mencoba hal yang baru (Ryan & Frederick, 1997: 534). *Grand theory* Penentuan Nasib Sendiri (*Self-Determination Theory/SDT*) ini kemudian menjadi dasar munculnya variabel motivasi intrinsik (*intrinsic motivation*).

## **2.2 Kajian Variabel Penelitian**

### **2.2.1. Perilaku Kerja Inovatif**

#### **1. Definisi Perilaku Kerja Inovatif**

Perilaku kerja inovatif (*Innovative Work Behavior*) atau yang sering disebut dengan IWB menurut Jong dan Hartog (2008: 5), tidak hanya mencakup generasi ide, tetapi juga perilaku yang dibutuhkan untuk melaksanakan ide-ide dan mencapai tingkat perbaikan yang akan meningkatkan kinerja pribadi atau bisnis. Beberapa hal baru tersebut dapat

meliputi pengembangan produk baru, teknologi, perubahan prosedur administrasi yang bertujuan untuk meningkatkan efektivitas dan kesuksesan organisasi. Seseorang yang memiliki kecenderungan perilaku inovatif akan berusaha mengembangkan aspek-aspek pada pekerjaannya dan mencari dukungan dari anggota organisasi untuk mewujudkannya. Inovasi juga mengacu pada kemampuan individu untuk membuat, memperkenalkan, dan mewujudkan ide-ide baru, proses, produk, dan prosedur yang bermanfaat bagi pekerjaan, kelompok, atau organisasi (Janssen, 2000: 292).

Menurut Reuvers et al. (2008: 228), perilaku kerja inovatif merupakan multi-proses yang mencakup komponen kreativitas dan implementasi. Perilaku kerja inovatif tidak hanya meliputi kemajuan produk baru di lingkungan penelitian dan pengembangan, akan tetapi mencakup seluruh organisasi (Khan et al., 2020: 4). Berdasarkan beberapa definisi menurut para ahli mengenai perilaku kerja inovatif, maka dapat disimpulkan bahwa, perilaku kerja inovatif merupakan kemampuan seorang karyawan untuk mengembangkan dan mengaplikasikan ide-ide kreatif yang telah diciptakan, baik berupa kebaruan produk/jasa, teknis, teknologi, sistem atau cara, dan prosedur yang memberikan manfaat baru untuk kelompok maupun organisasi.

## **2. Indikator Perilaku Kerja Inovatif**

Menurut Jong dan Hartog (2010: 24), terdapat empat indikator perilaku kerja inovatif, yaitu:

a. Penjabaran Ide (*Idea Exploration*)

Pada proses penjabaran ide, karyawan akan mengeksplorasi ide dengan berbagai cara untuk meningkatkan produk, proses serta alternatif layanan. Ide tersebut dieksplor secara lebih mendalam untuk dapat mengembangkan produk, jasa atau proses yang sudah ada dan mencoba memikirkan alternatif produk, jasa, atau proses yang baru di tempat kerja.

b. Generasi Ide (*Idea Generation*)

Pada generasi ide, karyawan akan memasukan produk, jasa atau proses baru tersebut ke dalam pasar baru untuk meningkatkan proses kerja saat ini, atau secara umum mengidentifikasi solusi untuk masalah yang ada pada perusahaan.

c. Mempromosikan Ide (*Idea Championing*)

Karyawan pada proses ini akan memperkenalkan dan menyampaikan ide-ide yang telah diciptakan untuk mencari pendukung. Pada tahap ini karyawan harus memiliki perilaku yang berorientasi pada hasil, dalam arti bekerja keras dan berusaha agar menjadi yang terbaik.

d. Merealisasikan Ide (*Idea Implementation*)

Karyawan pada proses ini akan mengembangkan, memodifikasi, dan menguji produk atau proses kerja baru untuk meningkatkan dan mengoptimalkan kinerja pribadi atau perusahaan.

## **2.2.2. Kepemimpinan Transformasional**

### **1. Definisi Kepemimpinan Transformasional**

Gaya kepemimpinan transformasional disebut juga gaya kepemimpinan karismatik, hal ini didasarkan pada visi seorang pemimpin yang dapat mengubah individu atau karyawan (Khan et al., 2020: 3). Pemimpin transformasional memperkuat kapasitas prestasi karyawan dengan memotivasi karyawan untuk menciptakan ide-ide baru, sehingga disebut sebagai pemimpin yang memotivasi, berpengaruh, dan inspirasional. Pemimpin membantu karyawan untuk meningkatkan kinerja, kemampuan, dan kualitas masing-masing dengan menggunakan motivasi inspirasional. Pemimpin transformasional memfasilitasi pemahaman baru dengan meningkatkan atau mengubah kesadaran akan masalah (Zareen & Razzaq, 2014: 9).

Menurut Bass (1999: 11), kepemimpinan transaksional mengacu pada pemimpin yang menggerakkan kepentingan pribadi karyawan secara langsung melalui pengaruh yang ideal (karismatik), menginspirasi, menstimulasi secara intelektual, dan mempertimbangkan individu. Pemimpin ini meningkatkan kematangan serta kepedulian karyawan untuk berfokus pada aktualisasi diri, kesejahteraan orang lain, organisasi dan masyarakat. Pemimpin membentuk visi dan mengembangkan hubungan emosional dengan karyawannya untuk meningkatkan kesadaran dan kepercayaan yang tinggi dalam mencapai tujuan bersama di atas kepentingan pribadi. Pemimpin



transformatif akan berfokus pada hasil pencapaian, aktualisasi diri, dan kesejahteraan anggota organisasi.

Berdasarkan beberapa definisi yang telah dijelaskan oleh para ahli mengenai kepemimpinan transformatif di atas, maka dapat disimpulkan bahwa, kepemimpinan transformatif merupakan suatu bentuk kepemimpinan di mana seorang pemimpin dapat memotivasi, mempengaruhi, menginspirasi, serta menstimulasi seorang karyawan agar dapat menciptakan ide-ide baru dan mengimplementasikan ide-ide baru tersebut sehingga bermanfaat bagi organisasi.

## **2. Indikator Kepemimpinan Transformatif**

Menurut Jensen et al. (2016: 9) dan Van Knippenberg dan Sitkin (2013: 5-6), terdapat empat indikator kepemimpinan transformatif, yaitu:

### **a. Pemimpin yang Ideal/Karismatik (*Idealized Influence/II*)**

Pemimpin yang karismatik adalah pemimpin yang dikagumi, dihormati, dan dipercaya. Pemimpin yang karismatik merujuk pada seorang pemimpin yang spesial dan mampu menstimulasi karyawan untuk mengikuti perspektifnya. Dalam prosesnya, kepemimpinan transformatif menerapkan nilai kemanusiaan dan moral yang tinggi serta tidak menggunakan kekuatan untuk mencapai tujuan pribadi. Pemimpin transformatif mampu menanamkan kebanggaan, meningkatkan rasa hormat karyawan, kepercayaan serta persepsi bahwa pemimpin menyampaikan tujuan dan misi kolektif yang kuat.

b. Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation/IM*)

Motivasi inspirasional adalah kemampuan yang dimiliki pemimpin transformasional dalam memotivasi dan menginspirasi karyawannya untuk merasa optimis pada tujuan organisasi di masa depan. Pemimpin mendukung karyawannya untuk mewujudkan ekspektasi yang tinggi, meningkatkan kualitas, menciptakan kinerja yang baik, dan melakukan kerja sama antar karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Motivasi inspirasional melibatkan komunikasi yang menginspirasi visi dan harapan karyawan untuk memiliki kinerja yang tinggi.

c. Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation/IS*)

Stimulasi intelektual adalah perilaku untuk merangsang pemecahan masalah dan pertimbangan yang cermat serta kreatif dari masalah yang dihadapi. Stimulasi intelektual akan mendorong peningkatan inteligen, rasionalitas, penghargaan akan kinerja yang baik, dan prestasi kerja. Pemimpin transformasional dapat membantu para karyawannya untuk berpikir secara rasional dengan menganalisis situasi, memikirkan metode untuk penyelesaian masalah, dan mendorong para karyawan untuk menjadi kreatif.

d. Pertimbangan Individual (*Individual Consideration/IC*)

Pertimbangan individual mencakup pengakuan terhadap perbedaan kebutuhan karyawan, perhatian secara individu, dan memberikan pelatihan. Memberi perhatian kepada karyawan merupakan aspek yang sangat penting dalam kepemimpinan transformasional. Pemimpin

transformasional memperhatikan kebutuhan dan perkembangan setiap karyawannya secara personal. Dengan berperan sebagai mentor atau pelatih, pemimpin bertujuan untuk mengembangkan potensi masing-masing karyawan secara penuh.

### **2.2.3. Kepemimpinan Transaksional**

#### **1. Definisi Kepemimpinan Transaksional**

Menurut Raziq et al. (2018: 4), gaya kepemimpinan transaksional adalah semacam proses pertukaran, di mana pemimpin mewajibkan para karyawan dalam hal menyelesaikan komitmen kontraktual karyawan secara efektif dan efisien. Pemimpin memantau aktivitas karyawan dan mengontrol kemungkinan penyimpangan dari standar yang diharapkan dan tingkat kinerja. Humphreys (2002: 488) menyatakan bahwa, gaya kepemimpinan ini melibatkan tawar-menawar antara pemimpin dan karyawan, di mana karyawan akan menerima imbalan (*reward*) sesuai kualitas pekerjaan karyawan yang telah ditentukan sebelumnya oleh pemimpin. Akan tetapi, jika terjadi penyimpangan, pemimpin dapat menghukum karyawan. Gaya kepemimpinan transaksional adalah tentang imbalan ekstrinsik, seperti promosi karyawan atau kenaikan gaji dan bonus.

Berdasarkan beberapa definisi yang telah dijelaskan oleh para ahli mengenai gaya kepemimpinan transaksional, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transaksional adalah proses timbal balik atau pertukaran antara pemimpin dan karyawan sesuai kualitas kerja karyawan, di mana pemimpin akan memberikan imbalan baik secara finansial maupun non-

finansial kepada karyawan apabila kinerja karyawan sesuai atau melebihi standar yang diharapkan perusahaan, sedangkan pemimpin akan memberikan hukuman kepada karyawan yang memiliki kinerja di bawah standar perusahaan.

## 2. Indikator Kepemimpinan Transaksional

Menurut Jensen et al. (2016: 9) dan Van Knippenberg dan Sitkin (2013: 6), terdapat 3 indikator kepemimpinan transaksional, yaitu:

### a. Imbalan Kerja (*Contingent Reward*)

Imbalan kerja mengacu pada hadiah yang diberikan dari pemimpin kepada karyawan atas pertukaran kualitas kerja. Gaya kepemimpinan ini dicirikan oleh pemimpin yang menjelaskan bahwa penghargaan atau *reward* tersedia bagi bawahan karena itu merupakan bentuk pertukaran yang aktif dan positif antara pimpinan dan karyawan. Karyawan yang mampu memberikan prestasi memuaskan mendapatkan *reward* yang memuaskan, baik dalam bentuk material maupun berupa pujian, pengakuan atau promosi.

### b. Kontrol Aktif (*Active Management by Exception*)

Kontrol aktif dari pemimpin yaitu dengan cara memonitor kinerja para karyawan yang kemudian memperbaiki kerja karyawan apabila karyawan melakukan kesalahan dalam bekerja. Pemimpin seperti ini akan cenderung mengawasi karyawan dengan ketat dan segera melakukan tindakan korektif apabila muncul penyimpangan, kekeliruan, atau kesalahan.

c. Kontrol Pasif (*Passive Management by Exception*)

Kontrol pasif dari pemimpin yaitu membiarkan kondisi yang ada tanpa adanya keinginan untuk mengubahnya. Pemimpin mengambil tindakan yang diperlukan dengan menghukum para karyawan yang membuat kesalahan untuk mengendalikan penyimpangan tersebut, agar karyawan dapat meningkatkan kinerja sesuai harapan perusahaan. Pemimpin ini dicirikan oleh adanya kepercayaan terhadap kemampuan karyawan yang dianggap mampu bekerja mandiri.

#### **2.2.4. Motivasi Intrinsik**

##### **1. Definisi Motivasi Intrinsik**

Motivasi intrinsik menurut Ryan dan Frederick (1997: 534), mengacu pada aktivitas yang ditimbulkan dari tindakan yang menyenangkan, dicontohkan dalam perilaku yang berhubungan dengan rasa ingin tahu, eksplorasi, dan mencoba hal yang baru. Motivasi intrinsik juga diartikan sebagai dorongan yang ada dalam individu untuk terlibat dalam suatu pekerjaan tertentu terutama untuk kepentingan diri sendiri karena pekerjaan tersebut dianggap menarik, menyenangkan, atau bahkan memuaskan (Amabile et al., 1994: 950). Sedangkan, Liu et al. (2016: 242) menjelaskan bahwa motivasi intrinsik mengacu pada motivasi yang melibatkan individu dalam suatu kegiatan untuk kepentingan dan kenikmatan diri sendiri. Sehingga, karyawan akan menikmati, tertarik, dan berpikir positif pada tantangan atau tugas yang diberikan organisasi.

Berdasarkan beberapa definisi yang telah dijelaskan oleh para ahli di atas mengenai motivasi intrinsik, dapat disimpulkan bahwa motivasi intrinsik adalah keinginan, dorongan, atau gairah yang ada dalam diri individu, dapat berupa kenikmatan dan kesenangan untuk melakukan sebuah aktivitas, seperti menyelesaikan sebuah tugas dan pekerjaan atau mencoba hal yang baru tanpa terpengaruh oleh faktor-faktor eksternal seperti pengaruh pemimpin, *reward* maupun hukuman.

## **2. Indikator Motivasi Intrinsik**

Menurut Tierney et al. (1999: 620) terdapat lima indikator motivasi intrinsik, yaitu:

### **a. Menyukai Solusi**

Karyawan yang termotivasi secara intrinsik akan merasa senang ketika mampu menemukan solusi untuk masalah yang sedang dihadapi.

### **b. Menikmati Ide Baru**

Karyawan yang termotivasi secara intrinsik juga akan merasa senang dan menikmati ide-ide baru yang ditemukan karyawan yang berhubungan dengan pekerjaan.

### **c. Menyukai Berpikir**

Dalam melaksanakan pekerjaan, karyawan akan menikmati setiap proses berpikir karyawan dan tidak merasa tertekan, meskipun banyak pekerjaan yang harus diselesaikan.

d. Menyukai Prosedur Baru

Karyawan yang termotivasi secara intrinsik akan merasa senang ketika dapat membuat prosedur baru yang lebih efektif dan efisien dalam melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan.

e. Senang Berusaha

Karyawan yang termotivasi secara intrinsik akan berpikiran positif tentang pekerjaannya dan akan merasa senang terhadap usaha yang dilakukan untuk meningkatkan kemampuannya.

### 2.3. Kajian Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu dijadikan sebagai acuan dasar dalam penyusunan penelitian ini dan sebagai pendamping serta pendukung antara penelitian terdahulu dengan penelitian selanjutnya. Berikut beberapa referensi penelitian yang pernah melakukan penelitian yang sama dan terkait dengan penelitian ini.

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

No.	Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Hasil
<b>Pengaruh Kepemimpinan Transformasional pada Perilaku Kerja Inovatif</b>			
1.	Afsar et al. (2014)	Transformational Leadership and Innovative Work Behavior	Kepemimpinan Transformasional <b>berpengaruh positif</b> pada Perilaku Kerja Inovatif.
2.	Chang et al. (2018)	How do Employees Inspire Innovative Work Behavior? Transformational Leadership and Work Motivation Perspectives	Kepemimpinan Transformasional <b>berpengaruh positif</b> pada Perilaku Kerja Inovatif.
3.	Masood dan Afsar (2017)	Transformational leadership and innovative work behavior among nursing staff	Kepemimpinan Transformasional <b>berpengaruh positif</b> pada Perilaku Kerja Inovatif.

4.	Skudiene et al. (2018)	Exploring the Relationship between Innovative Work Behavior and Leadership: Moderating Effect of Locus of Control	Kepemimpinan Transformasional <b>berpengaruh positif dan signifikan</b> pada Perilaku Kerja Inovatif.
5.	Hansen dan Pihl-thingvad (2018)	Managing Employee Innovative Behaviour through Transformational and Transactional Leadership styles	Kepemimpinan Transformasional <b>berpengaruh positif dan signifikan</b> pada Perilaku Kerja Inovatif.
6.	Li et al. (2019)	Influence of Transformational Leadership on Employees' Innovative Work Behavior in Sustainable Organizations: Test of Mediation and Moderation Processes	Kepemimpinan Transformasional <b>berpengaruh positif dan signifikan</b> pada Perilaku Kerja Inovatif.
7.	Khan et al. (2020)	The Interplay of Leadership Styles, Innovative Work Behavior, Organizational Culture, and Organizational Citizenship Behavior	Kepemimpinan Transformasional <b>berpengaruh positif dan signifikan</b> pada Perilaku Kerja Inovatif.
<b>Pengaruh Kepemimpinan Transaksional pada Perilaku Kerja Inovatif</b>			
1.	Khaola dan Sephelane (2013)	Leadership, Organisational Citizenship and Innovative Work Behaviours in Lesotho: Exploratory Evidence	Kepemimpinan Transaksional <b>berhubungan negatif sebagian</b> pada Perilaku Kerja Inovatif.
1.	Naqvi et al. (2017)	Effect of Leadership Styles on Employees' Innovative Behaviour: The Mediating Role of Employees' Creativity	Kepemimpinan Transaksional <b>berpengaruh positif dan signifikan</b> pada Perilaku Kerja Inovatif.
2.	Skudiene et al. (2018)	Exploring the Relationship between Innovative Work Behavior and Leadership: Moderating Effect of Locus of Control	Kepemimpinan Transaksional <b>berpengaruh positif sebagian</b> pada Perilaku Kerja Inovatif.
3.	Hansen dan Pihl-thingvad (2018)	Managing Employee Innovative Behaviour through Transformational and Transactional Leadership styles	Kepemimpinan Transaksional <b>berpengaruh positif sebagian</b> pada Perilaku Kerja Inovatif.
4.	Khan et al. (2020)	The Interplay of Leadership Styles, Innovative Work	Kepemimpinan Transaksional



		Behavior, Organizational Culture, and Organizational Citizenship Behavior	<b>berpengaruh positif dan signifikan</b> pada Perilaku Kerja Inovatif.
<b>Pengaruh Kepemimpinan Transformasional pada Motivasi Intrinsik</b>			
1.	Hadian (2018)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Intrinsik dan Komitmen Kerja serta dampaknya terhadap Kinerja Pegawai	Kepemimpinan Transformasional <b>berpengaruh positif dan signifikan</b> pada Motivasi Intrinsik
2.	Saeed et al. (2019)	Does Transformational Leadership Foster Innovative Work Behavior? The Roles of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creative Process Engagement	Kepemimpinan Transformasional <b>berhubungan positif dan tidak signifikan</b> pada Motivasi Intrinsik
3.	Laksmadana dan Riana (2020)	Intrinsic Motivation Mediates The Influence Of Transformational Leadership On The Employee Performance	Kepemimpinan Transformasional <b>berpengaruh positif dan signifikan</b> pada Motivasi Intrinsik
4.	Saputra et al. (2019)	The Effect of Transformational Leadership and Organizational Climate on Organizational Citizenship Behaviors (OCB): The Role of Intrinsic Motivation as Mediation (In Human Resources Development Centre at Ministry of Home Affairs)	Kepemimpinan Transformasional <b>tidak berpengaruh positif dan signifikan</b> pada Motivasi Intrinsik
<b>Pengaruh Kepemimpinan Transaksional pada Motivasi Intrinsik</b>			
1.	Insan (2017)	Pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap Motivasi Intrinsik, <i>Work Engagement</i> dan Kinerja Karyawan	Kepemimpinan Transaksional <b>berpengaruh positif dan tidak signifikan</b> pada Perilaku Kerja Inovatif
2.	Faraz et al. (2018)	The Influence of Transactional Leadership on Innovative Work Behavior-A Mediation Model	Kepemimpinan Transaksional <b>berpengaruh positif dan</b>

			<b>signifikan</b> pada Motivasi Intrinsik.
<b>Pengaruh Motivasi Intrinsik pada Perilaku Kerja Inovatif</b>			
1.	Masood dan Afsar (2017)	Transformational Leadership and Innovative Work Behavior among Nursing Staff	Motivasi Intrinsik <b>berpengaruh positif</b> pada Perilaku Kerja Inovatif.
2.	Bibi dan Afsar (2018)	Leader-Member Exchange and Innovative Work Behavior: The Role Of Intrinsic Motivation, Psychological Empowerment, and Creative Process Engagement	Motivasi Intrinsik <b>berpengaruh positif</b> pada Perilaku Kerja Inovatif.
3.	Faraz et al. (2018)	The Influence of Transactional Leadership on Innovative Work Behavior-A Mediation Model	Motivasi Intrinsik <b>berpengaruh positif</b> pada Perilaku Kerja Inovatif.
<b>Pengaruh Kepemimpinan Transformatif pada Perilaku Kerja Inovatif dengan Motivasi Intrinsik sebagai Pemediasi</b>			
1.	Saeed et al. (2019)	Does Transformational Leadership Foster Innovative Work Behavior? The Roles of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creative Process Engagement	Motivasi Intrinsik <b>dapat meningkatkan</b> pengaruh Kepemimpinan Transformatif pada Perilaku Kerja Inovatif.
<b>Pengaruh Kepemimpinan Transaksional pada Perilaku Kerja Inovatif dengan Motivasi Intrinsik sebagai Pemediasi</b>			
1.	Faraz et al. (2018)	The Influence of Transactional Leadership on Innovative Work Behavior-A Mediation Model	Motivasi Intrinsik <b>memediasi sebagian</b> hubungan antara Kepemimpinan Transaksional dan Perilaku Kerja Inovatif.

#### 2.4. Kerangka Berpikir

Pada awalnya, inovasi dimulai dengan mengidentifikasi masalah, menjelaskan, kemudian mencari solusi yang terbaik untuk menanganinya, sehingga karyawan harus mempelajari berbagai keterampilan dan sikap untuk memahami inovasi yang kreatif (Khan et al., 2020: 4). Pemimpin membangun

visi misi organisasi yang dinamis dan sangat penting untuk mengambil perubahan dalam standar budaya agar organisasi memiliki perilaku inovatif yang lebih besar (Khan et al., 2016: 8). Konsep kepemimpinan (transformasional dan transaksional) diartikan sebagai prediktor perilaku kerja inovasi baik secara internal maupun eksternal (Naqshbandi et al., 2019: 708). Selain itu, adanya motivasi intrinsik akan memperkuat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional pada perilaku kerja inovatif seorang karyawan (Faraz et al., 2018: 51; Saeed et al., 2019: 272).

#### **2.4.1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional (*Transformational Leadership*) pada Perilaku Kerja Inovatif (*Innovative Work Behavior*)**

Seorang pemimpin harus lebih memperhatikan bagaimana menumbuhkan perilaku kerja inovatif pada karyawan (Ratnasari & Sudarma, 2019: 330). Pemimpin transformasional menjadikan pengalaman masa lalu dan kepentingan pribadi karyawan sebagai motivasi agar karyawan lebih semangat mencapai visi misi organisasi (Afsar & Umrani, 2019: 4), karena kebutuhan karyawan akan mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerja secara lebih inovatif. Seorang pemimpin yang dapat memenuhi kebutuhan individu karyawan akan mendorong karyawan untuk membalas dengan kreativitas dan perilaku kerja inovatif yang lebih besar (Afsar et al., 2014: 1275).

Oleh karena itu, seorang pimpinan unit kerja yang memiliki karakteristik pemimpin transformasional yang karismatik, yang mampu memberikan motivasi yang menginspirasi pada dosen, kemudian mampu

memberikan stimulasi intelektual pada dosen, serta dapat memberikan perhatian secara individu kepada masing-masing dosen akan mempengaruhi dosen untuk terlibat dalam perilaku inovatif. Hal ini dikarenakan, karakter seorang pimpinan unit kerja yang memiliki kepribadian karismatik dan dapat mempengaruhi dosen secara personal akan lebih mudah mendapatkan kepercayaan dosen, sehingga dosen juga akan lebih mudah untuk berperilaku kerja inovatif. Pernyataan ini didukung dengan penelitian terdahulu yang menguji kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada perilaku kerja inovatif karyawan (Afsar et al., 2014: 1285; Hansen & Pihl-Thingvad, 2018: 13; Khan et al., 2020: 11; Škudienė et al., 2018: 28; Zhang et al., 2018: 10).

#### **2.4.2. Pengaruh Kepemimpinan Transaksional (*Transactional Leadership*) pada Perilaku Kerja Inovatif (*Innovative Work Behavior*)**

James MacGregor Burn pada tahun 1978 adalah orang yang pertama kali mengeksplorasi gaya kepemimpinan transaksional, menandakan bahwa pemimpin transaksional selalu ingin merangsang karyawan dengan memberikan kompensasi kepada karyawan secara pribadi (Naqvi et al., 2017: 28). Kepemimpinan transaksional adalah proses timbal balik antara pemimpin dan karyawan, di mana imbalan (*reward*) berhubungan erat dengan kinerja karyawan (Naqvi et al., 2017: 28). Selain imbalan kontingen (*reward contingent*), kontrol aktif dan kontrol pasif dari pemimpin juga dapat mempengaruhi perilaku kerja inovatif karyawan.

Artinya, apabila kinerja dosen baik, sesuai atau bahkan melebihi standar yang telah ditetapkan universitas, dosen akan mendapatkan imbalan baik berupa finansial (kenaikan gaji, bonus) dan non-finansial (pujian, promosi jabatan), hal ini akan meningkatkan perilaku dosen untuk lebih inovatif dalam bekerja. Kontrol aktif dan kontrol pasif yang diberikan pemimpin unit kerja kepada dosen juga akan meningkatkan perilaku kerja inovatif dosen. Hal ini dikarenakan, semakin tinggi pengawasan yang dilakukan pemimpin unit kerja kepada kinerja dosen akan membuat dosen lebih inovatif dalam bekerja. Sehingga, semakin tinggi *reward*, kontrol aktif dan kontrol pasif yang diberikan pemimpin unit kerja kepada dosen, akan semakin meningkatkan perilaku kerja inovatif dosen. Pernyataan ini didukung oleh hasil penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa, kepemimpinan transaksional berpengaruh positif pada perilaku kerja inovatif karyawan (Contreras et al., 2017: 18; Khan et al., 2020: 12; McCand & Sparks, 2019: 79; Škudienė et al., 2018: 29).

