

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. GAMBARAN UMUM OBYEK/SUBYEK PENELITIAN

Obyek penelitian ini adalah Startup digital di Kota Yogyakarta yang merupakan perusahaan rintisan dengan rekam jejak terbatas serta masih dalam tahap pengembangan. Startup menghadapi lingkungan bisnis yang ekstrim dimana riset-riset sangat diperlukan untuk memvalidasikan ide-ide yang mereka tawarkan ke pasar. Untuk memastikan ketepatan obyek penelitian, peneliti melakukan penelusuran dan memastikan bahwa Startup calon obyek penelitian tersebut memiliki kriteria yang diharapkan.

Subyek dalam penelitian ini adalah manajer dan karyawan dari Startup digital yang ada di Kota Yogyakarta. Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner yang dibagikan dalam bentuk formulir *online*. Untuk mendapatkan data responden, peneliti menghubungi pihak Startup, kemudian menitipkan *link* formulir *online* agar dibagikan kepada para anggota Startup tersebut. Pengumpulan data dilakukan selama  $\pm$  1 bulan dan berhasil mengumpulkan sebanyak 126 kuesioner.

Selanjutnya dilakukan penyortiran pada kuesioner yang terkumpul. Penyortiran tersebut dilakukan untuk memastikan responden yang didapat sesuai dengan kriteria yang telah dijelaskan pada Bab III. Setelah penyortiran, akhirnya didapatkan 118 kuesioner yang sesuai kriteria dan layak untuk digunakan dalam proses penelitian selanjutnya.

## 1. Gambaran Umum Obyek Penelitian

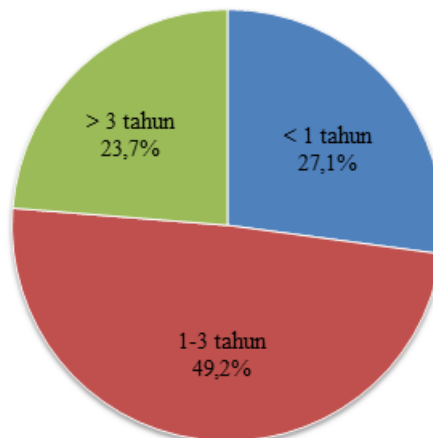
Melalui pendekatan dan metode pengumpulan data yang telah dijelaskan, hasilnya terkumpul lebih dari 50 nama Startup dari berbagai kategori. Berikut ini merupakan gambaran umum mengenai profil Startup yang tersaring sebagai obyek penelitian. Pemaparan profil obyek penelitian akan diklasifikasikan berdasarkan usia, ukuran, dan kategori Startup.

**Tabel 4.1**  
Profil Obyek Penelitian

Klasifikasi	Keterangan	Jumlah	Prosentase
Usia	< 1 tahun	32	27.1%
	1 - 3 tahun	58	49.2%
	> 3 tahun	28	23.7%
Ukuran	< 10 pekerja	62	52.5%
	10 - 25 pekerja	29	24.6%
	26 - 50 pekerja	27	22.9%
Kategori	e-Commerce	28	23.7%
	Fintech	5	4.2%
	Software/Aplikasi	5	4.2%
	Game	1	0.8%
	Edukasi	5	4.2%
	Media	30	25.4%
	Jasa	28	23.7%
	Lainnya	16	13.6%

Sumber: Data diolah (2018)

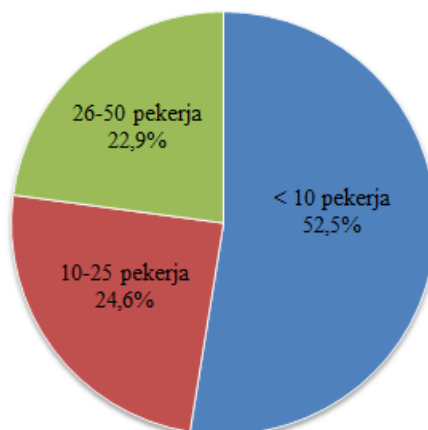
Data pada Tabel 4.1 yang menampilkan profil Startup sebagai obyek penelitian selanjutnya akan diulas masing-masing menurut klasifikasinya.



Sumber: Data diolah (2018)

**Gambar 4.1:** Obyek Berdasarkan Usia

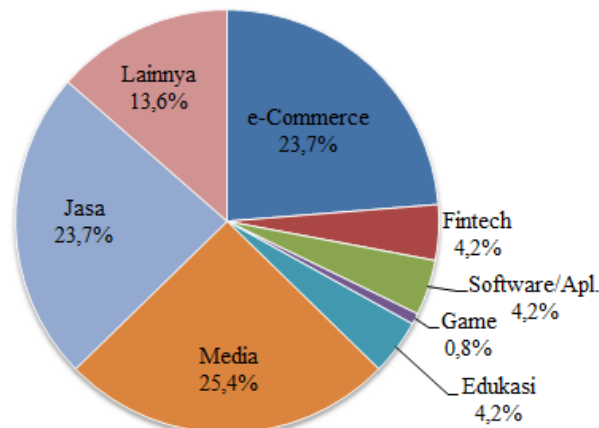
Berdasarkan Gambar 4.1 dapat diketahui obyek yang berusia di bawah 1 tahun berjumlah 27,1% setara 32 Startup, usia 1-3 tahun berjumlah 49,2% setara 58 Startup, dan usia di atas 3 tahun berjumlah 23,7% setara 28 Startup.



Sumber: Data diolah (2018)

**Gambar 4.2:** Obyek Berdasarkan Ukuran

Gambar 4.2 menjelaskan klasifikasi obyek berdasarkan ukuran, dimana jumlah pekerja < 10 orang sebanyak 52,5% atau 62 Startup, jumlah pekerja 10-25 orang sebanyak 24,6% atau 29 Startup, dan jumlah pekerja > 25 orang sebanyak 22,9% atau 27 Startup.



