

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Validitas dan Reliabilitas

Tabel 4.1 Konstruk Reliabilitas dan Validitas

Variabel	Composite Reliability	AVE
Otentik	0.941	0.616
Kepercayaan	0.971	0.606
Inovatif	0.969	0.608
Kinerja	0.967	0.676

Sumber: Data Primer diolah 2019. Hal. 239. Lamp. 3

Dari tabel 4.1 dapat dilihat bahwa nilai semua variabel dalam pengujian reliabilitas baik menggunakan *Composite Reliability* nilainya > 0.70 , dan pengujian validitas dengan menggunakan *AVE (Average Variance Extracted)* nilainya > 0.50 . Pada variabel kepemimpinan otentik *reliability* $0.941 > 0.70$ dan nilai *AVE* $0.616 > 0.50$ maka variabel Kepemimpinan otentik valid dan reliabel. Pada variabel kepercayaan organisasi *reliability* $0.971 > 0.70$ dan nilai *AVE* $0.606 > 0.50$ maka variabel kepercayaan organisasi valid dan reliabel. Pada variabel perilaku inovatif *reliability* $0.969 > 0.70$ dan nilai *AVE* $0.608 > 0.50$ maka variabel perilaku inovatif valid dan reliabel. Dan Pada variabel kinerja *reliability* $0.967 > 0.70$ dan nilai *AVE* $0.676 > 0.50$ maka variabel kinerja valid dan reliabel.

4.2 Deskripsi Data

Pada penelitian ini data diperoleh dengan mengantarkan langsung kuesioner kepada responden yang merupakan karyawan BCA KCU Yogyakarta. Pada bab ini akan membahas tentang analisis data yang telah terkumpul melalui kuisoner yang di susun dalam tabulasi data (terlampir) mengenai “ Kepemimpinan otentik dan kepercayaan organisasi dalam meningkatkan kinerja melalui perilaku inovatif sebagai variabel intervaning: studi kasus BCA KCU Yogyakarta”. Data yang di analisis tersebut selanjutnya digunakan sebagai bukti menguji hipotesis penelitian yang telah dirumuskan pada bagian sebelumnya.

Pada penyebaran kuisoner pada BCA KCU Yogyakarta kuisoner yang kembali adalah 170 responden dari 175 karyawan, untuk mengetahui karaktersitik responden pada penelitian ini digunakan analisis persentase. Data deskriptif penelitian disajikan agar dapat menggambarkan profil data penelitian serta hubungan yang ada antar variabel yang digunakan dalam penelitian. Ringkasan hasil analisis diskriptif statistik yang telah dilakukan adalah sebagai berikut:

4.3.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah (orang)	Frekuensi
Pria	58	34.1Persen
Wanita	112	65.9 Persen
Total	170	100 Persen

Sumber: Hasil pengolahan data, 2019. Hal. 225. Lamp. 3

Dari tabel 4.2 karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin yang diperoleh dari penyebaran kuesioner yang dilakukan oleh peneliti kepada responden, dapat diketahui bahwa karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin konsumen di BCA KCU Yogyakarta diperoleh jumlah responden dengan jenis kelamin pria sebanyak 58 orang (34.1 Persen) sedangkan responden wanita sebanyak 112 orang (65.9 %).

4.3.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah (orang)	Frekuensi
17 – 24 Tahun	45	26.5 Persen
25 – 32 Tahun	74	43.5 Persen
33 – 50 Tahun	41	24.1 Persen
50 <	10	5.9 Persen
Total	170	100 Persen

Sumber: Hasil pengolahan data, 2019. Hal. 225. Lamp.3

Dari tabel 4.2 karakteristik responden berdasarkan umur yang diperoleh dari penyebaran kuesioner yang dilakukan oleh peneliti kepada responden, dapat diketahui bahwa karakteristik responden berdasarkan usia pada karyawan BCA diperoleh jumlah responden dengan range umur 17-24 tahun sebanyak 45 orang (26.5persen) sedangkan responden dengan range umur 25-32 tahun sebanyak 74 orang (43.5 persen) dan responden dengan range umur 33-50 tahun sebanyak 41 orang (24.1 persen) dan usia di atas 50 tahun sebanyak 10 orang (5.9 persen)

4.3.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Adapun pengelompokan responden selanjutnya adalah berdasarkan Pendidikan terakhir. Pengelompokan ini terdiri dari 4 kelompok yaitu responden yang memiliki Pendidikan terakhir SD, SMP dan SMA. Adapun hasil pengelompokan responden adalah sebagai berikut:

Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan Terakhir	Jumlah Responden	Presentase
SMP	12	7 %
SMA	58	34.2 %
S1	94	55.3 %
Lainnya	6	3.5 %
Total	170	100 %

Sumber: Hasil pengolahan data, 2019. Hal. 225. Lamp. 3

Dari table tersebut maka diketahui bahwa responden dalam penelitian ini paling banyak memiliki Pendidikan terakhir SMA dengan presentase 34.2 persen sedangkan responden yang SMP adalah 7 persen sedangkan paling sedikit adalah responden berpendidikan terakhir S1 yaitu 55.3 persen dan pendidikan yang lainnya sebesar 3.5 persen.

4.4 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah kepemimpinan otentik, kepercayaan organisasi, perilaku inovatif dan kinerja perusahaan. Pengukuran pada variabel tersebut menggunakan skor 1 untuk terendah dan 5 untuk skor tertinggi. Sehingga interval skor tersebut adalah:

$$\text{Interval} = (\text{Nilai Maksimal} - \text{Nilai Minimal}) / (\text{Jumlah Kelas})$$

$$= (5-1) / 5 = 0.8$$

Berdasarkan pada perhitungan diatas, maka skala distribusi kriteria pendapat adalah sebagai berikut:

Sangat Rendah : 1.00 – 1.79

Rendah : 1.80 – 2.59

Cukup : 2.60 – 3.39

Tinggi : 3.40 – 4.19

Sangat Tinggi : 4.20 – 5.00

1. Hasil Analisis Variabel Eksongen

Variabel eksogen pada penelitian ini adalah kepemimpinan otentik dan kepercayaan organisasi. Hasil analisis deskriptif terhadap variabel eksogen adalah sebagai berikut:

Tabel 4.5 Variabel Kepemimpinan Otentik

No.	Pertanyaan	Mean	Kriteria
1	Pemimpin saya bisa dengan tepat menjelaskan bagaimana orang lain menilai kemampuannya	3.818	Tinggi
2	Pemimpin saya menunjukkan bahwa ia memahami kekuatan dan kelemahannya	3.906	Tinggi
3	Pemimpin saya menunjukkan bahwa ia paham bagaimana tindakan/kebijakan tertentu berdampak bagi orang lain	3.788	Tinggi
4	Pemimpin saya meminta ide-ide yang menantang keyakinan intinya	4.024	Tinggi
5	Pemimpin saya menganalisis data-data relevan sebelum mengambil keputusan.	3.906	Tinggi
6	Pemimpin saya dengan cermat mendengarkan alternatif perspektif sebelum mencapai kesimpulan	3.735	Tinggi
7	Pemimpin saya mendorong semua orang untuk mengungkapkan pendapatnya	3.888	Tinggi

Lanjutan tabel 4.5

8	Pemimpin saya dengan jelas menyatakan apa yang dia maksudkan	3.894	Tinggi
9	Pemimpin saya secara terbuka berbagi informasi dengan orang lain	3.559	Tinggi
10	Pemimpin saya mengekspresikan ide dan pemikirannya dengan jelas kepada orang lain	3.818	Tinggi
11	Pemimpin saya menunjukkan keyakinan yang konsisten dengan perbuatannya	3.735	Tinggi
12	Pemimpin saya menggunakan keyakinan intinya untuk membuat keputusan	3.794	Tinggi
13	Pemimpin saya menahan tekanan untuk melakukan hal-hal yang bertentangan dengan keyakinannya	3.706	Tinggi
14	Pemimpin saya dibimbing dalam tindakannya oleh standar moral internal	3.735	Tinggi
	Rata-rata Total	3.818	Tinggi

Sumber: Data Primer diolah 2019. Hal. 226. Lamp. 3

Berdasarkan hasil analisis pada tabel 4.5 dapat diketahui rata-rata penilaian responden terhadap variabel kepemimpinan otentik termasuk dalam kategori Tinggi (3.818). Pada variabel kepemimpinan otentik terdapat 4 dimensi yang pertama *self awareness* yang terdapat pada pertanyaan 1-3 dan semua pertanyaan masuk dalam kriteria “Tinggi”, yang kedua *balanced processing* pada dimensi ini terdapat pada pertanyaan nomor 4-7 dan semua pertanyaan masuk dalam kriteria “Tinggi”, yang ketiga *relational transparency* pada dimensi ini terdapat pada pertanyaan nomor 8-10 dan semua pertanyaan pada dimensi tersebut masuk dalam kriteria “Tinggi”, yang keempat *internalized moral prespective* pada dimensi ini terdapat pertanyaan pada nomor 11 - 14 dan semua pertanyaan masuk dalam kriteria “Tinggi”. Semua pertanyaan pada variabel kepemimpinan otentik masuk dalam kriteria “Tinggi”.

Penilaian tertinggi terdapat pada pertanyaan nomor 4 yaitu “Pemimpin saya

meminta ide-ide yang menantang keyakinan intinya” dengan mean (4.024), sedangkan penilaian terendah terdapat pada nomor 9 yaitu “ Pemimpin saya secara terbuka berbagi informasi dengan orang lain” dengan mean (3.559). Untuk pertanyaan pada nomor 9 dapat menjadi perhatian khusus karena memiliki nilai terendah supaya pemimpin lebih terbuka dengan informasi yang berkaitan dengan perusahaan. Berdasarkan hasil tersebut dapat dinyatakan bahwasannya kepemimpinan otentik mampu memberikan pengaruh yang tinggi terhadap kinerja perusahaan.