#### **2.4.3. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional (*Transformational Leadership*) pada Motivasi Intrinsik (*Intrinsic Motivation*)**

Pemimpin harus mengamati dan memahami dengan jelas apa yang membuat seorang karyawan termotivasi untuk berperilaku inovatif (Faraz et al., 2018: 54). Salah satunya pemimpin harus memberikan motivasi yang menginspirasi untuk merangsang dan menantang karyawan agar mampu mencapai tujuan pribadi maupun visi organisasi (Khan et al., 2019: 927). Menurut Hadian (2018: 6), semakin efektif kepemimpinan transformasional

pada karyawan, maka akan semakin meningkatkan motivasi intrinsik seorang karyawan.

Artinya, seorang pimpinan unit kerja yang memiliki karisma tinggi, mampu memberdayakan dosen secara pribadi melalui motivasi yang menginspirasi, dan dapat menstimulasi dosen secara intelektual, serta memberikan perhatian pada dosen secara pribadi akan merangsang dan memunculkan gairah, keinginan, serta dorongan yang kuat dari dalam diri dosen untuk bekerja. Sehingga semakin tinggi pimpinan unit kerja dalam memotivasi dan menstimulasi dosen akan meningkatkan motivasi intrinsik dosen. Pernyataan ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa semakin efektif pengaruh kepemimpinan transformasional yang diberikan pemimpin, akan semakin meningkatkan motivasi intrinsik seorang karyawan (Hadian, 2018: 6; Saeed et al., 2019: 265).

#### **2.4.4. Pengaruh Kepemimpinan Transaksional (*Transactional Leadership*) pada Motivasi Intrinsik (*Intrinsic Motivation*)**

Kepemimpinan transaksional memperkenalkan apa yang diinginkan karyawan dari pekerjaannya dan mencoba memikirkan apa yang akan diperoleh karyawan jika hasil kinerjanya sesuai target yang telah ditentukan perusahaan (Insan, 2017: 2). Seorang karyawan dapat merasakan manfaat *contingent reward* yang ditawarkan oleh pemimpin transaksional sebagai simbol akan kompetensi dan kemampuan yang dimiliki karyawan (Faraz et al., 2018: 54). Jika perusahaan telekomunikasi dapat menarik pelanggan lebih banyak, maka laba yang diperoleh perusahaan akan lebih besar, semakin

besar laba yang diperoleh perusahaan secara otomatis akan meningkatkan *contingent reward* yang didapatkan oleh karyawan, sehingga, ketika perusahaan dapat menerapkan kepemimpinan transaksional secara lebih optimal melalui *contingent reward* akan membuat karyawan lebih termotivasi secara intrinsik untuk bekerja (Insan, 2017: 14).

Artinya, pimpinan unit kerja yang memiliki karakteristik kepemimpinan transaksional dapat meningkatkan motivasi intrinsik dosen melalui imbalan (*reward*) yang diberikan oleh perusahaan, kontrol aktif dan kontrol pasif. Semakin tinggi pemberian imbalan (*reward*) kepada dosen, baik berupa finansial maupun non finansial, dan semakin tinggi kontrol aktif serta kontrol pasif yang diberikan pimpinan unit kerja kepada dosen, maka akan meningkatkan motivasi intrinsik dosen. Pernyataan ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa, kepemimpinan transaksional akan meningkatkan motivasi intrinsik karyawan dalam bekerja (Faraz et al., 2018: 57; Gagne & Deci, 2005: 33).

#### **2.4.5 Pengaruh Motivasi Intrinsik (*Intrinsic Motivation*) pada Perilaku Kerja Inovatif (*Innovative Work Behavior*)**

Ketika perilaku seorang individu diatur oleh motivasi intrinsik, tindakannya akan menunjukkan lebih banyak stabilitas dan ketekunan sehingga akan menghasilkan kinerja yang lebih inovatif (Saeed et al., 2019: 258). Ketika karyawan memiliki motivasi secara intrinsik, karyawan akan melakukan pekerjaannya dengan sungguh-sungguh dan menerima cara-cara baru yang kondusif untuk meningkatkan kreativitas dan inovasi karyawan

(Kong et al., 2017: 3). Orang bersedia terlibat dalam peraturan organisasi yang tidak wajib, sukarela untuk berperilaku kewargaan dengan rekan kerja hanya jika orang tersebut termotivasi secara intrinsik, bahwa perilaku tersebut penting bagi diri karyawan sendiri maupun secara kolektif (Masood & Afsar, 2017: 4).

Motivasi intrinsik memungkinkan seorang dosen bersedia mencari cara-cara baru yang kreatif dan inovatif yang bermanfaat untuk dilakukan dan berkaitan dengan pekerjaan dosen. Oleh karena itu, selain pengaruh dari kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional, motivasi intrinsik yang tinggi juga dapat berpengaruh pada meningkatnya perilaku inovatif dosen dalam bekerja. Pernyataan ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa motivasi intrinsik yang tinggi akan meningkatkan perilaku kerja inovatif karyawan (Bibi & Afsar, 2018: 25; Faraz et al., 2018: 57; Kong et al., 2017: 3; Masood & Afsar, 2017: 8).

#### **2.4.6 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional (*Transformational Leadership*) pada Perilaku Kerja Inovatif (*Innovative Work Behavior*) dengan Motivasi Intrinsik (*Intrinsic Motivation*) sebagai pemediasi**

Kepemimpinan transformasional pada dasarnya merangsang kemampuan simulasi intelektual karyawan dengan menyelaraskan nilai-nilai pribadi dengan nilai-nilai organisasi, dan dapat berfungsi sebagai dasar bagi karyawan untuk berpikir kreatif dan meningkatkan perilaku kerja inovatif. Selain itu, sebagai hasil dari pertimbangan pribadi dan motivasi inspirasional yang diberikan pemimpin transformasional pada karyawan akan lebih



menjelaskan masa depan organisasi dan melahirkan perilaku kerja inovatif (Afsar et al., 2014: 1279). Ketika kebutuhan dan harapan karyawan dianggap ada oleh perusahaan, maka karyawan akan cenderung membalasnya dengan mengeksplorasi peluang baru dengan lebih fokus pada masalah organisasi (Afsar et al., 2014: 1275).

Kepemimpinan transformasional sangat efektif dalam membina perilaku kerja inovatif dosen. Namun, perilaku kerja inovatif dosen akan lebih meningkat ketika dosen memiliki tingkat motivasi intrinsik yang tinggi. Pemimpin transformasional mempromosikan perilaku kerja inovatif karyawan, tetapi hubungan yang lebih lanjut dijelaskan oleh variabel mediasi (Saeed et al., 2019: 256), salah satunya motivasi intrinsik. Artinya, pimpinan unit kerja yang memiliki karakteristik pemimpin transformasional akan meningkatkan perilaku kerja inovatif dosen, namun pengaruhnya akan lebih kuat ketika dosen termotivasi secara intrinsik. Pernyataan ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa, motivasi intrinsik dapat meningkatkan pengaruh kepemimpinan transformasional pada perilaku kerja inovatif karyawan (Saeed et al., 2019: 256-257).

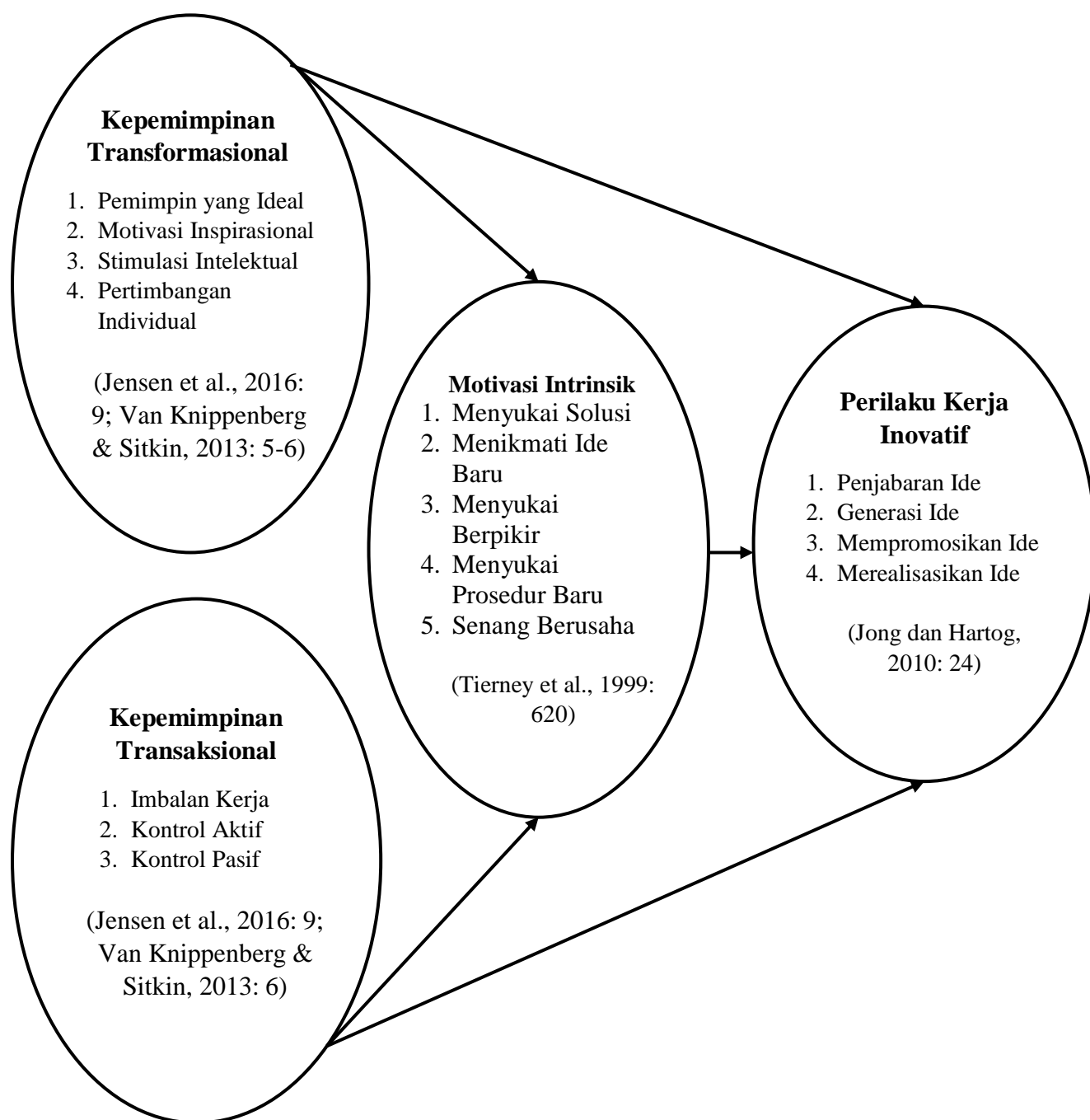
#### **2.4.7 Pengaruh Kepemimpinan Transaksional (*Transactional Leadership*) pada Perilaku Kerja Inovatif (*Innovative Work Behavior*) dengan Motivasi Intrinsik (*Intrinsic Motivation*) sebagai pemediasi**

Teori evaluasi kognitif mendukung bahwa interpretasi individu dimulai ketika karyawan dapat melihat lebih jelas bagaimana imbalan (*reward*), timbal balik (*feedback*) bergantung pada motivasi intrinsik dan kreativitas

karyawan (Ryan & Deci, 2000: 70). Individu mulai menganggap imbalan tersebut sebagai pengendali suatu simbol atau kompetensi karyawan untuk mendapatkan penghargaan yang layak. Dengan demikian, karyawan dapat mendapatkan imbalan (*reward*) bergantung pada kinerja karyawan sebagai sebuah kesempatan, sebagai tanda kompetensi dan otonomi karyawan, sehingga kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh positif pada motivasi intrinsik karyawan (Faraz et al., 2018: 55).

Hasil meta analisis yang dilakukan (Cerasoli et al., 2014: 3) menemukan hubungan positif dan signifikan antara motivasi intrinsik dan kinerja karyawan ketika imbalan (*reward*) secara tidak langsung melekat pada kinerja. Oleh karena itu, insentif atau *reward contingent* yang disediakan oleh pemimpin transaksional dapat berhubungan positif dengan motivasi intrinsik karyawan yang secara tidak langsung akan mengarahkan karyawan pada perilaku kerja inovatif (Faraz et al., 2018: 55). Artinya, kepemimpinan transaksional (imbalan, kontrol aktif, kontrol pasif) yang diberikan pimpinan unit kerja akan meningkatkan perilaku kerja inovatif dosen, dan pengaruhnya akan lebih kuat ketika dosen temotivasi secara intrinsik. Pernyataan ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa motivasi intrinsik memediasi pengaruh kepemimpinan transaksional pada perilaku kerja inovatif karyawan (Faraz et al., 2018: 51).

Berdasarkan uraian tersebut, maka digambarkan kerangka berpikir sebagai berikut:



**Gambar 2.1 Kerangka Berpikir**

## 2.5. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat disusun jawaban sementara terhadap rumusan permasalahan. Rumusan masalah tersebut dipaparkan melalui sebuah pernyataan hubungan dua variabel atau lebih, yaitu:

- H1: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada perilaku kerja inovatif.
- H2: Kepemimpinan transaksional berpengaruh positif pada perilaku kerja inovatif.
- H3: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada motivasi intrinsik.
- H4: Kepemimpinan transaksional berpengaruh positif pada motivasi intrinsik.
- H5: Motivasi intrinsik berpengaruh positif pada perilaku kerja inovatif.
- H6: Motivasi intrinsik memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional pada perilaku kerja inovatif.
- H7: Motivasi intrinsik memediasi pengaruh kepemimpinan transaksional pada perilaku kerja inovatif.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis dan Desain Penelitian**

Jenis dari penelitian ini adalah penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif ditujukan untuk menggambarkan aspek-aspek dari fenomena yang menjadi bahan kebaruan dan ketertarikan untuk diteliti. Model ini hanya menjelaskan apa yang terjadi dan tidak menjelaskan apakah yang terjadi baik atau buruk, berdampak positif atau negatif (Ferdinand, 2014: 99). Sedangkan desain penelitian ini adalah kuantitatif, yang merupakan metode untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/ statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Sugiyono, 2015: 14). Penelitian kuantitatif bertujuan untuk menunjukkan hubungan antar variabel, menguji teori dan menguji generalisasi yang mempunyai nilai prediktif (Sugiyono, 2016: 14).

Penelitian ini berusaha untuk menguji bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional pada perilaku kerja inovatif dengan motivasi intrinsik sebagai mediasi. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu data primer dan data sekunder. Data primer merupakan data yang diperoleh dan dikumpulkan oleh peneliti secara langsung dari objek penelitian, seperti kuesioner. Sedangkan data sekunder yaitu data yang sudah tersedia dan dikumpulkan oleh pihak pertama (lembaga pengumpul data) yang

kemudian diambil peneliti, seperti data jumlah dosen dan data inovasi perguruan tinggi.

## 3.2 Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel

### 3.2.1 Populasi

Populasi adalah gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal atau orang yang memiliki karakteristik serupa yang menjadi pusat perhatian seorang peneliti, karena itu dipandang sebagai sebuah semesta penelitian (Ferdinand, 2014: 171). Populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2016: 80). Populasi dalam penelitian ini yaitu dosen berdasarkan pendidikan di 8 (delapan) fakultas pada Universitas Negeri Semarang (UNNES) yang beralamat di Kel. Sekaran, Kec. Gunungpati, Kota Semarang, Provinsi Jawa Tengah 50229 (<http://unnes.ac.id>) dengan rincian sebagai berikut:

**Tabel 3.1 Populasi Dosen Berdasarkan Pendidikan di 8 (Delapan) Fakultas Universitas Negeri Semarang Tahun 2020**

No.	Fakultas	Populasi
1.	Fakultas Ilmu Pendidikan	142
2.	Fakultas Bahasa dan Seni	205
3.	Fakultas Ilmu Sosial	102
4.	Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam	194
5.	Fakultas Teknik	170
6.	Fakultas Ilmu Keolahragaan	116
7.	Fakultas Ekonomi	119
8.	Fakultas Hukum	43
<b>Total Populasi</b>		<b>1091</b>

Sumber: [simpeg.unnes.ac.id](http://simpeg.unnes.ac.id)

### 3.2.2 Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2016: 81). Sedangkan, teknik sampling merupakan proses seleksi dan pengambilan sebuah sampel dari populasinya (Sugiyono, 2017: 81). Subset ini diambil karena dalam banyak kasus tidak mungkin penelitian dilakukan dengan meneliti seluruh anggota populasi, oleh karena itu diambil sebuah perwakilan populasi yang disebut sampel (Ferdinand, 2014: 171). Sampel pada penelitian ini adalah dosen pada Perguruan Tinggi Negeri Universitas Negeri Semarang. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini disesuaikan dengan metode analisis yang digunakan yaitu *Structural Equation Model* (SEM).

Dalam metode SEM, jumlah sampel yang dibutuhkan paling sedikit lima kali jumlah variabel parameter (Ferdinand, 2014: 173). Adapun jumlah variabel parameter (item) dalam penelitian ini sebanyak 24, sehingga minimal dibutuhkan  $24 \times 5$  atau 120 sampel. Sedangkan dalam pengujian menggunakan model SEM ini, sampel penelitian disesuaikan dengan kriteria yang diusulkan Hair et al. (2010: 637) yaitu dengan teknik *Maximum Likelihood Estimation* (MLE) dengan kisaran jumlah sampel yang baik antara 100-200 sampel. Sehingga, jumlah sampel yang diharapkan yaitu minimal 100 dan maksimal 200 sampel. Oleh karena itu, dalam penelitian ini diperoleh jumlah sampel yaitu 120.

### 3.2.3 Teknik Pengambilan Sampel

Menurut Ferdinand (2014: 175), teknik pengambilan sampel adalah teknik yang digunakan dalam menentukan ukuran besar sampel yang akan digunakan dalam penelitian. Teknik sampling pada dasarnya dikelompokkan menjadi dua yaitu *probability sampling* dan *non-probability sampling*. *Probability sampling* meliputi *simple random sampling*, *proportionate random sampling*, *disproportionate random sampling*, dan *area (cluster) sampling*. Sedangkan *Non-probability sampling* meliputi sampling sistematis, sampling kuota, sampling incidental, *purposive sampling*, sampling jenuh, dan *snowball sampling*. *Probability sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel. Berbeda dengan *non-probability sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang tidak memberikan peluang atau kesempatan yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel (Sugiyono, 2015: 82).

Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini adalah dengan menggunakan teknik *proportionate random sampling*. Teknik *proportionate random sampling* digunakan apabila populasi mempunyai anggota/unsur yang tidak homogen (Sugiyono, 2015: 82). Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah dosen di 8 (delapan) fakultas pada Universitas Negeri Semarang (UNNES) berdasarkan Pendidikan.

$$S = \frac{N_i \times n}{N}$$



Keterangan :

S : Ukuran *sampel*

Ni : Ukuran Populasi

n : Ukuran (total) *sampel*

N : Ukuran (total) populasi

**Tabel 3.2 Ukuran Sampel Dosen Universitas Negeri Semarang**

No.	Fakultas	Populasi	Proporsi	Jumlah Responden
1.	Fakultas Ilmu Pendidikan	142	142x120 /1091	16
2.	Fakultas Bahasa dan Seni	205	205x120 /1091	22
3.	Fakultas Ilmu Sosial	102	102x120 /1091	11
4.	Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam	194	194x120 /1091	21
5.	Fakultas Teknik	170	170x120 /1091	19
6.	Fakultas Ilmu Keolahragaan	116	116x120 /1091	13
7.	Fakultas Ekonomi	119	119x120 /1091	13
8.	Fakultas Hukum	43	43x120 /1091	5
<b>Jumlah</b>		1091		120

Sumber: Data Primer diolah (2020)

Pada tahap penyebaran kuesioner dilakukan secara random. Pengambilan sampel secara acak sederhana dilakukan menggunakan Tabel Angka Random dikarenakan jumlah populasi yang sangat besar. Caranya, peneliti menarik sampel secara random dari kumpulan bilangan 1 sampai n (masing-masing sampel pada setiap dosen UNNES) dengan pola gerak yang konsisten (atas ke bawah atau kiri ke kanan) pada tabel bilangan random. Pengambilan nomor sampel bergantung pada besarnya digit masing-masing populasi. Berikut merupakan langkah-langkah dengan bantuan angka random atau tabel acak:

1. Menyiapkan daftar anggota populasi, dalam penelitian ini yaitu daftar nama dosen Universitas Negeri Semarang. Misal  $N=490$ , maka penomoran anggota populasi dimulai dari nomor 001-490, karena  $N$  terdiri dari 3 digit angka.
2. Memilih secara acak pada baris dan kolom yang terdapat dalam tabel angka random disesuaikan digit  $N$ .

**Tabel 3.3 Tabel Angka Random**

Baris	Kolom			
	1-5	6-10	11-15	16-20
1	62956	95735	79088	86027
2	17143	50118	41681	87224
3	99285	01369	94610	71099
4	12940	81308	40436	82916
5	28089	80216	08681	83524
6	78076	74747	17626	74930
7	36006	01306	33858	96930
8	95695	52933	39459	84218
9	89221	34158	16364	16532
10	91937	35854	13168	24642

Sumber: Suharyadi dan Purwanto (2015: 389)

Misalnya, pada dosen Universitas Negeri Semarang dipilih secara acak baris pada kolom 1-5, karena  $N$  terdiri dari 3 digit, maka angka yang diambil adalah 3 digit angka, dalam hal ini peneliti mengambil 3 digit angka dari belakang yaitu 285 yang terletak di baris 3, dan daftar nama karyawan dengan nomor 285 merupakan sampel pertama. Dari sampel 285, kemudian dilanjutkan pada baris selanjutnya (089, 076, 006,...). Bila dalam tabel diperoleh angka lebih dari 490 seperti pada baris ke-4 yaitu 940 maka angka tersebut dapat diabaikan dan dilanjutkan pada baris berikutnya.

### **3.3 Operasional Variabel Penelitian**

#### **3.3.1 Variabel Penelitian**

Variabel penelitian pada dasarnya adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari, sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2016: 38). Menurut hubungan antara satu variabel dengan variabel yang lain maka macam-macam variabel dalam penelitian dapat dibedakan menjadi beberapa variabel seperti variabel independen, variabel dependen, variabel moderator, variabel intervening dan variabel kontrol sesuai dengan kebutuhan pengujian yang melakukan pengembangan (Sugiyono, 2015: 61-64). Penelitian ini menguji pengaruh langsung dan tidak langsung dari sebuah variabel. Variabel yang digunakan pada penelitian ini adalah variabel dependen, independen dan mediasi (intervening).

##### **1. Variabel Dependen**

Variabel dependen adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas (Sugiyono, 2017: 39). Variabel dependen sering disebut sebagai variabel output, kriteria, konsekuen atau sering disebut variabel terikat. Variabel dependen pada penelitian ini adalah perilaku kerja inovatif (*innovative work behavior*).

##### **2. Variabel Independen**

Variabel independen atau yang sering disebut sebagai variabel stimulus, prediktor, *antecedent*, dalam bahasa Indonesia sering disebut variabel bebas merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi

sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat) (Sugiyono, 2017: 39). Variabel independen dalam penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional (*transformational and transactional leadership*).

### **3. Variabel Mediasi**

Variabel mediasi (*intervening*) merupakan variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen yang menjadi hubungan tidak langsung dan tidak dapat diamati serta diukur (Sugiyono, 2016: 40). Variabel mediasi berperan seperti fungsi sebuah variabel independen. Selain itu, variabel ini juga merupakan variabel penghubung atau berfungsi menjembatani antara variabel independen dan variabel dependen. Sehingga, variabel independen secara tidak langsung mempengaruhi berubahnya atau timbulnya variabel dependen. Variabel mediasi (*intervening*) dalam penelitian ini adalah motivasi intrinsik (*intrinsic motivation*).

#### **3.3.2. Definisi Operasional Variabel**

Definisi dari masing-masing variabel diperlukan untuk menghindari pengertian yang berbeda dari variabel. Adapun definisi dari masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

##### **1. Perilaku Kerja Inovatif**

Perilaku kerja inovatif merupakan kemampuan seorang untuk mengembangkan dan mengaplikasikan ide-ide kreatif yang telah diciptakan baik berupa kebaruan produk/jasa, teknologi, sistem, atau

prosedur yang memberikan manfaat baru untuk kelompok maupun organisasi. Perilaku kerja inovatif diukur dengan menggunakan 6 item pernyataan dari indikator Jong dan Hartog (2010: 29), dengan menggunakan skala *likert* 1 = sangat tidak setuju hingga 5 = sangat setuju. Berikut terdapat contoh item pernyataan dari perilaku kerja inovatif yaitu “Saya sering menghasilkan solusi untuk memecahkan masalah di unit kerja saya” dan ”Saya bisa meyakinkan pimpinan unit kerja dan rekan kerja saya untuk mendukung/ antusias pada ide inovatif saya”.

## 2. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan suatu bentuk kepemimpinan di mana seorang pemimpin dapat mempengaruhi, memotivasi, menginspirasi, serta menstimulasi seorang karyawan agar dapat menciptakan ide-ide baru dan mengimplementasikan ide-ide baru tersebut sehingga bermanfaat bagi organisasi. Kepemimpinan transformasional diukur dengan menggunakan 7 item pernyataan dari indikator Jensen et al. (2016: 9), dengan menggunakan skala *likert* 1 = sangat tidak setuju hingga 5 = sangat setuju. Berikut terdapat contoh item pernyataan dari kepemimpinan transformasional yaitu “Pimpinan unit kerja saya menjelaskan dan mewujudkan visi-misi yang jelas untuk masa depan UNNES” dan “Pimpinan unit kerja saya mengenali setiap kebutuhan bawahan yang berbeda”.

### 3. Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional adalah proses timbal balik atau pertukaran antara pemimpin dan karyawan sesuai kualitas kerja karyawan, di mana pemimpin akan memberikan imbalan baik secara finansial maupun non-finansial kepada karyawan apabila kinerja karyawan sesuai atau melebihi standar yang diharapkan perusahaan, sedangkan pemimpin akan memberikan hukuman kepada karyawan yang memiliki kinerja di bawah standar perusahaan. Kepemimpinan transformasional diukur dengan menggunakan 6 item pernyataan dari indikator Jensen et al. (2016: 12), dengan menggunakan skala *likert* 1 = sangat tidak setuju hingga 5 = sangat setuju. Berikut terdapat contoh item pernyataan dari kepemimpinan transformasional yaitu “Pimpinan unit kerja saya memberikan penghargaan/ imbalan ketika kinerja saya memenuhi standar” dan ”Pimpinan unit kerja saya memuji saya ketika saya melakukan pekerjaan yang luar biasa”.