Sumber: Data diolah (2018)

**Gambar 4.3:** Obyek Berdasarkan Kategori

Gambar 4.3 di atas menjelaskan 3 kategori Startup terbanyak yaitu Media dengan jumlah 25,4% atau 30 Startup, e-Commerce dan Jasa dengan jumlah 23,7% atau 28 Startup, kemudian 4 terbawah yaitu Fintech, Software/Aplikasi dan Edukasi masing-masing sejumlah 4,2% atau 5 Startup, serta Game dengan jumlah 0,8% atau 1 Startup. Terdapat 13,6% atau 16 Startup dengan kategori yang tidak disebutkan.

## 2. Deskriptif Data Responden

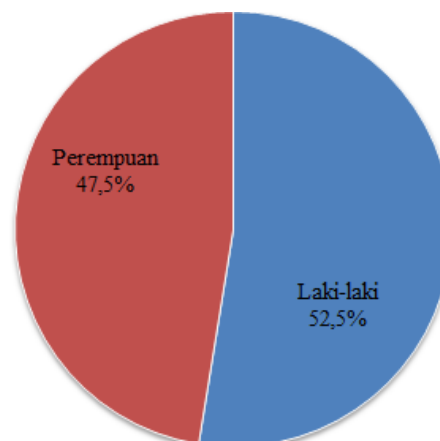
Bagian ini akan menyajikan data profil responden sehingga diperoleh gambaran umum mengenai keadaan responden yang dapat digunakan sebagai informasi tambahan untuk memahami dan memberi spesifisitas pada hasil penelitian. Profil responden akan dijabarkan secara statistik dari total sebanyak 118 responden dengan klasifikasi menurut jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, jabatan struktural, dan lama kerja. Berikut adalah gambaran umum profil responden yang dipaparkan oleh Tabel 4.2 berikut:

**Tabel 4.2**  
**Profil Responden Penelitian**

Klasifikasi	Keterangan	Jumlah	Prosentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	62	52.5%
	Perempuan	56	47.5%
Usia	< 19 tahun	0	0.0%
	19 - 23 tahun	13	11.0%
	24 - 30 tahun	100	84.7%
	> 30 tahun	5	4.2%
Tingkat Pendidikan	SMA/MA/SMK	35	29.7%
	Diploma/Sarjana	80	67.8%
	Magister	3	2.5%
Jabatan Struktural	Manajer	42	35.6%
	Staff	76	64.4%
Lama Kerja	< 1 tahun	62	52.5%
	1 - 3 tahun	49	41.5%
	> 3 tahun	7	5.9%

*Sumber: Data diolah (2018)*

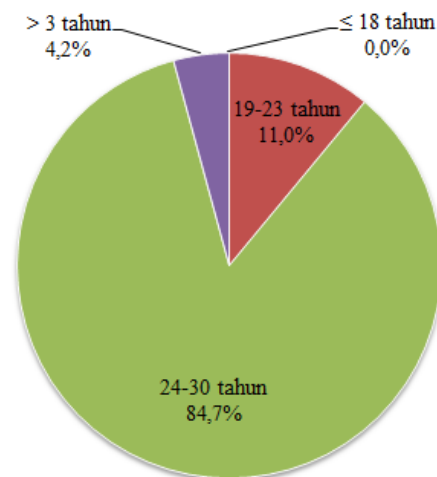
Berdasarkan data profil responden pada Tabel 4.2 di atas, selanjutnya akan dijelaskan secara lebih rinci menurut masing-masing klasifikasi.



*Sumber: Data diolah (2018)*

**Gambar 4.4:** Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

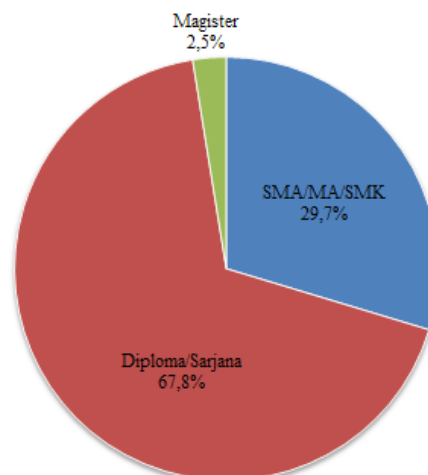
Klasifikasi jenis kelamin berdasarkan Gambar 4.4 menunjukkan responden laki-laki mendominasi dengan prosentase 52,5% atau 62 orang, sedangkan responden perempuan berjumlah 47,5% atau 56 orang.



Sumber: Data diolah (2018)

**Gambar 4.5:** Responden Berdasarkan Usia

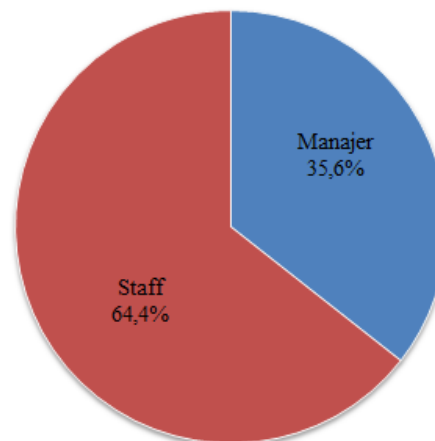
Berdasarkan Gambar 4.5, responden terbanyak berada pada rentang usia 24-30 tahun yaitu 84,7% atau 100 orang, kedua, pada rentang usia 19-23 tahun yaitu 11,0% atau 13 orang, dan ketiga, usia di atas 30 tahun yaitu 4,2% atau 5 orang. Tidak ada responden usia di bawah 19 tahun.