Tabel 4.6 Variabel Kepercayaan Organisasi

No	Pertanyaan	Mean	Kriteria
1	Saya percaya pemimpin saya bahwa dia sudah cukup pengetahuan dan keterampilan tentang pekerjaan	4.018	Tinggi
2	Saya percaya atasan saya membuat keputusan yang benar tentang pekerjaan.	3.859	Tinggi
3	Saya percaya atasan saya bahwa ia sepenuhnya melakukan tugasnya tugas sendiri	3.794	Tinggi
4	Saya percaya atasan saya bahwa ia menepati janji	3.965	Tinggi
5	Apa yang di katakan pemimpin sesuai dengan apa yang dilakukan	3.782	Tinggi
6	Ketika dia dibutuhkan oleh karyawan, atasanku membantu dan berperilaku mendukung	3.941	Tinggi
7	Saya percaya bahwa pemimpin akan menceritakan apapun kepada saya	3.806	Tinggi
8	Saya dapat dengan mudah berbicara dengan pemimpin saya tentang masalah saya pekerjaan	3.924	Tinggi
9	Saya percaya atasan saya bahwa ia dapat melakukan pekerjaan dengan mudah dan lancar	4.006	Tinggi
10	Atasan saya mempertimbangkan pendapat kami saat dia membuat keputusan dan menerapkan prosedur tentang pekerjaan	4.112	Tinggi
11	Ketika saya menemukan masalah terkait dengan pekerjaan saya, saya percaya bahwa rekan kerja saya akan membantu saya menghadapinya	3.876	Tinggi
12	Saya percaya rekan kerja saya bahwa mereka melakukan / akan melakukan yang terbaik pada pekerjaannya	4.565	Sangat Tinggi

Lanjutan tabel 4.6

13	Rekan-rekan saya melakukan tugas mereka, bahkan jika ada atasan di tempat kerja	4.429	Sangat Tinggi
14	Saya percaya pada rekan kerja saya bahwa mereka tidak membuat pekerjaan saya sulit ketika melakukan tugas yang membutuhkan banyak perhatian.	4.441	Sangat Tinggi
15	Saya mempercayai kolega saya tentang spesialisasi dalam bidang mereka sendiri	4.512	Sangat Tinggi
16	Perusahaan tempat saya bekerja selalu memperlakukan saya dengan adil dan adil	4.488	Sangat Tinggi
17	Perusahaan tempat saya bekerja selalu menepati janji	4.524	Sangat Tinggi
18	Perusahaan tempat saya bekerja selalu mendukung saya ketika saya membutuhkan bantuan	4.500	Sangat Tinggi
19	Saya percaya pada perusahaan tempat saya bekerja untuk bersikap jujur kepada karyawannya	4.512	Sangat Tinggi
20	Perusahaan tempat saya bekerja memberikan penghargaan dan mendukung saya selama saya melakukan pekerjaan dengan cukup baik.	3.924	Tinggi
21	Perusahaan tempat saya bekerja peduli dengan masalah saya	3.918	Tinggi
22	Saya percaya kebijakan perusahaan ini menguntungkan karyawan	3.841	Tinggi
Rata-rata Total		4.124	Tinggi

Sumber: Data Primer diolah 2019. Hal. 227. Lamp. 3

Berdasarkan hasil analisis pada tabel 4.6 dapat diketahui rata-rata penilaian responden terhadap variabel kepercayaan organisasi termasuk dalam kategori Tinggi (4.124). Pada variabel kepercayaan organisasi terdapat 3 dimensi yang pertama percaya terhadap atasan terdapat pada pertanyaan 1-10 semua pertanyaan tersebut masuk dalam kriteria “Tinggi”, yang kedua dimensi percaya pada rekan kerja terdapat pada pertanyaan 11-15 masuk dalam kriteria “Tinggi dan Sangat tinggi”, yang ketiga dimensi percaya terhadap organisasi terdapat pada pertanyaan 16-22 masuk dalam kriteria “Tinggi dan Sangat tinggi”. Penilaian tertinggi terdapat pada pertanyaan

nomor 12 yaitu “Saya percaya rekan kerja saya bahwa mereka melakukan / akan melakukan yang terbaik pada pekerjaannya” dengan mean (4.565), sedangkan penilaian terendah terdapat pada nomor 5 yaitu “ Apa yang di katakan pemimpin sesuai dengan apa yang dilakukan” (3.782) . Untuk pertanyaan nomor 5 perlu mendapatkan peningkatan karena memiliki nilai yang paling rendah dimana pemimpin harus melakukan sesuai dengan apa yang dikatakan karena pemimpin merupakan contoh pada perusahaan tersebut dan juga akan diikuti oleh bawahannya atau karyawan pada perusahaan yang di pimpin. Berdasarkan hasil tersebut dapat dinyatakan bahwasannya kepercayaan organisasi mampu memberikan pengaruh yang tinggi terhadap kinerja perusahaan.

2. Hasil Analisis Variabel Mediasi

Variabel mediasi pada penelitian ini adalah perilaku inovatif. Hasil analisis deskriptif terhadap variabel mediasi adalah sebagai berikut:

Tabel 4.7 Variabel Perilaku Inovatif

No	Pertanyaan	Mean	Kriteria
1.	Memperhatikan masalah yang bukan bagian dari pekerjaannya sehari-hari	4.141	Tinggi
2.	Bertanya-tanya bagaimana hal-hal dapat diperbaiki	3.994	Tinggi
3.	Mencari metode, teknik, atau instrumen kerja yang baru	3.829	Tinggi
4.	Menghasilkan solusi orisinal untuk masalah	3.965	Tinggi
5.	Menemukan pendekatan baru untuk menjalankan tugas	3.912	Tinggi
6.	Membuat anggota organisasi penting antusias untuk ide-ide inovatif	3.700	Tinggi
7.	Berusaha meyakinkan orang untuk mendukung ide inovatif	3.906	Tinggi
8.	Secara sistematis memperkenalkan ide-ide inovatif ke dalam praktik kerja	3.900	Tinggi
9.	Berkontribusi pada implementasi ide-ide baru	3.912	Tinggi

Lanjutan tabel 4.7

10.	Berupaya mengembangkan hal-hal baru	3.818	Tinggi
Rata-rata Total		3.907	Tinggi

Sumber: Data Primer diolah 2019. Hal. 228. Lamp.3

Berdasarkan hasil analisis pada tabel 4.7 dapat diketahui rata-rata penilaian responden terhadap variabel perilaku inovatif termasuk dalam kategori Tinggi (3.907). Pada variabel perilaku inovatif terdapat 4 dimensi yang pertama *opportunity exploration* terdapat pada pertanyaan 1-2 masuk pada kriteria “Tinggi”, yang kedua *idea generation* terdapat pada nomor 3-5 masuk dalam kriteria “Tinggi”, yang ketiga *championing* terdapat pada nomor 6-7 masuk dalam kriteria “Tinggi” dan yang keempat *implementation* terdapat pada nomor 8-10 yang masuk dalam kriteria “Tingg”. Penilaian tertinggi terdapat pada pertanyaan nomor 1 yaitu “memperhatikan masalah yang bukan bagian dari pekerjaannya sehari-hari” dengan mean (4.141), sedangkan penilaian terendah terdapat pada nomor 6 yaitu “membuat anggota organisasi penting antusias untuk ide-ide inovatif” dengan mean (3.700). Berdasarkan hasil tersebut dapat dinyatakan bahwasannya perilaku inovatif mampu memberikan pengaruh yang tinggi terhadap kinerja perusahaan.

3. Hasil Analisis Variabel Endogen

Variabel endogen pada penelitian ini adalah kinerja perusahaan. Hasil analisis deskriptif terhadap variabel endogen adalah sebagai berikut:

Tabel 4.8 Variabel Kinerja

No	Pertanyaan	Mean	Kriteria
1.	Saya memuaskan kriteria kuantitas hasil kerja yang secara resmi diperlukan	3.794	Tinggi
2.	Saya memuaskan kriteria kualitas hasil kerja yang secara resmi diperlukan	4.053	Tinggi
3.	Saya melakukan pekerjaan saya dengan akurat	3.865	Tinggi
4.	Saya memberikan layanan pelanggan yang baik (internal & pelanggan eksternal)	3.800	Tinggi
5.	Saya datang dengan ide-ide baru	3.994	Tinggi
6.	Saya bekerja untuk mengimplementasikan ide-ide baru	3.800	Tinggi
7.	Saya mencoba mencari cara yang lebih baik untuk melakukan sesuatu	3.941	Tinggi
8.	Saya membuat proses dan rutinitas yang lebih baik	3.818	Tinggi
9.	Saya membuat kemajuan dalam karier saya	3.947	Tinggi
10.	Saya terus mencari peluang karier	4.000	Tinggi
11.	Saya memiliki tujuan karier	4.147	Tinggi
12.	Saya mengembangkan keterampilan yang dibutuhkan dalam karier masa depan saya	3.918	Tinggi
13.	Saya bekerja sebagai bagian dari tim atau grup	3.871	Tinggi
14.	Saya mencari informasi dari orang lain dalam pekerjaan saya kelompok.	3.806	Tinggi
15.	Saya memastikan bahwa kelompok kerja saya berhasil	4.000	Tinggi
16.	Saya merespons kebutuhan orang lain dalam pekerjaan saya kelompok	3.800	Tinggi
17.	Saya melakukan hal-hal yang membantu orang lain ketika tidak berpisah pekerjaan saya	3.935	Tinggi
18.	Saya bekerja untuk kebaikan perusahaan saya secara keseluruhan	3.847	Tinggi
19.	Saya melakukan hal-hal yang mempromosikan perusahaan saya	3.953	Tinggi
20.	Saya membantu agar perusahaan saya diinginkan tempat kerja	4.012	Tinggi
Rata-rata Total		3,915	Tinggi

Sumber: Data Primer diolah 2019. Hal. 229. Lamp 3

Berdasarkan hasil analisis pada tabel 4.8 dapat diketahui rata-rata penilaian responden terhadap variabel kinerja termasuk dalam kategori sangat tinggi (4.304).