### 4. Motivasi Intrinsik

Motivasi intrinsik adalah keinginan, dorongan, atau gairah yang ada dalam diri individu, dapat berupa kenikmatan dan kesenangan untuk melakukan sebuah aktivitas, seperti menyelesaikan sebuah tugas dan pekerjaan atau mencoba hal yang baru tanpa terpengaruh oleh faktor-faktor eksternal seperti pengaruh pemimpin, *reward* maupun hukuman. Motivasi intrinsik diukur dengan menggunakan 5 item pernyataan dari indikator Tierney et al. (1999: 620), dengan menggunakan skala *likert* 1 =

sangat tidak setuju hingga 5 = sangat setuju. Berikut terdapat contoh item pernyataan dari motivasi intrinsik yaitu “Saya senang menemukan solusi untuk permasalahan yang kompleks baik terkait pekerjaan saya sebagai dosen atau dinamika di unit kerja” dan “Ada kenikmatan tersendiri ketika saya terlibat dalam diskusi yang kritis”.

### **3.4 Teknik Pengumpulan Data**

Sugiyono (2015: 193) menjelaskan bahwa metode pengumpulan data merupakan ketepatan dan cara-cara yang digunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian. Metode pengumpulan data yang digunakan peneliti adalah survei, yang dijelaskan sebagai berikut :

#### **1. Survei**

Menurut Sugiyono (2016: 142), survei merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Survei dapat diterapkan menggunakan kuesioner yang berupa pertanyaan atau pernyataan tertutup atau terbuka, dapat diberikan kepada responden secara langsung atau dikirim melalui pos, atau internet (Sugiyono, 2017: 142). Kuesioner dalam penelitian ini bersifat tertutup dan dirancang secara logis sesuai masalah.

Kuesioner disebarkan kepada Dosen Universitas Negeri Semarang sejumlah 193 kuesioner. Penyebaran kuesioner dilakukan selama 1 bulan yakni dari tanggal 1 Juni sampai dengan 8 Juli 2020. Jawaban yang diberikan dosen dalam penelitian ini mengacu pada skala *likert*. Skala *likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok

orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2017: 93). Variabel yang diukur menggunakan skala *likert* maka akan dijabarkan menjadi indikator variabel. Indikator variabel memiliki item instrumen, yang setiap item instrumennya mempunyai gradasi dan indeks yang digunakan yaitu 5. Gradasi nilai disajikan dalam Tabel 3.4.

**Tabel 3.4 Indeks Skala Likert**

<b>Alternatif Jawaban</b>	<b>Penjelasan</b>	<b>Skor</b>
STS	Sangat Tidak Setuju	1
TS	Tidak Setuju	2
N	Ragu-Ragu	3
S	Setuju	4
SS	Sangat Setuju	5

Sumber: Sugiyono (2015: 94)

### **3.5 Metode Analisis Data**

#### **3.5.1 Uji Statistik Deskriptif**

Analisis statistik deskriptif memberikan gambaran atau deskripsi suatu data yang dilihat dari nilai rata-rata (*mean*), standar deviasi, varian, maksimum, minimum, *sum*, *range*, *kurtosis* dan *skewness* kemencengan distribusi. Statistik deskriptif pada penelitian ini digunakan untuk menganalisis faktor demografi dari responden. Karakteristik atau latar belakang responden yang akan dideskripsikan dalam penelitian ini adalah status, jenis kelamin, unit kerja, usia, masa kerja, dan pendidikan terakhir. 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 (Sugiyono, 2017: 147). Data penelitian masing-masing variabel dideskripsikan



dalam bentuk deskriptif persentase. Skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala *likert* 1-5. Menurut Ferdinand (2014: 231) dengan menggunakan kriteria tiga kotak (*Three-box Method*), maka nilai indeks dapat dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Nilai Indeks} = \frac{(\%F1 \times 1) + (\%F2 \times 2) + (\%F3 \times 3) + (\%F4 \times 4) + (\%F5 \times 5)}{5}$$

Keterangan : F1 : frekuensi responden menjawab 1 (STS)

F2 : frekuensi responden menjawab 2 (TS)

F3 : frekuensi responden menjawab 3 (N)

F4 : frekuensi responden menjawab 4 (S)

F5 : frekuensi responden menjawab 5 (SS)

Perhitungan jawaban responden menggunakan rumus angka frekuensi relatif (%). Angka jawaban responden tidak berangkat dari 0 (nol), tetapi dimulai dari 20% (nilai minimum) hingga 100% (nilai maksimum) dengan rentang sebesar 80%, tanpa angka 0. Nilai minimum 20% diperoleh dari skala jawaban terendah responden dibagi jumlah skala dan dikalikan 100% ( $1/5 \times 100\%$ ). Sedangkan, nilai maksimum 100% diperoleh dari skala jawaban tertinggi responden dibagi jumlah skala dan dikalikan 100% ( $5/5 \times 100\%$ ). Sehingga, rentang antara nilai maksimum dan nilai minimum adalah 80%. Dengan menggunakan kriteria tiga kotak (*three box method*), maka rentang 80% dibagi menjadi 3 sehingga menghasilkan rentang sebesar 26.67% yang digunakan sebagai dasar interpretasi nilai indeks dalam penelitian ini, yang ditunjukkan pada Tabel 3.5 berikut:

**Tabel 3.5 Kriteria Nilai Interval**

No	Rentang Kelas	Kriteria
1	20.00 – 46.67	Rendah
2	46.68 – 73.34	Sedang
3	73.34 – 100.00	Tinggi

Sumber: Ferdinand (2014: 232)

### 3.6 Uji Instrumen

Menurut Sugiyono (2016: 102), instrumen penelitian merupakan suatu alat yang digunakan untuk mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati secara spesifik untuk semua fenomena yang disebut variabel penelitian. Instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah lembar kuesioner atau angket. Data tentang perilaku kerja inovatif, kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, dan motivasi intrinsik dapat diungkap dalam penelitian ini dengan menggunakan instrumen berdasarkan skala *likert*. Kuesioner yang dibuat berisi item-item instrumen yang berupa pernyataan dan penskoran menggunakan lima alternatif jawaban untuk setiap pertanyaan. Alternatif jawaban tersebut telah disajikan dalam tabel 3.4. Instrumen yang baik harus memenuhi dua syarat penting yaitu valid dan reliabel (Sugiyono, 2017: 103).

Instrumen yang valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Sementara itu, instrumen yang reliabel adalah instrumen yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama akan menghasilkan data yang sama. Dalam penyusunan instrumen harus ada variabel-variabel penelitian yang ditetapkan untuk diteliti. Dari variabel-variabel tersebut selanjutnya ditentukan indikator-

indikator yang akan diukur. Dari indikator inilah kemudian dijabarkan menjadi butir-butir pertanyaan atau pernyataan. Untuk mengetahui kualitas dari angket yang akan digunakan peneliti, perlu adanya uji validitas dan uji reliabilitas guna menguji kualitas angket atau kuesioner penelitian.

### 3.6.1 Validitas Instrumen

Validitas instrumen menunjukkan sejauh mana instrumen mampu mengukur apa yang ingin diukur dan sesuai dengan kondisi sebenarnya sehingga hasil penelitian harus valid atau absah untuk dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya secara ilmiah (Solimun dkk, 2017: 14). Ada jenis validitas instrumen yaitu validitas isi, validitas kriteria, validitas unidimensional, validitas konvergen dan validitas diskriminan. Dalam penelitian ini menggunakan validitas konvergen dan validitas diskriminan. Berikut penjelasan dari kedua jenis validitas tersebut, yaitu:

#### 1. Validitas Konvergen

Validitas konvergen diukur dengan menggunakan muatan faktor (*factor loading*) atau biasa disebut *outer loading* untuk model indikator reflektif, atau bobot komponen (*component loading*) untuk model indikator formatif (Abdillah & Hartono, 2015: 195). Indikator reflektif dikatakan tinggi jika memiliki nilai korelasi diatas 0.7, namun apabila penghapusan nilai *outer loading* >0.4 sampai <0.7 tidak meningkatkan nilai AVE dan *composite reliability* sesuai batas minimal, maka disarankan untuk mempertahankan item/ indikator tersebut (Hair et al., 2014: 104). Sehingga, indikator yang bersangkutan masih dipandang

memenuhi validitas konvergen. Selain itu, validitas konvergen dapat melihat nilai AVE, apabila nilai AVE lebih besar dari 0.5 maka dapat dikatakan telah memenuhi validitas konvergen (Ghozali, 2014: 61)

## 2. Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan untuk indikator reflektif dapat dilihat dari nilai *crossloading*, jika nilai korelasi setiap konstruk lebih besar daripada korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya, maka item/indikator bersangkutan telah memenuhi validitas diskriminan (Abdillah & Hartono, 2015: 196). Selain ketentuan tersebut, validitas diskriminan juga dapat dilihat dari perbandingan nilai akar AVE (*Average Variance Extracted*) dengan koefisien korelasi, jika nilai akar kuadrat AVE lebih besar dari nilai korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka kuesioner dikatakan memiliki validitas diskriminan yang baik (Ghozali, 2014: 62).

### 3.6.2 Reliabilitas Instrumen

Suatu *scale* atau instrumen pengukur data dan data yang dihasilkan disebut *reliabel* atau terpercaya apabila instrumen itu secara konsisten memunculkan hasil yang sama setiap kali dilakukan pengukuran (Ferdinand, 2014: 218). Reliabilitas menunjukkan tingkat konsistensi dan stabilitas alat ukur atau instrumen penelitian dalam mengukur suatu konsep atau konstruk (Abdillah & Hartono, 2015). Untuk menganalisis reliabilitas kuesioner terdapat dua metode, yaitu *Cronbach Alpha* dan *Composite Reliability*. *Cronbach Alpha* untuk mengukur batas bawah nilai reliabilitas suatu

konstruk, sedangkan *Composite Reliability* untuk mengukur nilai sesungguhnya reliabilitas suatu konstruk (Chin, 1995). *Rule of thumb* dari *Composite Reliability* dan *Cronbach Alpha* adalah lebih besar dari 0.70 (Abdillah & Hartono, 2015: 196).

### 3.7 Uji Hipotesis

Analisis data dilakukan dengan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan metode alternative *Partial Least Square* (PLS) melalui software SmartPLS versi 3.0. Metode *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan pendekatan SmartPLS 3.0. PLS adalah analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural (Abdillah & Hartono, 2015: 164). PLS menggunakan sebuah pendekatan nonparametrik untuk mengevaluasi hubungan dan *variance* yang dijelaskan oleh SEM. Menurut Sarjono (2015: 1) SEM itu sendiri merupakan salah satu analisis *multivariate* yang dapat menganalisis hubungan antar-variabel secara lebih kompleks. SEM juga disebut sebagai teknik statistika yang lebih andal, ilustrif dan kokoh dalam sebuah penelitian (Abdillah & Hartono, 2015: 140).

Penggunaan *software* SmartPLS memungkinkan peneliti untuk menguji hubungan diantara variabel laten dengan variabel manifes (persamaan pengukuran), hubungan antara variabel laten yang satu dengan variabel yang lain (persamaan struktural) serta memaparkan kesalahan pengukuran atau menganalisis konstruk yang dibentuk dengan indikator reflektif dan formatif. Pada *software* SmartPLS juga tidak memiliki banyak syarat dan asumsi,

sehingga hal tersebut mendukung penelitian bisnis dan manajemen khususnya di bidang sumber daya manusia yang pada dasarnya memiliki kesulitan dalam pengukuran persepsi untuk mendapatkan data yang terdistribusi normal. SmartPLS menggunakan metode *bootstrapping* atau penggandaan secara acak yang tidak memperlumalahkan hasil dari asumsi normalitas. Penelitian ini menggunakan uji *one tailed* dengan taraf signifikansi 5% (0.05).

Proses pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan melihat nilai koefisien jalur. Koefisien jalur digunakan untuk melihat arah hubungan dalam hipotesis penelitian ini, yakni dengan melihat nilai *original sample* yang diperoleh dengan prosedur *bootstrapping*. Nilai koefisien jalur positif berarti variabel independen berhubungan positif dengan variabel dependen, sedangkan untuk nilai koefisien jalur negatif diartikan bahwa variabel independen berhubungan negatif dengan variabel dependen. Selain itu, untuk nilai signifikansi keterdukungan hipotesis dapat menggunakan perbandingan nilai T-tabel dan T-statistics. Jika nilai T-statistics lebih tinggi dibandingkan nilai T-tabel ( $T\text{-statistics} > 1.658$ ), artinya hipotesis terdukung atau variabel independen berpengaruh signifikan pada variabel dependen.

Dalam pengujian hipotesis menggunakan SmartPLS dapat melalui berbagai langkah sebagai berikut:

1. Merancang model struktural atau *inner model* yang disebut juga (*inner relation, struktural model dan substantive theory*) menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan pada sub teori (Ghozali, 2014: 112).

2. Merancang model pengukuran atau *outer model*. *Outer model* sering juga disebut (*outer relation atau measurement model*) mendefinisikan bagaimana setiap blok indikator berhubungan dengan variabel laten (Ghozali, 2014: 113).
3. Merancang konstruksi diagram jalur
4. Konversi diagram jalur ke sistem persamaan
5. Evaluasi model.

Evaluasi model ini dibagi menjadi dua yaitu *outer model* dan *inner model*.

- a. *Outer model* menjadi dua yaitu reflektif dan formatif. *Outer model* reflektif dievaluasi dengan *convergent* dan *discriminant validity* untuk mengukur validitas instrumen, serta *composite reliability* dan *Cronbach Alpha* untuk mengukur reliabilitas instrumen.
- b. *Inner model* diukur dengan menggunakan beberapa kriteria yaitu:
  - 1) *Goodness of Fit (GoF)* (dalam hal ini mengukur model penelitian)

*Goodness of Fit (GoF)* merupakan pengujian kesesuaian antara hasil pengamatan (frekuensi pengamatan) tertentu dengan frekuensi yang diperoleh berdasarkan nilai harapannya (frekuensi teoritis). *Goodness of Fit (GoF)* memiliki beberapa kriteria yaitu, 0.1 (kecil), 0.25 (moderat), dan 0.36 (besar) (Hair et al., 2013: 606). Pengukuran secara keseluruhan yang dapat dihitung melalui rumus sebagai berikut:

$$Goodness\ of\ Fit = \sqrt{AVE \times R^2}$$

Keterangan:

AVE : Nilai *Average Variance Extracted*

R<sup>2</sup> : Nilai *R Square*

2) F<sup>2</sup> untuk *effect size*

Apabila diperoleh nilai f<sup>2</sup> lebih dari nol (>0) hal tersebut memberikan bukti bahwa model memiliki *effect size* yang cukup pada variabel laten, namun apabila diperoleh nilai f<sup>2</sup> dibawah nol (<0) maka terbukti bahwa model tidak memiliki effect size yang cukup. Kategori atau parameter dari f<sup>2</sup> yaitu 0.02, 0.15, 0.35 (kecil, menengah dan besar) (Chin, 2010). Selain f<sup>2</sup> dapat diperoleh melalui perhitungan pada sistem SmartPLS, f<sup>2</sup> juga dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$F^2 = \frac{R^2 \text{ included} - R^2 \text{ excluded}}{1 - R^2 \text{ included}}$$

Keterangan :

f<sup>2</sup> : *Effect size*

R<sup>2</sup><sub>included</sub> : Variabel yang bersangkutan dimasukan

R<sup>2</sup><sub>excluded</sub> : Variabel yang bersangkutan tidak dimasukan

3) *Predictive Relevance* (q<sup>2</sup>)

*Predictive Relevance* digunakan untuk mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya (Ghozali, 2014: 41). Apabila diperoleh nilai q<sup>2</sup> lebih dari nol (>0) hal tersebut memberikan bukti bahwa model memiliki *predictive relevance* namun apabila diperoleh nilai q<sup>2</sup> dibawah nol (<0) maka terbukti bahwa model tidak memiliki *predictive relevance* (Ghozali, 2014: 41-42).



Kategori atau parameter dari  $q^2$  yaitu 0.02, 0.15, 0.35 (lemah, moderat, dan kuat) (Chin, 2010).  $q^2$  dapat dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$q^2 = 1 - (1 - R^2_1) \times (1 - R^2_2)$$

Keterangan:

$q^2$  : *Predictive relevance*

$R^2_1$  : Variabel yang bersangkutan dimasukan

$R^2_2$  : Variabel yang bersangkutan tidak dimasukan

4)  $R^2$  untuk variabel laten endogen

Nilai *R-squared* digunakan untuk mengukur tingkat variasi perubahan variabel independen (eksogen) terhadap dependen (endogen), maka dari itu semakin tinggi nilai *R-squared* pada suatu model, hal tersebut menunjukkan bahwa semakin baik pula model prediksi dari model penelitian yang diajukan (Abdillah & Hartono, 2015: 197). *Rule of thumb* nilai *R-squared* dalam model struktural yaitu 0.67, 0.33, dan 0.19 dapat diinterpretasikan sebagai koefisien determinasi yang baik, moderat, dan lemah (Chin, 1998: 205).

5) Estimasi koefisien jalur

Hal ini merupakan nilai estimasi untuk hubungan jalur dalam model struktural yang diperoleh dengan prosedur *bootstrapping* melalui nilai original sampel.

Berdasarkan pengujian hipotesis menggunakan SmartPLS 3.0, *Rule of Thumb* dari evaluasi model struktural baik untuk *outer model* maupun *inner model* ditunjukkan pada Tabel 3.6.

**Tabel 3.6 Rule of Thumb Evaluasi Model Struktural**

No.	Kriteria	Parameter
1.	<i>Convergent validity</i>	>0.60
2.	<i>Discriminant validity</i>	>0.60
3.	<i>Cronbach's Alpha</i>	>0.70
4.	<i>Composite reliability</i>	>0.70
5.	<i>Goodness of Fit (GoF)</i>	$\geq 0.36$
6.	$F^2$	$\geq 0.35$
7.	$Q^2$	$\geq 0.35$
8.	<i>R-Squared</i>	$\geq 0.67$

Sumber: Chin (1995; 1998; 2010b); Ghozali (2014); Hair et al. (2010; 2013; 2014)

## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1. Hasil Penelitian**

##### **4.1.1. Analisis Deskriptif Karakteristik Responden**

Responden yang menjadi sampel adalah dosen Universitas Negeri Semarang dengan karakteristik yang diklasifikasikan menurut status, jenis kelamin, unit kerja, usia, masa kerja, dan pendidikan terakhir. Penjelasan mengenai masing-masing klasifikasi dijelaskan pada bagian berikutnya.

##### **1. Responden Berdasarkan Status Jabatan**

Berdasarkan data responden penelitian yang dilakukan dari penyebaran angket atau kuesioner, maka diperoleh frekuensi karakteristik responden berdasarkan status jabatan yang ada pada Tabel 4.1 sebagai berikut:

**Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Jabatan**

<b>No.</b>	<b>Status Jabatan</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
1.	Kontrak	9	8%
2.	BLU	1	1%
3.	CPNS	25	21%
4.	PNS	85	70%

Sumber: Data Primer diolah (2020)

Berdasarkan Tabel 4.1 menunjukkan bahwa responden pada penelitian ini terdiri dari dosen kontrak berjumlah 9 orang (8%), dosen BLU berjumlah 1 orang (1%), dosen CPNS berjumlah 25 orang (21%), dan dosen PNS berjumlah 85 orang (70%). Sehingga, dapat disimpulkan bahwa responden dengan jumlah tertinggi telah menjabat sebagai PNS

(70%), dan responden dengan jumlah terendah menjabat sebagai BLU (1%).

## 2. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan data responden penelitian yang dilakukan dari penyebaran angket atau kuesioner, maka diperoleh frekuensi karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin yang ada pada Tabel 4.2 sebagai berikut:

**Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

No.	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
1.	Laki-laki	68	57%
2.	Perempuan	52	43%

Sumber: Data Primer diolah (2020)

Berdasarkan Tabel 4.2 menunjukkan bahwa responden pada penelitian ini terdiri dari responden laki-laki berjumlah 68 orang (57%) dan responden perempuan berjumlah 52 orang (43%).

## 3. Responden Berdasarkan Usia

Berdasarkan data responden penelitian yang dilakukan dari penyebaran angket atau kuesioner, maka diperoleh frekuensi karakteristik responden berdasarkan usia yang ada pada Tabel 4.3 sebagai berikut:

**Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

No.	Usia (Tahun)	Frekuensi	Persentase
1.	21-30	23	18%
2.	31-40	54	45%
3.	41-50	20	17%
4.	51-60	20	17%
5.	>60	3	3%

Sumber: Data Primer diolah (2020)

Berdasarkan Tabel 4.3 menunjukkan bahwa responden pada penelitian ini sebagian besar berusia 31-40 tahun berjumlah 54 orang (45%) dan yang terendah berusia >60 tahun berjumlah 3 orang (3%). Sehingga, dapat disimpulkan bahwa dosen UNNES yang berusia 31-40 tahun dianggap usia produktif dan sudah memiliki jenjang karir serta pengalaman kerja yang cukup.

#### 4. Responden Berdasarkan Masa Kerja

Berdasarkan data responden penelitian yang dilakukan dari penyebaran angket atau kuesioner, maka diperoleh frekuensi karakteristik responden berdasarkan masa kerja yang ada pada Tabel 4.4 sebagai berikut:

**Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja**

No.	Masa Kerja (Tahun)	Frekuensi	Persentase
1.	0-10	63	52%
2.	11-20	33	28%
3.	21-30	17	14%
4.	>30	7	6%

Sumber: Data Primer diolah (2020)

Berdasarkan Tabel 4.4 menunjukkan bahwa responden pada penelitian ini terdiri dari dosen yang memiliki masa kerja 0-10 tahun berjumlah 63 orang (52%), 11-20 tahun berjumlah 33 orang (28%), 21-30 tahun berjumlah 17 orang (14%), dan >30 tahun berjumlah 7 orang (6%). Sehingga, dapat diketahui bahwa sebagian besar dosen UNNES memiliki masa kerja 0-10 tahun (52%) dan terendah memiliki masa kerja >30 tahun (6%).

## 5. Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Berdasarkan data responden penelitian yang dilakukan dari penyebaran angket atau kuesioner, maka diperoleh frekuensi karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir yang ada pada Tabel 4.5 sebagai berikut:

**Tabel 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir**

No.	Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persentase
1.	S2	92	77%
2.	S3	28	23%

Sumber: Data Primer diolah (2020)

Berdasarkan Tabel 4.5 dapat diketahui bahwa responden yang menempuh pendidikan terakhir S2 berjumlah 92 orang (77%) dan pendidikan terakhir S3 berjumlah 28 orang (23%). Dari data tersebut dapat diketahui bahwa mayoritas responden memiliki pendidikan terakhir S2.

### 4.1.2. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Analisis deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran atau deskripsi empiris data yang dikumpulkan dalam penelitian (Ferdinand, 2014: 229). Teknik *scoring* yang dilakukan dalam penelitian ini adalah minimum 1 dan maksimum 5, maka perhitungan indeks jawaban responden dilakukan dengan rumus sebagai berikut (Ferdinand, 2014: 231):

$$\text{Nilai Indeks} = \frac{(\%F1 \times 1) + (\%F2 \times 2) + (\%F3 \times 3) + (\%F4 \times 4) + (\%F5 \times 5)}{5}$$

Keterangan : F1 : frekuensi responden menjawab 1 (STS)

F2 : frekuensi responden menjawab 2 (TS)

F3 : frekuensi responden menjawab 3 (N)

F4 : frekuensi responden menjawab 4 (S)

F5 : frekuensi responden menjawab 5 (SS)

Perhitungan jawaban responden menggunakan rumus angka frekuensi relatif (%). Angka jawaban responden tidak berangkat dari 0 (nol), tetapi dimulai dari 20% (nilai minimum) hingga 100% (nilai maksimum) dengan rentang sebesar 80%, tanpa angka 0. Nilai minimum 20% diperoleh dari skala jawaban terendah responden dibagi jumlah skala dan dikalikan 100% ( $1/5 \times 100\%$ ). Sedangkan, nilai maksimum 100% diperoleh dari skala jawaban tertinggi responden dibagi jumlah skala dan dikalikan 100% ( $5/5 \times 100\%$ ). Sehingga, rentang antara nilai maksimum dan nilai minimum adalah 80%. Dengan menggunakan kriteria tiga kotak (*three box method*), maka rentang 80% dibagi menjadi 3 sehingga menghasilkan rentang sebesar 26.67% yang digunakan sebagai dasar interpretasi nilai indeks dalam penelitian ini, yang ditunjukkan oleh Tabel 4.6 berikut:

**Tabel 4.6 Kriteria Nilai Interval**

No.	Rentang Kelas (%)	Kriteria
1	20.00 – 46.67	Rendah
2	46.68 – 73.34	Sedang
3	73.34 – 100.00	Tinggi

Sumber: Ferdinand (2014: 232)

Contoh perhitungan Nilai Indeks item kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut:

Persentase = total responden menjawab skala 1 dibagi total responden dan dikalikan 100% ( $0/120 \times 100\% = 0\%$ )

Bobot = urutan skala dikali persentase (1 x 0% = 0%)

Nilai Indeks = total bobot dibagi total skala ((1 x 0%) + (2 x 4.17%) + (3 x 47.50%) + (4 x 46,67%) + (5 x 1.67%)) / 5 = 69.17% (kategori sedang)

Berdasarkan tabel tersebut, penulis menentukan indeks persepsi responden terhadap variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini.

### 1. Kepemimpinan Transformasional

Variabel kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini diukur menggunakan empat indikator yaitu pemimpin yang ideal/karismatik, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, pertimbangan individual. Indikator tersebut dijabarkan dalam tujuh item pernyataan. Berikut uraian indikator yang dijelaskan dalam bentuk pernyataan pada Tabel 4.7.