Sumber: Data diolah (2018)

**Gambar 4.6:** Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

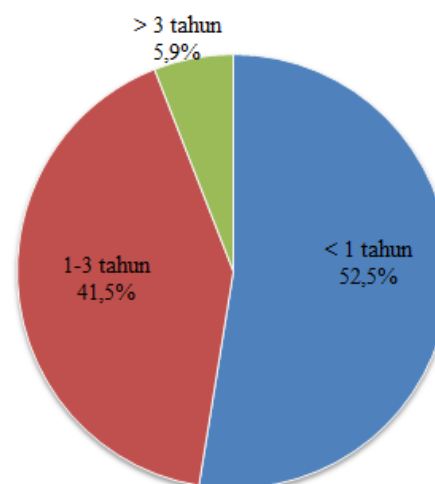
Gambar 4.6 menjelaskan klasifikasi responden berdasarkan tingkat pendidikan, dengan lulusan SMA/MA/SMK sebanyak 29,7% atau 35 orang, lulusan Diploma/Sarjana sebanyak 67,8% atau 80 orang, serta lulusan Magister sebanyak 2,5% atau 3 orang.



Sumber: Data diolah (2018)

**Gambar 4.7:** Responden Berdasarkan Jabatan Struktural

Dari Gambar 4.7, dapat diketahui perbandingan antara responden dengan jabatan sebagai manajer dan staff adalah 35,6% dan 64,4% atau sebanyak 42 orang dan 76 orang.



Sumber: Data diolah (2018)

**Gambar 4.8:** Responden Berdasarkan Lama Kerja

Berdasarkan Gambar 4.8, diketahui bahwa responden dengan lama kerja di bawah 1 tahun, 1-3 tahun, dan di atas 3 tahun masing-masing sebanyak 52,5% (62 orang), 41,5% (49 orang), dan 5,9% (7 orang).

### 3. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Analisis deskriptif akan menggambarkan secara umum masing-masing variabel berdasarkan jawaban yang diperoleh dari responden terhadap indikator-indikator yang ditanyakan pada kuesioner. Data ditabulasi lalu diolah sehingga informasi variasi jawaban diperoleh.

**Tabel 4.3**  
Statistik Deskriptif Variabel Perilaku Kerja Inovatif

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
IWB1	118	1	5	4.11	0.771
IWB2	118	2	5	4.31	0.710
IBW3	118	2	5	4.22	0.764
IWB4	118	1	5	3.94	0.820
IWB5	118	2	5	3.98	0.762
IWB6	118	2	5	3.92	0.812
IWB7	118	2	5	3.97	0.779
IWB8	118	2	5	4.05	0.749
IWB9	118	2	5	3.99	0.779
IWB10	118	2	5	4.07	0.814
Valid N (listwise)	118			4.0560	

Sumber: Data diolah (2018)

Dari Tabel 4.3 dapat diketahui statistik deskriptif responden dalam memberikan penilaian variabel perilaku kerja inovatif. Variabel tersebut menunjukkan jumlah rata-rata 4,0560 dengan skor minimum 3,92 pada item “Saya selalu membuat rekan-rekan tim menjadi antusias terhadap gagasan baru saya” dan skor maksimum 4,31 pada item “Saya selalu berpikir mengenai bagaimana suatu hasil kerja dapat ditingkatkan”.



**Tabel 4.4**  
Statistik Deskriptif Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
TFL1	118	2	5	4.06	0.731
TFL2	118	2	5	3.98	0.806
TFL3	118	2	5	4.08	0.801
TFL4	118	2	5	4.03	0.795
TFL5	118	1	5	4.16	0.857
TFL6	118	2	5	4.08	0.823
TFL7	118	2	5	4.03	0.805
TFL8	118	2	5	3.92	0.735
TFL9	118	2	5	3.86	0.809
TFL10	118	2	5	3.84	0.728
Valid N (listwise)	118			4.0040	

*Sumber: Data diolah (2018)*

Dari Tabel 4.4 dapat diketahui statistik deskriptif responden dalam memberikan penilaian variabel gaya kepemimpinan transformasional. Variabel tersebut memiliki jumlah rata-rata 4,0040 dengan skor minimum 3,84 pada item “Pimpinan saya memberi perhatian sesuai kebutuhan masing-masing anggota/karyawan”, dan skor maksimum 4,16 pada item “Pimpinan saya membangun optimisme tentang masa depan.”.

**Tabel 4.5**  
Statistik Deskriptif Variabel Gaya Kepemimpinan Transaksional

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
TSL1	118	2	5	3.87	0.757
TSL2	118	1	5	3.90	0.841
TSL3	118	2	5	3.81	0.787
TSL4	118	2	5	3.85	0.791
TSL5	118	2	5	3.75	0.839
TSL6	118	1	5	3.54	0.993
Valid N (listwise)	118			3.7867	

*Sumber: Data diolah (2018)*

Tabel 4.5 menunjukkan statistik deskriptif responden dalam memberikan penilaian variabel gaya kepemimpinan transaksional. Variabel gaya kepemimpinan transaksional memiliki jumlah rata-rata 3,7867 dengan skor minimum 3,54 terdapat pada pertanyaan “Pimpinan saya percaya bahwa “jika sesuatu berjalan baik, tidak ada yang perlu diperbaiki””, dan skor maksimum 3,90 pada item “Pimpinan saya menjelaskan konsekuensi/imbalance yang diperoleh jika sasaran kinerja tercapai”.