Pada variabel kinerja terdapat 5 dimensi, yang pertama produktivitas terdapat pada

pertanyaan nomor 1-4 masuk dalam kriteria “Tinggi”, yang kedua kualitas layanan terdapat pada pertanyaan 5-8 masuk dalam kriteria “Tinggi”, yang ketiga responsivitas terdapat pada pertanyaan 9-12 masuk dalam kriteria “Tinggi”, yang keempat responsibilitas terdapat pada pertanyaan 13-16 masuk dalam kriteria “Tinggi”, yang kelima akuntabilitas terdapat pada pertanyaan 17-20 masuk kriteria “Tinggi”. Penilaian tertinggi terdapat pada pertanyaan nomor 11 yaitu “Saya memiliki tujuan karier” dengan mean (4.147), sedangkan penilaian terendah terdapat pada nomor 1 yaitu “Saya memuaskan kriteria kuantitas hasil kerja yang secara resmi diperlukan” dengan mean (3.794). Berdasarkan hasil tersebut dapat dinyatakan bahwasannya karyawan ingin meningkatkan kinerja perusahaan salah satunya dengan tujuan karir di dalam perusahaan tersebut.

4.5 Analisis Data

4.5.1 Pengujian Model Pengukuran (Outer Model)

1. Convergent Validity

Model pengukuran menunjukkan bagaimana variabel manifest atau observed variabel merepresentasi variabel laten untuk diukur. Convergent validity diukur dengan menggunakan parameter outer loading dan AVE (Average Variance Extraced). Ukuran refleksif individual dikatakan berkolerasi jika nilai lebih dari 0,7 dengan konstruk yang ingin diukur (Ghozali and Latan, 2015).

Tabel 4.9 Nilai Loading Factor Konstruk Eksogen Kepemimpinan Otentik

Konstruk Eksogen	Pertanyaan	Loading Factor
<i>Self - awareness</i>	Otentik 1	0.827
<i>Self - awareness</i>	Otentik 2	0.788
<i>Self - awareness</i>	Otentik 3	0.789
<i>Balanced processing</i>	Otentik 4	0.880
<i>Balanced processing</i>	Otentik 5	0.830
<i>Balanced processing</i>	Otentik 6	0.841
<i>Balanced processing</i>	Otentik 7	0.822
<i>Relational transparency</i>	Otentik 8	0.827
<i>Relational transparency</i>	Otentik 9	0.781
<i>Relational transparency</i>	Otentik 10	0.864
<i>Internalized moral perspective</i>	Otentik 11	0.805
<i>Internalized moral perspective</i>	Otentik 12	0.841
<i>Internalized moral perspective</i>	Otentik 13	0.802
<i>Internalized moral perspective</i>	Otentik 14	0.807

Sumber: Data primer setelah diolah, 2019. Hal. 234. Lamp. 3

Berdasarkan tabel 4.9 bahwa nilai factor loading semua variabel manifest > 0.70 . Sehingga variabel kepemimpinan otentik sudah memenuhi uji Convergent validity dan tidak perlu ada item yang dikeluarkan atau di hilangkan pada variabel kepemimpinan otentik.

Tabel 4.10 Nilai Loading Factor Konstruk Eksogen Kepercayaan

Organisasi

Konstruk Eksogen	Pertanyaan	Loading Factor
Atasan	Kepercayaan 1	0.776
Atasan	Kepercayaan 2	0.745
Atasan	Kepercayaan 3	0.709
Atasan	Kepercayaan 4	0.773
Atasan	Kepercayaan 5	0.702
Atasan	Kepercayaan 6	0.749
Atasan	Kepercayaan 7	0.728
Atasan	Kepercayaan 8	0.717
Atasan	Kepercayaan 9	0.723

Lanjutan tabel 4.10

Atasan	Kepercayaan 10	0.823
Rekan kerja	Kepercayaan 11	0.766
Rekan kerja	Kepercayaan 12	0.866
Rekan kerja	Kepercayaan 13	0.780
Rekan kerja	Kepercayaan 14	0.833
Rekan kerja	Kepercayaan 15	0.854
Organisasi	Kepercayaan 16	0.796
Organisasi	Kepercayaan 17	0.858
Organisasi	Kepercayaan 18	0.832
Organisasi	Kepercayaan 19	0.862
Organisasi	Kepercayaan 20	0.734
Organisasi	Kepercayaan 21	0.746
Organisasi	Kepercayaan 22	0.708

Sumber: Data primer setelah diolah 2019. Hal. 235. Lamp.3

Berdasarkan tabel 4.10 bahwa nilai factor loading semua variabel manifest > 0.70. Sehingga variabel kepercayaan organisasi sudah memenuhi uji Convergent validity dan tidak perlu ada item yang dikeluarkan atau di hilangkan pada variabel kepercayaan organisasi.

Tabel 4.11 Nilai Loading Factor Variabel Mediasi Perilaku Inovatif

Konstruk Eksogen	Pertanyaan	Loading Factor
<i>Opportunity exploration</i>	Inovatif 1	0.807
<i>Opportunity exploration</i>	Inovatif 2	0.769
<i>Idea Generation</i>	Inovatif 3	0.809
<i>Idea Generation</i>	Inovatif 4	0.787
<i>Idea Generation</i>	Inovatif 5	0.813
<i>Championing</i>	Inovatif 6	0.727
<i>Championing</i>	Inovatif 7	0.848
<i>Implementation</i>	Inovatif 8	0.721
<i>Implementation</i>	Inovatif 9	0.818
<i>Implementation</i>	Inovatif 10	0.738

Sumber: Data primer setelah diolah 2019. Hal. 235. Lamp. 3

Berdasarkan tabel 4.11 bahwa nilai factor loading semua variabel manifest > 0.70. Sehingga variabel perilaku inovatif sudah memenuhi uji Convergent validity dan tidak perlu ada item yang dikeluarkan atau di hilangkan pada variabel kepemimpinan otentik.

Tabel 4.12 Nilai Loading Factor Variabel Endogen Kinerja

Konstruk Eksogen	Pertanyaan	Loading Factor
Produktivitas	Kinerja 1	0.778
Produktivitas	Kinerja 2	0.802
Produktivitas	Kinerja 3	0.799
Produktivitas	Kinerja 4	0.740
Kualitas layanan	Kinerja 5	0.792
Kualitas layanan	Kinerja 6	0.794
Kualitas layanan	Kinerja 7	0.826
Kualitas layanan	Kinerja 8	0.780
Responsivitas	Kinerja 9	0.782
Responsivitas	Kinerja 10	0.762
Responsivitas	Kinerja 11	0.739
Responsivitas	Kinerja 12	0.750
Responsibilitas	Kinerja 13	0.792
Responsibilitas	Kinerja 14	0.750
Responsibilitas	Kinerja 15	0.779
Responsibilitas	Kinerja 16	0.812
Akuntabilitas	Kinerja 17	0.828
Akuntabilitas	Kinerja 18	0.755
Akuntabilitas	Kinerja 19	0.767
Akuntabilitas	Kinerja 20	0.759

Sumber: Data primer diolah 2019. Hal. 236. Lamp.3

Berdasarkan tabel 4.12 bahwa nilai factor loading semua variabel manifest > 0.70. Sehingga variabel kinerja sudah memenuhi uji Convergent validity dan tidak perlu ada item yang dikeluarkan atau di hilangkan pada variabel kinerja.

2. Discriminant Validity

Discriminant Validity digunakan untuk menguji validitas suatu model. Discriminant Validity dilihat melalui nilai cross loading yang menunjukkan besarnya korelasi antar konstruk dengan indikatornya dan indikator dari konstruk lainnya. Standar nilai yang digunakan untuk cross loading yaitu harus lebih besar dari 7 atau dengan membandingkan nilai square root of average variance extracted (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Jika nilai akar AVE setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai discriminant validity yang baik.

Tabel 4.13 Nilai Cross Loading

Pertanyaan	Otentik	Kepercayaan	Inovatif	Kinerja
Otentik 1	0.827	0.636	0.608	0.702
Otentik 2	0.788	0.507	0.545	0.600
Otentik 3	0.789	0.592	0.559	0.649
Otentik 4	0.880	0.650	0.718	0.753
Otentik 5	0.830	0.545	0.660	0.671
Otentik 6	0.841	0.540	0.646	0.659
Otentik 7	0.822	0.544	0.613	0.620
Otentik 8	0.827	0.578	0.661	0.689
Otentik 9	0.781	0.529	0.645	0.685
Otentik 10	0.864	0.592	0.678	0.732
Otentik 11	0.805	0.595	0.660	0.675
Otentik 12	0.841	0.563	0.655	0.716
Otentik 13	0.802	0.581	0.643	0.700
Otentik 14	0.807	0.566	0.641	0.732
Kepercayaan 1	0.573	0.776	0.688	0.703
Kepercayaan 2	0.584	0.745	0.707	0.720
Kepercayaan 3	0.508	0.709	0.581	0.627
Kepercayaan 4	0.604	0.773	0.661	0.742
Kepercayaan 5	0.591	0.702	0.609	0.701

Sumber: Data Primer setelah diolah, 2019. Hal. 237. Lamp. 3

Berdasarkan pada tabel 4.13, nilai cross loading pada masing – masing item memiliki nilai yang lebih besar dari nilai square root of average variance extracted (AVE), dan nilai paling besar saat dihubungkan dengan variabel latennya dibandingkan dengan ketika dihubungkan dengan variabel laten lain. Hal ini menunjukkan bahwa setiap variabel manifest dalam penelitian ini telah tepat menjelaskan variabel latennya dan membuktikan bahwa discriminant validity seluruh item valid.

3. Composite Reliability

Selain melihat nilai dari factor loading konstruk sebagai uji validitas, dalam model pengukuran juga dilakukan uji reliabilitas. Uji reliabilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsistensi, dan ketepatan instrument dalam mengukur suatu konstruk. Dalam PLS – SEM dengan menggunakan SmartPLS, untuk mengukur reliabilitas suatu konstruk dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu dengan Cronbach’s Alpha dan Composite reliability. Namun, penggunaan Cronbach’s Alpha untuk menguji reliabilitas suatu konstruk akan memberikan nilai yang lebih rendah (under estimate) sehingga lebih disarankan untuk menggunakan Composite Reliability.