**Tabel 4.7 Nilai Indeks Variabel Kepemimpinan Transformasional**

No.	Indikator/ Item Kepemimpinan Transformasional	Distribusi Jawaban Responden					Nilai Indeks	Kategori
		STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)		
<i>Pemimpin yang Ideal/Karismatik (Idealized Influence/II)</i>								
1.	Pimpinan unit kerja saya menjelaskan dan mewujudkan visi-misi yang jelas untuk masa depan UNNES	0	5	57	56	2	69.17%	Sedang
		0%	4.17%	47.50%	46.67%	1.67%		
2.	Pimpinan unit kerja melakukan upaya berkelanjutan untuk menghasilkan program-program turunan dari visi-misi UNNES	0	6	60	51	3	68.50%	Sedang
		0%	5%	50%	42.50%	2.50%		
3.	Pimpinan unit kerja saya adalah "role"	0	19	58	36	7	65.17%	Sedang
		0%	15.83%	48.33%	30%	5.83%		



	<i>model</i> ” dan contoh yang baik untuk diikuti							
<b>Motivasi Inspirasional (<i>Inspirational Motivation/IM</i>)</b>								
4.	Pimpinan unit kerja saya memastikan bahwa semua dosen ikut berkontribusi dalam mencapai tujuan bersama	0 0%	9 7.50 %	74 61.6 7%	28 23.3 3%	9 7.50 %	66.17%	Sedang
<b>Stimulasi Intelektual (<i>Intellectual Stimulation/IS</i>)</b>								
5.	Pimpinan unit kerja mampu menstimulus saya untuk memikirkan solusi masalah dengan cara-cara yang lebih baru, kreatif, inovatif	0 0%	12 53.3 3%	64 35.8 3%	43 35.8 3%	1 0.83 %	65.50%	Sedang
<b>Pertimbangan Individual (<i>Individual Consideration/IC</i>)</b>								
6.	Pimpinan saya mengenali setiap kebutuhan bawahan yang berbeda	0 0%	17 14.1 7%	68 56.6 7%	26 21.6 7%	9 7.50 %	64.50%	Sedang
7.	Pimpinan saya membantu bawahan untuk mengembangkan kompetensinya	0 0%	12 10%	58 48.3 3%	44 36.6 7%	6 5%	67.33%	Sedang
<b>Rata-rata</b>							<b>66.62%</b>	<b>Sedang</b>

Sumber: Data Primer diolah (2020)

Berdasarkan Tabel 4.7 menunjukkan bahwa rata-rata nilai variabel kepemimpinan transformasional adalah sebesar 66.62% yang tergolong dalam kategori **sedang**. Hal ini berarti indikator kepemimpinan transformasional telah dipersepsikan cukup pada dosen Universitas Negeri Semarang. Dengan kata lain, dosen sebagian besar menganggap bahwa kepemimpinan transformasional yang karismatik dapat menginspirasi dan menstimulasi dosen untuk lebih semangat dalam bekerja.

## 2. Kepemimpinan Transaksional

Variabel kepemimpinan transaksional dalam penelitian ini diukur menggunakan empat indikator yaitu imbalan kerja, kontrol aktif, kontrol pasif. Indikator tersebut dijabarkan dalam lima item pernyataan. Berikut uraian indikator yang dijelaskan dalam bentuk pernyataan pada Tabel 4.8.

**Tabel 4.8 Nilai Indeks Variabel Kepemimpinan Transaksional**

No.	Indikator/ Item Kepemimpinan Transaksional	Distribusi Jawaban Responden					Nilai Indeks	Kategori
		STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)		
<i>Imbalan Kerja (Contingent Reward)</i>								
1.	Pimpinan saya memberikan penghargaan/ imbalan ketika kinerja saya memenuhi standar	0	20	68	27	5	62.83%	Sedang
		0%	16.6 7%	56.6 7%	22.5 0%	5.83 %		
2.	Pimpinan saya memuji saya ketika saya melakukan pekerjaan luar biasa	0	17	69	27	7	64.00%	Sedang
		0%	14.1 7%	57.5 0%	22.5 0%	5.83 %		
3.	Pimpinan saya memberikan penghargaan/ imbalan tergantung pada seberapa baik saya melakukan pekerjaan	0	23	75	12	10	61.50%	Sedang
		0%	19.1 7%	62.5 0%	10%	8.33 %		
<i>Kontrol Aktif (Active Management by Exception)</i>								
4.	Pimpinan saya memastikan bahwa saya mengetahui tanggung jawab, tugas, dan kewajiban yang harus dilakukan sama halnya dengan hak yang akan saya dapatkan	0	14	83	17	6	62.50%	Sedang
		0%	11.6 7%	69.1 7%	14.1 7%	5%		
<i>Kontrol Pasif (Passive Management by Exception)</i>								
5.		0	19	75	22	4	61.83%	Sedang

	Pimpinan saya memberikan teguran/hukuman ketika saya tidak berkinerja baik	0%	15.8 3%	62.5 0%	18.3 3%	3.33 %		
6.	Pimpinan saya mengambil tindakan peringatan jika saya berkinerja buruk	0	23	68	26	3	61.50%	Sedang
		0%	19.1 7%	56.6 7%	21.6 7%	2.50 %		
<b>Rata-rata</b>							<b>62.36%</b>	<b>Sedang</b>

Sumber: Data Primer diolah (2020)

Berdasarkan Tabel 4.8 menunjukkan bahwa rata-rata nilai variabel kepemimpinan transaksional adalah sebesar 62.36% yang tergolong dalam kategori **sedang**. Artinya indikator kepemimpinan transaksional telah dipersepsikan cukup pada dosen Universitas Negeri Semarang. Dengan kata lain, adanya *reward* atau imbalan yang diterima sebagai balas jasa atas kinerja dosen, kemudian adanya kontrol aktif maupun kontrol pasif dari pemimpin jurusan dipersepsikan cukup memiliki pengaruh pada kinerja karyawan.

### 3. Motivasi Intrinsik

Variabel kepemimpinan transaksional dalam penelitian ini diukur menggunakan lima indikator. Berikut uraian indikator yang dijelaskan dalam bentuk pernyataan pada Tabel 4.9.

**Tabel 4.9 Nilai Indeks Variabel Motivasi Intrinsik**

No.	Indikator/ Item Motivasi Intrinsik	Distribusi Jawaban Responden					Nilai Indeks	Kategori
		STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)		
Menyukai Solusi								
1.	Saya senang menemukan solusi untuk permasalahan yang kompleks baik terkait pekerjaan	0	8	73	38	1	65.33%	Sedang
		0%	6.67 %	60.8 3%	31.6 7%	0.83 %		

	sebagai dosen atau dinamika di unit kerja							
<b>Menikmati Ide Baru</b>								
2.	Ada kenikmatan tersendiri ketika saya terlibat dalam diskusi yang kritis	0	12	57	50	1	66.67%	Sedang
		0%	10%	47.5 0%	41.6 7%	0.83 %		
<b>Menyukai Berpikir</b>								
3.	Ada perasaan senang ketika dapat membuat/menemukan cara baru untuk mengerjakan tugas	0	3	44	72	1	71.83%	Sedang
		0%	2.50 %	36.6 7%	60%	0.83 %		
<b>Menyukai Prosedur Baru</b>								
4.	Ada keinginan diri paling dalam untuk ikut berkontribusi meningkatkan luaran di unit kerja saya	0	5	59	55	1	68.67%	Sedang
		0%	4.17 %	49.1 7%	45.8 3%	0.83 %		
<b>Senang Berusaha</b>								
5.	Ada dorongan diri paling dalam untuk menciptakan ide atau solusi baru	0	3	60	56	1	69.17%	Sedang
		0%	2.5 %	50%	46.6 7%	0.83 %		
<b>Rata-rata</b>							<b>68.33%</b>	<b>Sedang</b>

Sumber: Data Primer diolah (2020)

Berdasarkan Tabel 4.9 menunjukkan bahwa rata-rata nilai variabel motivasi intrinsik adalah sebesar 68.33% yang tergolong dalam kategori **sedang**. Hal ini berarti indikator motivasi intrinsik telah dipersepsikan sedang pada dosen Universitas Negeri Semarang. Dengan kata lain, dosen sebagian besar menganggap bahwa dorongan dan keinginan yang kuat dari dalam sangat dibutuhkan dalam sebuah pekerjaan, yang nantinya akan mempengaruhi tingkat semangat yang dimiliki dalam menyelesaikan pekerjaan.

#### 4. Perilaku Kerja Inovatif

Variabel perilaku kerja inovatif dalam penelitian ini diukur menggunakan empat indikator yaitu penjabaran ide, generasi ide, mempromosikan ide, dan merealisasikan ide. Indikator tersebut dijabarkan dalam lima item pernyataan. Berikut uraian indikator yang dijelaskan dalam bentuk pernyataan pada Tabel 4.10.

**Tabel 4.10 Nilai Indeks Variabel Perilaku Kerja Inovatif**

No.	Indikator/ Item Perilaku Kerja Inovatif	Distribusi Jawaban Responden					Nilai Indeks	Kategori
		STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)		
<i>Penjabaran Ide (Idea Exploration)</i>								
1.	Saya sering mencari metode baru baik dalam mengajar meneliti, mengabdikan atau pekerjaan lain demi peningkatan kualitas atau efektivitas	0 0%	13 10.8 3%	42 35%	55 45.8 3%	10 8.33 %	70.33%	Sedang
2.	Saya sering berusaha keras dalam pengembangan hal-hal baru. baik pengembangan ilmu pengetahuan atau dinamika pekerjaan	0 0%	8 6.67 %	67 55.8 3%	38 31.6 7%	7 5.83 %	67.33%	Sedang
<i>Generasi Ide (Idea Generation)</i>								
3.	Saya sering menghasilkan solusi untuk memecahkan masalah di unit kerja saya	0 0%	20 16.6 7%	73 60.8 3%	19 15.8 3%	8 6.67 %	62.50%	Sedang
<i>Mempromosikan Ide (Idea Championing)</i>								
4.	Saya bisa meyakinkan pimpinan dan rekan kerja saya untuk mendukung/ antusias pada ide inovatif saya	0 0%	20 16.6 7%	77 64.1 7%	16 13.3 3%	7 5.83 %	61.67%	Sedang
5.		0	33	68	12	7	58.83%	Sedang

	Saya sering secara periodik memperkenalkan ide inovatif saya pada Pimpinan unit kerja dan rekan kerja baik berkaitan dengan akademik. kemahasiswaan dsb	0%	27.5 0%	56.6 7%	10%	5.83 %		
<b>Merealisasikan Ide (<i>Idea Implementation</i>)</b>								
6.	Saya sering berkontribusi terhadap upaya peningkatan capaian tujuan di unit kerja saya <b>Contoh:</b> mencari cara meningkatkan publikasi internasional di unit kerja. membuat program peningkatan prestasi mahasiswa dsb	0	22	59	32	7		
		0%	18.3 3%	49.1 7%	26.6 7%	5.83 %	64.00%	Sedang
<b>Rata-rata</b>							<b>64.11%</b>	<b>Sedang</b>

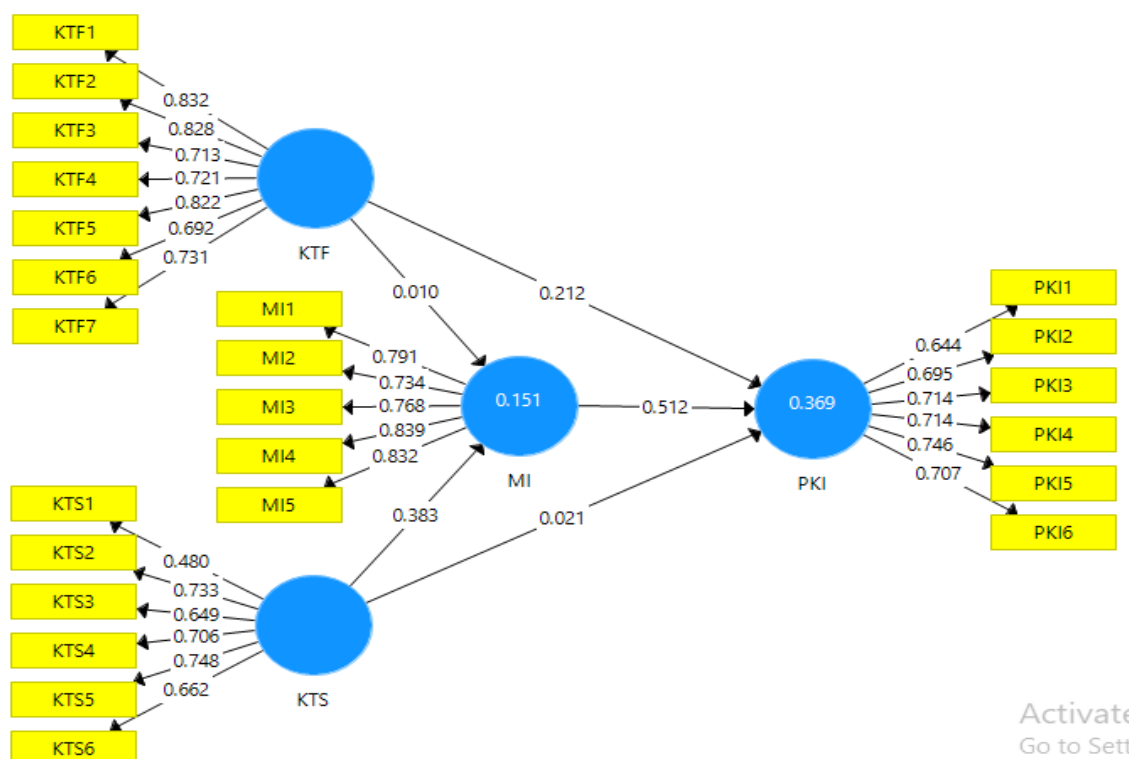
Sumber: Data Primer diolah (2020)

Berdasarkan Tabel 4.10 menunjukkan bahwa rata-rata nilai variabel perilaku kerja inovatif adalah sebesar 64.11% yang tergolong dalam kategori **sedang**. Hal ini berarti indikator perilaku kerja inovatif telah dipersepsikan sedang pada dosen Universitas Negeri Semarang. Dengan kata lain, dosen sebagian besar menganggap bahwa berperilaku inovatif dalam bekerja dibutuhkan untuk merealisasikan atau mengimplementasikan ide-ide baru yang telah diciptakan dosen.

#### 4.1.3. Pengujian *Outer Model*

Penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai teknik pengumpulan data penelitian untuk mengevaluasi validitas dari setiap item pernyataan yang disusun dalam kuesioner, penelitian ini menggunakan teknik

pengolahan data dengan metode SEM berbasis *Partial Least Square* (PLS) dengan nilai *Outer Model* sekaligus untuk mengevaluasi reliabilitas *construct* variabel dalam model analisis.



**Gambar 4.1 Diagram Jalur Outer Model PLS**

**Keterangan:**

KTF : Kepemimpinan Transformasional

KTS : Kepemimpinan Transaksional

MI : Motivasi Instrinsik

PKI : Perilaku Kerja Inovatif

**1. Uji Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)**

Uji validitas konvergen dapat diketahui dengan melihat nilai *outer loadings* yang merefleksikan hubungan antar masing-masing item

pernyataan dengan variabel laten. Apabila *outer loadings* pada item pernyataan  $<0.6$  maka item pernyataan tersebut sebaiknya dihilangkan atau diganti dengan item pernyataan lain, karena memiliki validitas konvergen yang rendah. Pada proses ini dibutuhkan reestimasi untuk mendapatkan validitas konvergen yang baik. Tabel 4.11 di bawah ini menunjukkan jumlah item pernyataan yang harus dikeluarkan pada saat reestimasi.

**Tabel 4.11 Indikator/Item Pernyataan yang Dikeluarkan**

No.	Indikator/Item	<i>Outer Loadings</i>
1	KTS1	0.480
2	PKI1	0.644

Sumber: Data Primer diolah (2020)

Pada item PKI1 memiliki nilai loading  $>0.6$  tetapi dikeluarkan karena menyebabkan nilai AVE  $<0.5$ . Setelah melakukan reestimasi, semua item memiliki *outer loadings*  $>0.6$  yang dapat dilihat pada Tabel 4.12 sebagai berikut:

**Tabel 4.12 *Outer Loadings***

	Kepemimpinan Transformasional	Kepemimpinan Transaksional	Motivasi Intrinsik	Perilaku Kerja Inovatif	Keterangan
KTF1	0.829				Valid
KTF2	0.826				Valid
KTF3	0.710				Valid
KTF4	0.722				Valid
KTF5	0.819				Valid
KTF6	0.699				Valid
KTF7	0.733				Valid
KTS2		0.732			Valid
KTS3		0.656			Valid
KTS4		0.718			Valid



KTS5		0.774			Valid
KTS6		0.667			Valid
MI1			0.790		Valid
MI2			0.739		Valid
MI3			0.763		Valid
MI4			0.842		Valid
MI5			0.832		Valid
PKI2				0.703	Valid
PKI3				0.725	Valid
PKI4				0.738	Valid
PKI5				0.755	Valid
PKI6				0.718	Valid

Sumber: Data Primer diolah (2020)

**Tabel 4.13 Nilai AVE**

No.	Variabel	Nilai AVE
1.	Kepemimpinan Transformasional	0.584
2.	Kepemimpinan Transaksional	0.505
3.	Motivasi Intrinsik	0.630
4.	Perilaku Kerja Inovatif	0.530

Sumber: Data Primer diolah (2020)

Berdasarkan Tabel 4.12 dan 4.13 dapat dilihat semua item telah memenuhi batas nilai loading yaitu  $>0.6$  dan nilai AVE setiap variabel laten  $>0.5$ . Sehingga, dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan data yang terkumpul adalah valid dan memiliki validitas konvergen yang baik.

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

Uji validitas diskriminan dapat diketahui dengan melihat nilai *cross loading* dan nilai akar dari AVE. Kriteria dalam *cross loading* yaitu korelasi konstruk dengan item pengukurannya harus lebih besar daripada konstruk lainnya, sedangkan akar AVE harus lebih tinggi daripada korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Maka hal

ini menunjukkan bahwa konstruk laten memprediksi ukuran pada konstruk mereka lebih baik daripada ukuran konstruk lainnya.

**Tabel 4.14 Nilai Cross Loadings**

	<b>Kepemimpinan Transformasional</b>	<b>Kepemimpinan Transaksional</b>	<b>Motivasi Intrinsik</b>	<b>Perilaku Kerja Inovatif</b>	<b>Keterangan</b>
KTF1	<b>0.829</b>	0.376	0.227	0.278	Valid
KTF2	<b>0.826</b>	0.325	0.157	0.240	Valid
KTF3	<b>0.710</b>	0.412	0.061	0.138	Valid
KTF4	<b>0.722</b>	0.289	0.148	0.224	Valid
KTF5	<b>0.819</b>	0.429	0.129	0.263	Valid
KTF6	<b>0.699</b>	0.504	0.209	0.307	Valid
KTF7	<b>0.733</b>	0.493	0.194	0.204	Valid
KTS2	0.379	<b>0.732</b>	0.341	0.300	Valid
KTS3	0.373	<b>0.656</b>	0.176	0.152	Valid
KTS4	0.351	<b>0.718</b>	0.245	0.182	Valid
KTS5	0.323	<b>0.774</b>	0.302	0.256	Valid
KTS6	0.489	<b>0.667</b>	0.209	0.252	Valid
MI1	0.229	0.303	<b>0.790</b>	0.565	Valid
MI2	0.031	0.275	<b>0.739</b>	0.393	Valid
MI3	0.157	0.273	<b>0.763</b>	0.328	Valid
MI4	0.212	0.289	<b>0.842</b>	0.477	Valid
MI5	0.228	0.335	<b>0.832</b>	0.444	Valid
PKI2	0.090	0.214	0.416	<b>0.703</b>	Valid
PKI3	0.106	0.223	0.463	<b>0.725</b>	Valid
PKI4	0.240	0.211	0.328	<b>0.738</b>	Valid
PKI5	0.315	0.255	0.406	<b>0.755</b>	Valid
PKI6	0.385	0.296	0.437	<b>0.718</b>	Valid

Sumber: Data Primer diolah (2020)

**Tabel 4.15 Akar AVE**

<b>No.</b>	<b>Variabel</b>	<b>Nilai AVE</b>	<b>Akar AVE</b>
1.	Kepemimpinan Transformasional	0.584	<b>0.764</b>
2.	Kepemimpinan Transaksional	0.505	<b>0.711</b>
3.	Motivasi Intrinsik	0.630	<b>0.794</b>
4.	Perilaku Kerja Inovatif	0.530	<b>0.728</b>

Sumber: Data Primer diolah (2020)

Tabel 4.16 *Fornell-Larcker Criterion*

	<b>Kepemimpinan Transformasional</b>	<b>Kepemimpinan Transaksional</b>	<b>Motivasi Intrinsik</b>	<b>Perilaku Kerja Inovatif</b>
KTF	<b>0.764</b>			
KTS	0.532	<b>0.711</b>		
MI	0.224	0.373	<b>0.794</b>	
PKI	0.323	0.334	0.568	<b>0.728</b>

Sumber: Data Primer diolah (2020)

Berdasarkan Tabel 4.14 *cross loadings* dapat diketahui bahwa semua korelasi konstruk dengan item pengukurannya lebih besar dibandingkan konstruk lainnya, kemudian Tabel 4.15 dan 4.16 nilai akar AVE lebih besar daripada nilai korelasi konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa semua item dalam penelitian ini memiliki validitas diskriminan yang baik.

### 3. Uji Reliabilitas (*Reliability*)

Uji reliabilitas diperlukan untuk mengukur konsistensi alat ukur atau instrumen dalam mengukur suatu variabel. *Cronbach alpha* digunakan untuk mengukur batas bawah reliabilitas suatu konstruk dan *composite reliability* untuk mengukur nilai sesungguhnya reliabilitas suatu konstruk.

**Tabel 4.17 Cronbach's Alpha dan Composite Reliability**

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Keterangan
KTF	0.882	0.907	Reliabel
KTS	0.759	0.836	Reliabel
MI	0.854	0.895	Reliabel
PKI	0.779	0.849	Reliabel

Sumber: Data Primer diolah (2020)

Berdasarkan Tabel 4.17 dapat dilihat bahwa semua variabel laten memiliki nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* >0.7. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa instrumen atau alat ukur konsisten dan akurat.

#### 4.1.4. Pengujian *Inner Model*

##### 1. *Goodness of Fit*

*Goodness of Fit (GoF)* merupakan pengujian kesesuaian antara hasil pengamatan (frekuensi pengamatan) tertentu dengan frekuensi yang diperoleh berdasarkan nilai harapannya (frekuensi teoritis). Kategori dari *Goodness of Fit (GoF)* yaitu, 0.1 (kecil), 0.25 (moderat), dan 0.36 (besar) (Hair et al., 2013: 606). Pengukuran secara keseluruhan yang dapat dihitung melalui rumus sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 \text{Goodness of Fit} &= \sqrt{AVE \times R^2} \\
 &= \sqrt{0.56225 \times 0.36464} \\
 &= \sqrt{0.2050} \\
 &= 0.4527
 \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan di atas, maka dapat diketahui nilai *goodness of fit* pada penelitian ini yaitu sebesar 0.4527 yang berarti lebih besar dari 0.36. Sehingga hasil menunjukkan bahwa ada kesesuaian antara hasil pengamatan dengan frekuensi yang diperoleh berdasarkan nilai harapan.

## 2. $F^2$ untuk *Effect Size*

*Effect size* digunakan untuk menunjukkan apakah variabel laten eksogen memiliki pengaruh besar terhadap variabel laten endogen. Ketentuan *effect size* yaitu diperoleh nilai  $f^2$  lebih dari nol ( $>0$ ), di mana hal tersebut memberikan bukti bahwa model memiliki *effect size* yang cukup pada variabel lain. Namun, apabila diperoleh nilai  $f^2$  dibawah nol ( $<0$ ) maka terbukti bahwa model tidak memiliki *effect size* yang cukup. Kategori atau parameter dari  $f^2$  yaitu 0.02, 0.15, 0.35 (kecil, menengah, dan besar).

**Tabel 4.18 *Effect Size***

<b>Variabel</b>	<b><i>Effect Size</i></b>	<b>Kategori</b>
Kepemimpinan Transformasional → Perilaku Kerja Inovatif	0.038	Kecil
Kepemimpinan Transaksional → Perilaku Kerja Inovatif	0.002	Kecil
Kepemimpinan Transformasional → Motivasi Intrinsik	0.001	Kecil
Kepemimpinan Transaksional → Motivasi Instrinsik	0.105	Kecil
Motivasi Instrinsik → Perilaku Kerja Inovatif	0.351	Besar

Sumber: Data Primer diolah (2020)

Berdasarkan Tabel 4.18 menunjukkan bahwa model memiliki rata-rata *effect size* sebesar 0.099. Hal tersebut menunjukkan bahwa model memiliki *effect size* yang kecil.

### 3. *Predictive Relevance*

*Predictive relevance* digunakan untuk mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya (Ghozali, 2014: 41). Nilai Q square yang lebih besar dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model mempunyai nilai *predictive relevance*, sedangkan nilai Q square yang kurang dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model kurang memiliki nilai *predictive relevance* (Ghozali, 2014: 41-42).

**Tabel 4.19 *Predictive Relevance***

	SSO	SSE	Q <sup>2</sup> (=1-SSE/SSO)
Kepemimpinan Transformasional	840.000	840.000	
Kepemimpinan Transaksional	600.000	600.000	
Motivasi Intrinsik	600.000	551.266	<b>0.081</b>
Perilaku Kerja Inovatif	600.000	492.576	<b>0.179</b>

Sumber: Data Primer diolah (2020)

Berdasarkan Tabel 4.19 di atas, menunjukkan bahwa nilai *predictive relevance* untuk variabel endogen variabel motivasi intrinsik sebesar 0.081 dan perilaku kerja inovatif sebesar 0.179, yang artinya nilai Q square lebih besar daripada 0 (nol). Sehingga dapat dikatakan bahwa model sudah memiliki *predictive relevance*.

#### 4. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi digunakan untuk mengukur tingkat variasi perubahan variabel independen (eksogen) terhadap variabel dependen (endogen) (Abdillah & Hartono, 2015: 197). *Rule of thumb* nilai  $R^2$  dalam model struktural dapat diinterpretasikan yaitu 0.67 (baik), 0.33 (moderat), 0.19 (lemah) (Chin, 1998: 205).