**Tabel 4.6**  
Statistik Deskriptif Variabel Iklim inovatif

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
IC1	118	2	5	4.06	0.708
IC2	118	2	5	4.14	0.715
IC3	118	3	5	4.16	0.653
IC4	118	2	5	4.03	0.745
IC5	118	2	5	3.92	0.764
IC6	118	2	5	4.00	0.716
IC7	118	2	5	3.97	0.762
IC8	118	2	5	4.14	0.678
IC9	118	2	5	3.97	0.762
IC10	118	2	5	4.09	0.728
IC11	118	2	5	4.15	0.758
IC12	118	2	5	4.03	0.727
IC13	118	1	5	4.05	0.804
IC14	118	2	5	4.12	0.681
Valid N (listwise)	118			4.0593	

Sumber: Data diolah (2018)

Dari Tabel 4.6 dapat diketahui statistik deskriptif responden dalam memberikan penilaian variabel iklim inovatif. Variabel iklim inovatif menunjukkan jumlah rata-rata 4,0593 dengan skor minimum 3,92 terdapat pada pertanyaan “Kami memiliki kebersamaan dalam bersikap” dan skor maksimum 4,16 pada item “Kami berkomitmen mencapai sasaran tim”.

## B. UJI KUALITAS INSTRUMEN DAN DATA

### 1. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan menggunakan program AMOS 22 dengan melihat *regression weights* pada output *estimate*. Indikator sebuah variabel dianggap valid jika memiliki *p-value* < 0,05. Hasil dari uji validitas, dapat dilihat pada Tabel 4.7 berikut ini:

**Tabel 4.7**  
Hasil Uji Validitas

Variabel	Item	Estimate	S.E.	C.R.	P	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Transformasional	TFL1	1				Valid
	TFL2	1.294	0.225	5.751	***	Valid
	TFL3	1.390	0.232	5.997	***	Valid
	TFL4	1.413	0.230	6.141	***	Valid
	TFL5	1.607	0.256	6.275	***	Valid
	TFL6	1.530	0.243	6.298	***	Valid
	TFL7	1.345	0.229	5.885	***	Valid
	TFL8	1.196	0.205	5.834	***	Valid
	TFL9	1.034	0.211	4.890	***	Valid
	TFL10	0.945	0.191	4.948	***	Valid
Gaya Kepemimpinan Transaksional	TSL1	1				Valid
	TSL2	1.002	0.140	7.142	***	Valid
	TSL3	1.079	0.129	8.365	***	Valid
	TSL4	0.999	0.133	7.487	***	Valid
	TSL5	1.046	0.142	7.358	***	Valid
	TSL6	1.031	0.169	6.114	***	Valid
Perilaku Kerja Inovatif	IWB1	1				Valid
	IWB2	0.784	0.125	6.279	***	Valid
	IBW3	0.832	0.135	6.149	***	Valid
	IWB4	0.873	0.146	5.998	***	Valid
	IWB5	0.861	0.135	6.379	***	Valid
	IWB6	0.742	0.145	5.105	***	Valid
	IWB7	0.810	0.138	5.854	***	Valid
	IWB8	0.983	0.133	7.373	***	Valid
	IWB9	1.083	0.139	7.764	***	Valid
	IWB10	1.081	0.143	7.583	***	Valid

Variabel	Item	Estimate	S.E.	C.R.	P	Keterangan
Iklim Inovatif	IC1	1				Valid
	IC2	1.089	0.143	7.626	***	Valid
	IC3	0.936	0.131	7.160	***	Valid
	IC4	0.944	0.149	6.356	***	Valid
	IC5	1.036	0.154	6.708	***	Valid
	IC6	1.066	0.148	7.218	***	Valid
	IC7	1.140	0.157	7.271	***	Valid
	IC8	0.964	0.138	6.979	***	Valid
	IC9	1.010	0.154	6.541	***	Valid
	IC10	0.864	0.147	5.882	***	Valid
	IC11	1.126	0.154	7.313	***	Valid
	IC12	1.161	0.149	7.765	***	Valid
	IC13	0.924	0.161	5.733	***	Valid
	IC14	0.899	0.137	6.543	***	Valid

Sumber: Data diolah (2018)

Hasil pengujian di atas menunjukkan semua indikator memiliki *p-value* (\*\*\*), yang menunjukkan angka yang sangat kecil jauh di bawah 0,05, sehingga semua indikator masing-masing variabel dinyatakan valid.

## 2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan dengan menghitung nilai *Construct Reliability*. Apabila nilai CR dari suatu variabel  $\geq 0,70$ , maka instrumen yang diajukan dalam pengukuran variabel tersebut dinyatakan reliabel. Hasil dari uji reliabilitas, dapat dilihat pada Tabel 4.8 berikut ini:

**Tabel 4.8**  
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Construct Reliability</i>	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Transformasional	0.8963	Reliabel
Gaya Kepemimpinan Transaksional	0.8584	Reliabel
Iklim Inovatif	0.9233	Reliabel
Perilaku Kerja Inovatif	0.8785	Reliabel

Sumber: Data diolah (2018)

Hasil uji reliabilitas yang ditampilkan oleh Tabel 4.8 di atas menunjukkan bahwa semua variabel penelitian memiliki nilai  $CR \geq 0,70$ . Sehingga instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah reliabel.

## **C. ANALISIS DATA DAN HASIL PENELITIAN (UJI HIPOTESIS)**

### **1. Pengembangan Model Berbasis Teori**

Pengembangan model pada penelitian ini berdasarkan pada konsep teoritis dan analisis data yang telah dijelaskan pada Bab III. Secara umum model penelitian ini terdiri dari variabel independen (eksogen), yaitu gaya kepemimpinan transformasional dan traksaksional serta variabel dependen (endogen), yaitu iklim inovatif dan perilaku kerja inovatif.

### **2. Menyusun Diagram Alur**

Langkah berikutnya menyusun diagram alur (*path diagram*) yang juga telah dipaparkan pada Bab III.