Tabel 4.14 Konstruk Reliabilitas dan Validitas

Variabel	Cronbach’s Alpha	Composite Reliability	AVE
Otentik	0.930	0.941	0.616
Kepercayaan	0.969	0.971	0.606
Inovatif	0.966	0.969	0.608
Kinerja	0.963	0.967	0.676

Lanjutan tabel 4.13

Kepercayaan 6	0.572	0.749	0.654	0.721
Kepercayaan 7	0.617	0.728	0.581	0.703
Kepercayaan 8	0.533	0.717	0.612	0.655
Kepercayaan 9	0.490	0.723	0.613	0.663
Kepercayaan 10	0.584	0.823	0.692	0.710
Kepercayaan 11	0.575	0.766	0.692	0.689
Kepercayaan 12	0.534	0.866	0.675	0.647
Kepercayaan 13	0.455	0.780	0.549	0.579
Kepercayaan 14	0.523	0.833	0.650	0.619
Kepercayaan 15	0.534	0.854	0.651	0.634
Kepercayaan 16	0.463	0.796	0.618	0.582
Kepercayaan 17	0.536	0.858	0.629	0.616
Kepercayaan 18	0.511	0.832	0.624	0.595
Kepercayaan 19	0.493	0.862	0.649	0.637
Kepercayaan 20	0.551	0.734	0.598	0.574
Kepercayaan 21	0.538	0.746	0.637	0.582
Kepercayaan 22	0.504	0.708	0.585	0.533
Inovatif 1	0.709	0.693	0.807	0.717
Inovatif 2	0.631	0.613	0.769	0.644
Inovatif 3	0.620	0.633	0.809	0.675
Inovatif 4	0.633	0.645	0.787	0.631
Inovatif 5	0.660	0.678	0.813	0.710
Inovatif 6	0.494	0.566	0.727	0.652
Inovatif 7	0.647	0.694	0.848	0.748
Inovatif 8	0.488	0.581	0.721	0.598
Inovatif 9	0.625	0.686	0.818	0.763
Inovatif 10	0.572	0.625	0.738	0.683
Kinerja 1	0.625	0.635	0.716	0.778
Kinerja 2	0.679	0.677	0.716	0.802
Kinerja 3	0.654	0.663	0.735	0.799
Kinerja 4	0.606	0.627	0.642	0.740
Kinerja 5	0.663	0.660	0.644	0.792
Kinerja 6	0.695	0.615	0.669	0.794
Kinerja 7	0.684	0.660	0.692	0.826
Kinerja 8	0.697	0.630	0.608	0.780
Kinerja 9	0.646	0.648	0.691	0.782
Kinerja 10	0.606	0.662	0.664	0.762
Kinerja 11	0.613	0.690	0.679	0.739
Kinerja 12	0.635	0.662	0.720	0.750

Lanjutan tabel 4.13

Kinerja 13	0.642	0.679	0.750	0.792
Kinerja 14	0.618	0.640	0.652	0.750
Kinerja 15	0.650	0.665	0.646	0.779
Kinerja 16	0.701	0.653	0.708	0.812
Kinerja 17	0.680	0.687	0.714	0.828
Kinerja 18	0.671	0.625	0.599	0.755
Kinerja 19	0.644	0.623	0.675	0.767
Kinerja 20	0.598	0.648	0.657	0.759

Sumber: Data Primer diolah 2019. Hal. 238. Lamp. 3

Dari tabel 4.14 dapat dilihat bahwa nilai semua variabel dalam pengujian reliabilitas baik menggunakan Cronbach's Alpha ataupun Composite Reliability nilainya > 0.70 , dan pengujian validitas dengan menggunakan AVE (Average Variance Extracted) nilainya $. 0.50$. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa variabel – variabel yang diujikan valid dan juga reliable, sehingga dapat dilanjutkan untuk menguji model struktural.

4.5.2. Analisis Model Struktural (Inner Model)

Evaluasi model structural atau inner model bertujuan untuk memprediksi hubungan antar variabel laten. Model structural dievaluasi dengan melihat besarnya presentase variance yang dijelaskan yaitu dengan melihat nilai R-Square untuk konstruk laten endogen, dan AVE untuk predictiveness dengan menggunakan prosedur resampling seperti jackknifing dan bootstrapping untuk memperoleh stabilitas dari estimasi.

1. R-Square (R²)

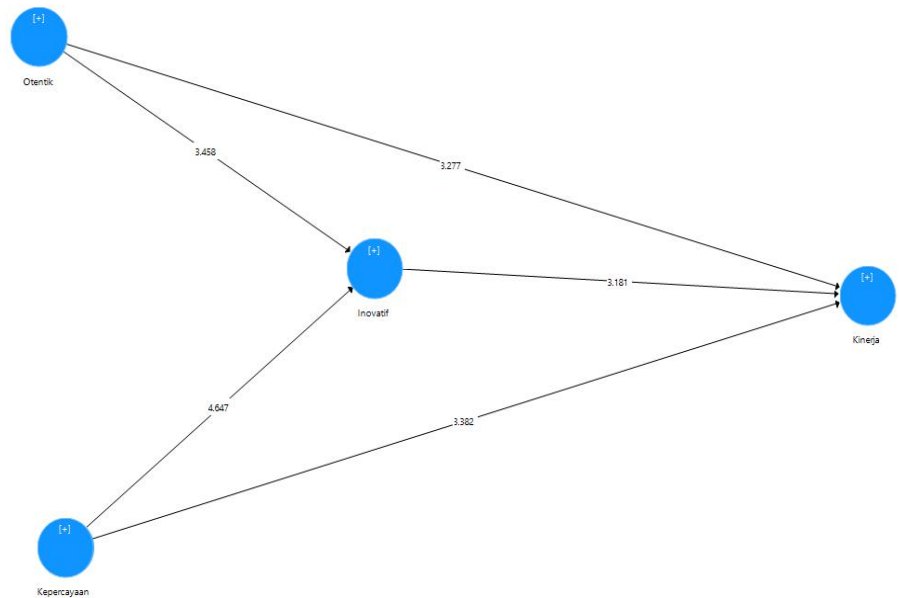
Tabel 4.15 Path Coefficient Pengukuran Signifikansi SCFA

Variabel	R Square	R Squared Adjusted
Inovatif	0.755	0.752
Kinerja	0.853	0.850

Sumber: Data Primer diolah, 2019. Hal. 239. Lamp. 3

Berdasarkan tabel 4.15 dapat dilihat bahwa model pengaruh Kepemimpinan Otentik dan kepercayaan organisasi terhadap perilaku inovatif memberikan nilai sebesar 0.755 yang dapat diinterpretasikan bahwa variabilitas konstruk inovatif yang dapat dijelaskan oleh variabilitas konstruk kepemimpinan otentik dan kepercayaan organisasi adalah sebesar 7.5 % sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian ini. Begitu juga dengan model pengaruh kepemimpinan otentik dan kepercayaan organisasi terhadap kinerja memberikan nilai sebesar 0.853 yang dapat diinterpretasikan bahwa variabilitas konstruk kinerja yang dapat dijelaskan oleh variabilitas konstruk kepemimpinan otentik dan kepercayaan organisasi adalah sebesar 8.5%, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel – variabel diluar penelitian ini.

2.Uji Hipotesis



Gambar 4.1 Pengujian Model Struktural

Untuk mengetahui pengaruh antar variabel, dilakukan metode bootstrapping. Pendekatan bootstrap merepresentasi nonparametric untuk precision dari estimasi. Dalam metode PLS, pengambilan keputusan untuk menerima ataupun menolak sebuah hipotesis didasarkan pada nilai signifikansi (P Value), dan nilai T – table. Dalam aplikasi SmartPLS, nilai signifikansi bisa diketahui dengan melihat nilai koefisien parameter dan nilai signifikansi t statistic. Kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis adalah jika nilai signifikansi t – value > 1.96 dan atau nilai p – value < 0.05 pada taraf signifikansi 5% (α 5%) maka H_a diterima dan H_o ditolak, sebaliknya jika nilai t – value < 1.96 dan atau nilai p – value > 0.05 pada taraf

signifikansi 5% (α 5%) maka H_a ditolak dan H_0 diterima. Berikut hipotesis – hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini:

1. H_0 : Tidak terdapat pengaruh positif dari kepemimpinan otentik terhadap perilaku inovatif.

H_a : Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kepemimpinan otentik terhadap perilaku inovatif.

2. H_0 : Tidak terdapat pengaruh positif dari kepemimpinan otentik terhadap kinerja.

H_a : Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kepemimpinan otentik terhadap kinerja.

3. H_0 : Tidak terdapat pengaruh positif dari kepercayaan organisasi terhadap perilaku inovatif.

H_a : Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kepercayaan organisasi terhadap kinerja.

4. H_0 : Tidak terdapat pengaruh positif dari kepercayaan organisasi terhadap kinerja.

H_a : Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kepercayaan organisasi terhadap kinerja.

5. H_0 : Tidak terdapat pengaruh positif dari perilaku inovatif terhadap kinerja.

H_a : Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari perilaku inovatif terhadap kinerja.

6. Ho: Tidak terdapat pengaruh positif dari kepemimpinan otentik terhadap kinerja melalui perilaku inovatif.

Ha: Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kepemimpinan otentik terhadap kinerja melalui perilaku inovatif.

7. Ho: Tidak terdapat pengaruh positif dari kepercayaan organisasi terhadap kinerja melalui perilaku inovatif.

Ha: Terdapat pengaruh positif dari kepercayaan organisasi terhadap kinerja melalui perilaku inovatif.

Tabel 4.16 Path Coefficient

Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standar Deviation (STDEV)	T Stasistic ((O/STDEV)	P Values
Otentik -> Inovatif	0.403	0.421	0.116	3.458	0.001
Otentik -> Kinerja	0.349	0.338	0.106	3.277	0.001
Kepercayaan -> Inovatif	0.539	0.518	0.116	4.647	0.000
Kepercayaan -> Kinerja	0.311	0.325	0.092	3.382	0.001
Inovatif -> Kinerja	0.346	0.343	0.109	3.181	0.002

Sumber: Data Primer diolah, 2019. Hal. 239. Lamp. 3

Berdasarkan tabel 4.16 dapat dilihat bahwa konstruk kepemimpinan otentik mempunyai pengaruh positif yang signifikan ($O = 403$) dengan konstruk perilaku inovatif. Nilai t – statistic pada hubungan konstruk ini adalah $3.458 > 1.96$, dan nilai p – value $0.001 < 0.05$. oleh karena itu, hipotesis pertama yang menyatakan bahwa kepemimpinan otentik mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap perilaku inovatif **terbukti**.