**Tabel 4.20 *R-squared***

Variabel	<i>R Square</i>
Motivasi Intrinsik	0.140
Perilaku Kerja Inovatif	0.365

Sumber: Data Primer diolah (2020)

Berdasarkan pada Tabel 4.20, dapat diketahui bahwa nilai *R-square* untuk variabel motivasi intrinsik sebesar 0.140 dan variabel perilaku kerja inovatif sebesar 0.365. Apabila nilai tersebut dikalikan 100%, nilai tersebut menunjukkan bahwa koefisien determinasi dari motivasi intrinsik sebesar 14% dapat dijelaskan oleh kepemimpinan transformasional dan transaksional. Sedangkan sisanya sebesar 86% dijelaskan oleh variabel lain dalam model. Selanjutnya, koefisien determinasi dari variabel perilaku kerja inovatif sebesar 36.5% dapat dijelaskan oleh kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, dan motivasi intrinsik, sedangkan sisanya sebesar 63.5% dijelaskan oleh variabel lain di luar model dari penelitian ini.

## 5. Pengujian Pengaruh Langsung (*direct effects*)

Pengujian pengaruh langsung dapat dilihat pada *path coefficients* dengan mengevaluasi berdasarkan nilai *original sample* dan *t-statistic (p-value)*. *Original sample* digunakan untuk melihat arah hubungan hipotesis, yaitu positif atau negatif. Sedangkan *t-statistic (p-value)* digunakan untuk mengetahui nilai estimasi atau besarnya pengaruh variabel independen pada variabel dependen.

**Tabel 4.21 Path Coefficients (Direct Effects)**

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>T Statistics ( O/STDEV )</i>	<i>P Values</i>	<b>Keterangan</b>
Kepemimpinan Transformasional -> Perilaku Kerja Inovatif	0.185	1.745	0.041	Didukung
Kepemimpinan Transaksional -> Perilaku Kerja Inovatif	0.046	0.479	0.316	Didukung, tidak signifikan
Kepemimpinan Transformasional -> Motivasi Intrinsik	0.036	0.337	0.368	Didukung, tidak signifikan
Kepemimpinan Transaksional -> Motivasi Intrinsik	0.354	3.908	0.000	Didukung
Motivasi Intrinsik -> Perilaku Kerja Inovatif	0.510	7.479	0.000	Didukung

Sumber: Data Primer diolah (2020)

Berdasarkan Tabel 4.21 dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Hipotesis pertama menguji apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada perilaku kerja inovatif, hasil menunjukkan bahwa nilai *original sample* ( $\beta$ ) sebesar 0.185 dan t-statistik 1.745 >



- 1.658 dengan signifikansi  $0.041 < 0.05$ . Maka, **H1 didukung** bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada perilaku kerja inovatif.
- b. Hipotesis kedua menguji apakah kepemimpinan transaksional berpengaruh positif pada perilaku kerja inovatif, hasil menunjukkan bahwa nilai *original sample* ( $\beta$ ) sebesar 0.046 dan t-statistik  $0.479 < 1.658$  dengan signifikansi  $0.316 > 0.05$ . Maka, **H2 didukung** bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh positif pada perilaku kerja inovatif, namun tidak berpengaruh secara signifikan.
- c. Hipotesis ketiga menguji apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada motivasi intrinsik, hasil menunjukkan bahwa nilai *original sample* ( $\beta$ ) sebesar 0.036 dan t-statistik  $0.337 < 1.658$  dengan signifikansi  $0.368 > 0.05$ . Maka, **H3 didukung** bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada motivasi intrinsik, namun tidak berpengaruh secara signifikan.
- d. Hipotesis keempat menguji apakah kepemimpinan transaksional berpengaruh positif pada motivasi intrinsik, hasil menunjukkan bahwa nilai *original sample* ( $\beta$ ) sebesar 0.354 dan t-statistik  $3.908 > 1.658$  dengan signifikansi  $0.000 < 0.05$ . Maka, **H4 didukung** bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh positif pada motivasi intrinsik.
- e. Hipotesis kelima menguji apakah motivasi intrinsik berpengaruh positif pada perilaku kerja inovatif, hasil menunjukkan bahwa nilai *original*

*sample* ( $\beta$ ) sebesar 0.510 dan t-statistik 7.479 > 1.658 dengan signifikansi  $0.000 < 0.05$ . Maka, **H5 didukung** bahwa motivasi intrinsik berpengaruh positif pada perilaku kerja inovatif.

## 6. Pengujian Pengaruh Mediasi (*indirect effects*)

Pengujian variabel mediasi dapat dilihat pada *specific indirect effect* dengan memperhatikan nilai *original sample* dan *t-statistic (p-value)*. *Original sample* digunakan untuk melihat arah hubungan hipotesis, yaitu positif atau negatif. Sedangkan *t-statistic (p-value)* digunakan untuk mengetahui nilai estimasi atau besarnya peran variabel mediasi terhadap pengaruh variabel independen pada variabel dependen.

**Tabel 4.22 Total Indirect Effects**

	<b>Original Sample (O)</b>	<b>T Statistics ( O/STDEV )</b>	<b>P Values</b>	<b>Keterangan</b>
KTF -> MI -> PKI	0.018	0.327	0.372	Didukung, tidak signifikan
KTS -> MI -> PKI	0.180	3.674	0.000	Didukung

Sumber: Data Primer diolah (2020)

Berdasarkan Tabel 4.22 dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Hipotesis keenam menguji apakah motivasi intrinsik dapat memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional pada perilaku kerja inovatif, hasil menunjukkan bahwa nilai *original sample* ( $\beta$ ) sebesar 0.018 dan t-statistik sebesar  $0.327 < 1.658$  dengan signifikansi  $0.372 > 0.05$ . Maka, **H6 didukung** bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif pada perilaku kerja inovatif melalui motivasi intrinsik, namun tidak berpengaruh signifikan.

- b. Hipotesis ketujuh menguji apakah motivasi intrinsik dapat memediasi pengaruh kepemimpinan transaksional pada perilaku kerja inovatif, hasil menunjukkan bahwa nilai *original sample* ( $\beta$ ) sebesar 0.180 dan t-statistik sebesar  $3.674 > 1.658$  dengan signifikansi  $0.000 < 0.05$ . Maka, **H7 didukung** bahwa kepemimpinan transaksional mempunyai pengaruh positif pada perilaku kerja inovatif melalui motivasi intrinsik.

## 4.2. Pembahasan

### 4.2.1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional pada Perilaku Kerja Inovatif

Berdasarkan hasil uji *bootstrapping* dengan menggunakan *Partial Least Square* (PLS) diperoleh nilai *original sample* ( $\beta$ ) sebesar 0.185 dan t-statistik  $1.745 > 1.658$  dengan signifikansi  $0.041 < 0.05$ . Sehingga, H1 pada penelitian ini yaitu kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada perilaku kerja inovatif **didukung**. Artinya, ketika kepemimpinan transformasional yang dirasakan dosen tinggi, maka dosen Universitas Negeri Semarang akan terinspirasi dan terstimulasi untuk mencari cara-cara baru yang lebih inovatif untuk melakukan dan menyelesaikan pekerjaannya.

Hasil analisis deskriptif pada variabel kepemimpinan transformasional menunjukkan rata-rata nilai sebesar 66.62% yang tergolong dalam kategori sedang dengan indikator tertinggi yaitu pimpinan unit kerja responden menjelaskan dan mewujudkan visi-misi yang jelas untuk masa depan organisasi sebesar 69.17%. Artinya, secara umum dosen Universitas Negeri Semarang mempersepsikan bahwa pimpinan unit kerja telah memberikan

penjelasan dan mewujudkan visi-misi yang jelas untuk masa depan Universitas Negeri Semarang dalam beberapa tahun mendatang. Oleh karena itu, dosen dapat ikut berupaya mewujudkan visi-misi Universitas Negeri Semarang dengan cara berperilaku inovatif dalam bekerja.

Penelitian ini secara empiris sesuai dengan penelitian sebelumnya yang menyebutkan bahwa dengan gaya kepemimpinan transformasional dapat memberdayakan para pimpinan akademik untuk membuat dosen lebih kreatif dan inovatif dalam bekerja (Khan et al., 2020: 12). Hal ini dikarenakan pemimpin yang karismatik dapat memberikan motivasi yang menginspirasi pada dosen untuk merasa optimis pada visi-misi Universitas Negeri Semarang di masa depan, memberikan stimulasi dosen untuk lebih cermat dan kreatif dalam menyelesaikan masalah yang dihadapi ketika bekerja, sehingga pemimpin yang karismatik lebih efektif mendukung perilaku kerja inovatif dosen. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada perilaku kerja inovatif (Hansen & Pihl-Thingvad, 2018: 13; Khan et al., 2020: 11; Skudiene et al., 2018: 28).

#### **4.2.2. Pengaruh Kepemimpinan Transaksional pada Perilaku Kerja Inovatif**

Berdasarkan hasil uji *bootstrapping* dengan menggunakan *Partial Least Square* (PLS) diperoleh nilai *original sample* ( $\beta$ ) sebesar 0.046 dan t-statistik  $0.479 < 1.658$  dengan signifikansi  $0.316 > 0.05$ . Sehingga, H2 pada penelitian ini yaitu kepemimpinan transaksional berpengaruh positif pada perilaku kerja inovatif **didukung**, namun pengaruhnya **tidak signifikan**.

Secara empiris, kepemimpinan transaksional berpengaruh positif pada perilaku kerja inovatif sesuai dengan penelitian Naqvi et al. (2017: 27) dan Skudiene et al. (2018: 29). Namun, pada kasus objek penelitian dosen Universitas Negeri Semarang ternyata kepemimpinan transaksional tidak cukup kuat untuk mempengaruhi perilaku kerja inovatif dosen. Artinya, dalam kasus ini, kepemimpinan transaksional tidak memiliki pengaruh besar pada perilaku kerja inovatif dosen Universitas Negeri Semarang.

Berdasarkan hasil persebaran jawaban responden pada indikator kepemimpinan transaksional yaitu mengenai persepsi bahwa pimpinan unit kerja responden memberikan penghargaan/ imbalan tergantung pada seberapa baik responden melakukan pekerjaan (*contingent reward*) dan pimpinan unit kerja responden akan mengambil tindakan peringatan jika responden berkinerja buruk (*contingent sanction*) dengan hasil kriteria paling rendah yaitu 61.50%. Hal tersebut berarti bahwa, dosen Universitas Negeri Semarang telah mempersepsikan pimpinan unit kerja memberikan penghargaan atau imbalan pada dosen tergantung pada seberapa baik dosen melakukan pekerjaan dan bertindak tegas pada dosen dengan memberikan peringatan atau sanksi ketika kinerja dosen buruk justru tidak mampu memberikan stimulasi dan inspirasi pada dosen agar dapat berperilaku inovatif dalam bekerja.

Hal ini didukung dengan mayoritas responden pada penelitian ini telah berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebanyak 71%. Sehingga, dosen dengan status sebagai PNS yang memiliki gaji tetap beserta tunjangan-

tunjangan lainnya, kurang merasa antusias untuk berkinerja melebihi standar demi mendapatkan imbalan tambahan (*contingent reward*) dari pimpinan unit kerja. Selain itu, dosen Universitas Negeri Semarang juga dimungkinkan mempersepsikan bahwa pimpinan unit kerja belum dapat bersikap tegas dalam memberikan tindakan peringatan kepada dosen yang berkinerja buruk.

Hasil hipotesis kedua diperkuat melalui *effect size* ( $f^2$ ) dari kepemimpinan transaksional pada perilaku kerja inovatif sebesar 0.002 yang masuk dalam kategori kecil. Sehingga, meskipun semakin tinggi imbalan/penghargaan yang diberikan pimpinan unit kerja atas kinerja baik dosen, kemudian diimbangi dengan kontrol aktif dan kontrol pasif yang tinggi dari pimpinan unit kerja pada dosen, maka belum tentu dapat meningkatkan perilaku kerja inovatif dosen Universitas Negeri Semarang. Selain itu, hasil penelitian ini juga diperkuat dengan hasil penelitian Hansen dan Pihl-Thingvad (2019: 16) bahwa pemimpin harus menggunakan imbalan verbal (*contingent reward*) jika ingin mengejar perilaku kerja inovatif karyawan, karena imbalan materi maupun sanksi kontingen (*active management by exception*) tidak ditemukan berpengaruh pada perilaku kerja inovatif.

#### 4.2.3. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional pada Motivasi Intrinsik

Berdasarkan hasil uji *bootstrapping* dengan menggunakan *Partial Least Square* (PLS) diperoleh nilai *original sample* ( $\beta$ ) sebesar 0.036 dan t-statistik  $0.337 < 1.658$  dengan signifikansi  $0.368 > 0.05$ . Sehingga, H3 pada penelitian ini yaitu kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada motivasi intrinsik **didukung**, namun pengaruhnya **tidak signifikan**.

Secara empiris, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada motivasi intrinsik sesuai dengan penelitian Hadian (2018: 6) dan Laksmana dan Riana (2020: 93). Namun, pada kasus objek penelitian dosen Universitas Negeri Semarang ternyata kepemimpinan transformasional tidak cukup kuat untuk mempengaruhi motivasi intrinsik dosen. Artinya, kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh besar pada bertambahnya motivasi intrinsik dosen Universitas Negeri Semarang.

Berdasarkan hasil persebaran jawaban responden pada indikator kepemimpinan transformasional yaitu pimpinan unit kerja responden mengenali setiap kebutuhan bawahan yang berbeda dengan hasil kriteria paling rendah yaitu 64.50%. Artinya, dosen Universitas Negeri Semarang mempersepsikan bahwa pimpinan unit kerja belum secara maksimal dalam mengenali kebutuhan motivasi yang berbeda pada setiap dosen. Hasil hipotesis ketiga ini diperkuat melalui nilai *effect size* ( $f^2$ ) dari kepemimpinan transformasional pada motivasi intrinsik sebesar 0.001 yang masuk dalam kategori kecil. Sehingga, meskipun pimpinan unit kerja telah memiliki karisma yang tinggi, tetapi pimpinan unit kerja belum dapat secara maksimal dalam mengenali kebutuhan motivasi setiap dosen yang berbeda, maka belum tentu dapat meningkatkan motivasi intrinsik dosen.

Hasil penelitian ini juga diperkuat dengan hasil penelitian Saputra et al. (2019: 480), yaitu kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan pada motivasi intrinsik, hal ini dikarenakan setiap karyawan memiliki kebutuhan motivasi yang berbeda-beda. Sehingga, meskipun

pimpinan unit kerja memiliki karisma yang tinggi dalam memberikan motivasi yang menginspirasi serta menstimulasi secara intelektual kepada dosen, namun, jika pimpinan unit kerja belum dapat mengenali kebutuhan motivasi yang berbeda pada setiap dosen, maka motivasi yang dibutuhkan dosen akan dianggap sama. Padahal, ada dosen yang termotivasi bekerja dikarenakan untuk memenuhi kebutuhan ekonomi yang belum terpenuhi (Zabielske et al., 2015: 349), dan ada juga dosen yang termotivasi bekerja karena untuk pengembangan/ aktualisasi atau bahkan meningkatkan *passion* diri. Perbedaan kebutuhan motivasi dalam bekerja inilah yang menyebabkan pimpinan unit kerja harus lebih mengenali kebutuhan motivasi dari setiap dosen. Hal ini sesuai dengan pendapat Saputra et al. (2019: 483) yang menyarankan bahwa pemimpin harus mengetahui dan mengenali tingkat kebutuhan motivasi yang berbeda dari bawahan, agar bawahan merasa diperhatikan oleh pemimpin.

Pada dosen Universitas Negeri Semarang, kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh besar pada bertambahnya motivasi intrinsik dosen. Hal ini dimungkinkan bahwa motivasi intrinsik yang dirasakan dosen tidak terikat dengan variabel-variabel tertentu seperti variabel kepemimpinan transformasional. Beberapa karakter pekerjaan tertentu seperti dosen yang di dalamnya ada motivasi intrinsik biasanya lahir karena adanya faktor panggilan jiwa atau *passion*. Pernyataan ini sesuai dengan pendapat Saputra et al. (2019: 483), bahwa motivasi intrinsik lahir karena faktor internal individu, individu yang digerakkan oleh motivasi



intrinsik akan merasa puas jika aktivitas yang dilakukan telah mencapai hasil yang diinginkan. Sehingga kepemimpinan transformasional tidak cukup bisa menstimulus motivasi intrinsik.

#### 4.2.4. Pengaruh Kepemimpinan Transaksional pada Motivasi Intrinsik

Berdasarkan hasil uji *bootstrapping* dengan menggunakan *Partial Least Square* (PLS) diperoleh nilai *original sample* ( $\beta$ ) sebesar 0.354 dan t-statistik  $3.908 > 1.658$  dengan signifikansi  $0.000 < 0.05$ . Sehingga, H4 dalam penelitian ini yaitu kepemimpinan transaksional berpengaruh positif pada motivasi intrinsik **didukung**. Artinya, ketika kepemimpinan transaksional melalui pemberian *reward*, kontrol aktif dan kontrol pasif yang dirasakan dosen tinggi, maka akan meningkatkan dorongan atau gairah berupa kenikmatan dan kesenangan dosen Universitas Negeri Semarang dalam melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada variabel kepemimpinan transaksional menunjukkan nilai rata-rata sebesar 62.36% yang tergolong dalam kategori sedang, dengan indikator tertinggi yaitu pimpinan unit kerja memuji responden ketika responden melakukan pekerjaan luar biasa sebesar 64.00%. Artinya, secara umum dosen Universitas Negeri Semarang mempersepsikan bahwa pimpinan unit kerja telah memberikan *reward verbal* berupa pujian kepada dosen Universitas Negeri Semarang ketika dosen telah melakukan pekerjaan luar biasa. Dengan adanya *reward verbal* dari pimpinan unit kerja ini dapat meningkatkan motivasi intrinsik dosen Universitas Negeri Semarang.

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian Faraz et al. (2018: 7), bahwa kepemimpinan transaksional seperti imbalan kontingen (*reward contingent*) dan umpan balik (*feedback*) dapat meningkatkan motivasi intrinsik. Oleh karena itu, adanya imbalan kerja, baik berupa imbalan materi maupun imbalan verbal seperti pujian, pengakuan, dan promosi merupakan bentuk pertukaran atau umpan balik yang positif dari pimpinan unit kerja yang diberikan kepada dosen Universitas Negeri Semarang. Sehingga, ketika kepemimpinan transaksional yang dirasakan dosen Universitas Negeri Semarang tinggi akan semakin meningkatkan motivasi intrinsik dosen dalam bekerja.

#### 4.2.5. Pengaruh Motivasi Intrinsik pada Perilaku Kerja Inovatif

Berdasarkan hasil uji *bootstrapping* dengan menggunakan *Partial Least Square* (PLS) diperoleh nilai *original sample* ( $\beta$ ) sebesar 0.510 dan t-statistik  $7.479 > 1.658$  dengan signifikansi  $0.000 < 0.05$ . Sehingga, H5 pada penelitian ini yaitu motivasi instrinsik berpengaruh positif pada perilaku kerja inovatif **didukung**. Artinya, ketika motivasi intrinsik yang dirasakan dosen tinggi, maka dosen Universitas Negeri Semarang akan memiliki semangat untuk mencari cara-cara baru yang lebih inovatif dalam menyelesaikan pekerjaan.

Hasil penelitian ini diperkuat dengan hasil analisis deskriptif pada variabel motivasi intrinsik yang menunjukkan rata-rata nilai sebesar 68.33% dengan indikator tertinggi yaitu ada perasaan senang ketika responden dapat membuat atau menemukan cara baru untuk mengerjakan tugas sebesar

71.83%. Artinya, secara umum dosen Universitas Negeri Semarang merasa senang ketika dapat menemukan cara baru untuk mengerjakan dan menyelesaikan pekerjaan. Perasaan senang tersebut dapat membuat dosen lebih inovatif dalam bekerja.

Penelitian ini secara empiris juga sesuai dengan hasil penelitian Nasir et al. (2018: 610) dan Bibi dan Afsar (2018: 39), bahwa motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan pada perilaku kerja inovatif. Ketika dosen Universitas Negeri Semarang memiliki perasaan senang dan gembira di tempat kerja, maka dimungkinkan dosen akan merasakan kebebasan untuk menciptakan ide-ide baru atau mengeksplorasi dan menerapkan lebih banyak cara atau metode yang lebih inovatif dalam mengerjakan dan menyelesaikan pekerjaan di tempat kerja.

#### **4.2.6. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional pada Perilaku Kerja Inovatif melalui Motivasi Intrinsik**

Berdasarkan hasil uji *bootstrapping* dengan menggunakan *Partial Least Square* (PLS) diperoleh nilai *original sample* ( $\beta$ ) sebesar 0.018 dan t-statistik sebesar  $0.327 < 1.658$  dengan signifikansi  $0.372 > 0.05$ . Sehingga, H6 dalam penelitian ini yaitu motivasi intrinsik memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional pada perilaku kerja inovatif **didukung**, namun **tidak signifikan**. Secara empiris, ketika kepemimpinan transformasional yang dirasakan dosen tinggi, maka dapat meningkatkan perilaku kerja inovatif dosen Universitas Negeri Semarang, dan pengaruhnya akan lebih kuat ketika dosen termotivasi secara intrinsik. Hal ini sesuai

dengan pendapat Saeed et al. (2019: 256-257) bahwa, motivasi intrinsik mampu meningkatkan pengaruh positif kepemimpinan transformasional pada perilaku kerja inovatif.

Penelitian sebelumnya juga mengatakan bahwa, ketika kepemimpinan transformasional yang dirasakan karyawan tinggi, maka motivasi intrinsik karyawan akan semakin meningkat (Laksmiana & Riana, 2020: 93), yang kemudian akan meningkatkan perilaku kerja inovatif (Nasir et al., 2018: 610). Akan tetapi, pada penelitian dosen Universitas Negeri Semarang ditemukan bahwa motivasi intrinsik tidak cukup kuat untuk menjadi mediasi pengaruh kepemimpinan transformasional pada perilaku kerja inovatif. Artinya, dalam kasus ini motivasi intrinsik tidak memiliki pengaruh besar dalam menjembatani pengaruh kepemimpinan transformasional pada perilaku kerja inovatif. Hasil uji hipotesis ini diperkuat dengan hasil statistik  $R^2$  variabel perilaku kerja inovatif yang menunjukkan nilai yang cukup kecil yaitu sebesar 0.365% atau 36.5, yang berarti variabel independen kurang kuat untuk menjembatani kontribusinya terhadap variabel dependen.

Hasil penelitian ini juga diperkuat dengan nilai t-statistik pengaruh langsung kepemimpinan transformasional pada perilaku kerja inovatif sebesar  $1.745 > 1.658$  dengan signifikansi  $0.041 < 0.05$ . Hal tersebut berarti bahwa, perilaku kerja inovatif dosen Universitas Negeri Semarang dapat ditingkatkan ketika kepemimpinan transformasional yang dirasakan dosen tinggi, tanpa perlu memperhatikan motivasi intrinsik yang dimiliki dosen. Sehingga, ketika dimasukkan variabel mediasi motivasi intrinsik justru tidak

dapat meningkatkan pengaruh kepemimpinan transformasional pada perilaku kerja inovatif. Hal ini dapat dilihat dari nilai t-statistik pengaruh kepemimpinan transformasional pada motivasi intrinsik sebesar  $0.337 < 1.658$  dengan signifikansi  $0.368 > 0.05$ .

Oleh karena itu, motivasi intrinsik yang dimiliki dosen Universitas Negeri Semarang tidak memiliki peran besar terhadap pengaruh kepemimpinan transformasional pada perilaku kerja inovatif dosen. Hal ini dimungkinkan bahwa motivasi intrinsik yang dirasakan dosen tidak terikat dengan variabel-variabel tertentu seperti variabel kepemimpinan transformasional maupun perilaku kerja inovatif. Beberapa karakter pekerjaan tertentu seperti dosen yang di dalamnya ada motivasi intrinsik biasanya lahir karena adanya faktor panggilan jiwa atau *passion*. Sehingga, ketika kepemimpinan transformasional tidak cukup bisa menstimulus motivasi intrinsik, maka, motivasi intrinsikpun tidak cukup mampu menjembatani pengaruh kepemimpinan transformasional pada perilaku kerja inovatif dosen.

#### **4.2.7. Pengaruh Kepemimpinan Transaksional pada Perilaku Kerja Inovatif melalui Motivasi Intrinsik**

Berdasarkan hasil uji *bootstrapping* dengan menggunakan *Partial Least Square* (PLS) diperoleh nilai *original sample* ( $\beta$ ) sebesar 0.180 dan t-statistik sebesar  $3.674 > 1.658$  dengan signifikansi  $0.000 < 0.05$ . Sehingga, H7 dalam penelitian ini yaitu motivasi intrinsik memediasi pengaruh kepemimpinan transaksional pada perilaku kerja inovatif **didukung**.

Artinya, ketika kepemimpinan transaksional seperti imbalan, kontrol aktif, kontrol pasif yang dirasakan dosen tinggi, maka akan meningkatkan perilaku kerja inovatif dosen Universitas Negeri Semarang, dan pengaruhnya akan lebih kuat ketika dosen termotivasi secara intrinsik. Sehingga, motivasi intrinsik dapat menjembatani pengaruh kepemimpinan transaksional pada perilaku kerja inovatif dosen Universitas Negeri Semarang.

Hasil hipotesis ini diperkuat dengan nilai t-statistik pengaruh langsung kepemimpinan transaksional pada perilaku kerja inovatif dengan nilai t-statistik sebesar  $0.479 < 1.658$  dengan signifikansi  $0.316 > 0.05$ . Artinya, perilaku kerja inovatif dosen Universitas Negeri Semarang tidak dapat ditingkatkan secara langsung oleh variabel kepemimpinan transaksional. Akan tetapi, kepemimpinan transaksional dapat meningkatkan perilaku kerja inovatif dosen Universitas Negeri Semarang ketika melalui variabel motivasi intrinsik. Hal ini dapat dilihat dari nilai t-statistik pengaruh kepemimpinan transaksional pada motivasi intrinsik sebesar  $3.908 > 1.658$  dengan signifikansi  $0.000 < 0.05$ , dan pengaruh motivasi intrinsik pada perilaku kerja inovatif sebesar  $7.479 > 1.658$  dengan signifikansi  $0.000 < 0.05$ .

Secara empiris, hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian Faraz et al. (2018: 51) bahwa, motivasi intrinsik memediasi pengaruh kepemimpinan transaksional pada perilaku kerja inovatif karyawan. Sehingga, adanya *reward contingent*, kontrol aktif, dan kontrol pasif dari pimpinan unit kerja dapat meningkatkan motivasi intrinsik dosen Universitas Negeri Semarang di tempat kerja, yang secara tidak langsung dosen yang

termotivasi secara intrinsik akan mengarahkan untuk lebih inovatif dalam bekerja. Artinya, ketika kepemimpinan transaksional dari pimpinan unit kerja yang dirasakan dosen tinggi, maka akan meningkatkan perilaku kerja inovatif dosen Universitas Negeri Semarang, dan pengaruhnya akan lebih kuat ketika melalui motivasi intrinsik dosen.

## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang diuji dengan menggunakan *Partial Least Square* (PLS), maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh **positif** dan **signifikan** pada perilaku kerja inovatif. Artinya, semakin baik kepemimpinan transformasional dari pimpinan unit kerja yang dirasakan dosen Universitas Negeri Semarang, maka akan semakin meningkatkan perilaku inovatif dosen dalam bekerja.
2. Kepemimpinan transaksional berpengaruh **positif** dan **tidak signifikan** pada perilaku kerja inovatif. Artinya, makna positif yang terkandung dan dirasakan dalam kepemimpinan transaksional dari pimpinan unit kerja, belum tentu dapat meningkatkan perilaku kerja inovatif secara signifikan pada dosen Universitas Negeri Semarang yang dirasakan selama menjadi dosen.
3. Kepemimpinan transformasional berpengaruh **positif** dan **tidak signifikan** pada motivasi intrinsik. Artinya, makna positif yang terkandung dan dirasakan dalam kepemimpinan transformasional dari pimpinan unit kerja, belum tentu dapat meningkatkan motivasi intrinsik secara signifikan pada dosen Universitas Negeri Semarang yang dirasakan selama menjadi dosen.



4. Kepemimpinan transaksional berpengaruh **positif** dan **signifikan** pada motivasi intrinsik. Artinya, semakin baik kepemimpinan transaksional dari pimpinan unit kerja yang dirasakan dosen Universitas Negeri Semarang, maka akan semakin meningkatkan motivasi intrinsik dosen ketika di tempat kerja.
5. Motivasi intrinsik berpengaruh **positif** dan **signifikan** pada perilaku kerja inovatif. Artinya, semakin tinggi motivasi intrinsik yang dirasakan dosen Universitas Negeri Semarang, maka akan semakin meningkatkan perilaku inovatif dosen dalam bekerja.
6. Motivasi intrinsik memiliki pengaruh mediasi yang **positif** dan **tidak signifikan** terhadap pengaruh kepemimpinan transformasional pada perilaku kerja inovatif dosen Universitas Negeri Semarang. Artinya, adanya motivasi intrinsik tidak cukup kuat untuk meningkatkan pengaruh kepemimpinan transformasional pada perilaku kerja inovatif dosen Universitas Negeri Semarang.
7. Motivasi intrinsik memiliki pengaruh mediasi yang **positif** dan **signifikan** terhadap pengaruh kepemimpinan transaksional pada perilaku kerja inovatif dosen Universitas Negeri Semarang. Artinya, adanya motivasi intrinsik yang tinggi dapat meningkatkan pengaruh kepemimpinan transaksional pada perilaku kerja inovatif dosen Universitas Negeri Semarang.

## 5.2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan, maka saran yang dapat diberikan oleh peneliti antara lain adalah sebagai berikut:

### 1. Saran Teoritis

- a. Penelitian masa depan yang akan meneliti ulang mengenai perilaku kerja inovatif diharapkan dapat mengembangkan variabel bebas selain dua gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional.
- b. Penelitian masa depan apabila ingin menguji pengaruh tidak langsung pada perilaku kerja inovatif dapat menggunakan variabel mediasi lain, misalnya dengan menggunakan faktor eksternal karyawan, seperti *organizational climate for innovation* (OCI). Hal ini dikarenakan penelitian mengenai hubungan antara iklim organisasi dan perilaku kerja inovatif masih terbatas (Contreras et al., 2017: 17).
- c. Penelitian yang akan datang dapat mengeksplorasi penelitian mengenai perilaku kerja inovatif dengan responden yang lebih spesifik dan pada objek penelitian di bidang jasa yang berbeda, seperti bidang jasa perhotelan.

### 2. Saran Praktis

- a. Berdasarkan nilai indeks terendah indikator kepemimpinan transaksional, maka dosen Universitas Negeri Semarang diharapkan

dapat lebih antusias terhadap *reward* atau imbalan sekecil apapun yang diberikan oleh pimpinan unit kerja, seperti ketika dosen diberi pujian oleh pimpinan unit kerja, dosen menjadi lebih semangat berlomba-lomba untuk bekerja melebihi standar. Meskipun *reward* yang diberikan tidak cukup besar, namun hal tersebut berguna untuk membantu meningkatkan semangat dan motivasi dosen agar dapat bekerja dengan lebih inovatif yang akan membantu meningkatkan kinerja inovasi Universitas Negeri Semarang.

- b. Berdasarkan nilai indeks terendah indikator kepemimpinan transaksional, maka pimpinan unit kerja Universitas Negeri Semarang diharapkan lebih tegas dalam menyikapi dosen yang memiliki kinerja rendah atau di bawah standar, seperti memberikan peringatan berupa teguran kepada dosen. Hal ini agar dapat membuat dosen lebih termotivasi untuk berkinerja baik dan lebih inovatif. Sehingga, dapat memberikan kontribusi pada peningkatan kinerja inovasi Universitas Negeri Semarang.
- c. Berdasarkan nilai indeks terendah indikator kepemimpinan transformasional, maka pimpinan unit kerja Universitas Negeri Semarang diharapkan dapat lebih mengenali dan mengetahui kebutuhan motivasi setiap dosen, dikarenakan setiap dosen memiliki kebutuhan motivasi yang berbeda untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Hal itu dapat dilakukan melalui pendekatan pribadi, seperti pimpinan unit kerja mengadakan diskusi

*(meeting and sharing)* dengan dosen pada unit kerja masing-masing setiap sebulan sekali, dengan memperhatikan kebutuhan motivasi dan perkembangan setiap dosen. Sehingga, ketika pimpinan unit kerja telah mengetahui kebutuhan motivasi yang berbeda pada setiap dosen, pimpinan unit kerja diharapkan mampu menyesuaikan dalam memberikan perhatian kepada dosen, seperti memberikan motivasi yang menginspirasi dan menstimulasi secara intelektual untuk bisa meningkatkan motivasi intrinsik dosen dengan mengembangkan potensi masing-masing dosen secara penuh, yang secara tidak langsung akan meningkatkan perilaku kerja inovatif dosen dalam rangka membantu meningkatkan kinerja inovasi Universitas Negeri Semarang.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abbas, G., J. Iqbal, A. Waheed, and M. N. Riaz. 2012. "Relationship between Transformational Leadership Style and Innovative Work Behavior in Educational Institutions." *Journal of Behavioural Sciences* 22 (3): 19–32. doi:10.1007/s13398-014-0173-7.2.
- Abdillah, W., & Hartono, J. (2015). *Partial Least Square (PLS) Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: CV Andi Offset.
- Afsar, B., Badir, Y., & Saeed, B. (2014). Transformational leadership and innovative work behavior. *Industrial Management and Data Systems*, 114(8): 1270–1300. <https://doi.org/10.1108/IMDS-05-2014-0152>
- Afsar, B., Masood, M., & Umrani, W. A. (2019). The role of job crafting and knowledge sharing on the effect of transformational leadership on innovative work behavior. *Personnel Review*, 48(5): 1186–1208. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2018-0133>
- Afsar, B., & Umrani, W. A. (2019). Transformational Leadership and Innovative Work Behavior: The Role of Motivation to Learn, Task Complexity and Innovation Climate. *European Journal of Innovation Management*: 1640–1060. <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2018-0257>
- Amabile, Teresa M. (1983). The Social Psychology of Creativity: A Componential Conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(2): 357-376.
- Amabile, Teresa M. (1988). A Model of Creativity and Innovation in Organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10: 123-167. Greenwich. CT: JAI Press.
- Amabile, T. M., Hill, K.G., Hennessey, B.A. and Tighe, E.M. (1994). The Work Preference Inventory: Assessing Intrinsic and Extrinsic Motivational Orientations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66(5): 950-967
- Amabile, T. M. (2000). Stimulate Creativity by Fueling Passion. In E. Locke (Ed.), *Handbook of Principle of Organizational Behavior*. 331–341.

Malden, MA: Blackwell.

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2001). *Developing Potential Across a Full Range of Leadership TM: Cases on Transactional and Transformational Leadership*. Psychology Press.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press

Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1): 9–32.  
<https://doi.org/10.1080/135943299398410>

Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2): 207–218.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>

Bibi, A., & Afsar, B. (2018). Leader-Member Exchange and Innovative Work Behavior: The Role of Intrinsic Motivation, Psychological Empowerment, and Creative Process Engagement. *Perspectives of Innovations, Economics & Business*, 18(1): 25–43.  
<https://doi.org/10.15208/pieb.2018.3>

Burns, J.M. (1978) *Leadership*. New York: Harper & Row.

Bushra, F., Ahmad, U., & Naveed, A. (2011) Effect of Transformasional Leadership on Employee' Job Satisfaction and Organizational Commitment in banking sector of Lahore (Pakistan). *International Journal of Business and Social Science*, 2(18)

Cerasoli C. P., Nicklin J. M., Ford M. T. (2014). Intrinsic Motivation and Extrinsic Incentives Jointly Predict Performance: A 40-year meta-analysis [J]. *Psychological Bulletin*, 140(4): 980

Chang, J. C., Lee, C. Y., Wei, P. Y., & Huang, W. C. (2018). How do employees inspire innovative work behavior? transformational leadership and work motivation perspectives. *IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management, 2017-Decem:*

1797–1801. <https://doi.org/10.1109/IEEM.2017.8290201>

- Chin, W., & Dibben, J. (2010). *An Introduction to a Permutation Based Procedure for Multi-Group PLS Analysis: results of Tests of Differences on Simulated Data and a Cross Cultural Analysis of the Sourcing of Information System Services Between Germany and the USA*. In *Handbook of Parti*. Berlin: Springer Handbooks of Computational Statistics Commonwealth Fraud Control Guidelines.
- Chin, W. (1995). *Partial Least Squares to LISREL as Principal Component Analysis is to Common Factor Analysis*. Technology Studies.
- Chin, W. (. (1998). *The Partial Least Square Approach to Structural Equation Modelling*. *Modern Methods for Business Research*.
- Choi, J. N., & Price, R. H. (2005). The effects of person-innovation fit on individual responses to innovation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(1): 83–96. <https://doi.org/10.1348/096317904X22953>
- Clayton, P. (1997). *Implementation of Organizational Innovation*. San Diego: CA: Academic Press.
- Contreras, F., Espinosa, J. C., Dornberger, U., & Acosta, Y. A. C. (2017). Leadership and Employees' Innovative Work Behavior: Test of a Mediation and Moderation Model. *Asian Social Science*, 13(9): 9-25. <https://doi.org/10.5539/ass.v13n9p9>
- Eacott, S. (2011). New Look Leaders or a New Look at Leadership?. *International Journal of Education Management*. 35(2): 134-143. [10.1108/09513541111107560](https://doi.org/10.1108/09513541111107560)
- Faraz, N. A., Raza, A., Yanxia, C., Ahmed, F., & Gebretsadik Estifo, Z. (2018). the Influence of Transactional Leadership on Innovative Work Behavior- a Mediation Model. *European Journal of Business and Social Sciences*, 07(01): 51–62. Retrieved from <http://www.ejbss.com/recent.aspx/>
- Ferdinand, A. (2014). *Metode Penelitian Manajemen* (5th ed.). Semarang: AGF BOOKS.

- Gagne, M., & Deci, E. L. (2005). Self-Determination Theory and Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26: 331-362
- Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modeling Metode Alternatif Dengan Partial Least Square (PLS)* (4th ed.). Semarang: Universitas Diponegoro.
- Hadian, D. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Instrinsik dan Komitmen Kerja serta dampaknya terhadap Kinerja Pegawai. *Kontigensi*, 6(1): 1–8.
- Hair, J. ., Black, W. ., Babin, B. ., & Anderson, R. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). United State: Pearson.
- Hair, E. al. (2013). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modelling (PLS-SEM)*. New York: Prentice Hall.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles: SAGE.
- Hansen, J. A., & Pihl-Thingvad, S. (2018). Managing employee innovative behaviour through transformational and transactional leadership styles. *Public Management Review*, 21(6): 918–944. <https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1544272>
- HP, Rochsid Tri. 2016. “Alamat dan Kontak”. Diakses pada 27 Agustus 2020. <http://unnes.ac.id/alamat-dan-kontak>
- Humphreys, J. H. (2002). Transformational leader behavior, proximity and successful services marketing. *Journal of Services Marketing*, 16(6), 487–502. <https://doi.org/10.1108/08876040210443373>
- Insan, A. N. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap Motivasi Intrinsik, Work Engagement dan Kinerja Karyawan. *Jurnal of Business Studies*, 2(1): 1–18.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness nd innovative work behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*: 287–302. <https://doi.org/10.1016/j.aquaculture.2010.01.018>
- Jensen, U. T., Andersen, L. B., Bro, L. L., Bøllingtoft, A., Eriksen, T. L. M., Holten, A. L., ... Würtz, A. (2016). Conceptualizing and Measuring



Transformational and Transactional Leadership. *Administration and Society*, 51(1): 1–31. <https://doi.org/10.1177/0095399716667157>

Jong, J. De, & Hartog, D. Den. (2008). Innovative Work Behavior : Measurement and Validation. *Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs*: 1-27. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00547.x>

Jong, J. de, & Hartog, D. den. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1): 23–36. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00547.x>

Kemenristekbrin.go.id. 2019. “Data Inovasi”. Diakses pada 6 Agustus 2020. <https://data.inovasi.ristekbrin.go.id/?menu=beranda&periode=2019>

Kemenristekbrin.go.id. 2018. “Kemenristekdikti Umumkan Peringkat 100 Besar Perguruan Tinggi Indonesia Non Vokasi Tahun 2018”. Diakses pada 6 Agustus 2020. <https://www.ristekbrin.go.id/kabar/kemenristekdikti-umumkan-peringkat-100-besar-perguruan-tinggi-indonesia-non-vokasi-tahun-2018/>

Kemenristekbrin.go.id. 2019. “Menristekdikti Umumkan Klasterisasi Perguruan Tinggi Indonesia 2019, Fokuskan Hasil dari Perguruan Tinggi”. Diakses pada 6 Agustus 2020. <https://www.ristekbrin.go.id/kabar/menristekdikti-umumkan-klasterisasi-perguruan-tinggi-indonesia-2019-fokuskan-hasil-dari-perguruan-tinggi/>

Khan, A. Md., Jantan, A. H. B., Salleh, L. B. M., Mansor, Z. D., Islam, Md. A., Hosen, S. (2019). The Impact of Transformational Leadership Effects on Innovative Work Behavior by the Moderating Role of Psychological Empowerment. *Journal of Reviews on Global Economics*, 8: 925–938. <https://doi.org/10.6000/1929-7092.2019.08.79>

Khan, M. A., Ismail, F. B., Hussain, A., & Alghazali, B. (2020). The Interplay of Leadership Styles, Innovative Work Behavior, Organizational Culture, and Organizational Citizenship Behavior. *SAGE Open*, 10(1): 1–16. <https://doi.org/10.1177/2158244019898264>

Khan, M. J., Aslam, N. (2012). Leadership Styles as Predictors of Innovative Work Behavior. *Pakistan Journal of Social & Clinical Psychology*, 9(2): 17-22.

- Khan, S. K., Memon, M. A., & Ramayah, T. (2018). Leadership and innovative culture influence on organisational citizenship behaviour and affective commitment: The mediating role of interactional justice. *International Journal of Business and Society*, 19(3), 725–747.
- Khan, Z. A., Nawaz, A., Khan, I. (2015). The Impact of Leadership Styles on Innovation in Health Services. *Gomal University Journal of Research [GUJR]*, 31(1), 143–154. [https://doi.org/10.24840/2183-0606\\_003.004\\_0004](https://doi.org/10.24840/2183-0606_003.004_0004)
- Khaola, P. P., & Sephelane, L. R. (2013). Leadership, Organisational Ccitizenship and Innovative Work Behaviours in Lesotho: Exploratory Evidence. *Journal of Language, Technology & Entrepreneurship in Africa*, 4(2), 46–58.
- Kong, M., Xu, H., Zhou, A., & Yuan, Y. (2017). Implicit followership theory to employee creativity: The roles of leader-member exchange, self-efficacy and intrinsic motivation. *Journal of Management and Organization*, 1-15. <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.18>
- Kresnandito, A. P., & Fajrianti. (2012). Pengaruh Persepsi Kepemimpinan Transformasional terhadap Perilaku Inovatif Penyiari Radio. *Jurnal Psikologi Industri Dan Organisasi*, 1(02): 96–103.
- Kuhnert, K. W., & Lewis, P. (1987). Transactional and Transformational Leadership: A Constructive/Developmental Analysis. *Academy Of Management Review*, 12(4): 648–657.
- Laksmna, G. B., & Riana, I. G. (2020). Open Access Intrinsic Motivation Mediates The Influence Of Transformational Leadership On The Employee Performance, (5): 90–96.
- Li, H., Sajjad, N., Wang, Q., Ali, A. M., Khaqan, Z., & Amina, S. (2019). Influence of transformational leadership on employees' innovative work behavior in sustainable organizations: Test of mediation and moderation processes. *Sustainability (Switzerland)*, 11(6): 1–21. <https://doi.org/10.3390/su11061594>
- Liu, D., Jiang, K., Shalley, C. E., Keem, S., & Zhou, J. (2016). Motivational mechanisms of employee creativity: A meta-analytic examination and theoretical extension of the creativity literature. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 137: 236–263. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2016.08.001>

- Masood, M., & Afsar, B. (2017). Transformational leadership and innovative work behavior among nursing staff. *Nursing Inquiry*, 24(4). <https://doi.org/10.1111/nin.12188>
- McCand, J., & Sparks, B. (2019). The Effect of Leadership Styles on Innovative Work Behavior and the Role of Locus of Control in the Manufacturing Environment. *Journal of Organizational Psychology*, 19(1): 79–94.
- Miron, E., Erez, M., & Naveh, E. (2004). Do personal characteristics and cultural values that promote innovation, quality, and efficiency compete or complement each other? *Journal of Organizational Behavior*, 25(2): 175–199. <https://doi.org/10.1002/job.237>
- MSH. 2019. Dukung Peningkatan Produktivitas Riset dan Inovasi, LPPM UNNES Gelar FGD Cendikia Kelas Dunia. Diakses pada 6 Agustus 2020. <https://lppm.unnes.ac.id/berita/dukung-peningkatan-produktivitas-ri-set-dan-inovasi-lppm-unnes-gelar-fgd-cendikia-kelas-dunia.html>
- Naqshbandi, M. M., Tabche, I., & Choudhary, N. (2019). Managing open innovation employee involvement climate. *Management Decision*, 57(3): 703–723. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2017-0660>
- Naqvi, J. A. (2017). Effect of Leadership Styles on Employees ' Innovative Behaviour : The Mediating Role of Employees ' Creativity, 9(28): 27–37.
- Naqvi, J. A., Ullah, S., & Javed, B. (2017). Effect of Leadership Styles on Employees ' Innovative Behaviour: The Mediating Role of Employees ' Creativity. *European Journal of Business and Management*, 9(28): 27–37.
- Nasir, Halimatussakdiyah, Suryani, I., Zuhra, S. E., Armia, S., & Mahdani. (2018). How Intrinsic Motivation and Innovative Work Behavior Affect Job Performance. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 292(Agc): 606–612.
- Noor, H. M., & Dzul kifli, B. (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): 129–133. <https://doi.org/10.7763/ijssh.2013.v3.211>
- Nugroho, A. S., & Ranikusna, D. (2020). A Model for Enhancing Innovative Work Behavior. *Management Analysis Journal*, 9(2), 132–139
- Pieterse, A. N., Knippenberg, D. V. A. N., Schippers, M., & Staam, D. (2010). Transformational and transactional leadership and innovative behavior:

- The moderating role of psychological empowerment, *31*(April 2008): 609–623. <https://doi.org/10.1002/job.650>
- Ratnasari, D., & Wulansari, N. A. (2019). Effect of Leader Member Exchange on Innovative Work Behaviour through Work Engagement as a Mediation. *Management Analysis Journal*, *8*(2): 196–204.
- Ratnasari, E., & Sudarma, K. (2019). The mediating role of psychological empowerment on the relationship between person-organization fit and innovative work behaviour. *Management Analysis Journal*, *8*(3): 330–339.
- Raziq, M. M., Borini, F. M., Malik, O. F., Ahmad, M., & Shabaz, M. (2018). Leadership Styles, Goal Clarity, and Project Success: Evidence from Project-based Organizations in Pakistan. *Leadership and Organization Development Journal*, *39*(2): 309–323. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2017-0212>
- Reuvers, M., Van Engen, M. L., Vinkenbug, C. J., & Wilson-Evered, E. (2008). Transformational leadership and innovative work behaviour: Exploring the relevance of gender differences. *Creativity and Innovation Management*, *17*(3): 227–244. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2008.00487.x>
- Rogers, E. M. 1983. *Diffusion of innovation* (2nd ed.). New York: Free Press.
- Ryan, B., & Gross, N. C. (1943). Acceptance and Diffusion of Hybrid Corn Seed in Two Iowa Communities. *Agricultural Experiment Station - Iowa State College of Agriculture and Mechanic Arts*, *29*(372): 663–705. <https://doi.org/citeulike-article-id:1288385>
- Ryan, R. M., & Frederick, C. (1997). On Energy, Personality, and Health: Subjective Vitality as a Dynamic Reflection of Well-Being. *Journal of Personality*, *65*(3): 529–565. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1997.tb00326.x>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, *55*(1): 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Saeed, Bilal B., Afsar, B., Shahjehan, A., & Imad Shah, S. (2019). Does transformational leadership foster innovative work behavior? The roles of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*, *32*(1), 254–281. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2018.1556108>

- Saputra, E., Masdupi, E., & Syahrizal. (2019). The Effect of Transformational Leadership and Organizational Climate on Organizational Citizenship Behaviors (OCB): The Role of Intrinsic Motivation as Mediation (In Human Resources Development Centre at Ministry of Home Affairs). *Advances in Economics, Business and Management Research*, 64(11): 478–484.
- Sari, F. K., & Palupiningdyah. (2020). The Effect of Mediation Work Engagement to Procedural Justice and Organizational Learning on the Innovative Behavior. *Management Analysis Journal*, 9(2), 152–160.
- Shin, S. J., Yuan, F., Zhou, J. (2016). When Perceived Innovation Job Requirement Increases Employee Innovative Behavior: A Sensemaking Perspective. *Journal of Organizational Behavior*. <https://doi.org/10.1002/job.2111>
- Sholihin, M., & R. (2013). *Analisis SEM-PLS dengan WrapPLS 3.0 untuk Hubungan Nonlinear dalam Penelitian Sosial dan Bisnis*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Shunlong, X., & Weiming, Z. (2012). The relationships between transformational leadership, LMX, and employee innovative behavior. *Journal of Applied Business and Economics*, 13(5): 87–97.
- Sihono. 2019. “Prof Fathur: 2020 UNNES Wajib Masuk Klaster I”. Diakses pada 27 Agustus 2020. <https://unnes.ac.id/berita/prof-fathur-2020-unnes-wajib-masuk-klaster-i.html>
- Simpeg Unnes. 2020. “Statistik Pegawai Unnes”. Diakses pada 27 Agustus 2020. <https://simpeg.unnes.ac.id/>
- Si, S., & Wei, F. (2012). Transformational and transactional leaderships, empowerment climate, and innovation performance: A multilevel analysis in the Chinese context. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(2): 299–320. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2011.570445>
- Skudiene, V., Augutyte-Kvedaraviciene, I., DemeSko, N., & Suchockis, A. (2018). Exploring The Relationship between Innovative Work Behavior and Leadership: Moderating Effect of Locus of Control. *Organizations and Markets in Emerging Economies*, 9(1): 21–40. <https://doi.org/10.15388/omee.2018.10.00002>
- Solimun, Fernandes, R., Ahmad, A., & Nurjannah. (2017). *etode Stastika Multivaria Permodelan Persamaan Structural (SEM) Pendekatan*

*WarpPLS*. Malang: UB Press.

- Sugiyono. (2015). *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2016). *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suharyadi, & Purwanto. (2015). *Statistika Untuk Ekonomi dan Keuangan Modern*. Jakarta: Salemba Empat.
- Tierney, P., Farmer, S. M., & Graen, G. B. (1999). An Examination of Leadership and Employee Creativity: The Relevance of Traits and Relationships. *Personnel Psychology*, 52(3): 591–620. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1999.tb00173.x>
- Turunc, O., Celik, M., Tabak, A., & Kabak, M. (2010). The Impact of Transformational Leadership and Contingent Reward Leadership Styles on Innovative Behavior: Mediating Role of Leader-Member Exchange Quality. *International Journal of Business and Management Studies*, 2(1): 69–79. <https://doi.org/10.2991/acpch-18.2019.100>
- Valente, T. W., & Rogers, E. M. (1995). *The Origins and Development of the Diffusion of Innovations Paradigm as an Example of Scientific Growth*. *Science Communication* (Vol. 16). <https://doi.org/10.1177/1075547095016003002>
- Van Knippenberg, D., & Sitkin, S. B. (2013). A critical assessment of charismatic—transformational leadership research: Back to the drawing board? *Academy of Management Annals*, 7(1): 1–60. <https://doi.org/10.1080/19416520.2013.759433>
- Yuan, F., & Woodman, R. W. (2010). Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations. *Academy of Management Journal*, 53(2): 323–342. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.49388995>
- Yulianti, P. (2016). Membangun Perilaku Inovatif Dosen Perguruan Tinggi, 3(1): 31–39.
- Zabielske, J. L., Urbanaviciute, L., & Bagdziuniene, D. (2015). The Role of Prosocial and Intrinsic Motivation Employees' Citizenship Behaviour. *Baltic Journal of Management*, 10(3), 345–365.

<https://doi.org/https://doi.org/10.1108/BJM-05-2014-0085>

Zareen, M., Razzaq, K., & Mujtaba, B. G. (2015). Impact of Transactional, Transformational and Laissez-Faire Leadership Styles on Motivation: A Quantitative Study of Banking Employees in Pakistan. *Public Organization Review*, 15(4): 531–549. <https://doi.org/10.1007/s11115-014-0287-6>

Zhang, X. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 24(5), 4–9. <https://doi.org/10.1108/dlo.2010.08124ead.007>

**LAMPIRAN-LAMPIRAN**  
**Lampiran 1. Surat Permohonan Izin Penelitian**



## 1. Fakultas Ilmu Pendidikan



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN  
 UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG  
**FAKULTAS EKONOMI**  
 Gedung L1, Kampus Sekaran Gunungpati Semarang - 50229  
 Telepon +6224-8508015, Faksimile +6224-8508015  
 Laman: <http://fe.unnes.ac.id>, surel: [fe@mail.unnes.ac.id](mailto:fe@mail.unnes.ac.id)

Nomor : B/4947/UN37.1.7/LT/2020  
 Hal : Izin Penelitian

04 Mei 2020

Yth. Dekan Fakultas Ilmu Pendidikan  
 Universitas Negeri Semarang

Dengan hormat, bersama ini kami sampaikan bahwa mahasiswa di bawah ini:

Nama : Sugianti  
 NIM : 7311416181  
 Program Studi : Manajemen, S1  
 Semester : Genap  
 Tahun akademik : 2019/2020  
 Judul : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional pada Perilaku Kerja Inovatif dengan Motivasi Intrinsik sebagai Pemediasi (Studi pada Dosen Universitas Negeri Semarang)

Kami mohon yang bersangkutan diberikan izin untuk melaksanakan penelitian skripsi di perusahaan atau instansi yang Saudara pimpin, dengan alokasi waktu Mei 2020 s.d selesai.

Atas perhatian dan kerjasama Saudara, kami mengucapkan terima kasih.


 an Dekan FE  
 Wakil Dekan Bid. Akademik,  
 Dr. Kardojo, M.Pd.  
 NIP 196205291986011001

Tembusan:  
 Dekan FE:  
 Universitas Negeri Semarang



## 2. Fakultas Bahasa dan Seni



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN  
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

**FAKULTAS EKONOMI**

Gedung L1, Kampus Sekaran Gunungpati Semarang - 50229

Telepon +6224-8508015, Faksimile +6224-8508015

Laman: <http://fe.unnes.ac.id>, surel: [fe@mail.unnes.ac.id](mailto:fe@mail.unnes.ac.id)

Nomor : B/4946/UN37.1.7/LT/2020

04 Mei 2020

Hal : Izin Penelitian

Yth. Dekan Fakultas Bahasa dan Seni  
Universitas Negeri Semarang

Dengan hormat, bersama ini kami sampaikan bahwa mahasiswa di bawah ini:

Nama : Sugianti  
NIM : 7311416181  
Program Studi : Manajemen, S1  
Semester : Genap  
Tahun akademik : 2019/2020  
Judul : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional pada Perilaku Kerja Inovatif dengan Motivasi Intrinsik sebagai Pemediasi (Studi pada Dosen Universitas Negeri Semarang)

Kami mohon yang bersangkutan diberikan izin untuk melaksanakan penelitian skripsi di perusahaan atau instansi yang Saudara pimpin, dengan alokasi waktu Mei 2020 s.d selesai.

Atas perhatian dan kerjasama Saudara, kami mengucapkan terima kasih.


 Dekan FE  
Wakil Dekan Bid. Akademik,  
Dr. Kargojo, M.Pd.  
NIP 196205291986011001

Tembusan:  
Dekan FE;  
Universitas Negeri Semarang



## 3. Fakultas Ilmu Sosial



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN  
 UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG  
**FAKULTAS EKONOMI**  
 Gedung L1, Kampus Sekaran Gunungpati Semarang - 50229  
 Telepon +6224-8508015, Faksimile +6224-8508015  
 Laman: <http://fe.unnes.ac.id>, surel: [fe@mail.unnes.ac.id](mailto:fe@mail.unnes.ac.id)

Nomor : B/4945/UN37.1.7/LT/2020 04 Mei 2020  
 Hal : Izin Penelitian

Yth. Dekan Fakultas Ilmu Sosial  
 Universitas Negeri Semarang

Dengan hormat, bersama ini kami sampaikan bahwa mahasiswa di bawah ini:

Nama : Sugianti  
 NIM : 7311416181  
 Program Studi : Manajemen, S1  
 Semester : Genap  
 Tahun akademik : 2019/2020  
 Judul : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional pada Perilaku Kerja Inovatif dengan Motivasi Intrinsik sebagai Pemediasi (Studi pada Dosen Universitas Negeri Semarang)

Kami mohon yang bersangkutan diberikan izin untuk melaksanakan penelitian skripsi di perusahaan atau instansi yang Saudara pimpin, dengan alokasi waktu Mei 2020 s.d selesai.

Atas perhatian dan kerjasama Saudara, kami mengucapkan terima kasih.

  
 a.n. Dekan FE  
 Wakil Dekan Bid. Akademik,  
 Dr. Kardoyo, M.Pd.  
 NIP 196205291986011001

Tembusan:  
 Dekan FE;  
 Universitas Negeri Semarang



## 4. Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN  
 UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG  
**FAKULTAS EKONOMI**  
 Gedung L1, Kampus Sekaran Gunungpati Semarang - 50229  
 Telepon +6224-8508015, Faksimile +6224-8508015  
 Laman: <http://fe.unnes.ac.id>, surel: [fe@mail.unnes.ac.id](mailto:fe@mail.unnes.ac.id)

Nomor : B/4944/UN37.1.7/LT/2020  
 Hal : Izin Penelitian

04 Mei 2020

Yth. Dekan Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam  
 Universitas Negeri Semarang

Dengan hormat, bersama ini kami sampaikan bahwa mahasiswa di bawah ini:

Nama : Sugianti  
 NIM : 7311416181  
 Program Studi : Manajemen, S1  
 Semester : Genap  
 Tahun akademik : 2019/2020  
 Judul : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional pada Perilaku Kerja Inovatif dengan Motivasi Intrinsik sebagai Pemediasi (Studi pada Dosen Universitas Negeri Semarang)

Kami mohon yang bersangkutan diberikan izin untuk melaksanakan penelitian skripsi di perusahaan atau instansi yang Saudara pimpin, dengan alokasi waktu Mei 2020 s/d selesai.

Atas perhatian dan kerjasama Saudara, kami mengucapkan terima kasih.

  
 Dr. Kardoyo, M.Pd.  
 Wakil Dekan Bid. Akademik,  
 NIP 196205291986011001 ↓

Tembusan:  
 Dekan FE:  
 Universitas Negeri Semarang



Nomor Agenda Surat : 859 154 474 2

Sistem Informasi Surat Dinas - UNNES (2020-05-06 10:03:51)

## 5. Fakultas Teknik



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN  
 UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG  
**FAKULTAS EKONOMI**  
 Gedung L1, Kampus Sekaran Gunungpati Semarang - 50229  
 Telepon +6224-8508015, Faksimile +6224-8508015  
 Laman: <http://fe.unnes.ac.id>, surel: [fe@mail.unnes.ac.id](mailto:fe@mail.unnes.ac.id)

Nomor : B/4943/UN37.1.7/LT/2020  
 Hal : Izin Penelitian

04 Mei 2020

Yth. Dekan Fakultas Teknik  
 Universitas Negeri Semarang

Dengan hormat, bersama ini kami sampaikan bahwa mahasiswa di bawah ini:

Nama : Sugianti  
 NIM : 7311416181  
 Program Studi : Manajemen, S1  
 Semester : Genap  
 Tahun akademik : 2019/2020  
 Judul : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional pada Perilaku Kerja Inovatif dengan Motivasi Intrinsik sebagai Pemediasi (Studi pada Dosen Universitas Negeri Semarang)

Kami mohon yang bersangkutan diberikan izin untuk melaksanakan penelitian skripsi di perusahaan atau instansi yang Saudara pimpin, dengan alokasi waktu Mei 2020 s.d selesai.

Atas perhatian dan kerjasama Saudara, kami mengucapkan terima kasih.

a.n. Dekan FE  
 Wakil Dekan Bid. Akademik,  
  
 Dr. Kardoyd M.Pd.  
 NIP 196205291986011001

Tembusan:  
 Dekan FE;  
 Universitas Negeri Semarang



## 6. Fakultas Ilmu Keolahragaan



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN  
 UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG  
**FAKULTAS EKONOMI**  
 Gedung L1, Kampus Sekaran Gunungpati Semarang - 50229  
 Telepon +6224-8508015, Faksimile +6224-8508015  
 Laman: <http://fe.unnes.ac.id>, surel: [fe@mail.unnes.ac.id](mailto:fe@mail.unnes.ac.id)

Nomor : B/4942/UN37.1.7/LT/2020  
 Hal : Izin Penelitian

04 Mei 2020

Yth. Dekan Fakultas Ilmu Keolahragaan  
 Universitas Negeri Semarang

Dengan hormat, bersama ini kami sampaikan bahwa mahasiswa di bawah ini:

Nama : Sugianti  
 NIM : 7311416181  
 Program Studi : Manajemen, S1  
 Semester : Genap  
 Tahun akademik : 2019/2020  
 Judul : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional pada Perilaku Kerja Inovatif dengan Motivasi Intrinsik sebagai Pemediasi (Studi pada Dosen Universitas Negeri Semarang)

Kami mohon yang bersangkutan diberikan izin untuk melaksanakan penelitian skripsi di perusahaan atau instansi yang Saudara pimpin, dengan alokasi waktu Mei 2020 s.d selesai.

Atas perhatian dan kerjasama Saudara, kami mengucapkan terima kasih.


 a.n. Dekan FE  
 Wakil Dekan Bid. Akademik,  
 Dr. Kardoyo, M.Pd.  
 NIP 196205291986011001

Tembusan:  
 Dekan FE;  
 Universitas Negeri Semarang



Nomor Agenda Surat : 885 908 250 5

Sistem Informasi Surat Dinas - UNNES (2020-05-06 10:01:19)

## 7. Fakultas Ekonomi



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN  
 UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG  
**FAKULTAS EKONOMI**  
 Gedung L1, Kampus Sekaran Gunungpati Semarang - 50229  
 Telepon +6224-8508015, Faksimile +6224-8508015  
 Laman: <http://fe.unnes.ac.id>, surel: [fe@mail.unnes.ac.id](mailto:fe@mail.unnes.ac.id)

Nomor : B/4948/UN37.1.7/LT/2020  
 Hal : Izin Penelitian

04 Mei 2020

Yth. Dekan Fakultas Ekonomi  
 Universitas Negeri Semarang

Dengan hormat, bersama ini kami sampaikan bahwa mahasiswa di bawah ini:

Nama : Sugianti  
 NIM : 7311416181  
 Program Studi : Manajemen, S1  
 Semester : Genap  
 Tahun akademik : 2019/2020  
 Judul : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional pada Perilaku Kerja Inovatif dengan Motivasi Intrinsik sebagai Pemediasi (Studi pada Dosen Universitas Negeri Semarang)

Kami mohon yang bersangkutan diberikan izin untuk melaksanakan penelitian skripsi di perusahaan atau instansi yang Saudara pimpin, dengan alokasi waktu Mei 2020 s.d selesai.

Atas perhatian dan kerjasama Saudara, kami mengucapkan terima kasih.

  
 Dekan FE  
 Wakil Dekan Bid. Akademik,  
 Dr. Kardoyo, M.Pd.  
 NIP 196205291986011001

Tembusan:  
 Dekan FE;  
 Universitas Negeri Semarang



Nomor Agenda Surat : 987 710 466 1

Sistem Informasi Surat Dinas - UNNES (2020-05-06 10:07:53)

## 8. Fakultas Hukum



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN  
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG  
FAKULTAS EKONOMI

Gedung L1, Kampus Sekaran Gunungpati Semarang - 50229  
Telepon +6224-8508015, Faksimile +6224-8508015  
Laman: <http://fe.unnes.ac.id>, surel: [fe@mail.unnes.ac.id](mailto:fe@mail.unnes.ac.id)

Nomor : B/4949/UN37.1.7/LT/2020  
Hal : Izin Penelitian

04 Mei 2020

Yth. Dekan Fakultas Hukum  
Universitas Negeri Semarang

Dengan hormat, bersama ini kami sampaikan bahwa mahasiswa di bawah ini:

Nama : Sugianti  
NIM : 7311416181  
Program Studi : Manajemen, S1  
Semester : Genap  
Tahun akademik : 2019/2020  
Judul : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional pada Perilaku Kerja Inovatif dengan Motivasi Intrinsik sebagai Pemediasi (Studi pada Dosen Universitas Negeri Semarang)

Kami mohon yang bersangkutan diberikan izin untuk melaksanakan penelitian skripsi di perusahaan atau instansi yang Saudara pimpin, dengan alokasi waktu Mei 2020 s.d selesai.

Atas perhatian dan kerjasama Saudara, kami mengucapkan terima kasih.

Dr. Dekan FE  
Wakil Dekan Bid. Akademik,  
  
Dr. Kardoyo, M.Pd.  
NIP 196205291986011001

Tembusan:  
Dekan FE;  
Universitas Negeri Semarang



Nomor Agenda Surel : 647.731.122.5

Sistem Informasi Surat Dinas - UNNES (2020-05-06 10:08:43)



**Lampiran 2. Surat Balasan Izin Penelitian**

## 1. Fakultas Ilmu Pendidikan



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN  
 UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG  
 FAKULTAS ILMU PENDIDIKAN  
 Gedung Dekanat FIP Unnes, Kampus Sekaran, Gunungpati, Semarang 50229  
 Telepon / Fax: (024) 8508019. Laman : <http://fip.unnes.ac.id/>

No : B/30315/UN37.1.1/PG/2020

22 Juni 2020

Hal : Izin Penelitian

Yth. Wakil Dekan Fakultas Ekonomi  
 Universitas Negeri Semarang

Menindaklanjuti surat Saudara nomor B/5667/UN37.1.6/LT/2020 tanggal 08 Juni 2020 tentang izin penelitian, kami sampaikan dengan hormat bahwa pada prinsipnya kami tidak berkeberatan dan memberikan izin kepada :

Nama : Sugianti  
 NIM : 7311416181  
 Program Studi : Manajemen S1

Untuk melaksanakan penelitian guna menyusun skripsi, dengan judul "Pengaruh Kepemimpinan Transformasi dan Kepimpinan Transaksional pada Perilaku Kerja Inovatif dengan Motivasi Intrinsik sebagai Pemediasi (Studi pada Dosen Universitas Negeri Semarang)", dengan alokasi waktu 15 Juni 2020 s.d Selesai..

Atas perhatian Saudara, kami sampaikan terima kasih.

Wakil Dekan

Wakil Dekan Bidang Akademik



Edy Purwanto, M.Si.

NIP. 196301211987031001

Tembusan :

1. Dekan FIP

2. Dekan FE

3. Mahasiswa ybs

Universitas Negeri Semarang

## 2. Fakultas Bahasa dan Seni



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN  
 UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG  
 FAKULTAS BAHASA DAN SENI  
 Gedung B, Kampus Sekaran Gunungpati, Semarang 50229  
 Telepon /Fax (024) 8508010 Laman :http://fbs.unnes.ac.id

Nomor : B/4790/UN37.1.2/KM/2020  
 Hal : Permohonan Izin Penelitian

18 Juni 2020

Yth. Wakil Dekan Bidang Akademik FE  
 Universitas Negeri Semarang

Memperhatikan Surat Saudara Nomor : B/5666/UN37.1.7/LT/2020 tanggal 8 Juni 2020  
 Perihal Permohonan Ijin Penelitian mahasiswa:

No.	Nama	NIM	Prodi
1	SUGIANTI	7311416181	Manajemen, S1

Dengan ini kami sampaikan pada dasarnya kami tidak keberatan menerima Mahasiswa Saudara untuk melakukan Penelitian Skripsi pada Fakultas Bahasa dan Seni Universitas Negeri Semarang, yang akan dilaksanakan pada tanggal 15 Juni s.d. selesai, sepanjang mentaati peraturan yang berlaku di Fakultas Bahasa dan Seni UNNES.

Atas perhatian dan kerjasama yang baik, kami sampaikan terima kasih.

Dekan,

Dr. Sri Rejeki Urip M.Hum.  
 NIP. 196202211989012001

Tembusan:

1. WD. Bid. Akademik
  2. Kabag TU
- FBS Universitas Negeri Semarang

## 3. Fakultas Ilmu Sosial



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN  
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG  
FAKULTAS ILMU SOSIAL

Gedung C.7 Kampus Sekaran, Gunungpati, Semarang 50229  
Website: fis.unnes.ac.id, Email: fis@unnes.ac.id, Telp /Fax (024) 8508006

Nomor : B/3311/UN37.1.3/TU/2020 08 Mei 2020  
Lampiran : -  
Hal : Izin Penelitian

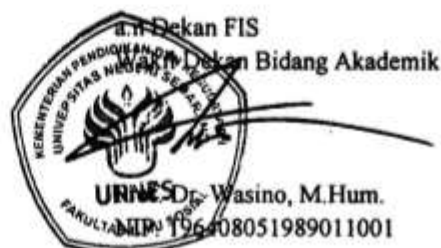
Yth. Wakil Dekan Bidang Akademik  
Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang (FE UNNES)

Dengan hormat,  
Menanggapi surat permohonan izin untuk melaksanakan penelitian skripsi di lingkungan Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Semarang (FIS UNNES) mahasiswa di bawah ini :

Nama : Sugianti  
NIM : 7311416181  
Program Studi : Manajemen, S1  
Semester : Genap  
Tahun Akademik : 2019/ 2020  
Judul : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan sebagai Pemediasi (Studi pada Dosen Universitas Negeri Semarang) Transaksional pada Perilaku Kerja Inovatif dengan Motivasi Intrinsik

Sehubungan dengan hal itu, mahasiswa tersebut di atas diberikan izin untuk melaksanakan penelitian skripsi di Lingkungan Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Semarang (FIS UNNES) dengan alokasi waktu 11 Mei – 30 Mei Tahun 2020.

Atas perhatian dan kerjasamanya, kami sampaikan terima kasih.



Tembusan :  
1. Dekan  
2. Kabag. TU  
3. Kasubbag. Akademik dan Kemahasiswaan  
Fakultas Ilmu Sosial  
Universitas Negeri Semarang

## 4. Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN  
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG  
FAKULTAS MATEMATIKA DAN ILMU PENGETAHUAN ALAM

Gedung D12 Kampus Sekaran Gunungpati Semarang - 50229  
Telp. +62248508112/+62248508005 Fax. +62248508005  
Website: <http://mipa.unnes.ac.id> Email: [mipa@unnes.ac.id](mailto:mipa@unnes.ac.id)

Nomor : B/4927/UN37.1.4/KP/2020 24 Juni 2020  
Lampiran : -  
Hal : Pemberian izin Penelitian

Yth. Dekan Fakultas Ekonomi  
Universitas Negeri Semarang

Menindaklanjuti surat Saudara nomor: B/5665/UN37.1.7/LT/2020 tanggal 8 Juni 2020 terkait Permohonan Izin penelitian skripsi dengan judul "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional pada Perilaku Kerja Inovatif dengan Motivasi Intrinsik sebagai Pemediasi (Studi pada Dosen Universitas Negeri Semarang)". Dengan ini kami mengizinkan mahasiswa:

Nama : Sugianti  
NIM : 7311416181  
Prodi : Manajemen, S1

untuk melaksanakan penelitian skripsi di Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam (FMIPA) Universitas Negeri Semarang pada 15 Juni 2020 s.d selesai.

Demikian surat izin ini kami sampaikan, atas kerjasamanya kami ucapkan terima kasih.

a.n Dekan FMIPA  
Wakil Dekan Bidang Akademik,



Dr. Masrukan, M.Si  
NIP. 196604191991021001

Tembusan:  
Dekan FMIPA Universitas Negeri Semarang

## 5. Fakultas Teknik

No	Nama / NIM	Program Studi	Judul	Alokasi Waktu
1	Sobirun 7311416057	Manajemen, S1	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan gaya Kepemimpinan yang Memberdayakan pada Perilaku Kerja Inovatif dengan Pemberdayaan Psikologis sebagai Variabel Pemediasi (Studi pada Dosen Universitas Negeri Semarang)	11 Mei s.d. 30 Mei 2020
2	Sugianti 7311416181	Manajemen, S1	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan pada Perilaku Kerja Inovatif dengan Motivasi Intrinsik sebagai Pemediasi (Studi pada Dosen Universitas Negeri Semarang) Berwirausaha di Universitas Negeri Semarang	Mei 2020 s.d. selesai

pada prinsipnya kami tidak keberatan untuk menerima mahasiswa tersebut melaksanakan penelitian di tempat kami.

Nomor Agenda Surat : 692 966 625 9

Sistem Informasi Surat Dinas - UNNES (2020-05-22 10:05:5

## 6. Fakultas Hukum di Universitas Negeri Semarang



**KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN  
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG  
FAKULTAS HUKUM**

Gedung K, Kampus Sekaran Gunungpati Semarang 50229  
Telepon +62248507891; +62470709205; Fax.+62248507891  
Laman: <http://fh.unnes.ac.id>; email: [fh@mail.unnes.ac.id](mailto:fh@mail.unnes.ac.id)

Nomor : B/3859/UNNS/18/TU/2020  
Hal : Izin Penelitian

18 Juni 2020

Yth. Wakil Dekan Bid. Akademik  
Fakultas Ekonomi UNNES

Memenuhi surat dari Wakil Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang tanggal 8 Juni 2020 perihal Izin Penelitian untuk mahasiswa sebagai berikut:

No	Nama	NIM	Prodi	Judul Skripsi
1	Sugianti	7311416181	Manajemen, S1	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional pada Perilaku Kerja Inovatif dengan Motivasi Intrinsik sebagai Pemediasi (Studi pada Dosen Universitas Negeri Semarang)
2	Sobirun	7311416057	Manajemen, S1	Pengaruh Kepemimpinan Transformasi dan Gaya Kepemimpinan yang Memberdayakan pada Perilaku Kerja Inovatif dengan Pemberdayaan Psikologis sebagai Variabel Pemediasi (Studi pada Dosen Universitas Negeri Semarang)

Bersama ini kami sampaikan bahwa Dekan Fakultas Hukum Universitas Negeri Semarang memberikan izin penelitian mulai tanggal 19 Juni 2020 hingga selesai.

Demikian atas perhatiannya, kami menyampaikan terima kasih.

Dekan,

Dr. Rodiyah, S.Pd., S.H., M.Si.  
NIP 197206192000032001

Tembusan :

1. Wakil Dekan Bid. Akademik
  2. Kabag TU
- Fakultas Hukum  
Universitas Negeri Semarang

**Lampiran 3. Tabel Angka Random**

<b>Baris</b>	<b>Kolom</b>			
	<b>1-5</b>	<b>6-10</b>	<b>11-15</b>	<b>16-20</b>
1	62956	95735	79088	86027
2	17143	50118	41681	87224
3	99285	01369	94610	71099
4	12940	81308	40436	82916
5	28089	80216	08681	83524
6	78076	74747	17626	74930
7	36006	01306	33858	96930
8	95695	52933	39459	84218
9	89221	34158	16364	16532
10	91937	35854	13168	24642



**Lampiran 4. Back Translation Instrument**

No.	Instrumen Asli	Translate
<b>Perilaku Kerja Inovatif (Innovative Work Behavior)</b> (Jong & Hartog, 2010: 29)		
1.	How often does this employee search out new working methods, techniques or instruments?	1. Saya sering mencari metode kerja baru, baik menggunakan teknik atau instrumen.
2.	How often does this employee generate original solutions for problems?	2. Saya sering menghasilkan solusi baru (original) untuk memecahkan masalah.
3.	How often does this employee attempt to convince people to support an innovative idea?	3. Saya sering mencoba meyakinkan orang untuk mendukung ide-ide inovatif saya.
4.	How often does this employee systematically introduce innovative ideas into work practices?	4. Saya sering secara sistematis memperkenalkan ide-ide inovatif saya dalam praktik kerja.
5.	How often does this employee contribute to the implementation of new ideas?	5. Saya sering berkontribusi terhadap pelaksanaan ide-ide baru organisasi.
6.	How often does this employee put effort in the development of new things?	6. Saya sering berusaha keras dalam pengembangan hal-hal baru.
<b>Kepemimpinan Transformasional (Transformational Leadership)</b> (Jensen et al., 2016: 9)		
1.	My leader concretizes a clear vision for the organization's future	1. Pimpinan saya mewujudkan visi yang jelas untuk masa depan organisasi.
2.	My leader communicates a clear vision of the organization's future	2. Pimpinan saya menjelaskan visi secara jelas mengenai masa depan organisasi.
3.	My leader makes a continuous effort to generate enthusiasm for the organization's vision	3. Pimpinan saya melakukan upaya berkelanjutan untuk menghasilkan antusiasme pada visi organisasi.
4.	My leader has a clear sense of where he or she believes our organization should be in 5 years	4. Pimpinan saya memiliki prediksi yang jelas mengenai posisi organisasi di lima tahun mendatang.
5.	My leader seeks to make employees accept common goals for the organization	5. Pimpinan saya berupaya membuat karyawan menerima tujuan bersama untuk organisasi.

6. My leader strives to get the organization to work together in the direction of the vision	6. Pimpinan saya berusaha untuk membuat organisasi bekerja sama ke arah visi organisasi.
7. My leader strives to clarify for the employees how they can contribute to achieve the organization's goals	7. Pimpinan saya berusaha menjelaskan kepada karyawan bagaimana dapat berkontribusi untuk mencapai tujuan organisasi.
<p>Kepemimpinan Transaksional (Transactional Leadership)</p> <p>(Jensen et al., 2016: 12)</p>	
1. My leader rewards the employees' performance when they live up to the leader's requirements	1. Pimpinan saya memberikan penghargaan/ imbalan ketika kinerja saya memenuhi standar pimpinan.
2. My leader rewards the employees' dependent on how well they perform their jobs	2. Pimpinan saya memberikan penghargaan/ imbalan tergantung pada seberapa baik saya melakukan pekerjaan saya.
3. My leader lets employees' effort determine received rewards	3. Pimpinan saya membiarkan saya berusaha untuk menentukan imbalan yang akan saya terima.
4. My leader personally compliments employees when they do outstanding work	4. Pimpinan saya secara pribadi memuji saya ketika saya melakukan pekerjaan yang luar biasa.
5. My leader takes steps to deal with poor performers who do not improve	5. Pimpinan saya mengambil keputusan untuk dosen yang memiliki kinerja dibawah standar dan tidak membaik.
6. My leader gives negative consequences to his or her employees if they do not perform as the leader requires	6. Pimpinan saya memberikan konsekuensi negatif (seperti teguran atau sanksi) kepada saya jika saya tidak melakukan pekerjaan sesuai standar.
<p>Motivasi Intrinsik (Intrinsic Motivation)</p> <p>(Tierney et al., 1999: 620)</p>	
1. I enjoy finding solutions to complex problems.	1. Saya senang menemukan solusi untuk masalah yang kompleks.
2. I enjoy coming up with new ideas for products.	2. Saya menikmati ide-ide baru untuk produk.
3. I enjoy engaging in analytical thinking.	3. Saya menikmati terlibat dalam pemikiran analitis.

4. I enjoy creating new procedures for work tasks.	4. Saya senang membuat prosedur baru untuk mengerjakan tugas.
5. I enjoy improving existing processes or products.	5. Saya senang meningkatkan produk atau proses yang ada.

### Lampiran 5. Kuesioner Penelitian

#### KARAKTERISTIK RESPONDEN

a) Nama : ..... (boleh inisial)

b) Status\* :

Kontrak  CPNS

BLU  PNS

c) Jenis Kelamin\* :

Laki-laki  Perempuan

d) Unit Kerja\* :

FIP  FT

FBS  FIK

FIS  FE

FMIPA  FH

e) Umur\* :

21-30 th  51-60 th

31-40 th  > 61 th

41-50 th

f) Masa Kerja\* :

0-10 th  21-30 th

11-20 th  > 31 th

g) Pendidikan\* :

S2  S3

\*) Wajib diisi & pilih salah satu dengan tanda *checklist* (✓)

**Petunjuk Pengerjaan**

Berilah **tanda centang (✓)** pada pernyataan di bawah ini dengan jujur.

**Keterangan:**

1 = Sangat Tidak Setuju

4 = Setuju

2 = Tidak Setuju

5 = Sangat Setuju

3 = Ragu-ragu

**\*Bagi yang sudah mengisi via online, dimohon tidak mengisi**

No.	Skala Pertama	Pilihan Jawaban				
		STS	TS	R	S	SS
1.	Saya sering mencari metode baru baik dalam mengajar meneliti, mengabdikan atau pekerjaan lain demi peningkatan kualitas atau efektivitas					
2.	Saya sering berusaha keras dalam pengembangan hal-hal baru, baik pengembangan ilmu pengetahuan atau dinamika pekerjaan					
3.	Saya sering menghasilkan solusi untuk memecahkan masalah di unit kerja saya					
4.	Saya bisa meyakinkan pimpinan unit kerja dan rekan kerja saya untuk mendukung/ antusias pada ide inovatif saya					
5.	Saya sering secara periodik memperkenalkan ide inovatif saya pada pimpinan unit kerja dan rekan kerja baik berkaitan dengan akademik, kemahasiswaan dsb					
6.	Saya sering berkontribusi terhadap upaya peningkatan capaian tujuan di unit kerja saya <b>Contoh:</b> mencari cara meningkatkan publikasi internasional di unit kerja, membuat program peningkatan prestasi mahasiswa dsb					
No.	Skala Kedua	Pilihan Jawaban				
		STS	TS	R	S	SS
7	Pimpinan unit kerja saya menjelaskan dan mewujudkan visi-					

	misi yang jelas untuk masa depan UNNES					
8.	Pimpinan unit kerja melakukan upaya berkelanjutan untuk menghasilkan program-program turunan dari visi-misi UNNES					
9.	Pimpinan unit kerja saya adalah <i>“role model”</i> dan contoh yang baik untuk diikuti					
10.	Pimpinan unit kerja saya memastikan bahwa semua dosen ikut berkontribusi dalam mencapai tujuan bersama					
11.	Pimpinan unit kerja mampu menstimulasi saya untuk memikirkan solusi masalah dengan cara-cara yang lebih baru. kreatif, inovatif					
12.	Pimpinan unit kerja saya mengenali setiap kebutuhan bawahan yang berbeda					
13.	Pimpinan unit kerja saya membantu bawahan untuk mengembangkan kompetensinya					
No.	Skala Ketiga	Pilihan Jawaban				
		STS	TS	R	S	SS
14.	Pimpinan unit kerja saya memberikan penghargaan/ imbalan ketika kinerja saya memenuhi standar					
15.	Pimpinan unit kerja saya memuji saya ketika saya melakukan pekerjaan luar biasa					
16.	Pimpinan unit kerja saya memberikan penghargaan/ imbalan tergantung pada seberapa baik saya melakukan pekerjaan					
17.	Pimpinan unit kerja saya memastikan bahwa saya mengetahui tanggung jawab, tugas dan kewajiban yang harus dilakukan sama halnya dengan hak yang akan saya dapatkan					

18.	Pimpinan unit kerja saya memberikan teguran/ hukuman ketika saya tidak berkinerja baik					
19.	Pimpinan unit kerja saya mengambil tindakan peringatan jika saya berkinerja buruk					
No.	Skala Keempat	Pilihan Jawaban				
		STS	TS	R	S	SS
20.	Saya senang menemukan solusi untuk permasalahan yang kompleks baik terkait pekerjaan sebagai dosen atau dinamika di unit kerja					
21.	Ada kenikmatan tersendiri ketika saya terlibat dalam diskusi yang kritis					
22.	Ada perasaan senang ketika dapat membuat/menemukan cara baru untuk mengerjakan tugas					
23.	Ada keinginan diri paling dalam untuk ikut berkontribusi meningkatkan luaran di unit kerja saya					
24.	Ada dorongan diri paling dalam untuk menciptakan ide atau solusi baru					

**Lampiran 6. Data Identitas Responden**

<b>Status</b>	<b>Jenis Kelamin</b>	<b>Unit Kerja</b>	<b>Usia</b>	<b>Masa Kerja</b>	<b>Pendidikan</b>
CPNS	Perempuan	FIP	21-30 th	0-10 th	S2
CPNS	Laki-Laki	FIP	31-40 th	0-10 th	S2
PNS	Laki-Laki	FIP	41-50 th	11-20 th	S3
PNS	Perempuan	FIP	21-30 th	0-10 th	S2
CPNS	Perempuan	FIP	21-30 th	0-10 th	S2
Kontrak	Laki-Laki	FIP	21-30 th	0-10 th	S2
CPNS	Laki-Laki	FIP	31-40 th	11-20 th	S2
CPNS	Perempuan	FIP	31-40 th	0-10 th	S2
PNS	Laki-Laki	FIP	21-30 th	0-10 th	S2
PNS	Laki-Laki	FIP	> 61 th	11-20 th	S3
PNS	Laki-Laki	FIP	31-40 th	0-10 th	S2
CPNS	Laki-Laki	FIP	31-40 th	0-10 th	S2
PNS	Laki-Laki	FIP	31-40 th	0-10 th	S2
PNS	Perempuan	FIP	31-40 th	11-20 th	S2
PNS	Laki-Laki	FIP	31-40 th	0-10 th	S2
PNS	Laki-Laki	FIP	31-40 th	0-10 th	S2
PNS	Laki-Laki	FIP	31-40 th	0-10 th	S2
Kontrak	Laki-Laki	FIP	31-40 th	0-10 th	S2
PNS	Perempuan	FIP	31-40 th	11-20 th	S2
PNS	Laki-Laki	FBS	41-50 th	11-20 th	S3
PNS	Perempuan	FBS	51-60 th	> 31 th	S3
PNS	Laki-Laki	FBS	51-60 th	21-30 th	S3
CPNS	Laki-Laki	FBS	31-40 th	0-10 th	S2
PNS	Laki-Laki	FBS	51-60 th	21-30 th	S3
PNS	Laki-Laki	FBS	41-50 th	11-20 th	S3
CPNS	Laki-Laki	FBS	21-30 th	0-10 th	S2
PNS	Laki-Laki	FBS	51-60 th	> 31 th	S2
PNS	Perempuan	FBS	31-40 th	11-20 th	S2
PNS	Perempuan	FBS	31-40 th	0-10 th	S2
PNS	Perempuan	FBS	51-60 th	21-30 th	S2
CPNS	Perempuan	FBS	21-30 th	0-10 th	S2
PNS	Perempuan	FBS	31-40 th	11-20 th	S2
PNS	Perempuan	FBS	31-40 th	11-20 th	S2
PNS	Perempuan	FBS	41-50 th	11-20 th	S2
PNS	Laki-Laki	FBS	31-40 th	0-10 th	S2



PNS	Perempuan	FBS	31-40 th	11-20 th	S3
PNS	Laki-Laki	FBS	51-60 th	> 31 th	S3
CPNS	Laki-Laki	FBS	31-40 th	0-10 th	S2
PNS	Laki-Laki	FBS	31-40 th	11-20 th	S2
PNS	Perempuan	FBS	41-50 th	11-20 th	S2
Kontrak	Laki-Laki	FIS	31-40 th	0-10 th	S2
PNS	Laki-Laki	FIS	41-50 th	11-20 th	S2
PNS	Perempuan	FIS	51-60 th	21-30 th	S3
PNS	Laki-Laki	FIS	21-30 th	0-10 th	S2
PNS	Laki-Laki	FIS	21-30 th	0-10 th	S2
Kontrak	Laki-Laki	FIS	21-30 th	0-10 th	S2
PNS	Perempuan	FIS	31-40 th	0-10 th	S2
PNS	Laki-Laki	FIS	51-60 th	21-30 th	S3
BLU	Laki-Laki	FIS	31-40 th	0-10 th	S2
PNS	Laki-Laki	FIS	51-60 th	21-30 th	S3
PNS	Perempuan	FIS	31-40 th	0-10 th	S2
PNS	Perempuan	FMIPA	51-60 th	21-30 th	S3
PNS	Perempuan	FMIPA	51-60 th	> 31 th	S3
PNS	Perempuan	FMIPA	51-60 th	21-30 th	S3
PNS	Perempuan	FMIPA	51-60 th	21-30 th	S3
CPNS	Laki-Laki	FMIPA	21-30 th	0-10 th	S2
PNS	Perempuan	FMIPA	41-50 th	11-20 th	S2
PNS	Perempuan	FMIPA	31-40 th	11-20 th	S2
PNS	Laki-Laki	FMIPA	41-50 th	11-20 th	S3
PNS	Perempuan	FMIPA	51-60 th	> 31 th	S2
PNS	Perempuan	FMIPA	> 61 th	> 31 th	S3
CPNS	Laki-Laki	FMIPA	21-30 th	0-10 th	S2
PNS	Laki-Laki	FMIPA	31-40 th	0-10 th	S2
PNS	Perempuan	FMIPA	31-40 th	11-20 th	S2
PNS	Perempuan	FMIPA	41-50 th	11-20 th	S3
PNS	Laki-Laki	FMIPA	31-40 th	11-20 th	S3
PNS	Laki-Laki	FMIPA	41-50 th	21-30 th	S3
PNS	Laki-Laki	FMIPA	51-60 th	21-30 th	S3
PNS	Laki-Laki	FMIPA	31-40 th	11-20 th	S3
PNS	Perempuan	FMIPA	41-50 th	21-30 th	S3
PNS	Laki-Laki	FMIPA	51-60 th	21-30 th	S3
PNS	Perempuan	FMIPA	51-60 th	21-30 th	S3
PNS	Laki-Laki	FMIPA	31-40 th	0-10 th	S2
CPNS	Perempuan	FT	21-30 th	0-10 th	S2
CPNS	Perempuan	FT	21-30 th	0-10 th	S2
Kontrak	Laki-Laki	FT	51-60 th	0-10 th	S2

PNS	Laki-Laki	FT	31-40 th	0-10 th	S2
PNS	Laki-Laki	FT	> 61 th	> 31 th	S3
PNS	Laki-Laki	FT	51-60 th	21-30 th	S2
CPNS	Perempuan	FT	21-30 th	0-10 th	S2
PNS	Perempuan	FT	21-30 th	0-10 th	S2
PNS	Laki-Laki	FT	31-40 th	0-10 th	S2
PNS	Laki-Laki	FT	41-50 th	21-30 th	S2
PNS	Laki-Laki	FT	41-50 th	11-20 th	S3
PNS	Laki-Laki	FT	31-40 th	11-20 th	S2
CPNS	Laki-Laki	FT	21-30 th	0-10 th	S2
PNS	Laki-Laki	FT	41-50 th	11-20 th	S2
PNS	Laki-Laki	FT	41-50 th	0-10 th	S2
PNS	Laki-Laki	FT	41-50 th	11-20 th	S2
Kontrak	Laki-Laki	FT	21-30 th	0-10 th	S2
PNS	Perempuan	FT	41-50 th	11-20 th	S2
CPNS	Laki-Laki	FT	31-40 th	0-10 th	S2
CPNS	Perempuan	FIK	31-40 th	0-10 th	S2
PNS	Perempuan	FIK	41-50 th	11-20 th	S2
PNS	Perempuan	FIK	31-40 th	11-20 th	S2
CPNS	Perempuan	FIK	21-30 th	0-10 th	S2
PNS	Laki-Laki	FIK	31-40 th	0-10 th	S2
PNS	Perempuan	FIK	21-30 th	0-10 th	S2
PNS	Laki-Laki	FIK	31-40 th	0-10 th	S2
Kontrak	Laki-Laki	FIK	31-40 th	0-10 th	S2
PNS	Laki-Laki	FIK	31-40 th	11-20 th	S2
PNS	Laki-Laki	FIK	31-40 th	0-10 th	S2
CPNS	Laki-Laki	FIK	21-30 th	0-10 th	S2
Kontrak	Laki-Laki	FIK	21-30 th	0-10 th	S2
PNS	Perempuan	FE	31-40 th	11-20 th	S2
PNS	Perempuan	FE	31-40 th	0-10 th	S2
PNS	Perempuan	FE	31-40 th	0-10 th	S2
CPNS	Perempuan	FE	31-40 th	0-10 th	S2
CPNS	Perempuan	FE	31-40 th	0-10 th	S2
Kontrak	Perempuan	FE	21-30 th	0-10 th	S2
CPNS	Laki-Laki	FE	31-40 th	0-10 th	S2
PNS	Laki-Laki	FE	31-40 th	0-10 th	S2
PNS	Perempuan	FE	31-40 th	0-10 th	S2
PNS	Perempuan	FE	41-50 th	11-20 th	S2
PNS	Perempuan	FE	51-60 th	21-30 th	S2
PNS	Laki-Laki	FH	31-40 th	0-10 th	S2
PNS	Laki-Laki	FH	41-50 th	11-20 th	S2

CPNS	Laki-Laki	FH	31-40 th	0-10 th	S2
CPNS	Perempuan	FH	31-40 th	0-10 th	S2
PNS	Perempuan	FH	31-40 th	0-10 th	S2

## Lampiran 7. Tabulasi Data

Perilaku Kerja Inovatif					
PKI1	PKI2	PKI3	PKI4	PKI5	PKI6
3	3	4	3	3	3
3	2	3	3	3	5
4	3	3	3	3	4
3	3	3	3	3	3
3	3	3	5	5	3
2	2	2	2	3	3
3	4	3	3	2	3
2	2	3	2	2	2
3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	5	4
4	3	2	2	3	5
5	3	5	3	4	3
3	3	3	3	3	3
3	5	5	3	4	4
3	3	3	3	3	3
5	3	5	3	5	5
4	3	3	2	3	3
5	5	3	3	4	3
3	3	3	2	2	2
3	3	3	5	4	4
2	3	2	2	2	3
4	5	4	4	4	5
4	3	3	2	2	3
3	3	2	3	4	3
4	3	3	3	3	3
4	2	3	2	4	3
3	3	3	2	4	3
3	3	2	3	3	3
5	3	3	3	3	3
2	3	2	3	2	2
4	5	3	5	4	3
3	3	3	5	5	4
4	3	3	3	3	3
3	3	3	3	2	3
4	3	3	3	3	3
4	3	5	3	4	4

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

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

4	4	3	3	3	3
4	3	3	3	3	3

Kepemimpinan Transformatif						
KTF1	KTF2	KTF3	KTF4	KTF5	KTF6	KTF7
3	3	3	3	3	5	5
3	4	4	5	4	3	4
3	3	2	3	3	4	2
3	3	3	3	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3
4	4	3	3	3	3	4
3	2	3	3	2	3	2
3	3	3	3	3	2	3
3	2	2	2	2	2	2
4	3	3	3	3	3	3
4	3	4	5	4	4	4
3	3	4	3	3	3	4
3	3	3	3	3	5	5
3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	2	3
4	5	5	5	4	3	4
3	3	3	2	4	3	3
3	3	4	3	4	4	4
2	3	2	3	3	3	3
4	4	4	3	3	5	5
3	3	3	3	2	3	3
4	4	4	5	4	4	4
4	4	4	4	3	3	4
4	4	3	4	4	3	3
3	3	2	3	2	2	3
2	2	2	3	2	2	4
3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3
3	4	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3
4	4	3	4	4	3	3
4	4	4	5	4	4	5
4	4	3	4	4	3	3
4	4	4	4	3	3	3
4	4	3	3	4	3	3
4	3	3	3	3	4	4
3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	3	4	4	4
4	4	4	4	4	3	4



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

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

<b>Kepemimpinan Transaksional</b>					
<b>KTS1</b>	<b>KTS2</b>	<b>KTS3</b>	<b>KTS4</b>	<b>KTS5</b>	<b>KTS6</b>
3	4	4	3	3	3
3	4	3	3	3	3
3	3	5	2	4	3
3	3	5	4	4	3
4	4	3	3	3	3
3	3	2	3	3	3
2	3	4	3	3	3
4	2	3	2	3	3
3	3	3	4	3	3
3	3	3	3	3	3
3	5	5	3	3	3
3	4	3	3	3	2
3	5	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3
2	2	3	2	2	3
4	4	3	3	3	4
3	4	3	4	4	3
4	4	4	4	4	5
3	4	3	2	2	3
3	5	4	4	4	5
2	3	2	2	2	3
3	4	3	3	3	4
3	3	3	4	4	3
4	3	3	3	3	3
3	3	3	3	2	3
2	4	2	3	3	2
2	3	2	3	3	3
3	2	2	2	3	3
3	3	3	3	5	5
3	3	3	3	3	3
3	2	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3
3	2	3	3	3	2
3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	2	3
3	4	5	3	3	3
4	3	3	2	2	2
3	4	3	5	4	3

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

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

<b>Motivasi intrinsik</b>				
<b>MI1</b>	<b>MI2</b>	<b>MI3</b>	<b>MI4</b>	<b>MI5</b>
3	3	3	3	4
3	3	4	4	4
3	4	4	4	4
3	2	4	3	3
3	3	4	4	4
3	4	4	4	4
2	3	3	3	3
4	4	4	3	3
4	4	4	4	3
3	3	3	3	3
3	4	4	4	3
4	3	4	4	4
4	4	4	3	4
5	5	5	5	5
3	3	3	3	3
4	2	4	4	4
3	3	4	4	4
3	3	4	3	4
3	4	4	2	3
4	4	4	4	3
2	2	2	3	2
4	4	4	4	4
3	3	3	4	4
3	4	4	4	4
3	3	4	4	4
4	4	4	4	4
3	3	3	3	3
3	3	3	3	3
3	3	3	3	3
4	3	3	4	3
3	3	3	3	3
3	3	3	3	3
4	4	4	4	4
3	3	3	3	3
4	4	4	4	4
2	3	3	3	3
3	4	4	4	4

3	2	3	3	3
3	3	3	3	3
4	3	4	4	4
4	4	4	4	4
3	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
2	3	3	2	2
3	2	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	3	3	3	4
4	4	4	4	4
3	4	4	4	4
3	3	3	3	3
4	4	4	4	4
3	2	4	2	3
3	3	4	4	4
3	4	4	3	3
2	3	4	3	4
3	4	3	3	3
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
3	3	3	3	3
4	4	4	4	4
3	3	3	3	3
3	3	4	4	4
4	4	4	3	4
3	3	4	4	4
3	4	4	4	3
4	4	4	4	4
3	4	4	3	4
3	3	3	3	3
3	3	3	3	3
4	4	4	4	4
3	3	4	4	3
3	3	3	3	3
3	2	4	3	4
4	3	3	3	3
3	3	4	3	3

3	3	4	3	3
3	3	4	3	3
3	3	3	3	3
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
3	3	4	3	3
3	4	4	4	3
3	3	3	3	3
3	3	3	3	3
2	2	3	3	3
3	4	2	3	4
3	3	3	3	3
3	4	4	3	3
4	2	3	4	3
4	4	4	4	4
3	3	3	4	4
3	3	3	3	3
4	3	4	3	3
3	2	4	3	3
2	2	2	2	2
4	4	4	4	4
3	2	3	3	3
4	3	3	3	3
3	4	4	4	4
3	3	3	2	3
4	4	4	4	4
3	4	3	4	4
3	3	3	3	3
3	3	3	3	4
3	4	4	4	3
3	4	4	4	4
3	4	4	4	4
4	4	4	3	3
3	3	4	3	3
2	3	3	3	3
3	4	4	3	3
3	3	3	3	3
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
3	3	4	3	3
3	3	3	3	3



## Lampiran 8. Uji *Outer Model*

### 1. Uji Validitas

#### a. Uji Validitas Konvergen

##### *Outer Loadings*

	<b>KTF</b>	<b>KTS</b>	<b>MI</b>	<b>PKI</b>
KTF1	0.829			
KTF2	0.826			
KTF3	0.710			
KTF4	0.722			
KTF5	0.819			
KTF6	0.699			
KTF7	0.733			
KTS2		0.732		
KTS3		0.656		
KTS4		0.718		
KTS5		0.774		
KTS6		0.667		
MI1			0.790	
MI2			0.739	
MI3			0.763	
MI4			0.842	
MI5			0.832	
PKI2				0.703

PKI3				0.725
PKI4				0.738
PKI5				0.755
PKI6				0.718

**Nilai AVE**

No.	Variabel	Cronbac'h Alpha	Rho_A	Composite Reliability	Nilai AVE
1.	KTF	0.882	0.892	0.907	<b>0.584</b>
2.	KTS	0.759	0.775	0.836	<b>0.505</b>
3.	MO	0.854	0.864	0.895	<b>0.630</b>
4.	PKI	0.779	0.782	0.849	<b>0.530</b>

**b. Uji Validitas Diskriminan**

*Nilai Cross Loadings*

	<b>KTF</b>	<b>KTS</b>	<b>MI</b>	<b>PKI</b>
KTF1	<b>0.829</b>	0.376	0.227	0.278
KTF2	<b>0.826</b>	0.325	0.157	0.240
KTF3	<b>0.710</b>	0.412	0.061	0.138
KTF4	<b>0.722</b>	0.289	0.148	0.224
KTF5	<b>0.819</b>	0.429	0.129	0.263
KTF6	<b>0.699</b>	0.504	0.209	0.307

KTF7	<b>0.733</b>	0.493	0.194	0.204
KTS2	0.379	<b>0.732</b>	0.341	0.300
KTS3	0.373	<b>0.656</b>	0.176	0.152
KTS4	0.351	<b>0.718</b>	0.245	0.182
KTS5	0.323	<b>0.774</b>	0.302	0.256
KTS6	0.489	<b>0.667</b>	0.209	0.252
MI1	0.229	0.303	<b>0.790</b>	0.565
MI2	0.031	0.275	<b>0.739</b>	0.393
MI3	0.157	0.273	<b>0.763</b>	0.328
MI4	0.212	0.289	<b>0.842</b>	0.477
MI5	0.228	0.335	<b>0.832</b>	0.444
PKI2	0.090	0.214	0.416	<b>0.703</b>
PKI3	0.106	0.223	0.463	<b>0.725</b>
PKI4	0.240	0.211	0.328	<b>0.738</b>
PKI5	0.315	0.255	0.406	<b>0.755</b>
PKI6	0.385	0.296	0.437	<b>0.718</b>

**Akar AVE**

No.	Variabel	Nilai AVE	Akar AVE
1.	Kepemimpinan Transformasional	0.584	<b>0.764</b>
2.	Kepemimpinan Transaksional	0.505	<b>0.711</b>
3.	Motivasi Intrinsik	0.630	<b>0.794</b>
4.	Perilaku Kerja Inovatif	0.530	<b>0.728</b>

***Fornell-Larcker Criterion***

	<b>KTF</b>	<b>KTS</b>	<b>MI</b>	<b>PKI</b>
<b>KTF</b>	<b>0.764</b>			
<b>KTS</b>	0.532	<b>0.711</b>		
<b>MI</b>	0.224	0.373	<b>0.794</b>	
<b>PKI</b>	0.323	0.334	0.568	<b>0.728</b>

## 2. Uji Reliabilitas

### *Cronbach's Alpha dan Composite Reliability*

No.	Variabel	Cronbac'h Alpha	Rho_A	Composite Reliability	Nilai AVE
1.	KTF	<b>0.882</b>	0.892	<b>0.907</b>	0.584
2.	KTS	<b>0.759</b>	0.775	<b>0.836</b>	0.505
3.	MO	<b>0.854</b>	0.864	<b>0.895</b>	0.630
4.	PKI	<b>0.779</b>	0.782	<b>0.849</b>	0.530

## Lampiran 9. Uji *Inner Model*

### 1. *R-Square*

Variabel	<i>R Square</i>
Motivasi Intrinsik	0.140
Perilaku Kerja Inovatif	0.365

### 2. *F-Square*

	KTF	KTS	MI	PKI
Kepemimpinan Transfromasional			0.001	0.038
Kepemimpinan Transaksional			0.105	0.002
Motivasi Intrinsik				0.351
Perilaku Kerja Inovatif				

### 3. Uji Hipotesis

#### a. *Path Coefficient*

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>T Statistics ( O/STDEV )</i>	<i>P Values</i>
Kepemimpinan Transformasional -> Perilaku Kerja Inovatif	0.185	1.745	0.041
Kepemimpinan Transaksional ->	0.046	0.479	0.316

Perilaku Kerja Inovatif			
Kepemimpinan Transformasional -> Motivasi Intrinsik	0.036	0.337	0.368
Kepemimpinan Transaksional -> Motivasi Intrinsik	0.354	3.908	0.000
Motivasi Intrinsik -> Perilaku Kerja Inovatif	0.510	7.479	0.000

**b. Total Indirect Effect**

	<b>Original Sample (O)</b>	<b>T Statistics ( O/STDEV )</b>	<b>P Values</b>
KTF -> MI -> PKI	0.018	0.327	0.372
KTS -> MI -> PKI	0.180	3.674	0.000

**Lampiran 10. Dokumentasi**