### **3. Konversi Diagram Alur ke Persamaan Struktural**

Model yang telah digambarkan dalam diagram alur, selanjutnya dinyatakan ke dalam persamaan struktural pada Bab III.

### **4. Matriks Input dan Estimasi Model**

Matriks input yang digunakan adalah kovarian dan korelasi. Estimasi model yang digunakan adalah estimasi *maksimum likelihood* yang harus terpenuhi sesuai dengan asumsi-asumsi SEM.

## 5. Identifikasi Model Struktural

Identifikasi model dapat dilihat dari hasil perhitungan jumlah data kovarian dan varian kemudian dibandingkan dengan jumlah parameter yang akan diestimasi. Berikut tabel hasil perhitungan tersebut:

**Tabel 4.9**  
Output Notes for Model

Number of distinct sample moments	820
Number of distinct parameters to be estimated	86
Degrees of freedom (820 - 86)	734
Minimum was achieved	
Chi-square	1164.680
Degrees of freedom	734
Probability level	0.000

Sumber: Data diolah (2018)

Berdasarkan Tabel 4.9 di atas, diketahui bahwa perilaku kerja inovatif adalah *overidentified*. Dikatakan demikian karena dengan jumlah sampel 104, menghasilkan jumlah data kovarian sebanyak 820 dan jumlah parameter yang akan diestimasi sebanyak 86. Sehingga *degrees of freedom* yang dihasilkan adalah 734. Karena *degrees of freedom*  $> 0$  dan keterangan “*minimum was achieved*”, maka proses pengujian estimasi *maksimum likelihood* dapat dilakukan dan diidentifikasi estimasinya.

## 6. Uji Kesesuaian Model

### a. Ukuran sampel

Jumlah responden yang diperoleh pada penelitian ini sebanyak 118 orang. Jumlah tersebut telah memenuhi kriteria pengujian dengan metode SEM.

b. Uji *Outliers*

Dalam analisis multivariat, adanya *outliers* dapat dilihat pada output *mahalanobis distance*. Kriteria yang digunakan untuk menilai ada atau tidaknya *multivariate outliers* yaitu pada nilai  $p < 0,001$ . Data terindikasi *multivariate outliers* apabila nilai *mahalanobis d-squared* lebih besar dari nilai *mahalanobis* pada tabel. Data yang terindikasi *multivariate outliers* harus dikeluarkan. Hasil pengujian *multivariate outliers* disajikan pada Tabel 4.10 berikut:

**Tabel 4.10**  
Hasil Uji *Multivariate Outliers*

	Mahalanobis d-squared	p1	p2
43	72.956	0.001	0.124
10	72.625	0.001	0.009
11	72.287	0.001	0.001
40	70.962	0.002	0
84	70.387	0.002	0
67	67.409	0.004	0
38	66.907	0.005	0
26	63.041	0.012	0
17	61.282	0.017	0
33	60.385	0.02	0
29	59.315	0.025	0
12	59.077	0.026	0

Sumber: Data diolah (2018)

Tabel 4.10 di atas menunjukkan perhitungan batas *outliers* menggunakan CHIINV dengan memasukkan probabilitas 0,001 dan *degree of freedom* sejumlah *observed variable* yaitu 40 item. Hasil perhitungan batas akhir *outliers* adalah 73,402. Dari tabel, tidak ada nilai *mahalanobis d-squared* yang melebihi batas tersebut, sehingga disimpulkan tidak terdapat *outliers* secara multivariat.

## c. Uji Normalitas

Normalitas mencerminkan bentuk distribusi suatu data. Jika distribusi data tidak normal maka hasil analisis dikhawatirkan akan menjadi bias. Normalitas data diuji menggunakan kriteria *critical ratio* (c.r) untuk *skewness* (kemiringan) maupun *kurtosis* (keruncingan) sebesar  $\pm 2,58$  pada tingkat signifikansi 0,01 (1%) (Ghozali, 2014). Hasil uji normalitas data penelitian dapat dilihat pada Tabel 4.11 di bawah ini:

**Tabel 4.11**  
Hasil Uji Normalitas

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
IC14	2	5	-0.476	-2.109	0.345	0.766
IC13	1	5	-0.686	-3.04	0.692	1.535
IC12	2	5	-0.185	-0.821	-0.697	-1.545
IC11	2	5	-0.496	-2.201	-0.393	-0.872
IC10	2	5	-0.277	-1.227	-0.653	-1.448
IC9	2	5	-0.293	-1.301	-0.4	-0.887
IC8	2	5	-0.335	-1.487	-0.205	-0.455
IC7	2	5	-0.41	-1.818	-0.113	-0.251
IC6	2	5	-0.28	-1.244	-0.247	-0.547
IC5	2	5	-0.333	-1.477	-0.236	-0.522
IC4	2	5	-0.29	-1.285	-0.476	-1.055
IC3	3	5	-0.173	-0.767	-0.693	-1.536
IC2	2	5	-0.343	-1.523	-0.518	-1.149
IC1	2	5	-0.374	-1.66	-0.063	-0.14
IWB10	2	5	-0.411	-1.823	-0.662	-1.469
IWB9	2	5	-0.094	-0.418	-1.062	-2.354
IWB8	2	5	-0.205	-0.908	-0.839	-1.861
IWB7	2	5	-0.174	-0.773	-0.801	-1.776
IWB6	2	5	-0.133	-0.591	-0.862	-1.911
IWB5	2	5	-0.088	-0.391	-0.967	-2.145
IWB4	1	5	-0.452	-2.005	0.181	0.401
IBW3	2	5	-0.739	-3.279	0.131	0.29
IWB2	2	5	-0.656	-2.908	-0.242	-0.536



Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
IWB1	1	5	-0.752	-3.333	1.087	2.409
TSL6	1	5	-0.302	-1.339	-0.346	-0.767
TSL5	2	5	-0.192	-0.853	-0.564	-1.25
TSL4	2	5	-0.244	-1.08	-0.424	-0.941
TSL3	2	5	-0.065	-0.29	-0.635	-1.408
TSL2	1	5	-0.759	-3.366	1.089	2.414
TSL1	2	5	-0.023	-0.103	-0.749	-1.661
TFL10	2	5	-0.013	-0.058	-0.573	-1.271
TFL9	2	5	0.072	0.319	-1.067	-2.367
TFL8	2	5	0.003	0.012	-0.831	-1.842
TFL7	2	5	-0.357	-1.583	-0.654	-1.45
TFL6	2	5	-0.435	-1.929	-0.7	-1.551
TFL5	1	5	-0.886	-3.931	0.601	1.334
TFL4	2	5	-0.266	-1.177	-0.846	-1.876
TFL3	2	5	-0.453	-2.01	-0.535	-1.187
TFL2	2	5	-0.166	-0.738	-0.972	-2.155
TFL1	2	5	-0.223	-0.989	-0.708	-1.569
Multivariate					161.385	15.122

Sumber: Data diolah (2018)

Tabel 4.11 di atas menunjukkan terdapat 5 indikator yang tidak memiliki nilai antara -2,58 sampai 2,58, sedang 35 indikator lainnya memiliki nilai antara -2,58 sampai 2,58. Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan data penelitian berdistribusi normal.

#### d. Uji Multikolinearitas dan Singularitas

Pengujian multikolinearitas mengharuskan tidak adanya korelasi yang sempurna atau besar antarvariabel independen. Multikolinearitas dapat dideteksi dari nilai determinan matriks kovarian. Indikasi adanya multikolinearitas dan singularitas dapat diketahui melalui nilai determinan matriks kovarian sampel yang benar-benar kecil atau mendekati angka nol. Berikut adalah hasil uji multikolinearitas dan singularitas:

**Tabel 4.12**  
Determinan Matriks Kovarian Sampel

Determinant of sample covariance matrix	0.000
---	-------

Sumber: Data diolah (2018)

**Tabel 4.13**  
Korelasi Variabel Independen

	Estimate
TFL <--> TSL	0.643

Sumber: Data diolah (2018)

Berdasarkan Tabel 4.12 di atas, diketahui nilai *determinant of sample covariance matrix* sebesar 0.000 atau mendekati angka nol. Akan tetapi korelasi pada Tabel 4.13 diperoleh nilai sebesar 0,643 yang berarti korelasi antarvariabel independen  $< 0,9$ . Berdasarkan dari hasil korelasi tersebut, data masih dapat diproses lebih lanjut.

e. Menilai Kriteria *Goodness-of-Fit*

Evaluasi kesesuaian model dilakukan berdasarkan kriteria *Goodness-of-Fit*. Hasil penilaian pada kriteria *Goodness-of-Fit* ditunjukkan pada tabel berikut ini:

**Gambar 4.14**  
Hasil Uji *Goodness-of-Fit*

<i>Goodness-of-Fit Index</i>	<i>Cut off Value</i>	Model Penelitian	Keterangan
X <sup>2</sup> (Chi-Square)	<798,138	1164,680	Tidak Fit
Sig. Probability	≥0,05	0,000	Tidak Fit
CMIN/DF	≤2,00	0,734	Tidak Fit
RMSEA	≤0,08	0,071	Fit
GFI	≥0,90	0,675	Tidak Fit
AGFI	≥0,90	0,637	Tidak Fit
TLI	≥0,95	0,815	Marginal Fit
CFI	≥0,95	0,826	Marginal Fit

Sumber: Data diolah (2018)

Dari Tabel 4.14 di atas terlihat bahwa nilai RMSEA telah memenuhi *cut off value* dengan nilai 0,071, sedangkan TLI dan CFI berada pada kriteria marginal fit karena nilainya mendekati *cut off value*. Kriteria lainnya, yaitu *Chi-Square*, *Significancy Probability*, CMIN/DF, GFI dan AGFI dinyatakan tidak fit karena memiliki nilai yang jauh dari standar yang ditentukan. Menurut Ghozali (2008) apabila satu atau dua kriteria *Goodness-of-Fit* terpenuhi, maka model dapat dikatakan baik. Oleh karena itu, disimpulkan bahwa model penelitian dapat diterima.

## 7. Uji Hipotesis

Analisis hasil pengolahan data untuk menguji hipotesis dapat dilakukan berdasarkan output dari *standardized regression weights* yang menunjukkan nilai koefisien hubungan pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Sedangkan signifikansi hubungan dapat dilihat pada output dari *regression weights* yang ditunjukkan oleh nilai C.R dan *p-value* pada masing-masing hubungan antarvariabel. Berikut ini adalah tabel ringkasan dari output tersebut:

**Tabel 4.15**  
Hasil Uji Hipotesis

	Std. Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
IC <--- TFL	0.305	0.129	2.735	0.006	Signifikan
IC <--- TSL	0.558	0.104	4.569	***	Signifikan
IWB <--- TFL	0.307	0.173	2.327	0.02	Signifikan
IWB <--- TSL	0.145	0.145	0.963	0.335	Tidak Signifikan
IWB <--- IC	0.312	0.175	2.023	0.043	Signifikan

Sumber: Data diolah (2018)

Berdasarkan hasil perhitungan statistik pada Tabel 4.15 di atas, hubungan pengaruh antara variabel eksogen terhadap variabel endogen serta signifikansi dari hubungan-hubungan tersebut, dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif.

Nilai koefisien *standardized regression weights* antara gaya kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja inovatif sebesar 0,307, hal tersebut menunjukkan arah hubungan yang positif dengan efek yang lemah diantara kedua variabel tersebut, karena nilai *estimate*  $< 0,5$ . Selanjutnya, tampak nilai C.R sebesar 2,327 dengan *p-value* sebesar 0,02, dimana nilai C.R  $> 1,960$  dan *p-value*  $< 0,05$ . Hal tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap perilaku kerja inovatif, sehingga **H1a diterima**.

- 2) Pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap perilaku kerja inovatif.

Nilai koefisien *standardized regression weights* antara gaya kepemimpinan transaksional dan perilaku kerja inovatif sebesar 0,145, hal tersebut menunjukkan arah hubungan yang positif dengan efek yang lemah antara kedua variabel tersebut, karena nilai *estimate*  $< 0,5$ . Kemudian C.R menunjukkan nilai sebesar 0,963 dan *p-value* sebesar 0,335, yang artinya nilai C.R  $< 1,960$  dan *p-value*  $> 0,05$ .

Dengan demikian, **H1b ditolak**, karena pengaruh gaya kepemimpinan transaksional tidak signifikan terhadap perilaku kerja inovatif.

3) Pengaruh iklim inovatif terhadap perilaku kerja inovatif.

Nilai koefisien *standardized regression weights* antara iklim inovatif dan perilaku kerja inovatif sebesar 0,312, menunjukkan arah hubungan positif dengan dampak rendah. Selanjutnya, tampak nilai C.R sebesar 2,023 dengan *p-value* sebesar 0,043, dimana nilai C.R > 1,960 dan *p-value* < 0,05 yang menunjukkan hubungan pengaruh yang signifikan. Oleh karena itu, **H2 diterima**.

Untuk melihat hubungan pengaruh tidak langsung atau pengaruh mediasi dari iklim inovatif pada hubungan antara variabel eksogen dan variabel endogen dapat dilihat melalui perbandingan nilai koefisien dari *standardized direct effects* dengan nilai koefisien dari *standardized indirect effects*. Apabila nilai *standardized direct effects* lebih kecil dari nilai *standardized indirect effects*, maka variabel mediasi memberikan pengaruh tidak langsung pada hubungan antara variabel eksogen dan variabel endogen. Analisis pengaruh tidak langsung tersebut dilakukan berdasarkan hasil perhitungan statistik yang diringkas pada gambar di bawah ini:

**Tabel 4.16**  
Hasil Uji Pengaruh Langsung, Tidak Langsung, dan Pengaruh Total

	Variables	TFL	TSL	IC	IWB
Direct Effects	IC	0.305	0.558	0.000	0.000
	IWB	0.307	0.145	0.312	0.000
Indirect Effects	IC	0.000	0.000	0.000	0.000
	IWB	0.095	0.174	0.000	0.000
Total Effects	IC	0.305	0.558	0.000	0.000
	IWB	0.402	0.319	0.312	0.000

Sumber: Data diolah (2018)

Berdasarkan Tabel 4.16 di atas, pengujian hipotesis mengenai ada atau tidaknya hubungan tidak langsung diantara variabel-variabel yang diteliti, akan dijelaskan di bawah ini:

- 1) Pengaruh mediasi iklim inovatif pada hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja inovatif.

Nilai *standardized direct effects* pada hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja inovatif sebesar 0,307, sedangkan nilai *standardized indirect effects* pada hubungan kedua variabel tersebut sebesar 0,095. Oleh karena nilai *standardized direct effects* lebih besar daripada nilai *standardized indirect effects*, maka **H3a ditolak** dengan kesimpulan bahwa iklim inovatif tidak memiliki pengaruh mediasi pada hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja inovatif.

- 2) Pengaruh mediasi iklim inovatif pada hubungan antara gaya kepemimpinan transaksional dan perilaku kerja inovatif.

Hubungan antara gaya kepemimpinan transaksional dan perilaku kerja inovatif memiliki nilai *standardized direct effects* sebesar

0,145, sedangkan nilai *standardized indirect effects* dari hubungan kedua variabel tersebut sebesar 0,174. Oleh karena nilai *standardized direct effects* lebih kecil dari nilai *standardized indirect effects*, maka iklim inovatif memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan transaksional dan perilaku kerja inovatif. Akhirnya, disimpulkan bahwa **H3b diterima**.

#### **D. PEMBAHASAN (INTERPRETASI)**

Hasil pengujian hipotesis penelitian telah ditunjukkan secara ringkas pada Tabel 4.15 dan 4.16. Bagian ini akan menjelaskan secara lebih lengkap mengenai hasil pengujian tersebut.

##### **1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Perilaku Kerja Inovatif**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan, dibuktikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja inovatif. Hal ini berarti bahwa, semakin transformatif gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh CEO Startup, maka akan semakin tinggi pula perilaku kerja inovatif dari para manajer dan karyawan Startup tersebut. Gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh pemimpin pada Startup mampu menstimulasi perilaku kerja inovatif bawahannya. Hasil ini sejalan dengan konseptualisasi Bass (1985) mengenai gaya kepemimpinan transformasional sebagai model kepemimpinan yang mempengaruhi pengikut untuk melakukan pekerjaan di luar harapan, dan

mempertanyakan asumsi lama mereka, sehingga bawahan terdorong untuk kreatif dan inovatif. Hasil penelitian ini berhasil membuktikan studi-studi serupa yang dilakukan oleh Kang *et al.* (2015), Contreras *et al.* (2017), Damirch *et al.* (2015), Khaola & Sephelane (2013), dan Khan *et al.* (2012).