Konstruk eksogen kepemimpinan otentik mempunyai pengaruh positif yang signifikan ($O = 3.349$) terhadap variabel kinerja. Nilai t - statistic pada hubungan konstruk ini adalah $3.277 > 1.96$, dan nilai p - value $0.001 < 0.05$. oleh karena itu, hipotesis kedua yang menyatakan bahwa kepemimpinan otentik mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja **terbukti**.

Berdasarkan tabel 4.16 dapat dilihat bahwa konstruk kepercayaan organisasi mempunyai pengaruh positif yang signifikan ($O = 0.539$) dengan konstruk perilaku inovatif. Nilai t - statistic pada hubungan konstruk ini adalah $4.647 > 1.96$, dan nilai p - value $0.000 < 0.05$. oleh karena itu, hipotesis pertama yang menyatakan bahwa kepercayaan organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap perilaku inovatif **terbukti**.

Berdasarkan tabel 4.16 dapat dilihat bahwa konstruk kepercayaan organisasi mempunyai pengaruh positif yang signifikan ($O = 0.311$) dengan konstruk kinerja. Nilai t - statistic pada hubungan konstruk ini adalah $3.382 > 1.96$, dan nilai p - value $0.001 < 0.05$. oleh karena itu, hipotesis pertama yang menyatakan bahwa kepercayaan organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap perilaku kinerja **terbukti**.

Berdasarkan tabel 4.16 dapat dilihat bahwa konstruk perilaku inovatif mempunyai pengaruh positif yang signifikan ($O = 0.346$) dengan konstruk kinerja. Nilai t - statistic pada hubungan konstruk ini adalah $3.181 > 1.96$, dan nilai p - value $0.002 < 0.05$. oleh karena itu, hipotesis pertama yang menyatakan bahwa perilaku inovatif mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja **terbukti**.

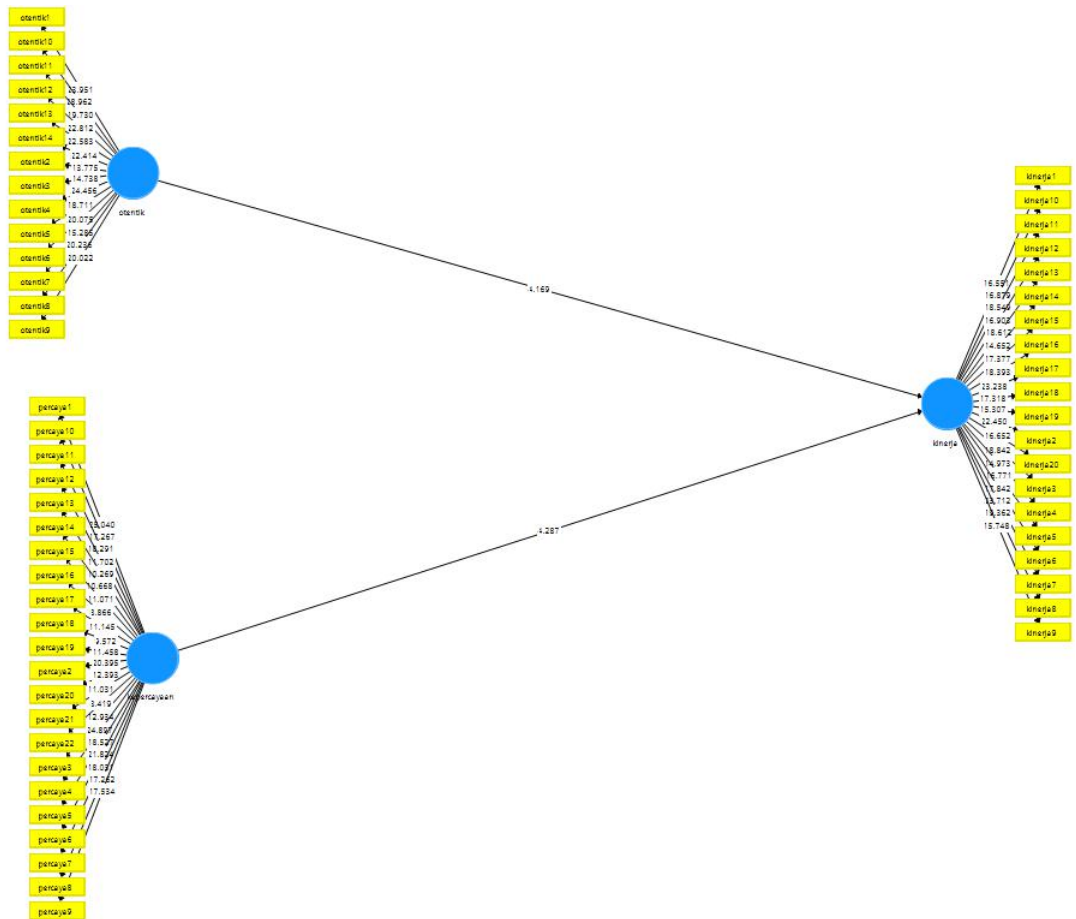
4.5.3 Pengujian Efek Mediasi

Pada tahap ini akan dibahas analisis PLS – SEM dengan efek mediasi, yaitu merupakan hubungan antara konstruk eksogen dengan endogen melalui penghubung atau variabel antara. Dengan kata lain, pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen bisa secara langsung tetapi juga bisa melalui variabel penghubung atau mediasi.

Terdapat 3 syarat dalam pengujian efek mediasi (Baron and Kenny, 1986). Pertama, menguji variabel eksogen terhadap variabel endogen dan harus signifikan pada nilai $t - statistic > 1.96$. Kedua, menguji pengaruh variabel eksogen terhadap variabel mediasi dan harus signifikan pada nilai $t - statistic > 1.96$. Ketiga, pengujian secara simultan pengaruh variabel eksogen dan mediasi terhadap variabel endogen. Pada tahap ini efek utama diharapkan menjadi tidak signifikan, sedangkan pengaruh variabel mediasi terhadap variabel endogen adalah signifikan. Jika kondisi tersebut tercapai, maka pengujian efek mediasi tersebut sebagai efek mediasi penuh (fully mediatin) (Jogiyanto, 2011).

1. Tahap Pertama

Tahap pertama dalam pengujian efek mediasi adalah menguji pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen dan harus signifikan pada nilai $t - statistic > 1.96$.



Gambar 4.2 Pengujian Pengaruh Variabel Eksogen ke Variabel Endogen

Tabel 4.17 Path Coefficient Pengujian Tahap Pertama

Variabel	T Statistics (O/STDEV)
Otentik->Kinerja	4.169
Kepercayaan->Kinerja	4.287

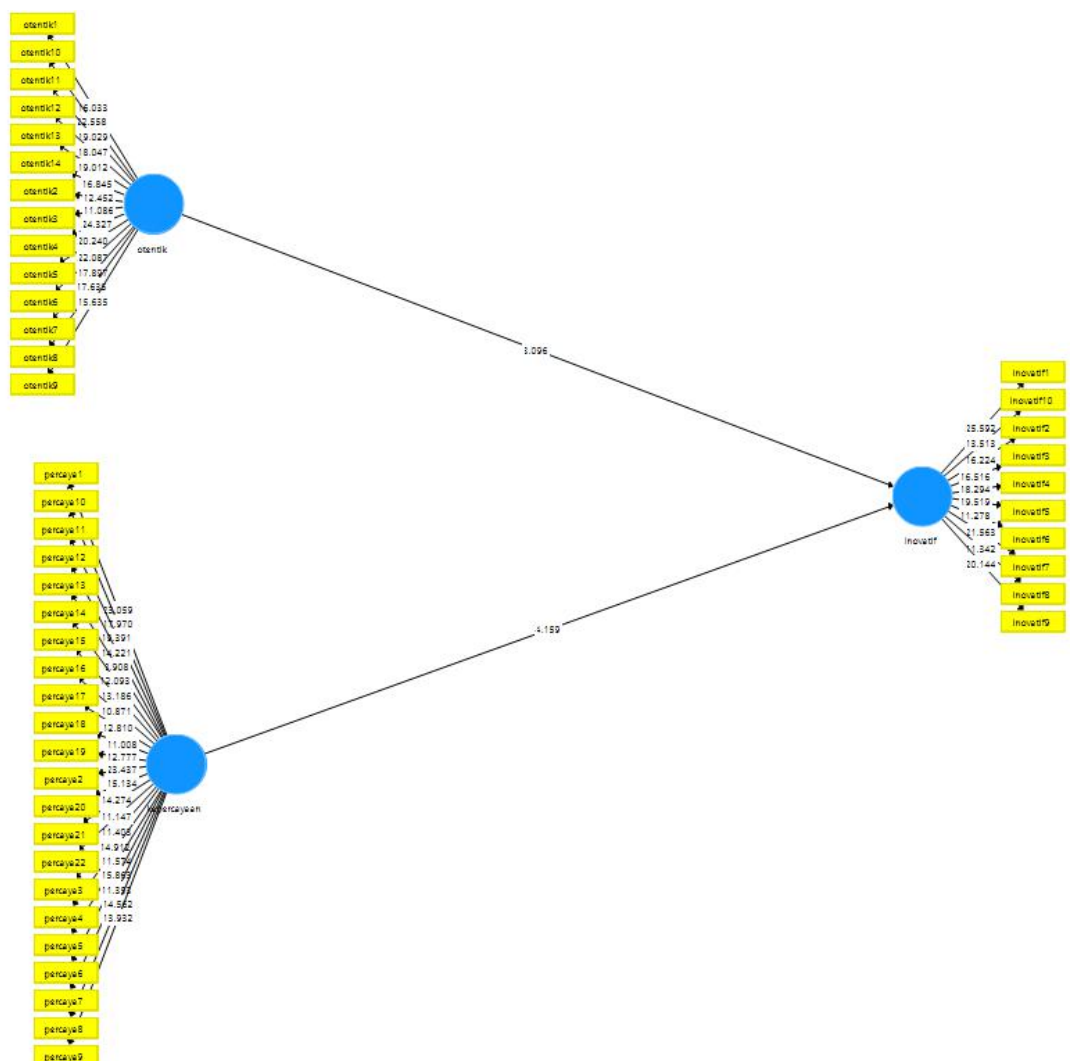
Sumber: Data Primer diolah, 2019. Hal. 239. Lamp.3

Berdasarkan tabel 4.17, dapat dilihat bahwa kepemimpinan otentik mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja dengan nilai t – statistic 4.169 (>1.96), dan kepercayaan organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja

dengan nilai t – statistic 4.287 (>1.96), maka dari itu syarat pertama untuk menguji efek mediasi terpenuhi, dan dapat dilanjutkan pada tahap kedua.

2. Tahap Kedua

Pada tahap ini, dilakukan pengujian signifikansi antara variabel eksogen terhadap variabel mediasi dan harus signifikan pada nilai t – statistic >1.96 .



Gambar 4.3 Pengujian Pengaruh Variabel Eksogen terhadap Variabel Mediasi

Tabel 4.18 Path Coefficient Pengujian Tahap Kedua

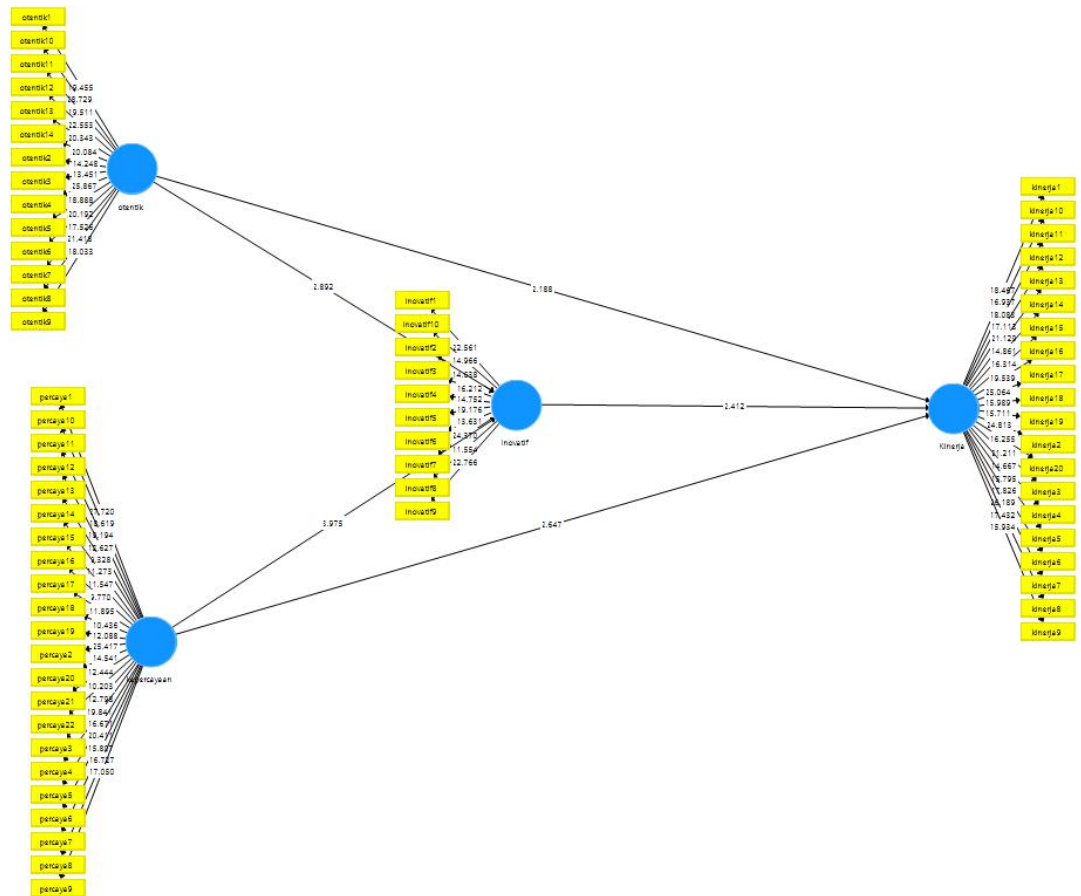
Variabel	T Statistics (O/STDEV)
Otentik-> Inovatif	3.096
Kepercayaan->Inovatif	4.159

Sumber: Data Primer diolah, 2019. Hal. 239. Lamp. 3

Berdasarkan tabel 4.18 dapat dilihat bahwa kepemimpinan otentik mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap perilaku inovatif dengan nilai t–statistic 3.096 (>1.96), dan kepercayaan organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja dengan nilai t–statistic 4.159 (>1.96), maka dari itu syarat kedua untuk menguji efek mediasi terpenuhi, dan dapat dilanjutkan pada tahap ketiga.

3. Tahap Ketiga

Pada tahap ini dilakukan pengujian secara simultan dari variabel eksogen kepemimpinan otentik, kepercayaan organisasi, dan variabel mediasi perilaku inovatif terhadap variabel endogen kinerja.



Gambar 4.4 Pengujian Secara Simultan Variabel Eksogen dan Variabel Mediasi ke Variabel Endogen

Tabel 4.19 Total Effect

Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)
Otentik-> Inovatif	0.415	0.439	0.143	2.892
kepercayaan->Inovatif	0.563	0.540	0.142	3.975
otentik->Kinerja	0.328	0.333	0.150	2.188
kepercayaan->Kinerja	0.269	0.285	0.101	2.647
Inovatif ->Kinerja	0.417	0.398	0.173	2.412

Sumber: Data Primer diolah, 2019. Hal. 240. Lamp. 3

Dari hasil analisis PLS tabel 4.19, ditemukan bahwa kepemimpinan otentik mempunyai pengaruh positif yang signifikan ($O = 0.415$) terhadap perilaku inovatif dengan nilai t -statistic $2.892 > 1.96$. Kepercayaan organisasi mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap perilaku inovatif ($O = 0.563$) dengan nilai t -statistic $3.975 > 1.96$. Otentik mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja ($O = 0.328$) dengan nilai t -statistic $2.188 > 1.96$. Oleh karena itu, hipotesis yang menyatakan bahwa perilaku inovatif akan memediasi hubungan antara kepemimpinan otentik dan kinerja terbukti.

Pengujian efek mediasi adalah pengujian pengaruh kepemimpinan otentik terhadap kinerja melalui mediasi perilaku inovatif. Hasil analisis PLS diatas menemukan bahwa kepemimpinan otentik mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja melalui perilaku inovatif ($O = 0.328$) dengan nilai t -statistic $2.188 > 1.96$. Kepercayaan organisasi mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja melalui perilaku inovatif ($O = 0.269$) dengan nilai t -statistic $2.647 > 1.96$. Oleh karena itu, hipotesis ketujuh yang menyatakan bahwa perilaku inovatif akan memediasi hubungan antara kepercayaan organisasi dan kinerja terbukti.

Tabel 4.20 Specific Indirect Effects

Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Otentik-> Inovatif>kinerja	0.139	0.147	0.067	2.071	0.039
kepercayaan-> Inovatif>Kinerja	0.186	0.175	0.062	3.011	0.003

Sumber: Data Primer diolah, 2019. Hal. 240. Lamp. 3

Untuk mengetahui seberapa jauh variabel perilaku inovatif bisa memediasi hubungan antara kepemimpinan otentik dan kepercayaan organisasi terhadap kinerja dapat dilihat pada tabel specific indirect effects. Dapat dilihat dari tabel tersebut bahwa hubungan kepemimpinan otentik terhadap kinerja yang dimediasi oleh perilaku inovatif masih signifikan dengan nilai $t - \text{statistic } 2.071 > 1.96$, hal ini berarti bahwa perilaku inovatif berperan sebagai partial control. Partial control berarti bahwa dalam hubungan antar variabel terdapat hubungan langsung dan tidak langsung (Garson, 2016). Begitu juga dengan hubungan kepercayaan organisasi terhadap kinerja yang dimediasi oleh perilaku inovatif masih signifikan dengan nilai $t - \text{statistic } 3.011 > 1.96$, hal ini juga berarti bahwa perilaku inovatif berperan sebagai partial control dalam hubungan antara kepercayaan organisasi terhadap kinerja.

Tabel 4.21 Rangkuman Hasil Uji Hipotesis

No	Hipotesis	P Values	Kesimpulan
1	Kepemimpinan otentik mempunyai pengaruh yang positif terhadap perilaku inovatif	0.001	Terbukti
2	Kepercayaan organisasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap perilaku inovatif	0.000	Terbukti
3	Kepemimpinan otentik mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja	0.001	Terbukti
4	Kepercayaan organisasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja	0.001	Terbukti
5	Terdapat pengaruh positif antara perilaku inovatif terhadap kinerja	0.002	Terbukti
6	Kepemimpinan otentik terhadap kinerja melalui perilaku inovatif	0.039	Terbukti
7	Kepercayaan organisasi terhadap kinerja melalui perilaku inovatif	0.003	Terbukti

Sumber: Data Primer setelah diolah 2019. Hal. 241. Lamp. 3

4.6. Pembahasan

4.6.1. Pengaruh kepemimpinan otentik terhadap perilaku inovatif

Konstruk eksogen kepemimpinan otentik mempunyai pengaruh positif yang signifikan dengan konstruk perilaku inovatif adalah nilai $p - \text{value } 0.001 < 0.05$ dan $3.458 > 1.96$. Oleh karena itu, hipotesis pertama yang menyatakan bahwa kepemimpinan otentik mempunyai pengaruh yang positif terhadap perilaku inovatif terbukti kebenarannya.