Di lain sisi, berdasarkan hasil uji hipotesis yang dilakukan, penelitian ini gagal membuktikan pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap perilaku kerja inovatif. Sehingga dinyatakan, penerapan gaya kepemimpinan transaksional oleh CEO Startup tidak memberikan dampak pada perilaku kerja inovatif para manajer dan karyawannya. Hasil penelitian ini berlawanan dengan penelitian yang dilakukan oleh Kang *et al.* (2015), Contreras *et al.* (2017), Khan *et al.* (2012), dan Rahim *et al.* (2015), dimana studi empirisnya membuktikan adanya pengaruh yang signifikan diantara kedua variabel tersebut.

Meski demikian, studi ini setidaknya memberi kontribusi empiris yang mendukung pendapat Bass & Avolio (1991 dalam Judge *et al.*, 2006) bahwa kepemimpinan transaksional dan transformasional merupakan konsep yang saling melengkapi, dimana gaya kepemimpinan transaksional dianggap memiliki efek yang lebih rendah dibandingkan dengan gaya kepemimpinan transformasional. Selain itu, bukti empiris ini juga membantah klaim Pieterse *et al.* (2010) yang menganggap gaya kepemimpinan transaksional memiliki hubungan negatif terhadap perilaku kerja inovatif.



## 2. Pengaruh Iklim Inovatif terhadap Perilaku Kerja Inovatif

Dugaan bahwa iklim inovatif berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif terbukti sesuai pada hasil pengujian hipotesis yang dilakukan. Hal tersebut menunjukkan bahwa iklim inovatif pada Startup mendorong perilaku kerja inovatif manajer dan karyawan di dalamnya. Lebih lanjut, semakin inovatif iklim pada sebuah Startup, maka akan semakin memacu para manajer dan karyawan untuk berperilaku kerja inovatif. Sebaliknya, Startup yang tidak mendukung iklim inovatif maka akan menghambat perilaku kerja inovatif dari para anggotanya.

Aydin (2016) dalam jurnalnya mengatakan iklim kreatif merupakan pra kondisi untuk menghasilkan “sesuatu yang baru”. Individu-individu dalam organisasi akan terdorong untuk berperilaku kerja inovatif ketika terdapat suasana berbagi antaranggota (Yuan & Woodman, 2010) serta ide-ide dan upaya-upaya kreatif didukung (Odoardi *et al.*, 2010 dalam Shanker *et al.*, 2017). Pendapat tersebut menggambarkan iklim inovatif, dimana dalam penelitian ini diwakili oleh item IC6, IC8, IC11, IC13, dan IC14 yang semuanya memiliki nilai di atas rata-rata. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Aydin (2016), Shanker *et al.* (2017), dan Kheng & Mahmood (2013), yang membuktikan bahwa iklim inovatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif.

### **3. Pengaruh Mediasi Iklim Inovatif pada Hubungan Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Perilaku Kerja Inovatif**

Analisis mengenai pengaruh mediasi iklim inovatif pada hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja inovatif menghasilkan kesimpulan bahwa iklim inovatif tidak berperan sebagai mediator dalam hubungan tersebut. Dengan kata lain, gaya kepemimpinan transformasional lebih berperan pada pengaruh langsung terhadap perilaku kerja inovatif. Sebagai gaya kepemimpinan yang mampu memenuhi tingkat yang lebih tinggi pada hierarki kebutuhan manusia, kemungkinan yang terjadi adalah anggota Startup tidak memerlukan stimulasi yang bersifat materiil dalam kaitannya untuk memunculkan perilaku kerja inovatif. Karena kesadaran akan pentingnya perilaku tersebut, yang selanjutnya juga berpengaruh pada hasil keinovasian organisasi, sudah muncul dalam diri masing-masing anggota sejak pemimpinnya mengatakan demikian. Kesadaran tersebut dibuktikan oleh indikator IWB1, IWB2, IWB3 dan IWB10 yang secara deskriptif memiliki nilai di atas rata-rata. Hasil studi ini berlawanan dengan temuan dari Kang *et al.* (2015), Contreras *et al.* (2017), Damirch *et al.* (2011) dan Jaiswal & Dhar (2015).

Sedangkan pada hubungan antara gaya kepemimpinan transaksional dan perilaku kerja inovatif, iklim inovatif memiliki peran mediasi. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, dapat dijelaskan bahwa dengan

penerapan gaya kepemimpinan transaksional, CEO mampu mempengaruhi iklim inovatif pada Startupnya. Semakin inovatif iklim Startup tersebut dapat terbentuk, maka akan mendorong para manajer dan karyawannya untuk berperilaku kerja inovatif.

Anggota lebih mungkin berperilaku kerja inovatif ketika diberikan kebebasan dan otonomi karena mendorong persepsi bahwa mereka mampu memperbaiki dan mengendalikan situasi kerja mereka (Krause, 2007 dalam Shanker *et al.*, 2017). Menurut Isaksen & Ekvall (2010), iklim inovasi terkait dengan bagaimana ide-ide baru dikelola. Keadaan seperti itu mengindikasikan penyediaan waktu, sumber daya, serta sistem penghargaan bagi pekerja yang kreatif (Damirch *et al.*, 2011). Situasi-situasi pembentuk iklim inovatif tersebut, merupakan aspek yang sangat lekat dengan praktik kepemimpinan transaksional. Secara khusus dalam penelitian ini, kondisi tersebut digambarkan oleh indikator-indikator, diantaranya pada item TSL1, TSL3 dan TSL4 yang terbukti memiliki nilai statistik deskriptif di atas rata-rata. Hasil studi empiris ini berlawanan dengan hasil penelitian dari Kang *et al.* (2015). Di sisi lain, penelitian ini mendukung bukti empiris milik Contreras *et al.* (2017).