Hasil dari penelitian ini sesuai dengan apa yang dikatakan Eagly (2005) mengatakan bahwa pemimpin otentik menurut proses antar pribadi. Perspektif ini menjelaskan pemimpin otentik merupakan sesuatu yang bersifat antar pribadi, diciptakan oleh pemimpin dan pengikut. Hal ini adalah proses timbal balik karena pemimpin mempengaruhi pengikut dan pengikut mempengaruhi pemimpin. Maka peran kepemimpinan otentik dapat berpengaruh dengan perilaku inovatif pada karyawan di dalam perusahaan. Selain itu pernyataan tersebut didukung oleh penelitian Carmeli (2006) Hasil menunjukkan bahwa skala tiga dimensi keterampilan kepemimpinan mandiri adalah positif dengan penilaian diri dan perilaku inovatif. Temuan juga menunjukkan itu penghasilan dan masa kerja secara signifikan terkait dengan perilaku inovatif di tempat kerja.

Pentingnya kepemimpinan otentik di dalam perusahaan atau organisasi juga didukung oleh penelitian Kim (2014), yang menyatakan bahwa kepemimpinan otentik dapat berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku inovatif karyawan.

penelitian ini menggunakan beberapa teknik statistik seperti prosedur bootstrap dan struktural pemodelan persamaan (SEM). Sebanyak sekitar 2.500 pekerja Korea dipilih sebagai calon peserta survei, dan dari jumlah ini, 365 pekerja berpartisipasi dalam online survei. Dari penelitian yang telah dilakukan juga mendapatkan hasil yang sama bahwa memang penting dalam perusahaan untuk memiliki kepemimpinan yang bersifat otentik supaya karyawan dan lebih inovatif atau lebih kreatif dalam bekerja.

Untuk meningkatkan perilaku inovatif dengan kepemimpinan otentik juga di temukan dalam penelitian Khan 2010, menyatakan bahwa pemimpin otentik memiliki pengaruh positif pada sikap dan perilaku karyawan yang pada akhirnya mengarahkan organisasi menuju peningkatan kinerja. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi dan mengidentifikasi, dengan bantuan tinjauan literatur, konstruksi baru dari Keaslian, Pemimpin Otentik, dan lebih jauh pengaruhnya terhadap kinerja organisasi. Karena, ini benar-benar baru dalam membangun domain kepemimpinan. Ini telah diperkenalkan / dikembangkan dalam konteks organisasi baru-baru ini untuk menghindari praktik yang tidak etis dan tidak diinginkan oleh para pemimpin di dalam organisasi.

Dari pembahasan diatas maka dapat disimpulkan bahwa salah satu cara untuk meningkatkan perilaku inovatif karyawan di dalam perusahaan maupun organisasi yaitu dengan menggunakan kepemimpinan otentik untuk menjalankan organisasi atau perusahaan tersebut.

Hal ini berarti menunjukkan bahwa BCA Yogyakarta memiliki kepemimpinan otentik akan lebih cenderung memiliki tingkat perilaku inovatif yang tinggi terhadap suatu organisasi.

4.6.2. Pengaruh kepemimpinan otentik terhadap kinerja

Konstruksi eksogen kepemimpinan otentik mempunyai pengaruh positif yang signifikan dengan konstruk kinerja nilai $p\text{-value } 0.001 < 0.05$. Oleh karena itu, hipotesis kedua yang menyatakan bahwa kepemimpinan otentik mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja terbukti kebenarannya.

Avolio (2006), tentang kepemimpinan otentik menurut perspektif perkembangan. Perspektif ini melihat kepemimpinan otentik sebagai sesuatu yang bisa didorong dalam diri pemimpin, bukan seperti sifat yang pasti. Kepemimpinan otentik berkembang di dalam diri manusia selama hidupnya dan bisa dipacu oleh peristiwa besar dalam hidupnya. Dengan adanya kepemimpinan otentik di dalam organisasi dapat meningkatkan kinerja.

Perlunya kepemimpinan otentik di dalam perusahaan atau organisasi untuk meningkatkan kinerja di dalam perusahaan. Hal ini didukung oleh penelitian Wanki Destriandi (2016) melakukan penelitian tentang kepemimpinan otentik terhadap kinerja perusahaan, dalam penelitian tersebut data responden dianalisis untuk menguji apakah kepemimpinan otentik berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Penelitian tersebut merupakan penelitian kuantitatif dengan menggunakan kuisioner yang

disebarkan untuk Dinas kelautan dan Perikanan. Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan otentik memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Neuza ribeiro (2017) Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen afektif memediasi hubungan antara AL dan kinerja karyawan. Dengan kata lain, keaslian pemimpin mempromosikan komitmen afektif karyawan yang, pada gilirannya, meningkatkan individu mereka kinerja.

Rachel clapp smith, (2009) hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan otentik mempunyai hubungan yang signifikan dan positif terhadap performance dengan trust management sebagai variabel mediasi.

Nawaz, (2010) mengatakan dalam penelitiannya bahwa kepemimpinan otentik pada suatu perusahaan atau organisasi memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja perusahaan, dimana dengan adanya kepemimpinan otentik akan mengarahkan ke peningkatan kinerja pada perusahaan tersebut.

Danis (2015) juga mengatakan dalam penelitiannya bahwa kepemimpinan otentik dalam suatu perusahaan atau organisasi akan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan tersebut. Sehingga perlu kepemimpinan otentik di dalam perusahaan supaya kinerjanya bisa semakin membaik dan dapat mencapai tujuan suatu organisasi atau perusahaan.

4.6.3. Pengaruh kepercayaan organisasi terhadap perilaku inovatif

Konstruk eksogen kepercayaan organisasi mempunyai pengaruh positif yang signifikan dengan konstruk perilaku inovatif nilai $p\text{-value } 0.000 < 0.05$. Oleh karena itu, hipotesis kedua yang menyatakan bahwa kepercayaan organisasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap perilaku inovatif terbukti kebenarannya.

Kepercayaan terhadap organisasi atau perusahaan merupakan hal penting yang harus dimiliki karyawan selain hasil dari penelitian juga ada beberapa pendapat yang sama seperti yang telah digambarkan sebagai suatu tindakan kognitif (misalnya bentuk pendapat atau prediksi bahwa sesuatu akan terjadi atau orang akan berperilaku dalam cara tertentu), afektif (misalnya masalah perasaan) atau konatif (misalnya masalah pilihan atau keinginan). Kepercayaan merupakan elemen dasar bagi terciptanya suatu hubungan yang baik dan kreativitas atau inovatif karyawan. (Hanks, 2002)

Kepercayaan organisasi merupakan faktor penting untuk meningkatkan perilaku inovatif karyawan didalam perusahaan atau organisasi. Hal ini didukung oleh beberapa penelitian terdahulu diantaranya lee (2008) melakukan penelitian di korea selatan tentang kepercayaan organisasi dan komitmen terhadap perilaku inovatif yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Penelitian ini menyajikan model yang komprehensif untuk menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku inovatif. Kepercayaan karyawan didasarkan pada beberapa kepercayaan stereotip wali tentang trustor dan bahwa kepercayaan dan komitmen pada tingkat kelompok dan organisasi memiliki efek kuat pada perilaku inovasi.

Selain itu bukti bahwa kepercayaan organisasi merupakan hal yang penting untuk meningkatkan perilaku inovatif juga ditemukan oleh penelitian Khalid (2018) yang berjudul *Employee, Empowerment, trust, and innovative behaviours: Testing a Path Model*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepercayaan sebagai variabel mediasi mempengaruhi *empowerment dan innovative behaviour*. Seorang karyawan dapat meningkatkan perilaku inovatif di dalam organisasi atau perusahaan jika karyawan tersebut telah mempercayai organisasinya. Dengan adanya rasa percaya dengan perusahaan maka karyawan akan semakin baik dalam bekerja, sehingga karyawan dapat lebih aktif dalam berfikir atau memikirkan ide untuk memaksimalkan atau mencapai tujuan perusahaan.

Hughes (2018) *Innovative Behaviour, trust, and perceived workplace performance*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *innovative behaviours* berpengaruh terhadap kinerja dan juga kepercayaan pada organisasi dan Carmeli (2009) mengatakan dalam penelitiannya bahwa karyawan yang percaya dengan organisasinya atau perusahaannya maka akan meningkatkan kemampuan karyawan tersebut dan meningkatkan perilaku inovatif karyawan tersebut di dalam perusahaan yang dipercayanya. Dalam penelitian tersebut juga menemukan bahwa pentingnya karyawan untuk mempunyai kepercayaan dengan organisasinya atau perusahaannya supaya karyawan dapat meningkatkan perilaku inovatif atau kreatifitasnya karyawan sehingga karyawan semakin aktif dan semakin baik dalam bekerja.

Penelitian lain juga dilakukan di perusahaan korea yang dilakukan oleh seo (2015) mengungkapkan di dalam penelitiannya bahwa kepercayaan terhadap organisasi atau perusahaan dapat meningkatkan perilaku inovatif karyawan dengan *knowledge sharing* sebagai variabel mediasi. Berdasarkan diskusi diatas maka organisasi atau perusahaan perlu meningkatkan kepercayaan organisasi pada setiap karyawan supaya ada peningkatan inovatif pada karyawan perusahaan tersebut.

4.6.4. Pengaruh kepercayaan organisasi terhadap kinerja

Konstruk eksogen kepercayaan organisasi mempunyai pengaruh positif yang signifikan dengan konstruk kinerja dan nilai $p\text{-value } 0.001 < 0.05$. Oleh karena itu, hipotesis ke empat yang menyatakan bahwa kepercayaan organisasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja terbukti kebenarannya.

Kepercayaan merupakan hal yang penting dalam perusahaan untuk meningkatkan kinerja dikarenakan adanya keyakinan bahwa pasangan akan memberikan keuntungan, dan terbentuk melalui sikap menerima, mendukung, sharing, dan kerjasama pada diri seseorang (Johnson.1997). Kepercayaan organisasi merupakan hal penting perusahaan, dengan adanya rasa percaya terhadap organisasinya maka dapat meningkatkan kinerja karyawan didalam perusahaan.

Kepercayaan organisasi dapat meningkatkan kinerja didukung oleh dalam penelitian Steffano (2006) dalam penelitian ini menyajikan model sistem rekomendasi terdistribusi otomatis pada jejaring sosial dan menyelidiki bagaimana

dinamika kepercayaan di antaranya agen mempengaruhi kinerja sistem. Penelitian tersebut menemukan dengan adanya rasa percaya pada agen satu dengan yang satunya akan mempermudah dalam menjalankan bisnis perusahaan karena dengan rasa percaya tersebut agen semakin merasa aman dan nyaman dalam bertransaksi sehingga target setiap agen dapat terpenuhi dengan baik dalam penelitian tersebut mengungkapkan bahwa kepercayaan dapat meningkatkan kinerja dalam perusahaan atau organisasi.

Penelitian lain menemukan hal yang sama bahwa kepercayaan dapat meningkatkan kinerja perusahaan, yang dilakukan oleh Jacob (2014) penelitian ini mencoba untuk melihat secara mendalam hubungan di antara keduanya kepercayaan dan kinerja organisasi, menggunakan kemampuan pembelajaran organisasi sebagai variabel *intervaining*. Penelitian ini menghasilkan adanya hubungan yang positif dan signifikan kepercayaan dan kinerja organisasi ditunjukkan dalam model efek langsung menjadi tidak signifikan dalam model mediasi.

Kerstin (2016) *Testing additive versus interactive effects of person-organization fit and organizational trust on engagement and performance*, Hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang semakin percaya dengan organisasinya maka akan semakin terlibat dalam pekerjaan dan berpengaruh terhadap kinerja dan penelitian yang dilakukan Gorondutse (2018) melakukan penelitian pada industri kecil dengan hasil penelitian bahwa semakin percaya pada perusahaan atau organisasi

maka akan meningkatkan kinerja karyawan yang berujung akan adanya peningkatan pada kinerja perusahaan tersebut.

Berdasarkan dari hasil penelitian tersebut baik dalam perusahaan besar atau perusahaan kecil hasil dari penelitian tersebut adalah kepercayaan organisasi dapat meningkatkan kinerja suatu perusahaan, maka perlunya suatu perusahaan untuk dapat meningkatkan kepercayaan pada setiap karyawan sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi.

4.6.5. Pengaruh perilaku inovatif terhadap kinerja

Konstruk perilaku inovatif mempunyai pengaruh positif yang signifikan dengan konstruk kinerja nilai $p\text{-value } 0.002 < 0.05$. Oleh karena itu, hipotesis kelima yang menyatakan bahwa perilaku inovatif mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja terbukti kebenarannya.

Hal ini didukung oleh penelitian Menurut De Jong and Kemp (2003) inovasi dapat diartikan sebagai semua tindakan individu yang diarahkan pada kepentingan organisasi dimana didalamnya dilakukan introduksi dan aplikasi ide-ide baru yang menguntungkan dan meningkatkan kinerja perusahaan. Maka jika ada suatu perusahaan atau organisasi terdapat anggota atau karyawan yang mempunyai sifat inovatif maka kinerja dalam perusahaan tersebut akan semakin membaik. Dorner, (2012) *Innovative Work Behavior: The Roles of Employee Expectations and Effect on Job Performance*. Penelitian ini dilakukan pada perusahaan di Jerman dan Hasil penelitian menunjukkan bahwa perilaku inovatif sebagai variabel intervening

berpengaruh positif terhadap kinerja dalam penelitian tersebut terdapat hasil yang sama selain itu ada penelitian lain dari Omri (2015) *Innovative Behavior and Venture Performance of SMEs: the Moderating Effect of Environmental Dynamism*. Juga mendapatkan hasil penelitian yang sama bahwa ada pengaruh antar perilaku inovatif dan kinerja artinya setiap perilaku inovatif karyawan dapat meningkatkan kinerja pada setiap perusahaan atau organisasi.

Penelitian lain yang dilakukan susanto (2013) Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemikiran kreatif dan perilaku inovatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan dan Kim (2017) mengatakan dalam penelitiannya bahwa dengan meningkatnya perilaku inovatif pada karyawan maka akan meningkatkan kinerja pada perusahaan tersebut, perilaku inovatif berpengaruh positif pada kinerja suatu perusahaan atau organisasi selain itu penelitian dari Deman (2018) juga menemukan hal yang sama pada penelitiannya bahwa perilaku inovatif pada perusahaan juga mempengaruhi kinerja perusahaan, perilaku inovatif berpengaruh dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Dari beberapa hasil penelitian yang telah dilakukan bahwa perusahaan yang mempunyai karyawan yang inovatif dan karyawan semakin meningkatkan perilaku inovatif tersebut maka akan berdampak pada kinerja perusahaan tersebut atau organisasi tersebut. Maka perusahaan BCA Yogyakarta perlu meningkatkan perilaku inovatif setiap karyawan yang dimilikinya untuk mencapai peningkatan kinerja perusahaan yang lebih baik.

4.6.6. Pengaruh kepemimpinan otentik terhadap kinerja melalui perilaku inovatif

Konstruk kepemimpinan otentik mempunyai pengaruh positif yang signifikan dengan kinerja melalui perilaku inovatif, dengan nilai signifikansi sebesar $0.039 < 0.05$. Oleh karena itu, hipotesis keenam yang menyatakan bahwa kepemimpinan otentik mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja melalui perilaku inovatif terbukti kebenarannya.

Kepemimpinan otentik adalah seorang pemimpin yang memiliki kepercayaan diri, optimisme, harapan, efisiensi dan ketahanan. Pemimpin yang mengadaptasi kepemimpinan otentik memiliki nilai dan perspektif moral yang jelas, memiliki pandangan yang positif kedepan dan menempatkan karyawan untuk dapat menjadi pemimpin dikepentingan yang tinggi (Avolio.2012). Para pemimpin menyadari bagaimana mereka berpikir dan bertindak inovatif dengan baik dan benar untuk diri mereka sendiri untuk meningkatkan kinerja dalam organisasinya.

Hal ini di dukung oleh penelitian Hyo Kyoung (2014) penelitian tersebut dilakukan di korea dan hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan otentik berpengaruh terhadap perilaku karyawan, perilaku inovatif dan kinerja pada perusahaan tersebut maka perusahaan tersebut akan semakin baik kinerjanya jika mempunyai kepemimpinan otentik dan juga perilaku karyawan yang inovatif pada masing-masing bidangnya. Penelitian lain dilakukan oleh Ansar 2017, menyatakan bahwa kepemimpinan dan perilaku inovatif berpengaruh positif dan sehingga mempengaruhi kinerja pada perusahaan. Penelitian ini dilakukan di kantor layanan

bea dan cukai priok menggunakan jumlah sampel 78 petugas fungsional di PT Inspektur Bea dan Cukai. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner dan analisis data menggunakan analisis jalur, dalam organisasi negara pun mendapatkan hasil yang sama bahwa kepemimpinan otentik dapat meningkatkan kinerja suatu organisasi melalui perilaku inovatif yang dimiliki pada masing-masing anggotanya.

Smith (2009) mengatakan bahwa dalam perusahaan untuk meningkatkan kinerja maka diperlukan kepemimpinan otentik dan perilaku inovatif pada karyawan penelitian tersebut dianalisis menggunakan analisis SEM bahwa kepemimpinan otentik berpengaruh terhadap kinerja melalui perilaku inovatif.

Menurut penelitian yang dilakukan Tiqwani (2014) menghasilkan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja melalui inovatif, penelitian tersebut dilakukan dengan cara wawancara dan kuisoner pada 37 staff yang kemudian di analisis menggunakan SPSS. Penelitian lain menurut Chairany (2011) mengatakan bahwa kinerja pada suatu perusahaan dipengaruhi oleh kepemimpinan melalui perilaku inovatif pada karyawan di perusahaan tersebut, kepemimpinan dan perilaku inovatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Penelitian ini dilakukan pada perusahaan manufaktur di makasar.

Berdasarkan hasil dari penelitian yang dilakukan baik dalam perusahaan swasta maupun perusahaan negara mendapatkan hasil yang sama, maka BCA KCU Yogyakarta perlu menerapkan kepemimpinan otentik dan meningkatkan perilaku

inovatif karyawan yang dimilikinya sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan tersebut.

4.6.7. Pengaruh kepercayaan organisasi terhadap kinerja melalui perilaku inovatif

Konstruk kepercayaan organisasi mempunyai pengaruh positif yang signifikan dengan kinerja melalui perilaku inovatif dengan nilai signifikansi $0.003 < 0.05$. Oleh karena itu, hipotesis ke tujuh yang menyatakan bahwa kepercayaan organisasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja melalui perilaku inovatif terbukti kebenarannya.

Hasil penelitian ini juga didukung oleh penelitian Charles dan David (2013) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan mempengaruhi kepercayaan pada organisasi, perilaku inovatif dan selanjutnya berpengaruh pada kinerja organisasi atau perusahaan. Dalam penelitian tersebut dilakukan dengan menyebar kuisioner pada organisasi tersebut dan kemudian hasil penelitian diolah dan mendapatkan hasil yang sama. Penelitian lain dilakukan oleh Ansar 2017, menyatakan bahwa kepercayaan organisasi dan perilaku inovatif berpengaruh positif dan sehingga mempengaruhi kinerja pada perusahaan dan juga penelitian yang dilakukan Hughes (2018) *Innovative Behaviour, trust, and perceived workplace performance* Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepercayaan organisasi pada suatu organisasi atau perusahaan dan inovatif pada karyawan akan berpengaruh terhadap kinerja.

Alahakone (2016) mengatakan dalam penelitiannya bahwa karyawan yang semakin percaya dengan perusahaannya maka akan semakin terlibat dalam pekerjaan dan semakin berperilaku inovatif yang berdampak pada peningkatan kinerja dalam perusahaan atau organisasi tersebut.

Pada penelitian Indrawati (2018) mengatakan bahwa kepercayaan pada organisasi akan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dengan perilaku inovatif. Selain itu terdapat penelitian Amri (2013) yang mengatakan bahwa kepercayaan berpengaruh positif terhadap kinerja melalui perilaku inovatif, penelitian ini dilakukan dengan melakukan wawancara dan kuisioner pada karyawan perusahaan tersebut.

Berdasarkan dari hasil penelitian tersebut maka perusahaan sebaiknya meningkatkan kepercayaan organisasi pada setiap karyawan supaya dapat meningkatkan kinerja, peningkatan kepercayaan dilakukan dengan cara meningkatkan perilaku inovatif karyawan atau dengan menerima ide atau saran dari karyawan sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan.