

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Efikasi-Diri Kreatif terhadap  
Kreativitas Karyawan dengan Iklim Inovasi sebagai Variabel Pemediasi pada Tenaga  
Pendidik di Institusi Pendidikan Formal

**SKRIPSI**



Oleh:

Nama : Nailah Adiebah

Nomor Mahasiswa : 16311232

Jurusan : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**  
**FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA**  
**YOGYAKARTA**

**2020**

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Efikasi-Diri Kreatif terhadap  
Kreativitas Karyawan dengan Iklim Inovasi sebagai Variabel Pemediasi pada Tenaga  
Pendidik di Institusi Pendidikan Formal

SKRIPSI

Disusun dan diajukan untuk memenuhi sebagai salah satu syarat untuk mencapai  
derajat Sarjana Strata-1 Program Studi Manajemen pada Fakultas Bisnis dan

Ekonomika  
Universitas Islam Indonesia

Oleh:

Nama : Nailah Adiebah

Nomor Mahasiswa : 16311232

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**  
**FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA**  
**YOGYAKARTA**

**2020**

## PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar keserjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, maka saya sanggup untuk menerima hukuman atau sanksi apa pun sesuai peraturan yang berlaku.”

Yogyakarta, 10 Oktober 2020

Penulis,



(Nailah Adiebah)

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Efikasi-Diri Kreatif terhadap  
Kreativitas Karyawan dengan Iklim Inovasi sebagai Variabel Pemediasi pada Tenaga  
Pendidik di Institusi Pendidikan Formal

SKRIPSI

Diajukan Oleh:

Nama : Nailah Adiebah

Nomor Mahasiswa : 16311232

Yogyakarta, 14 Oktober 2020

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing,



(Handrio Adhi Pradana, S.E., M.Sc.)

**BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI**

SKRIPSI BERJUDUL

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN EFIKASI-DIRI  
KREATIF TERHADAP KREATIVITAS KARYAWAN DENGAN IKLIM  
INOVASI SEBAGAI VARIABEL PEMEDIASI PADA TENAGA PENDIDIK DI  
INSTITUSI PENDIDIKAN FORMAL**

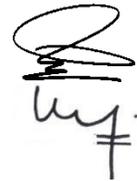
Disusun Oleh : **NAILAH ADIEBAH**  
Nomor Mahasiswa : **16311232**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**

Pada hari, tanggal: Selasa, 10 November 2020

Penguji/ Pembimbing Skripsi : Handrio Adhi Pradana,,S.E., M.Sc.

Penguji : Muafi,Prof. Dr.,S.E., M.Si.



Mengetahui

Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika  
Universitas Islam Indonesia



  
Prof. Jaka Sriyana, SE., M.Si, Ph.D.

## MOTTO

*Barang siapa mengerjakan kebajikan dan dia beriman, maka usahanya tidak akan disia-siakan, dan sungguh, Kami lah yang mencatat untuknya.*

*(Q.S Al-Anbiya: 94)*

*Sesungguhnya Allah tidak akan merubah keadaan suatu kaum sebelum mereka mengubah keadaan diri mereka sendiri.*

*(Q.S Ar-Ra'd: 11).*

*Sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan. Maka, apabila engkau telah selesai (dari sesuatu urusan), tetaplah bekerja keras (untuk urusan yang lain), dan hanya kepada Tuhanmulah engkau berharap.*

*(Q.S Al-Insyirah: 6-8)*

*Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya... (Q.S*

*Al-Baqarah: 286)*

## KATA PENGANTAR

*Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh*

*Alhamdulillahirabbil'alamin.* Puji syukur kehadiran Allah *Subhanahu Wa Ta'ala* yang selalu melimpahkan rahmat, taufik, serta hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir skripsi dengan judul **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Efikasi-Diri Kreatif terhadap Kreativitas Karyawan dengan Iklim Inovasi sebagai Variabel Pemediasi pada Tenaga Pendidik di Institusi Pendidikan Formal.** Tidak lupa sholawat serta salam penulis haturkan kepada junjungan dan teladan kita, yaitu Nabi Muhammad SAW yang telah menyelamatkan manusia dari zaman kebodohan, zaman kegelapan, zaman jahiliyah, hingga menuju ke zaman islamiyah yang terang benderang dan penuh berkah serta ilmu pengetahuan.

Penulisan tugas akhir skripsi ini merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata-1 Program Studi Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia. Selain itu, tujuan umum penulisan skripsi ini adalah untuk mengetahui pengaruh dari kepemimpinan transformasional, efikasi-diri kreatif, dan iklim inovasi dalam kreativitas yang dimiliki oleh karyawan atau tenaga pendidik pada semua tingkatan Institusi Pendidikan Formal.

Dalam penulisan skripsi ini banyak sekali tantangan dan perjuangan yang telah penulis alami, dan hal tersebut berhasil penulis lalui karena adanya bantuan dan

dukungan dari berbagai pihak. Untuk itu, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang tulus kepada:

1. Allah SWT atas limpahan karunia, rahmat, dan hidayah-Nya berupa akal, pikiran, kesabaran dan kesehatan, serta kemudahan yang telah diberikan kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini.
2. Bapak Handrio Adhi Pradana, S.E., M.Sc. selaku dosen pembimbing yang telah bersedia meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan dan pengarahan dengan penuh kesabaran sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
3. Papa dan Mama tercinta yang selalu memberikan do'a, semangat, dan dukungannya kepada saya. Terima kasih untuk kasih sayang yang tidak terbatas, terima kasih atas segala nasihat yang diberikan sehingga saya tidak pernah menyerah dan terus berjuang, terima kasih karena selalu memberi arahan kepada saya agar saya menjadi pribadi yang lebih baik, dan terima kasih atas segala kesabaran, upaya, serta kerja kerasnya selama ini sehingga saya dapat memenuhi cita-citamu, yaitu mengantarkan anaknya mengenyam pendidikan tinggi dan menjadi sarjana.
4. Adik-adik tersayang, Hilmi dan Alda yang selalu memberikan motivasi dan dukungannya agar saya selalu semangat dalam menyelesaikan skripsi. Terima kasih karena selalu memberikan hiburan ketika saya mengalami kesulitan.
5. Mas Lingga Sapto Aji terkasih beserta keluarga, terima kasih atas segala do'a, perhatian, kasih sayang, dukungan, semangat, kepercayaan, serta kekuatan yang telah diberikan kepada saya untuk terus berjuang dalam menyelesaikan penelitian

ini. Terima kasih atas segala perhatian dan kasih sayang yang diberikan sehingga saya dapat berubah menjadi pribadi yang lebih baik lagi.

6. Sahabat-sahabat penulis Caca, Elta, Hanif, Dimas, Helfah, serta sahabat lainnya yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu. Terima kasih atas bantuan, dukungan, motivasi, mau pun penghiburannya dalam proses penulisan skripsi selama ini.
7. Teman seperjuangan bimbingan skripsi, Zulfa dan Aldi yang selalu memberikan bantuan dan semangatnya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
8. Semua pihak yang tidak bisa penulis sebutkan satu per satu yang telah membantu penulis baik langsung mau pun tidak langsung dalam menyelesaikan penulisan skripsi ini.

Dalam penulisan tugas akhir skripsi ini penulis menyadari bahwa masih terdapat banyak kekurangan, sehingga penulis masih membutuhkan saran dan kritik yang membangun untuk perbaikan penulisan tugas akhir skripsi ini. Penulis berharap, tugas akhir skripsi ini dapat bermanfaat bagi pihak-pihak yang membutuhkan

***Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wa Barakatuh***

Yogyakarta, 10 Oktober 2020

Penulis,

Nailah Adiebah

## DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL .....	i
HALAMAN JUDUL .....	ii
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME .....	iii
HALAMAN PENGESAHAN .....	iv
BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI.....	v
MOTTO.....	vi
KATA PENGANTAR .....	vii
DAFTAR ISI .....	x
DAFTAR GAMBAR .....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvii
ABSTRAK .....	xviii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah Penelitian .....	11
1.3. Tujuan Penelitian .....	12
1.4. Manfaat Penelitian .....	13
BAB II KAJIAN PUSTAKA .....	14
2.1. Penelitian Terdahulu .....	14
2.1.1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kreativitas Karyawan .....	14
2.1.2. Pengaruh Efikasi-Diri Kreatif terhadap Kreativitas Karyawan.....	18
2.1.3. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Iklim Inovasi .....	22
2.1.4. Pengaruh Efikasi-Diri Kreatif terhadap Iklim Inovasi.....	26
2.1.5. Pengaruh Iklim Inovasi terhadap Kreativitas Karyawan .....	30
2.2. Landasan Teori .....	33
2.2.1. Kreativitas Karyawan .....	33

2.2.2.	Kepemimpinan Transformasional .....	37
2.2.3.	Efikasi-Diri Kreatif .....	40
2.2.4.	Iklm Inovasi .....	43
2.3.	Hubungan Antar Variabel .....	46
2.3.1.	Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Kreativitas Karyawan	46
2.3.2.	Hubungan Efikasi-Diri Kreatif dan Kreativitas Karyawan.....	47
2.3.3.	Hubungan Iklm Inovasi dan Kreativitas Karyawan .....	48
2.3.4.	Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Iklm Inovasi .....	49
2.3.5.	Hubungan Efikasi-Diri Kreatif dan Iklm Inovasi.....	50
2.3.6.	Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Kreativitas Karyawan melalui Iklm Inovasi .....	51
2.3.7.	Hubungan Efikasi-Diri Kreatif dan Kreativitas Karyawan melalui Iklm Inovasi.....	52
2.4.	Kerangka Penelitan.....	53
BAB III METODE PENELITIAN .....		54
3.1.	Pendekatan Penelitian .....	54
3.2.	Lokasi Penelitian .....	54
3.3.	Identifikasi Variabel Penelitian .....	55
3.4.	Definisi Operasional .....	56
3.4.1.	Kepemimpinan Transformasional .....	56
3.4.2.	Efikasi Diri Kreatif .....	57
3.4.3.	Iklm Inovasi .....	58
3.4.4.	Kreativitas Karyawan .....	58
3.5.	Populasi dan Sampel.....	59
3.5.1.	Populasi.....	59
3.5.2.	Sampel.....	60
3.6.	Jenis dan Teknik Pengumpulan Data.....	61
3.6.1.	Jenis Data .....	61
3.6.2.	Teknik Pengumpulan Data.....	62

3.7.	Uji Instrumen Penelitian .....	63
3.7.1.	Uji Validitas .....	63
3.7.2.	Uji Reliabilitas.....	64
3.8.	Metode Analisis Data.....	65
3.8.1.	Analisis Deskriptif.....	65
3.8.2.	Uji Hipotesis.....	66
3.8.2.1.	Analisis Regresi Linear Berganda.....	66
3.8.2.2.	Analisis Regresi Linear Sederhana .....	68
3.8.2.3.	Analisis Baron dan Kenny .....	71
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>		<b>75</b>
4.1.	Gambaran Umum Objek Penelitian.....	75
4.2.	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas .....	76
4.2.1.	Hasil Uji Validitas .....	76
4.2.2.	Hasil Uji Reliabilitas.....	79
4.3.	Analisis Deskriptif .....	79
4.3.1.	Analisis Deskriptif Karakteristik Responden.....	80
4.3.2.	Analisis Deskriptif Variabel.....	86
4.3.2.1.	Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) .....	87
4.3.2.2.	Efikasi-Diri Kreatif ( $X_2$ ).....	89
4.3.2.3.	Iklim Inovasi ( $Z$ ) .....	91
4.3.2.4.	Kreativitas Karyawan ( $Y$ ).....	92
4.4.1.	Analisis Regresi Linear Berganda .....	93
4.4.1.1.	Analisis Regresi Linear Berganda dengan Menggunakan Dua Variabel Independen yaitu Kepemimpinan Transformasional dan Efikasi-Diri Kreatif terhadap Kreativitas Karyawan.....	93
4.4.1.2.	Analisis Regresi Sederhana dengan Menggunakan Satu Variabel Independen yaitu Iklim Inovasi terhadap Kreativitas Karyawan.....	98
4.4.1.3.	Analisis Regresi Linear Kepemimpinan Transformasional terhadap Iklim Inovasi .....	101

4.4.1.4. Analisis Regresi Linear Efikasi-Diri Kreatif terhadap Iklim Inovasi	105
4.4.1.5. Analisis Baron dan Kenny .....	108
4.4.2. Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis .....	113
4.5. Pembahasan.....	115
4.5.1. Data Deskriptif .....	115
4.5.2. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kreativitas Karyawan .....	117
4.5.3. Pengaruh Efikasi-Diri Kreatif terhadap Kreativitas Karyawan.....	118
4.5.4. Pengaruh Iklim Inovasi terhadap Kreativitas Karyawan .....	120
4.5.5. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Iklim Inovasi ....	121
4.5.6. Pengaruh Efikasi-Diri Kreatif terhadap Iklim Inovasi.....	122
4.5.7. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kreativitas Karyawan melalui Iklim Inovasi .....	124
4.5.8. Pengaruh Efikasi-Diri Kreatif terhadap Kreativitas Karyawan melalui Iklim Inovasi.....	125
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>127</b>
5.1. Kesimpulan.....	127
5.2. Saran .....	128
5.3. Keterbatasan Penelitian.....	130
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>131</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>137</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Review Jurnal Penelitian Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kreativitas Karyawan .....	17
Tabel 2.2 Review Jurnal Penelitian Pengaruh Efikasi-Diri Kreatif terhadap Kreativitas Karyawan .....	21
Tabel 2.3 Review Jurnal Penelitian Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Iklim Inovasi .....	25
Tabel 2.4 Review Jurnal Penelitian Pengaruh Efikasi-Diri Kreatif terhadap Iklim Inovasi.....	28
Tabel 2.5 Review Jurnal Penelitian Pengaruh Iklim Inovasi terhadap Kreativitas Karyawan .....	32
Tabel 4.6 Kelompok Responden berdasarkan Jenis Kelamin .....	81
Tabel 4. 7 Kelompok Responden berdasarkan Usia .....	82
Tabel 4.8 Kelompok Responden berdasarkan Status Marital .....	82
Tabel 4.9 Kelompok Responden berdasarkan Pendidikan Terakhir .....	83
Tabel 4.10 Kelompok Responden berdasarkan Status Kepegawaian.....	84
Tabel 4.11 Kelompok Responden berdasarkan Lama Bekerja .....	84
Tabel 4.12 Rekapitulasi Data Demografi yang Paling Dominan .....	85
Tabel 4.13 Kategori Interval Penilaian .....	87
Tabel 4.14 Hasil Analisis Deskriptif Kepemimpinan Transformasional (X1).....	87
Tabel 4.15 Hasil Analisis Deskriptif Efikasi-Diri Kreatif (X2) .....	89
Tabel 4.16 Hasil Analisis Deskriptif Iklim Inovasi (Z) .....	91
Tabel 4.17 Hasil Analisis Deskriptif Kreativitas Karyawan (Y).....	92
Tabel 4.18 Hasil Regresi Linear Berganda Kepemimpinan Transformasional dan Efikasi-Diri Kreatif terhadap Kreativitas Karyawan .....	94
Tabel 4.19 Hasil Uji F Kepemimpinan Transformasional dan Efikasi-Diri Kreatif terhadap Kreativitas Karyawan .....	97

Tabel 4.20 Hasil Uji Koefisien Determinasi Kepemimpinan Transformasional dan Efikasi-Diri Kreatif terhadap Kreativitas Karyawan .....	98
Tabel 4.21 Hasil Regresi Sederhana Iklim Inovasi terhadap Kreativitas Karyawan..	99
Tabel 4.22 Hasil Uji Koefisien Determinasi Iklim Inovasi terhadap Kreativitas Karyawan .....	101
Tabel 4.23 Hasil Regresi Linear Kepemimpinan Transformasional terhadap Iklim Inovasi.....	101
Tabel 4.24 Hasil Uji F Kepemimpinan Transformasional terhadap Iklim Inovasi ..	103
Tabel 4.25 Hasil Uji Koefisien Determinasi Kepemimpinan Transformasional terhadap Iklim Inovasi.....	104
Tabel 4.26 Hasil Regresi Linear Efikasi-Diri Kreatif terhadap Iklim Inovasi .....	105
Tabel 4.27 Hasil Regresi Linear Efikasi-Diri Kreatif terhadap Iklim Inovasi .....	107
Tabel 4.28 Hasil Uji Koefisien Determinasi Efikasi-Diri Kreatif terhadap Iklim Inovasi .....	108
Tabel 4.29 Hasil Regresi Linear Kepemimpinan Transformasional terhadap Kreativitas Karyawan .....	109
Tabel 4.30 Hasil Regresi Linear Kepemimpinan Transformasional terhadap Iklim Inovasi.....	109
Tabel 4.31 Hasil Regresi Linear Kepemimpinan Transformasional dan Iklim Inovasi terhadap Kreativitas Karyawan .....	110
Tabel 4.32 Hasil Regresi Linear Efikasi-Diri Kreatif terhadap Kreativitas Karyawan .....	111
Tabel 4.33 Hasil Regresi Linear Efikasi-Diri Kreatif terhadap Iklim Inovasi .....	112
Tabel 4.34 Hasil Regresi Linear Efikasi-Diri Kreatif dan Iklim Inovasi terhadap Kreativitas Karyawan.....	112
Tabel 4.35 Hasil Rekapitulasi Uji Hipotesis .....	114
Tabel 4.36 Rekapitulasi Data Demografi yang Paling Dominan .....	115
Tabel 4.37 Rekapitulasi Persepsi Responden pada Analisis Deskriptif Variabel Penelitian.....	116

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Penelitian.....	53
Gambar 3.1 Model Analisis Mediasi .....	72



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian .....	137
Lampiran 2 Tabulasi Identitas Responden .....	143
Lampiran 3 Tabulasi Kuesioner .....	151
Lampiran 4 Analisis Deskriptif Karakteristik Responden .....	183
Lampiran 5 Analisis Deskriptif Variabel .....	185
Lampiran 6 Uji Validitas .....	189
Lampiran 7 Uji Reliabilitas .....	191
Lampiran 8 Analisis Regresi Linear Berganda (Uji t, F, Koef. Determinasi) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Efikasi-Diri Kreatif terhadap Kreativitas Karyawan .....	192



## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional dan efikasi-diri kreatif terhadap kreativitas karyawan melalui iklim inovasi sebagai variabel pemediasi. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan menggunakan data primer dalam pengambilan data yang diperoleh dengan cara menyebarkan kuesioner. Jumlah responden dalam penelitian ini sebanyak 301 tenaga pendidik yang bekerja di Institusi Pendidikan Formal dari tingkat Taman Kanak-Kanak hingga Perguruan Tinggi. Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah analisis regresi dan analisis Baron dan Kenny untuk menguji variabel pemediasi dengan menggunakan *software SPSS 21* dalam mengelola data. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kreativitas karyawan. Efikasi-diri kreatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kreativitas karyawan. Iklim inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kreativitas karyawan. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap iklim inovasi. Efikasi-diri kreatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap iklim inovasi. Iklim inovasi memediasi secara parsial hubungan kepemimpinan transformasional terhadap kreativitas karyawan. Iklim inovasi memediasi secara parsial hubungan efikasi-diri kreatif terhadap kreativitas karyawan. Kata kunci: Kreativitas Karyawan, Kepemimpinan Transformasional, Efikasi-Diri Kreatif, Iklim Inovasi

## ABSTRACT

The research aim is to examine the effect of transformational leadership and creative self-efficacy on employee creativity through a climate of innovation as a mediating variable. The research uses quantitative methods using primary data in data collection obtained by distributing questionnaires. The number of respondents in this study were 301 educators who work in formal educational institutions from Kindergarten to Higher Education levels. The data analysis techniques used in this study were regression analysis and Baron and Kenny's analysis to test the mediating variables using SPSS 21 software in managing data. The results showed that transformational leadership has a positive and significant effect on employee creativity. Creative self-efficacy has a positive and significant effect on employee creativity. The innovation climate has a positive and significant effect on employee creativity. Transformational leadership has a positive and significant effect on the innovation climate. Creative self-efficacy has a positive and significant effect on the innovation climate. The innovation climate partially mediates the relation between transformational leadership and employee creativity. The innovation climate partially mediates the relation between creative self-efficacy and employee creativity.

**Keywords** – *Employee Creativity, Transformational Leadership, Creative Self-Efficacy, Innovation Climate*

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Era globalisasi ditandai dengan adanya kemajuan teknologi yang terus berkembang. Kemajuan teknologi tersebut berdampak pada seluruh tatanan kehidupan, termasuk di dunia pendidikan. Salah satunya adalah dengan adanya LCD (*Liquid Crystal Display*) proyektor, yaitu suatu sistem teknologi yang menampilkan informasi berupa video atau gambar (Dimensi Data, 2014). Dengan menggunakan LCD proyektor tersebut dapat mempermudah proses belajar mengajar yang disampaikan oleh tenaga pendidik kepada para peserta didiknya. Selain itu, dengan teknologi yang semakin maju, kegiatan pembelajaran dapat dilakukan secara *online* dengan menggunakan *e-learning*. Menurut Serenata (2020), *e-learning* adalah pembelajaran secara elektronik atau proses belajar mengajar yang dilakukan secara *online*. Dengan menggunakan *e-learning*, kegiatan pembelajaran lebih optimal, efektif, dan efisien (Komariyah, 2019). Pembelajaran ini dapat dilakukan dengan jarak jauh, sehingga tenaga pendidik dan peserta didik tidak perlu bertatap muka.

Seperti saat ini, adanya pandemi covid-19 membuat aktivitas semua orang menjadi terbatas, termasuk dalam proses belajar mengajar. Dengan adanya teknologi, hal tersebut dapat dilakukan dengan mudah. Namun, terdapat permasalahan lain yang muncul dalam proses belajar mengajar di

masa pandemi covid-19 ini. Waktu pandemi yang tidak dapat diprediksi kapan berakhir menyebabkan peserta didik menjadi jenuh dan tidak antusias dalam kegiatan pembelajaran jarak jauh. Tidak adanya teman-teman dan tenaga pendidik yang biasanya membimbing secara langsung, membuat mereka menjadi tidak bersemangat. Mereka lebih tertarik untuk bermain *game* atau pun membuka sosial medianya masing-masing. Hal tersebut mengakibatkan penyampaian materi yang diberikan oleh tenaga pendidik tidak dapat diterima dan dipahami dengan baik oleh peserta didik. Padahal, kegiatan pembelajaran yang terjadi di dalam dunia pendidikan dapat memengaruhi perkembangan potensi diri yang dimiliki oleh peserta didik.

Potensi diri yang dimiliki oleh peserta didik merupakan salah satu tujuan keberhasilan bagi organisasi. Untuk menumbuhkan potensi yang dimiliki oleh peserta didik, organisasi dituntut untuk dapat terbuka pada perkembangan zaman dan dapat memanfaatkan hal tersebut dengan baik. Hal itu dapat dilakukan apabila organisasi memiliki sumber daya manusia, yang mana dalam hal ini adalah tenaga pendidik atau guru yang kompeten dan berkualitas. Sumber daya manusia merupakan salah satu sumber yang menentukan keberhasilan organisasi (Syauta et al., 2012). Keberhasilan tersebut dapat terjadi apabila sumber daya manusia yang dimiliki organisasi mempunyai kompetensi dan kualitas yang mumpuni. Organisasi harus mampu mengelola sumber daya manusia yang dimilikinya dengan baik agar tujuannya tercapai. Manajemen sumber daya manusia merupakan proses mengelola

bakat manusia untuk mencapai tujuan organisasi (Snell & Bohlander, 2013). Bakat yang dimiliki oleh setiap individu berbeda-beda. Bakat tersebut akan terus tumbuh dan berkembang apabila organisasi mengelolanya dengan baik. Salah satu bakat yang dimiliki oleh seseorang adalah kreativitas.

Kreativitas merupakan salah satu keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh organisasi. Dengan adanya kreativitas, maka tenaga pendidik mampu membantu organisasi untuk mencapai tujuan keberhasilannya. Selain itu, kreativitas yang dimiliki oleh tenaga pendidik juga dapat membantu organisasi untuk bersaing dengan organisasi lainnya dalam menghasilkan peserta didik yang berkualitas. Karyawan yang kreatif merupakan salah satu sumber yang berharga bagi organisasi agar dapat bertahan hidup dalam lingkungan yang kompetitif saat ini (Suifan et al., 2018). Tenaga pendidik yang kreatif adalah tenaga pendidik yang mampu menciptakan ide-ide baru dan berbeda. Ide-ide tersebut dapat berupa metode pembelajaran yang akan diberikan pada peserta didik, pemanfaatan teknologi dalam pembelajaran, atau perlakuan yang diberikan kepada masing-masing peserta didik yang memiliki karakteristik berbeda. Kreativitas yang dimiliki oleh tenaga pendidik dapat memengaruhi kinerja organisasi. Apabila kreativitas yang dimiliki oleh tenaga pendidik tinggi, maka organisasi akan terlihat lebih kreatif dan mampu melakukan inovasi sehingga dapat bersaing dengan organisasi lainnya. Peran tenaga pendidik sangatlah penting untuk membangun citra organisasi. Organisasi dapat melakukan inovasi dan menunjukkan kreativitasnya apabila

memiliki tenaga pendidik yang kreatif. Tenaga pendidik dituntut untuk berpikir secara cepat dan kritis dalam menganalisa dan menyelesaikan suatu pekerjaan agar kreativitas yang mereka miliki mengalami perkembangan. Kreativitas memungkinkan karyawan untuk meningkatkan kinerja organisasi, dimana kreativitas dapat digunakan untuk mencari teknologi, proses, teknik, atau gagasan produk baru (Ibrahim et al., 2016). Tenaga pendidik yang kreatif dapat memikirkan ide-ide yang lebih inovatif seperti memikirkan bagaimana metode pembelajaran yang dapat menarik minat peserta didik. Kreativitas karyawan dibutuhkan dalam lingkungan kerja saat ini untuk menciptakan dan mengembangkan pemikiran baru sehingga dapat memproses dan menghasilkan produk yang baru (Shalley & Gilson, 2004). Tenaga pendidik dengan kreativitas tinggi dapat membuat ide-ide baru yang inovatif, sehingga organisasi dapat memberikan layanan yang berkualitas dan berbeda dari organisasi lainnya. Ide-ide baru yang dimiliki oleh tenaga pendidik dapat diperoleh dan direalisasikan dengan adanya dukungan dari pemimpin.

Seorang pemimpin merupakan salah satu faktor yang memiliki peran penting dalam menumbuhkan dan mengembangkan kreativitas tenaga pendidik. Jika pemimpin menghargai dan mendukung penuh ide-ide yang dimiliki oleh tenaga pendidik, maka kreativitas mereka akan terus tumbuh dan berkembang dengan baik. Kepemimpinan transformasional mengacu kepada pemimpin yang dapat menggerakkan karyawannya melebihi kepentingan pribadi melalui pengaruh ideal, inspirasi, stimulasi intelektual, atau

pertimbangan individu, sehingga dapat meningkatkan tingkat kedewasaan dan cita-cita karyawannya, serta kepedulian mereka terhadap prestasi, aktualisasi diri, dan kesejahteraan organisasi serta masyarakat (Erkutlu, 2008). Seorang pemimpin harus mampu memberikan pengaruh kepada tenaga pendidik, sehingga dapat menginspirasi dan menumbuhkan sifat kreatif yang mereka miliki. Selain itu, seorang pemimpin juga dapat memberikan arahan dan motivasi kepada karyawannya agar selalu percaya diri untuk terus berinovasi dalam membuat sesuatu yang berkualitas, serta berfikir kreatif dalam memecahkan suatu masalah. Agar mampu memberikan inspirasi kepada karyawannya, seorang pemimpin dapat memberikan contoh perilaku yang baik dan benar sehingga dapat menjadi panutan bagi karyawannya untuk dapat berperilaku sesuai dengan pemimpinnya. Kepemimpinan transformasional adalah sebuah proses dimana seorang pemimpin berinteraksi dengan pengikutnya dan menciptakan hubungan yang dapat meningkatkan motivasi serta moralitas di dalam diri pemimpin itu sendiri mau pun para pengikutnya (Northouse, 2016). Hubungan antara pemimpin dan tenaga pendidik juga dapat memengaruhi kreativitas yang dimilikinya. Jika hubungan antara pemimpin dan tenaga pendidik baik, maka suasana di dalam organisasi akan harmonis dan berdampak baik bagi kreativitas yang dimiliki oleh mereka. Untuk menumbuhkan dan mengembangkan sifat kreatif tenaga pendidik, pemimpin dapat memberikan kebebasan kepada mereka dalam memilih segala macam cara yang baik untuk menyelesaikan suatu pekerjaan atau pun

masalah yang dihadapinya. Berdasarkan penelitian terdahulu terdapat tiga jurnal yang digunakan dalam hubungan kepemimpinan transformasional dan kreativitas karyawan. Ketiga jurnal tersebut menunjukkan hasil bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang positif terhadap kreativitas karyawan (Jaiswal & Dhar, 2015; Mittal & Dhar, 2015; Suifan et al., 2018).

Selain kepemimpinan, kreativitas dapat muncul dari dalam diri tenaga pendidik itu sendiri, kreativitas merupakan potensi kompetitif yang dimiliki oleh seseorang. Para tenaga pendidik harus memiliki keyakinan dan kepercayaan diri yang tinggi akan kemampuannya dalam menciptakan ide-ide untuk pekerjaannya dan ketika menghadapi masalah yang terjadi. Para tenaga pendidik harus memiliki efikasi-diri kreatif yang tinggi agar mereka mendapatkan pengakuan dan penghargaan dari organisasi akan kreativitasnya. Efikasi-diri kreatif didasarkan pada pengetahuan dan keterampilan seseorang yang memungkinkan kreativitas (Gong et al., 2009). Tenaga pendidik yang kreatif harus memiliki pengetahuan yang luas dan keterampilan yang baik agar dapat menghasilkan suatu ide yang berkualitas. Efikasi-diri kreatif menggambarkan keyakinan seseorang dalam kemampuannya menghasilkan kreativitas (Yang & Cheng, 2009). Tenaga pendidik yang memiliki efikasi-diri tinggi mengenai kreativitasnya akan merasa mampu dan percaya diri untuk menemukan ide-ide baru yang inovatif. Berdasarkan penelitian terdahulu, terdapat tiga jurnal yang digunakan dalam hubungan efikasi diri

kreatif dan kreativitas karyawan. Ketiga jurnal tersebut menunjukkan hasil bahwa efikasi-diri kreatif memiliki hubungan yang positif terhadap kreativitas karyawan (Gong et al., 2009; Rauniyar et al., 2017; Richter et al., 2012).

Selain faktor kepemimpinan dan efikasi-diri kreatif, kreativitas yang dimiliki oleh tenaga pendidik juga dipengaruhi oleh iklim inovasi yang ada di organisasi. Iklim inovasi yang tercipta di dalam organisasi tidak terlepas dari peran seorang pemimpin. Dukungan yang diberikan oleh pemimpin dengan menciptakan iklim inovasi organisasi yang baik dapat menjadi motivasi bagi para tenaga pendidik. Komponen utama di dalam iklim inovasi adalah dukungan untuk terus berinovasi yang berasal dari organisasi langsung maupun rekan kerja (Zhang et al., 2018). Para tenaga pendidik dapat merasa termotivasi ketika pemimpin memberikan mereka kesempatan untuk menciptakan ide-ide baru atau pun membiarkan mereka untuk mencari solusi dari sebuah masalah yang terjadi. Iklim inovasi yang ada di organisasi dapat membantu tenaga pendidik untuk terus melakukan inovasi dan memunculkan ide-ide baru. Iklim inovasi merupakan pemahaman bersama para karyawan mengenai praktik, prosedur, dan perilaku yang menawarkan pembentukan, pengenalan, serta realisasi ide-ide baru di organisasi (Van Der Vegt et al., 2005). Apabila iklim inovasi yang dimiliki oleh organisasi baik, maka para tenaga pendidik dapat memberikan dan merealisasikan ide-ide baru yang mereka miliki. Berdasarkan penelitian terdahulu, terdapat tiga jurnal yang digunakan dalam hubungan kepemimpinan transformasional dan iklim

inovasi. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang positif dengan iklim inovasi (Zhang et al., 2018; Zuraik & Kelly, 2019). Hal tersebut senada dengan hasil penelitian lain yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang positif dengan iklim inovasi sekolah (Moolenaar et al., 2010).

Iklim inovasi yang ada di organisasi dapat berpengaruh terhadap kepercayaan diri tenaga pendidik akan kreativitas yang dimilikinya. Jika iklim inovasi organisasi mendukung terbentuknya ide-ide yang dimiliki oleh tenaga pendidik, maka mereka akan merasa percaya diri dan termotivasi untuk terus berinovasi karena mereka merasa dihargai. Namun, apabila iklim inovasi organisasi tidak mendukung tenaga pendidik untuk mengembangkan kreativitasnya, maka mereka akan merasa kurang percaya diri untuk menunjukkan kreativitasnya dan mereka akan berhenti untuk melakukan inovasi. Berdasarkan penelitian terdahulu, terdapat tiga jurnal yang digunakan dalam hubungan efikasi-diri kreatif dan iklim inovasi. Ketiga jurnal tersebut menunjukkan hasil yang positif. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Slåtten (2014) menyatakan bahwa efikasi-diri kreatif memiliki hubungan yang positif terhadap kegiatan yang inovatif. Penelitian lain yang dilakukan oleh Ahlin, et al (2014) menyatakan bahwa efek moderasi efikasi diri kewirausahaan memiliki hubungan yang positif terhadap proses inovasi perusahaan. Begitu pula penelitian yang dilakukan oleh Alameri, et al (2019) yang menyatakan

bahawa efikasi-diri kreatif memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap inovasi organisasi.

Iklm inovasi juga dapat meningkatkan kreativitas yang dimiliki oleh para tenaga pendidik. Iklim inovasi yang ada di organisasi dapat membantu tenaga pendidik untuk terus berinovasi dan memunculkan ide-ide baru terkait proses pembelajaran. Kreativitas yang dimiliki oleh tenaga pendidik akan muncul apabila iklim di organisasi mendukung mereka untuk terus berinovasi tanpa ada halangan lainnya. Organisasi yang mendukung kreativitas para tenaga pendidik juga dapat meningkatkan kreativitas yang dimiliki oleh organisasi itu sendiri. Dukungan yang dapat diberikan oleh organisasi untuk menumbuh-kembangkan kreativitas tenaga pendidik yaitu dengan adanya pemimpin yang dapat mengarahkan mereka untuk terus berpikir kreatif, suasana yang kondusif dan nyaman di tempat kerja, adanya rekan kerja yang baik dan dapat memotivasi, fasilitas organisasi yang mendukung, serta organisasi selalu terbuka dalam menghadapi perubahan dan perkembangan zaman yang terjadi. Berdasarkan penelitian terdahulu, terdapat tiga jurnal yang digunakan dalam hubungan iklim inovasi dengan kreativitas karyawan. Ketiga jurnal tersebut terbagi menjadi dua jurnal positif dan satu jurnal negatif. Penelitian yang dilakukan oleh Sanda & Arthur (2017) menyatakan bahwa iklim inovasi memiliki hubungan positif yang signifikan dengan kreativitas karyawan. Hal tersebut juga senada dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ghosh (2015). Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh

Wang & Ma (2013) menyatakan bahwa iklim psikologis untuk inovasi memiliki hubungan yang tidak signifikan dengan kreativitas penjualan.

Dalam menghadapi era globalisasi, Institusi Pendidikan Formal sebagai organisasi yang membentuk karakteristik peserta didik melalui proses pembelajaran harus memperhatikan faktor-faktor yang telah diuraikan di atas. Pendidikan formal dapat memberikan proses pembelajaran dengan memiliki panduan kurikulum yang jelas. Sebagai sarana untuk membentuk karakteristik dan menumbuh-kembangkan potensi yang dimiliki oleh peserta didik, Institusi Pendidikan Formal harus memberikan layanan yang baik dengan cara membuat metode pembelajaran yang menarik sesuai dengan kurikulum yang sudah ditetapkan dan memanfaatkan teknologi dalam proses pembelajaran agar para peserta didik dapat memahami dengan mudah materi pembelajaran yang disampaikan. Untuk itu, kreativitas tenaga pendidik di organisasi tersebut dibutuhkan agar dapat memberikan proses pembelajaran yang menarik dan berkualitas bagi para peserta didik.

Berdasarkan penjelasan dari penelitian-penelitian di atas, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif maupun negatif atau tidak signifikan di dalam hubungan kepemimpinan transformasional, efikasi-diri kreatif, iklim inovasi, dan kreativitas karyawan. Hasil penelitian yang memiliki pengaruh positif signifikan ditunjukkan oleh penelitian yang dilakukan Jaiswal & Dhar (2015); Mittal & Dhar (2015); Suifan et al., (2018) mengenai hubungan variabel kepemimpinan transformasional dan kreativitas karyawan, Gong et

al., (2009); Rauniyar et al., (2017); Richter et al., (2012) mengenai hubungan variabel efikasi-diri kreatif dan kreativitas karyawan, Moolenaar et al., (2010); Zhang et al., (2018); Zuraik & Kelly, (2019) mengenai hubungan variabel kepemimpinan transformasional dan iklim inovasi, Ahlin et al., (2014); Alameri et al., (2019); Slåtten (2014) mengenai hubungan variabel efikasi-diri kreatif dan iklim inovasi, Sanda & Arthur (2017); serta Ghosh (2015) mengenai hubungan variabel iklim inovasi dan kreativitas karyawan. Hasil penelitian yang memiliki pengaruh negatif atau tidak signifikan ditunjukkan oleh penelitian yang dilakukan Wang & Ma (2013) mengenai hubungan variabel iklim inovasi dan kreativitas karyawan. Oleh karena itu, peneliti ingin menguji, apakah hal tersebut berlaku sama atau tidak di dalam lingkup institusi pendidikan formal, karena tenaga pendidik yang berada di Institusi Pendidikan Formal akan menghasilkan siswa yang kelulusannya diakui di secara nasional mau pun internasional.

## **1.2. Rumusan Masalah Penelitian**

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kreativitas karyawan?
2. Apakah efikasi-diri kreatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kreativitas karyawan?
3. Apakah iklim inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kreativitas karyawan?

4. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap iklim inovasi?
5. Apakah efikasi-diri kreatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap iklim inovasi?
6. Apakah iklim inovasi memediasi hubungan kepemimpinan transformasional dan kreativitas karyawan secara parsial?
7. Apakah iklim inovasi memediasi hubungan efikasi-diri kreatif dan kreativitas karyawan secara parsial?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kreativitas karyawan.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh efikasi-diri kreatif terhadap kreativitas karyawan
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh iklim inovasi terhadap kreativitas karyawan.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap iklim inovasi.
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh efikasi-diri kreatif terhadap iklim inovasi.
6. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh pemediasi iklim inovasi terhadap hubungan kepemimpinan transformasional dan kreativitas karyawan.

7. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh pemediasi iklim inovasi terhadap hubungan efikasi-diri kreatif dan kreativitas karyawan.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

- a. Secara Teoritis

Penelitian ini diharapkan mampu menjadi referensi bagi peneliti-peneliti lainnya untuk mengembangkan teori mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional dan efikasi-diri kreatif terhadap kreativitas karyawan dengan iklim inovasi sebagai variabel pemediasi.

- b. Secara Praktis

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan pengetahuan bagi para tenaga pendidik mengenai kreativitas yang mereka miliki. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat membantu organisasi untuk mengetahui tingkat kreativitas yang dimiliki oleh para tenaga pendidik yang dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional, efikasi-diri kreatif, dan iklim inovasi, sehingga organisasi dapat melakukan berbagai cara untuk meningkatkan atau mempertahankan kreativitas para tenaga pendidik.

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini dilakukan berdasarkan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya terkait dengan variabel kepemimpinan transformasional, efikasi-diri kreatif, iklim inovasi, dan kreativitas karyawan. Hal ini untuk mengetahui hasil dari penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu dan sebagai perbandingan serta gambaran mengenai variabel-variabel tersebut yang dapat mendukung kegiatan penelitian selanjutnya. Berikut ini adalah beberapa penelitian terdahulu yang berhubungan dengan penelitian yang dilakukan

##### 2.1.1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kreativitas Karyawan

###### 1. Jaiswal & Dhar (2015)

Penelitian yang dilakukan oleh Jaiswal & Dhar (2015) dengan judul “*Transformational Leadership, Innovation Climate, Creative Self-Efficacy, and Employee Creativity: A Multilevel Study*” memiliki kesamaan dengan penelitian yang akan dilakukan, yaitu variabel kepemimpinan transformasional, efikasi-diri kreatif, iklim inovasi, dan kreativitas karyawan. Namun, variabel-variabel tersebut memiliki peran yang berbeda pada penelitian ini dan pada penelitian yang akan dilakukan. Pada penelitian yang akan

dilakukan, kepemimpinan transformasional dan efikasi-diri kreatif berperan sebagai variabel independen (X), iklim inovasi berperan sebagai variabel pemediasi, dan kreativitas karyawan berperan sebagai variabel dependen (Y). Alat penelitian yang akan digunakan adalah SPSS versi 21 dan penelitian nanti akan dilakukan pada bidang pendidikan.

2. Mittal & Dhar (2015)

Penelitian yang dilakukan oleh Mittal & Dhar (2015) dengan judul "*Transformational Leadership and Employee Creativity Mediating Role of Creative Self-Efficacy and Moderating Role of Knowledge Sharing*" memiliki persamaan dengan penelitian yang akan dilakukan, yaitu peran variabel kepemimpinan transformasional sebagai variabel independen (X) dan kreativitas karyawan sebagai variabel dependen (Y). Perbedaan dari penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah alat analisis yang digunakannya, yang mana penelitian nanti akan menggunakan alat analisis SPSS versi 21. Perbedaan lainnya adalah pada penelitian yang akan dilakukan efikasi-diri kreatif sebagai variabel pemediasi, dan tambahan iklim inovasi sebagai variabel independen lainnya (X<sub>2</sub>). Selain itu, pada penelitian yang akan dilakukan tidak menggunakan variabel moderasi seperti penelitian sebelumnya. Perbedaan terakhir terletak pada lokasi penelitiannya, di mana

penelitian ini dilakukan pada bidang IT, sedangkan penelitian nanti akan dilakukan pada bidang pendidikan.

3. Suifan, *et al* (2018)

Persamaan dari penelitian yang dilakukan Suifan, *et al* (2018) yang berjudul “*The Impact of Transformational Leadership on Employees’ Creativity The Mediating Role of Perceived Organizational Support*” dengan penelitian yang akan dilakukan adalah kepemimpinan transformasional sebagai variabel independennya (X), dan kreativitas karyawan sebagai variabel dependennya (Y). Perbedaan dari penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah alat analisis yang digunakannya, yang mana penelitian nanti akan menggunakan alat analisis SPSS versi 21. Selain itu, pada penelitian yang akan dilakukan terdapat efikasi-diri kreatif sebagai variabel independen lainnya (X<sub>2</sub>), dan iklim inovasi sebagai variabel pemediasi. Perbedaan lainnya terletak pada lokasi penelitiannya, yang mana lokasi penelitian pada penelitian ini dilakukan pada bidang perbankan, sedangkan lokasi penelitian pada penelitian yang akan dilakukan ialah bidang pendidikan.

**Tabel 2.1 Review Jurnal Penelitian Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kreativitas Karyawan**

No.	Identitas Jurnal	Sampel dan Analisis	Variabel	Hasil
Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Efikasi-Diri Kreatif terhadap Kreativitas Karyawan dengan Iklim Inovasi sebagai Variabel Pemediasi				
1.	<b>Jaiswal, N. K., &amp; Dhar, R. L. (2015)</b> <i>Transformational Leadership, Innovation Climate, Creative Self-Efficacy, and Employee Creativity: A Multilevel Study</i>  International Journal of Hospitality Management, 51, 2015, pp. 30-41	<b>Sampel:</b> 372 Karyawan dari 16 Hotel di Utrakhand, India  <b>Alat Analisis:</b> <i>Hierarchical Linear Modeling</i> (HLM) dan HLMRSQ SAS Macro  <b>Metode:</b> Kuantitatif	Variabel Independen: Kepemimpinan Transformasional  Variabel Dependen: Kreativitas Karyawan  Variabel Pemediasi: Iklim Inovasi  Variabel Moderasi: Efikasi-Diri Kreatif	Kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan kreativitas karyawan.
2.	<b>Mithal, S., &amp; Dhar, R. L. (2015)</b> <i>Transformational Leadership and Employee Creativity Mediating Role of Creative Self-Efficacy and Moderating Role of Knowledge Sharing</i>  Management Decision, Vol. 53, No. 5, 2015, pp 894-910	<b>Sampel:</b> 348 responden yang terdiri dari karyawan dan atasan langsungnya pada perusahaan IT tingkat kecil hingga menengah di India  <b>Alat Analisis:</b> SPSS dan AMOS 20.0  <b>Metode:</b> Kuantitatif	Variabel Independen: Kepemimpinan Transformasional  Variabel Dependen: Kreativitas Karyawan  Variabel Mediasi: Efikasi-Diri Kreatif Karyawan  Variabel Moderasi: <i>Knowledge Sharing</i>	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kreativitas karyawan.
3.	<b>Suifan, T. S., Abdallah, A. B., &amp; Janini, M. A. (2018)</b>	<b>Sampel:</b> 369 karyawan dari 25 Bank di Yordania	Variabel Independen: Kepemimpinan Transformasional	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap

	<p><i>The Impact of Transformational Leadership on Employee's Creativity</i></p> <p>Management Research Review, Vol. 41, No. 1, 2018, pp. 113-132</p>	<p><b>Alat Analisis:</b> AMOS 20.0</p> <p><b>Metode:</b> Kuantitatif</p>	<p>Variabel Dependen: Kreativitas Karyawan</p> <p>Variabel Mediasi: Dukungan Organisasional Presepsian</p>	<p>kreativitas karyawan.</p>
--	---	--	--	------------------------------

Sumber: Data Primer diolah, 2020

Dari hasil yang ditunjukkan oleh 3 penelitian terdahulu menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kreativitas karyawan. Oleh karena itu, pada penelitian selanjutnya peneliti akan meneliti tentang pengaruh kepemimpinan transformasional dan efikasi diri kreatif terhadap kreativitas karyawan dengan iklim inovasi sebagai variabel pemediasi yang akan dilakukan pada Institusi Pendidikan Formal untuk membuktikan teori yang sudah ada dan menguji hipotesis yang sudah ditentukan sebelumnya.

#### **2.1.2. Pengaruh Efikasi-Diri Kreatif terhadap Kreativitas Karyawan**

##### 4. Gong, *et al* (2009)

Persamaan pada penelitian yang dilakukan oleh Gong, *et al* (2009) dengan judul “*Employee Learning Orientation, Transformational Leadership, and Employee Creativity: The Mediating Role of Employee Creative Self-Efficacy*” dan penelitian yang akan dilakukan terletak pada kepemimpinan transformasional sebagai variabel independennya (X) dan kreativitas karyawan

sebagai variabel dependennya (Y). Pada penelitian ini, terdapat efikasi-diri kreatif yang berperan sebagai variabel mediasi, namun pada penelitian yang akan dilakukan, efikasi-diri kreatif berperan sebagai variabel independen (X) lainnya. Sedangkan variabel mediasi pada penelitian yang akan dilakukan adalah iklim inovasi. Kemudian, terdapat perbedaan pada lokasi penelitian, dimana penelitian nanti akan meneliti bidang pendidikan. Selain itu, alat analisis yang digunakannya pun berbeda, dimana penelitian nanti akan menggunakan SPSS versi 21.

5. Richter, *et al* (2012)

Persamaan dari penelitian yang dilakukan oleh Richter, *et al* (2012) dengan judul “*Creative Self-Efficacy and Individual Creativity in Team Contexts: Cross-Level Interactions With Team Informational Resources*” dan penelitian yang akan dilakukan adalah efikasi-diri kreatif sebagai variabel independen (X). Pada penelitian yang akan datang terdapat kreativitas karyawan sebagai variabel dependennya (Y). Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan ialah pada penelitian ini terdapat variabel moderator yaitu *shared knowledge regarding who knows what* (KWKW) dan *functional background diversity* (FBD). Namun, pada penelitian yang akan dilakukan terdapat variabel mediasi yaitu iklim inovasi dan kepemimpinan transformasional

sebagai variabel independen (X) lainnya. Lalu, penelitian nanti akan dilakukan pada bidang pendidikan dan menggunakan SPSS versi 21 sebagai alat analisisnya.

6. Rauniyar, *et al* (2017)

Persamaan yang terdapat pada penelitian yang dilakukan oleh Rauniyar, *et al* (2017) dengan judul “*Understanding The Role of Creative Self-Efficacy and Power Distance Orientation for Examining The Consequences of Abusive Supervision on Employee Creativity: A Case Study from Nepal*” dan penelitian yang akan dilakukan terletak pada kreativitas karyawan sebagai variabel dependen (Y). Perbedaannya, pada penelitian yang akan dilakukan efikasi-diri kreatif berperan sebagai variabel independen (X). Lalu, variabel mediasi pada penelitian yang akan dilakukan adalah iklim inovasi. Kemudian, pada penelitian yang akan dilakukan terdapat kepemimpinan transformasional sebagai variabel independen (X) lainnya. Selain itu, bidang pendidikan merupakan objek yang akan diteliti nantinya, dan menggunakan SPSS versi 21 untuk mengetahui hasil analisisnya.

**Tabel 2.2 Review Jurnal Penelitian Pengaruh Efikasi-Diri Kreatif terhadap Kreativitas Karyawan**

No.	Identitas Jurnal	Sampel dan Analisis	Variabel	Hasil
Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Efikasi-Diri Kreatif terhadap Kreativitas Karyawan dengan Iklim Inovasi sebagai Variabel Pemediasi				
4.	<b>Gong, Y., Huang, J., &amp; Farh, J. (2009)</b> <i>Employee Learning Orientation, Transformational Leadership, and Employee Creativity: The Mediating Role of Employee Creative Self-Efficacy</i>  Academy of Management Journal, Vol. 52, No. 4, 2009, pp 765-778	<b>Sampel:</b> 200 agen penjualan dan 111 supervisor Perusahaan Asuransi di Taiwan  <b>Alat Analisis:</b> <i>Hierarchical Linear Modeling version 6 (HLM6)</i>  <b>Metode:</b> <i>Focus Group Interview</i>	Variabel Independen: Orientasi Pembelajaran Karyawan dan Kepemimpinan Transformasional  Variabel Dependen: Kreativitas Karyawan  Variabel Mediasi: Efikasi-Diri Kreatif	Efikasi-diri kreatif karyawan berpengaruh positif terhadap kreativitas karyawan
5.	<b>Richter, et al (2012)</b> <i>Creative Self-Efficacy and Individual Creativity in Team Contexts: Cross-Level Interactions With Team Informational Resources</i>  Journal of Applied Psychology, Vol. 97, No. 6, 2012, pp.1282-1290	<b>Sampel:</b> 176 Karyawan dari 34 tim penelitian dan pengembangan Perusahaan Multinasional di 4 negara, Amerika Serikat, Inggris, Kanada, dan Swedia  <b>Alat Analisis:</b> <i>Hierarchical Linear Modeling (HLM)</i>  <b>Metode:</b> Kuantitatif	Variabel Independen: Efikasi-Diri Kreatif  Variabel Dependen: Kreativitas Karyawan  Variabel Moderasi: <i>Functional Background Diversity dan Shared Knowledge Regarding Who Knows What</i>	Efikasi-diri kreatif memiliki hubungan yang signifikan dengan kreativitas individu.
6.	<b>Rauniyar, K., Ding, D., &amp; Rauniyar, N. (2017)</b> <i>Understanding The Role of Creative Self-Efficacy and Power Distance Orientation for Examining The</i>	<b>Sampel:</b> 325 Karyawan dari 17 Perusahaan di Nepal  <b>Metode:</b> Kuantitatif	Variabel Independen: <i>Abusive Supervision</i>  Variabel Dependen: Kreativitas Karyawan	Efikasi-diri kreatif memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan

	<p><i>Consequences of Abusive Supervision on Employee Creativity: A Case Study from Nepal</i></p> <p>Open Journal of Leadership, 2017, 6, 61-81</p>		<p>Variabel Mediasi: Efikasi-Diri Kreatif</p> <p>Varibel Moderasi: <i>Power Distance Orientation</i></p>	<p>kreativitas karyawan.</p>
--	---	--	--	------------------------------

Sumber: Data Primer diolah, 2020

Dari hasil yang ditunjukkan oleh 3 penelitian terdahulu menyebutkan bahwa efikasi-diri kreatif berpengaruh positif terhadap kreativitas karyawan. Oleh karena itu, pada penelitian selanjutnya peneliti akan meneliti tentang pengaruh kepemimpinan transformasional dan efikasi-diri kreatif terhadap kreativitas karyawan dengan iklim inovasi sebagai variabel pemediasi yang akan dilakukan pada Institusi Pendidikan Formal untuk membuktikan teori yang sudah ada dan menguji hipotesis yang sudah ditentukan sebelumnya.

### **2.1.3. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Iklim Inovasi**

7. Zuraik & Kelly (2019)

Persamaan dari penelitian yang dilakukan oleh Zuraik & Kelly (2019) dengan judul “*The Role of Transformational Leadership and Innovation Climate in Exploration and Exploitation*” dan penelitian yang akan dilakukan terletak pada kepemimpinan transformasional sebagai variabel independen (X) dan iklim inovasi sebagai variabel mediasinya. Perbedaan dari kedua penelitian tersebut terletak pada variabel dependennya (Y), dimana pada penelitian ini menggunakan

*exploratory innovation* dan *exploitive innovation*, sedangkan pada penelitian yang akan dilakukan variabel dependennya (Y) menggunakan kreativitas karyawan. Lalu, pada penelitian yang akan dilakukan terdapat satu lagi variabel independen (X), yaitu efikasi-diri kreatif. Selain itu, pada penelitian yang akan dilakukan, alat analisis yang digunakan ialah SPSS versi 21. Lokasi penelitian akan dilakukan pada bidang pendidikan.

8. Zhang, *et al.* (2018)

Penelitian berjudul “*How Does Transformational Leadership Promote Innovation in Construction? The Mediating Role of Innovation Climate and Multilevel Moderation Role of Project Requirements*” yang dilakukan oleh Zhang, *et al* (2018) memiliki persamaan dengan penelitian yang akan dilakukan, yaitu terletak pada peran kepemimpinan transformasional sebagai variabel independennya (X), dan juga peran iklim inovasi sebagai variabel mediasi. Perbedaannya terletak pada variabel dependennya (Y), dimana pada penelitian nanti, kreativitas karyawan yang berperan sebagai variabel dependen (Y). Lalu, pada penelitian nanti juga tidak memiliki variabel moderasi, tetapi terdapat satu lagi variabel independen (X), yaitu efikasi-diri kreatif. Alat analisis yang akan digunakan pada penelitian nanti ialah SPSS versi 21. Perbedaan

lainnya terletak pada lokasi penelitian, dimana pada penelitian nanti akan meneliti di bidang pendidikan.

9. Moolenaar, *et al* (2010)

Penelitian berjudul "*Occupying The Principal Position: Examining Relationships Between Transformational Leadership, Social Network Position, and Schools' Innovative Climate*" yang dilakukan oleh Moolenaar, *et al* (2010) memiliki persamaan dengan penelitian yang akan dilakukan, yaitu terdapat kepemimpinan transformasional sebagai variabel independen (X). Persamaan lainnya terletak pada lokasi penelitian, dimana kedua penelitian ini meneliti pada bidang pendidikan. Iklim inovasi pada penelitian ini berperan sebagai variabel moderasi, namun pada penelitian yang akan dilakukan berperan sebagai variabel mediasi. Selain itu, pada penelitian yang akan dilakukan juga terdapat efikasi-diri kreatif sebagai variabel independen (X) lainnya dan kreativitas karyawan sebagai variabel dependen (Y). Lalu, untuk mengolah dan menganalisis datanya penelitian nanti akan menggunakan SPSS versi

21.

**Tabel 2.3 Review Jurnal Penelitian Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Iklim Inovasi**

No.	Identitas Jurnal	Sampel dan Analisis	Variabel	Hasil
Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Efikasi-Diri Kreatif terhadap Kreativitas Karyawan dengan Iklim Inovasi sebagai Variabel Pemediasi				
7.	<p><b>Zuraik, A., &amp; Kelly, L. (2019)</b>  <i>The Role of CEO Transformational Leadership and Innovation Climate in Exploration and Exploitation</i></p> <p>European Journal of Innovation Management, Vol. 22, No. 1, 2019, pp. 84-104</p>	<p><b>Sampel:</b>            215 karyawan yang bekerja di dalam tim dari 9 industri dan tujuh departemen organisasi di Amerika Serikat.</p> <p><b>Alat Analisis:</b>            SPSS dan AMOS</p> <p><b>Metode:</b>            Kuantitatif</p>	<p>Variabel Independen:            Kepemimpinan Transformasional CEO</p> <p>Variabel Dependen:  <i>Exploratory Innovation</i> dan <i>Exploitive Innovation</i></p> <p>Variabel Mediasi:            Iklim Inovasi</p>	<p>Kepemimpinan transformasional CEO berpengaruh positif terhadap iklim inovasi.</p>
8.	<p><b>Zhang, Y., Zheng, J., &amp; Darko, A. (2018)</b>  <i>How Does Transformational Leadership Promote Innovation in Construction? The Mediating Role of Innovation Climate and The Multilevel Moderation Role of Project Requirements</i></p> <p>Sustainability, 2018, 10, 1506</p>	<p><b>Sampel:</b>            251 karyawan professional industry konstruksi di Cina</p> <p><b>Alat Analisis:</b>            MPLUS 7.0, <i>Hierarchical Linear Modeling (HLM)</i>, dan SPSS.</p> <p><b>Metode:</b>            Kuantitatif</p>	<p>Variabel Independen:            Kepemimpinan Transformasional</p> <p>Variabel Dependen:            Perilaku Inovatif</p> <p>Variabel Mediasi:  <i>Follower Perceived Innovation Climate</i></p> <p>Variabel Moderator:            Inovasi sebagai Persyaratan Proyek</p>	<p>Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap iklim inovasi.</p>
9.	<p><b>Moolenaar, N. M., Daly, A. J., &amp; Slegers, P. J. (2010)</b></p>	<p><b>Sampel:</b>            702 guru dan 51 kepala sekolah dari 51 sekolah dasar di Belanda.</p>	<p>Variabel Independen:            Kepemimpinan Transformasional</p> <p>Variabel Dependen:</p>	<p>Kepemimpinan transformasional secara positif terkait dengan</p>

	<p><i>Occupying The Principal Position: Examining Relationship Between Transformational Leadership, Social Network Position, and School's Innovative Climate</i></p> <p>Educational Administration Quarterly, 46(5), 2010, 623-670</p>	<p><b>Alat Analisis:</b> UCINET 6.0</p> <p><b>Metode:</b> Kuantitatif</p>	<p>Iklm Inovasi</p> <p>Variabel Mediasi: <i>Principals' social network position</i></p>	<p>iklim inovatif sekolah.</p>
--	--	---	---	--------------------------------

Sumber: Data Primer diolah, 2020

Dari hasil yang ditunjukkan oleh 3 penelitian terdahulu menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap iklim inovasi. Oleh karena itu, pada penelitian selanjutnya peneliti akan meneliti tentang pengaruh kepemimpinan transformasional dan efikasi-diri kreatif terhadap kreativitas karyawan dengan iklim inovasi sebagai variabel pemediasi yang akan dilakukan pada Institusi Pendidikan Formal untuk membuktikan teori yang sudah ada dan menguji hipotesis yang sudah ditentukan sebelumnya.

#### **2.1.4. Pengaruh Efikasi-Diri Kreatif terhadap Iklim Inovasi**

10. Slåtten, T. (2014)

Persamaan pada penelitian yang dilakukan oleh Slåtten (2014) dengan judul "*Determinants and Effects of Employee's*

*Creative Self-Efficacy on Innovative Activities*” dan penelitian yang akan dilakukan ialah kepemimpinan transformasional sebagai variabel independen (X). Perbedaannya adalah efikasi-diri kreatif pada penelitian yang akan datang berperan sebagai variabel independen (X) lainnya, dan pada penelitian yang akan datang juga terdapat iklim inovasi sebagai variabel pemediasi. Penelitian nanti akan menggunakan SPSS versi 21 sebagai alat analisisnya. Lalu, lokasi yang akan diteliti pada penelitian nanti ialah bidang pendidikan.

11. Ahlin, *et al* (2014)

Penelitian yang dilakukan oleh Ahlin, et al (2014) dengan judul “*Entrepreneurs’ Creativity and Firm Innovation: The Moderating Role of Entrepreneurial Self-Efficacy*” memiliki perbedaan dalam hal variabelnya dengan penelitian yang akan dilakukan. Selain itu, penelitian nanti akan dilakukan di bidang pendidikan. Alat yang digunakan pada penelitian nanti akan menggunakan SPSS versi 21.

12. Alameri, *et al* (2019)

Perbedaan pada penelitian yang dilakukan oleh Alameri, et al (2019) dengan judul “*The Mediating Effect of Creative Self-Efficacy on The Relation between Empowering Leadership and Organizational Innovation*” dan penelitian yang akan dilakukan

adalah terletak pada variabel efikasi-diri kreatif, dimana pada penelitian yang akan dilakukan variabel tersebut berperan sebagai variabel pemediasi (Z), namun pada penelitian yang akan dilakukan, variabel tersebut berperan sebagai salah satu variabel independen (X). Lalu, alat penelitian yang akan digunakan pada penelitian nanti adalah SPSS versi 21.0. Selain itu, lokasi penelitian yang akan dilakukan pada penelitian nanti adalah di bidang pendidikan.

**Tabel 2.4 Review Jurnal Penelitian Pengaruh Efikasi-Diri Kreatif terhadap Iklim Inovasi**

No.	Identitas Jurnal	Sampel dan Analisis	Variabel	Hasil
Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Efikasi-Diri Kreatif terhadap Kreativitas Karyawan dengan Iklim Inovasi sebagai Variabel Pemediasi				
10.	<b>Slåtten, T. (2014)</b> <i>Determinants and Effects of Employee's Creative Self-Efficacy on Innovative Activities</i>  International Journal of Quality and Service Sciences, Vol. 6, No. 4, 2014, pp. 326-347	<b>Sampel:</b> 345 karyawan perusahaan perhotelan di Norwegia Selatan  <b>Metode:</b> Kuantitatif	Variabel Independen: Kepemimpinan Transformasional, Orientasi Belajar, dan Otonomi  Variabel Dependen: Kegiatan Inovatif  Variabel Pemediasi: Efikasi-Diri Kreatif	Efikasi-diri kreatif memiliki hubungan yang positif terhadap kegiatan inovatif.
11.	<b>Ahlin, B., Drnovšek, M., dan Hisrich, R. D. (2014)</b> <i>Entrepreneurs' Creativity and Firm Innovation: The Moderating Role of</i>	<b>Sampel:</b> 314 pemilik bisnis di Amerika Serikat dan 1.042 pemilik bisnis di Slovenia  <b>Alat Analisis:</b> Lisrel 8.51	Variabel Independen: <i>Entrepreneurial creativity</i>  Variabel Dependen:	Efek moderasi efikasi diri kewirausahaan memiliki hubungan yang positif terhadap

	<i>Entrepreneurial Self-Efficacy</i>  Small Business Economics, Vol. 43, No. 1, 2014, pp. 101-117	<b>Metode:</b> Kuantitatif	<i>Product innovation</i> dan <i>process innovation</i>  Variabel Moderasi: <i>Entrepreneurial self-efficacy</i>	proses inovasi perusahaan.
12.	<b>Alameri, M., Ameen, A., Khalifa, Gamal S. A., Alrajawy, I., dan Bhaumik, A. (2019)</b> <i>The Mediating Effect of Creative Self-Efficacy on The Relation between Empowering Leadership and Organizational Innovation</i>  TEST Engineering & Management, Vol. 81, 2019, pp. 1938-1946.	<b>Sampel:</b> Departemen Kepolisian Uni Emirat Arab  <b>Alat Analisis:</b> Smart PLS 3.0  <b>Metode:</b> Kuantitatif	Variabel Independen: Memberdayakan kepemimpinan  Variabel Dependen: Inovasi organisasi  Variabel Pemediasi: Efikasi-diri kreatif	Efikasi-diri kreatif memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap inovasi organisasi.

Sumber: Data Primer diolah, 2020

Dari hasil yang ditunjukkan oleh 3 penelitian terdahulu menyebutkan bahwa efikasi-diri kreatif berpengaruh positif terhadap iklim inovasi. Oleh karena itu, pada penelitian selanjutnya peneliti akan meneliti tentang pengaruh kepemimpinan transformasional dan efikasi-diri kreatif terhadap kreativitas karyawan dengan iklim inovasi sebagai variabel pemediasi yang akan dilakukan pada Institusi Pendidikan Formal untuk membuktikan teori yang sudah ada dan menguji hipotesis yang sudah ditentukan sebelumnya.

### 2.1.5. Pengaruh Iklim Inovasi terhadap Kreativitas Karyawan

#### 13. Sanda & Arthur (2017)

Penelitian yang dilakukan oleh Sanda & Arthur (2017) dengan judul “*Relational Impact of Authentic and Transactional Leadership Styles on Employee Creativity: The Role of Work-Related Flow and Climate for Innovation*” dan penelitian yang akan dilakukan memiliki persamaan. Persamaan tersebut terletak pada kreativitas karyawan yang berperan sebagai variabel dependen (Y). Perbedaannya terletak pada iklim untuk inovasi yang berperan sebagai variabel moderasi pada penelitian ini, sedangkan pada penelitian yang akan dilakukan berperan sebagai variabel mediasi. Lalu, pada penelitian yang akan dilakukan nanti memiliki 2 variabel independen (X), yaitu kepemimpinan transformasional dan efikasi-diri kreatif. Lokasinya akan dilakukan pada bidang pendidikan dengan menggunakan SPSS versi 21 sebagai alat untuk analisisnya.

#### 14. Ghosh, K. (2015)

Penelitian berjudul “*Developing Organizational Creativity and Innovation: Toward a Model of Self-Leadership, Employee Creativity, Creativity Climate, and Workplace Innovative Orientation*” yang dilakukan oleh Ghosh, (2015) dengan penelitian yang akan dilakukan memiliki perbedaan, yaitu terdapat kreativitas karyawan yang pada penelitian ini berfungsi sebagai variabel

mediasi, sedangkan pada penelitian yang akan dilakukan berfungsi sebagai variabel dependen (Y). Lalu, pada penelitian ini terdapat iklim kreativitas sebagai variabel moderasi, namun di penelitian nanti terdapat iklim inovasi sebagai variabel mediasinya. Penelitian ini juga memiliki *self-leadership* yang memiliki 3 klasifikasi, yaitu strategi yang berfokus pada perilaku, strategi *reward* dasar, dan strategi pemikiran konstruktif sebagai variabel independennya (X). Sedangkan pada penelitian yang akan dilakukan memiliki kepemimpinan transformasional dan efikasi-diri kreatif sebagai variabel independennya (X). Penelitian nanti akan dilakukan pada bidang pendidikan dan SPSS versi 21 sebagai alat untuk mengukur hasil analisisnya.

15. Wang & Ma (2013)

Penelitian yang dilakukan oleh Wang & Ma, (2013) dengan judul "*The Effect of Psychological Climate for Innovation on Salespeople's Creativity and Turnover Orientation*" memiliki persamaan dengan penelitian yang akan dilakukan. Persamaan tersebut terletak pada iklim inovasi, dimana pada penelitian yang akan dilakukan berperan sebagai variabel pemediasi, namun pada penelitian ini berfungsi sebagai variabel independen. Variabel lainnya pada penelitian ini dan penelitian yang akan dilakukan memiliki perbedaan. Selain itu, penelitian nanti akan dilakukan

pada bidang pendidikan. Untuk mengetahui hasil penelitian, alat yang digunakan pada penelitian nanti ialah SPSS versi 21.

**Tabel 2.5 Review Jurnal Penelitian Pengaruh Iklim Inovasi terhadap Kreativitas Karyawan**

No.	Identitas Jurnal	Sampel dan Analisis	Variabel	Hasil
Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Efikasi-Diri Kreatif terhadap Kreativitas Karyawan dengan Iklim Inovasi sebagai Variabel Pemeditasi				
13.	<p><b>Sanda, A., &amp; Arthur, N. A. D. (2017)</b>  <i>Relational Impact of Authentic and Transactional Leadership Styles on Employee Creativity: The Role of Work-Related Flow and Climate for Innovation</i></p> <p>African Journal of Economic and Management Studies, Vol. 8, No. 3, 2017, pp. 2040-0705</p>	<p><b>Sampel:</b>            335 karyawan dari 3 perusahaan di Ghana.</p> <p><b>Alat Analisis:</b>  <i>Statistical Package for Social Individu</i></p> <p><b>Metode:</b>            Kuantitatif</p>	<p>Variabel Independen:            Kepemimpinan Transaksional dan <i>Style</i> Kepemimpinan Autentik</p> <p>Variabel Dependen:            Kreativitas Karyawan</p> <p>Variabel Moderasi:            Iklim untuk Inovasi dan <i>Role Work-Related Flow</i></p>	Iklim untuk inovasi memiliki hubungan yang signifikan terhadap kreativitas karyawan.
14.	<p><b>Ghosh, K. (2015)</b>  <i>Developing Organizational Creativity and Innovation: Toward a Model of Self-Leadership, Employee Creativity, Creativity Climate, and Workplace Innovative Orientation</i></p> <p>Management Research Review, Vol. 38, No. 11, 2015, pp. 1126-1148</p>	<p><b>Sampel:</b>            160 Karyawan-Atasan dari 12 Organisasi di India</p> <p><b>Metode:</b>            Kuantitatif</p>	<p>Variabel Independen:  <i>Self-Leadership</i></p> <p>Variabel Dependen:            Orientasi Inovatif Tempat Kerja</p> <p>Variabel Mediasi:            Kreativitas Karyawan</p> <p>Variabel Moderasi:            Iklim Kreativitas</p>	Iklim kreativitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kreativitas karyawan.

15.	<b>Wang &amp; Ma (2013)</b> <i>The Effect of Psychological Climate for Innovation on Salespeople's Creativity and Turnover Intention</i>  Journal of Personal Selling & Sales Management, Vol. 33, No. 4, 2013, pp. 373-387	<b>Sampel:</b> 210 tenaga penjualan dari 11 perusahaan di Amerika Serikat  <b>Alat Analisis:</b> MLR in Mplus  <b>Metode:</b> Kuantitatif	Variabel Independen: Iklim Psikologi untuk Inovasi  Variabel Dependen: Kreativitas Penjualan dan <i>Turnover Intention</i>  Variabel Pemediasi: Orientasi Belajar dan Kepuasan Kerja	Iklim psikologi untuk inovasi memiliki hubungan yang tidak signifikan terhadap kreativitas penjualan.
-----	--	--	---	---

Sumber: Data Primer diolah, 2020

Dari hasil yang ditunjukkan oleh 3 penelitian terdahulu menyebutkan bahwa iklim inovasi berpengaruh positif terhadap kreativitas karyawan. Oleh karena itu, pada penelitian selanjutnya peneliti akan meneliti tentang pengaruh kepemimpinan transformasional dan efikasi-diri kreatif terhadap kreativitas karyawan dengan iklim inovasi sebagai variabel pemediasi yang akan dilakukan pada Institusi Pendidikan Formal untuk membuktikan teori yang sudah ada dan menguji hipotesis yang sudah ditentukan sebelumnya.

## 2.2. Landasan Teori

### 2.2.1. Kreativitas Karyawan

#### 1. Pengertian Kreativitas Karyawan

Kreativitas adalah kemampuan seseorang untuk menciptakan sesuatu yang baru dan berbeda, serta memiliki nilai guna bagi organisasi. Martens (2011), kreativitas berarti menciptakan suatu karya yang tidak biasa, unik, bervariasi, orisinal, memiliki sudut

pandang baru, menentang model yang sudah ada, serta memberikan sesuatu ke dalam bidang yang sebelumnya tidak ada. Kreativitas lebih mengacu kepada pengembangan ide orisinal yang memiliki kontribusi dalam lingkup sosial (McShane & Glinow, 2018).

Setiap orang memiliki potensi untuk menjadi kreatif. Namun, tidak semua orang sadar akan potensi yang dimilikinya tersebut. Ciri-ciri orang yang kreatif adalah kemandirian, memiliki rasa kepercayaan diri, berani dalam mengambil risiko, *locus of control* internal, memiliki rasa toleransi terhadap ambiguitas, rendahnya kebutuhan akan struktur, dan memiliki ketekunan (Robbins & Judge, 2013). Karyawan yang memiliki ciri-ciri tersebut sangat dibutuhkan di dalam organisasi untuk dapat bisa bersaing dalam lingkungan yang kompetitif.

## **2. Karakteristik Orang Kreatif**

Menurut McShane & Glinow (2018) setiap orang kreatif, namun beberapa orang memiliki kreativitas yang lebih tinggi. Terdapat 4 (empat) karakteristik utama yang memberi individu lebih banyak potensi kreatif, empat karakteristik tersebut ialah:

### **1. Kecerdasan**

Orang yang kreatif memiliki kecerdasan di atas rata-rata untuk menggabungkan dan menyaring informasi, menganalisis ide, serta menerapkan idenya. Mereka mampu memahami pentingnya

informasi yang sedikit dan menghubungkannya dengan berbagai cara yang hanya dapat dibayangkan oleh beberapa orang saja (*out of the box*). Mereka juga memiliki kapasitas dan kemampuan untuk mengevaluasi potensi kegunaan ide yang mereka miliki.

## 2. Ketekunan

Ketekunan yang dimiliki oleh orang-orang kreatif didasarkan pada kebutuhan tinggi untuk berprestasi, memiliki motivasi yang kuat akan tugas, dan tingkat harga diri serta optimisme yang tinggi. Ketekunan sangat penting karena setiap orang membutuhkan motivasi untuk terus bekerja dan berinvestasi dalam sebuah proyek terlepas bagaimana hasilnya, apakah berhasil atau gagal. Bahkan, orang-orang memiliki kecenderungan untuk menolak atau mengkritik ide-ide kreatif, sehingga orang-orang kreatif perlu ketekunan yang kuat untuk menahan hal negatif tersebut.

## 3. Keahlian

Orang yang kreatif membutuhkan dasar mengenai pengetahuan dan pengalaman untuk menemukan serta memperoleh pengetahuan baru. Namun, keahlian ini memiliki dampak positif dan negatif. Ketika seseorang memperoleh pengetahuan dan pengalaman mengenai topik tertentu, maka mental yang dimiliki cenderung menjadi lebih kaku. Mereka sedikit kesulitan untuk beradaptasi terhadap informasi dan aturan-aturan baru mengenai pengetahuan

tersebut. Beberapa penulis berpendapat, bahwa keahlian juga dapat meningkatkan perilaku seseorang tanpa berpikir. Hal itu dikarenakan keahlian dapat mengurangi kemampuan seseorang untuk berpikir kritis. Untuk mengatasi hal tersebut, beberapa pemimpin perusahaan lebih suka merekrut orang-orang yang berasal dari industri dan bidang keahlian lain.

#### 4. Imajinasi Independen

Orang-orang yang kreatif memiliki sifat dan nilai-nilai kepribadian yang mendukung imajinasi independen, yaitu: keterbukaan yang tinggi terhadap pengalaman, kebutuhan afiliasi yang rendah, memiliki nilai-nilai yang kuat terhadap pengarahan dan stimulasi diri. Keterbukaan terhadap pengalaman adalah dimensi dari kepribadian yang mewakili sejauh mana seseorang imajinatif, memiliki rasa penasaran, sensitif, berpikiran terbuka, dan orisinal. Orang kreatif memiliki kebutuhan afiliasi yang cukup rendah, sehingga mereka tidak malu ketika melakukan kesalahan. Pengarahan diri sendiri meliputi nilai-nilai kreativitas dan pemikiran independen. Sedangkan stimulasi meliputi nilai-nilai kegembiraan dan tantangan. Secara bersamaan, nilai-nilai tersebut membentuk pikiran seseorang untuk lebih terbuka terhadap perubahan, dan memotivasi mereka untuk mencari cara-cara yang inovatif.

## **2.2.2. Kepemimpinan Transformasional**

### **1. Pengertian Kepemimpinan Transformasional**

Menurut Robbins & Judge (2013), pemimpin transformasional menginspirasi karyawan untuk mengurangi kepentingan diri sendiri demi kebaikan organisasi dan hal tersebut dapat memiliki efek yang baik bagi para karyawan. McShane & Glinow (2018) mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah prespektif kepemimpinan yang menjelaskan bagaimana para pemimpin dapat mengubah tim atau organisasi dengan menciptakan, berkomunikasi, dan membuat model visi untuk organisasi atau unit kerja dan menginspirasi karyawan untuk mencapai visi tersebut. Pendapat lain dari Robbins & Judge (2018) mengatakan bahwa pemimpin transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi pengikutnya untuk melampaui kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi serta mampu memberikan efek yang mendalam dan luar biasa pada pengikutnya, di mana para pengikutnya merespon dengan memiliki komitmen yang tinggi.

### **2. Komponen Pemimpin Transformasional**

Menurut Bass & Riggio (2006) terdapat beberapa komponen di dalam kepemimpinan transformasional, komponen-komponen tersebut yaitu:

### 1. *Idealized Influence (II)*

Pemimpin transformasional berperilaku dengan cara yang memungkinkan mereka menjadi panutan bagi para karyawannya. Pemimpin yang memiliki banyak pengaruh ideal bersedia untuk mengambil risiko dan konsisten dalam melakukan sesuatu. Mereka juga dapat diandalkan untuk melakukan hal yang benar dengan menunjukkan standar etika dan perilaku moral yang tinggi. Para pemimpin yang memiliki perilaku tersebut akan mendapatkan rasa hormat dan juga kepercayaan dari karyawannya.

### 2. *Inspirational Motivation (IM)*

Pemimpin transformasional memiliki perilaku yang dapat memotivasi dan menginspirasi orang-orang di sekitarnya dengan memberikan pengertian dan tantangan kepada karyawannya. Hal tersebut dapat meningkatkan semangat tim dan memunculkan antusiasme serta optimisme yang dimiliki oleh para anggotanya.

### 3. *Intellectual Stimulation (IS)*

Pemimpin transformasional memacu upaya karyawannya untuk menjadi inovatif dan kreatif dengan mempertanyakan hipotesis atau dugaan, merangkai kembali masalah, dan mendekati masalah tersebut dengan menggunakan cara yang baru. Ide-ide baru dan solusi kreatif atas masalah yang ada dikumpulkan dari para karyawan yang dilibatkan dalam proses memecahkan atau

mengatasi suatu masalah. Para karyawan didorong untuk mencoba pendekatan baru, dan ide mereka tidak akan dikritik karena berbeda dengan ide pemimpinnya.

#### 4. *Individualized Consideration (IC)*

Pemimpin transformasional memberikan perhatian khusus pada kebutuhan setiap individu karyawannya untuk pencapaian dan pertumbuhan dengan bertindak sebagai pelatih atau mentor. Potensi yang dimiliki oleh karyawan dan kolega dikembangkan ke tingkat yang lebih tinggi secara berturut-turut. Pertimbangan individual diimplementasikan ketika peluang untuk belajar baru diciptakan bersama dengan iklim yang mendukung. Salah satu hal yang menjadi pertimbangannya adalah perbedaan individu dalam hal kebutuhan dan keinginan untuk diakui. Perilaku pemimpin akan menunjukkan penerimaan atas perbedaan individu yang ada (misalnya, beberapa karyawan menerima lebih banyak dorongan, standar yang lebih tegas, banyaknya struktur tugas, dll). Para pemimpin dapat mengimplementasikannya dengan cara berinteraksi langsung dengan para karyawan agar nantinya dapat mengetahui akar permasalahan yang terjadi pada karyawan sehingga membuat kinerja perusahaan menurun dan mencari solusi untuk mengatasi masalah tersebut. Interaksi pemimpin dengan karyawan pun lebih bersifat personal seperti pemimpin yang

mengingat percakapan sebelumnya, menyadari masalah individu, dan melihat individu sebagai pribadi yang utuh bukan hanya sebagai karyawan saja.

### **2.2.3. Efikasi-Diri Kreatif**

#### **1. Pengertian Efikasi-Diri Kreatif**

Efikasi-diri kreatif adalah keyakinan seseorang yang memiliki kemampuan untuk menghasilkan hasil yang kreatif (Tierney & Farmer, 2002). Pendapat lainnya dikatakan oleh Yang & Cheng (2009), efikasi-diri kreatif menggambarkan keyakinan seseorang dalam kemampuannya menghasilkan kreativitas.

Seseorang yang kreatif juga harus memiliki pengetahuan yang luas dan keterampilan yang baik agar dapat menghasilkan suatu karya yang orisinal. Menurut Gong, et al (2009) efikasi-diri kreatif didasarkan pada pengetahuan dan keterampilan seseorang yang memungkinkan kreativitas.

#### **2. Anteseden untuk Efikasi-Diri Kreatif**

Menurut Tierney & Farmer (2002) terdapat beberapa anteseden untuk efikasi-diri kreatif yang didasarkan kepada penelitian dari Gist & Mitchell (1992), anteseden tersebut ialah sebagai berikut:

##### **1. Peran Pengetahuan**

Dua sumber untuk mendapatkan pengetahuan adalah pengalaman kerja dan pendidikan formal. 2 aspek tersebut

mewakili sumber daya pribadi karyawan untuk kinerja kreatif (Gist & Mitchell, 1992). Kreativitas membutuhkan pengalaman yang telah dilakukan di masa lalu. Ketika karyawan mulai memahami pekerjaannya, maka mereka mulai merasa yakin bahwa mereka dapat berpikir kreatif dalam melakukan pekerjaannya. Pendidikan yang dimiliki oleh karyawan juga dapat memperkuat keterampilan pemecahan masalah yang berbeda untuk pekerjaan yang inovatif (Amabile, 1988).

## 2. Peran Pekerjaan Efikasi-Diri

Efikasi-diri pekerjaan adalah pandangan yang dimiliki oleh karyawan mengenai kapasitasnya untuk melakukan pekerjaan secara keseluruhan. Efikasi-diri pekerjaan ini lebih mengacu kepada prespektif yang global dan memiliki fokus yang berbeda. Demikian juga keyakinan karyawan tentang melakukan pekerjaan dengan baik atau tidak itu sama dengan keyakinan pada kapasitas seseorang untuk menghasilkan ide-ide kreatif untuk produk dan proses yang baru dalam pekerjaan tersebut. Bandura (1997) mengatakan bahwa tipe efikasi-diri yang umum dapat membentuk tipe yang lebih spesifik, seperti suatu proses yang melibatkan hubungan antara efikasi-diri pekerjaan dan efikasi-diri kreatif.

### 3. Peran Perilaku Atasan

Pemimpin merupakan salah satu bagian yang dapat membentuk keyakinan diri karyawan untuk berperilaku kreatif. Pemimpin memainkan peran penting dalam membentuk efikasi-diri karyawan, seperti memberikan contoh yang baik mengenai keterampilan kreatif yang dibutuhkan organisasi. Hal yang dapat diupayakan untuk meyakinkan karyawan bahwa mereka mampu menjadi kreatif adalah dengan memberikan pujian-pujian kepada mereka atas hasil kreatif yang telah dicapainya atau atas ide-ide yang mereka berikan. Hal tersebut dapat memunculkan reaksi positif karyawan sehingga mereka semakin percaya diri untuk terus berkreasi.

### 4. Peran Kompleksitas Pekerjaan

Kompleksitas pekerjaan dapat menekan tingkat kepercayaan diri karyawan. Kompleksitas pekerjaan yang stabil berpotensi memberikan efek negatif terhadap pandangan efikasi-diri. Kompleksitas pekerjaan yang beragam dapat memberikan tantangan kepada karyawan untuk terus melakukan kreativitas-kreativitas sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya. Namun, pekerjaan yang kompleks tersebut membutuhkan fleksibilitas dan percobaan-percobaan untuk memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menggunakan kemampuan kreatifnya. Karyawan

yang melakukan pekerjaan kompleks dapat memiliki kemajuan yang besar atas kreativitas mereka.

#### **2.2.4. Iklim Inovasi**

##### **1. Pengertian Iklim Inovasi**

Organisasi yang baik adalah organisasi yang dapat beradaptasi dengan mudah, serbaguna, memiliki kewirausahaan, dan imajinatif dalam menanggapi dinamika pasar global yang kompetitif dan selalu berubah (Zuraik & Kelly, 2019). Organisasi harus mendorong ide-ide bebas yang dimiliki oleh karyawan, termasuk dengan memberikan penilaian yang adil dan konstruktif. Kebebasan dari aturan yang berlebihan juga dapat mendorong kreativitas, di mana karyawan harus memiliki kebebasan untuk memutuskan pekerjaan apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya (Robbins & Judge, 2018).

Lalu, Van Der Vegt, *et al* (2005) mendefinisikan iklim inovasi sebagai pemahaman bersama para karyawan mengenai praktik, prosedur, dan perilaku yang menawarkan pembentukan, pengenalan, serta realisasi ide-ide baru di organisasi. Jika iklim inovasi yang dimiliki oleh organisasi baik, maka para karyawan dapat memberikan dan merealisasikan ide-ide baru yang mereka miliki.

##### **2. Kondisi Organisasi yang Mendorong Kreativitas**

Menurut McShane & Glinow (2018) terdapat beberapa kondisi organisasi yang dapat mendorong kreativitas, diantaranya adalah:

## 1. Orientasi Belajar dan Motivasi

Secara umum, pekerjaan yang mendorong kreativitas adalah pekerjaan yang menantang dan diselaraskan dengan pengetahuan serta keterampilan yang dimiliki oleh karyawan. Tempat kerja yang mendukung kreativitas dapat dilihat dari orientasi pembelajaran di dalam suatu organisasi. Ketika terdapat kesalahan-kesalahan yang wajar, organisasi dapat mentoleransi dan menganggap hal tersebut sebagai bagian dari sebuah proses kreativitas.

Karyawan juga akan cenderung lebih kreatif apabila mereka percaya bahwa pekerjaan yang mereka lakukan itu bermanfaat bagi organisasi dan masyarakat luas, serta memiliki kebebasan untuk mengimplementasikan ide-ide baru tanpa melalui birokrasi yang sulit. Kreativitas merupakan cara untuk mengubah berbagai hal. Suatu perubahan dapat terjadi apabila karyawan memiliki wewenang untuk melakukan eksperimen/percobaan.

## 2. Komunikasi dan Sumber Daya yang Memadai

Organisasi yang kreatif akan memberikan tingkat keamanan dan kenyamanan kepada karyawan untuk mengimplementasikan kreativitas yang dimilikinya. Organisasi juga memberikan penjelasan kepada karyawannya mengenai kreativitas yang selama ini dirugikan pada saat dilakukannya restrukturisasi. Beberapa perusahaan juga mendukung kreativitas dengan merancang ruang

kerjanya, seperti merancang bangunan atau area kantor yang unik. Salah satu perusahaan tersebut adalah Google. Google memiliki ruangan kantor yang nyaman dan modern di beberapa negara, yang mencakup tempat tidur gantung, ruang privasi yang berbentuk gondola, seluncuran, dan dinding yang dicat dengan beraneka warna yang cerah.

### 3. Dukungan Pemimpin, Rekan Kerja, dan Tekanan Pekerjaan

Kreativitas juga meningkat dengan dukungan yang diberikan oleh para pemimpin dan rekan kerja. Salah satu studi melaporkan bahwa pemimpin yang efektif dapat memberikan dukungan antusias untuk ide-ide baru. Studi lain menunjukkan bahwa dukungan rekan kerja dapat meningkatkan kreativitas di dalam beberapa situasi yang ada. Persaingan yang ada di antara rekan kerja pun dapat meningkatkan kreativitas dalam situasi lainnya.

Demikian pula, tidak dapat diketahui berapa banyak tekanan yang harus diberikan kepada karyawan untuk menghasilkan ide-ide yang kreatif. Tekanan yang diberikan oleh pemimpin atau organisasi, baik berupa batas waktu yang ekstrem atau hal lainnya dapat menghambat kreativitas para karyawan. Namun, kurangnya tekanan yang diberikan juga tidak menjamin tingginya kreativitas yang dihasilkan oleh karyawan.

## **2.3. Hubungan Antar Variabel**

### **2.3.1. Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Kreativitas Karyawan**

Kreativitas yang dimiliki oleh karyawan akan muncul apabila mendapatkan dukungan dari pemimpinnya. Seorang pemimpin harus mendorong karyawannya untuk melaksanakan pekerjaan dengan cara yang berbeda. Pemimpin harus terus memberikan tekanan kepada karyawan untuk berpikir secara kritis dalam memecahkan suatu masalah. Tekanan yang diberikan oleh pemimpin akan menumbuhkan ide-ide baru karyawan yang lebih kreatif. Dukungan yang diberikan oleh pemimpin dapat membuat karyawan merasa lebih percaya diri dan tertantang untuk terus berpikir kreatif. Pemikiran kreatif yang dimiliki oleh karyawan dapat membantu para pemimpin dalam menjalankan misi untuk mencapai visi organisasi.

Pernyataan di atas didukung oleh penelitian yang telah dilakukan Jaiswal & Dhar (2015) yang mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kreativitas karyawan. Hal tersebut juga didukung oleh penelitian yang dilakukan Mittal & Dhar (2015) serta Suifan, *et al* (2018) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kreativitas karyawan. Oleh karena itu, berdasarkan

pernyataan dan hasil temuan dari penelitian terdahulu, maka hipotesis terhadap dua variabel di atas ialah:

H1: *Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional pada kreativitas karyawan*

### **2.3.2. Hubungan Efikasi-Diri Kreatif dan Kreativitas Karyawan**

Kreativitas merupakan keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh seseorang. Kreativitas muncul dari dalam diri karyawan itu sendiri. Karyawan yang memiliki keyakinan dan kepercayaan diri tinggi mampu menciptakan ide-ide yang kreatif dan inovatif. Kreativitas yang dimiliki oleh karyawan akan terus berkembang apabila mereka merasa yakin dan percaya diri akan kemampuan dan pengetahuannya yang luas.

Pernyataan di atas didukung oleh penelitian yang telah dilakukan (Suifan, *et al* (2018) yang mengatakan bahwa efikasi-diri kreatif karyawan berpengaruh positif terhadap kreativitas karyawan. Hal tersebut juga didukung oleh penelitian yang dilakukan Richter, *et al* (2012) serta Rauniyar, *et al* (2017) yang menyatakan bahwa efikasi-diri kreatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kreativitas karyawan. Oleh karena itu, berdasarkan pernyataan dan hasil temuan dari penelitian terdahulu, maka hipotesis terhadap dua variabel di atas ialah:

*H2: Terdapat pengaruh positif dan signifikan efikasi-diri kreatif pada kreativitas karyawan*

### **2.3.3. Hubungan Iklim Inovasi dan Kreativitas Karyawan**

Kreativitas karyawan dapat meningkatkan kreativitas yang dimiliki oleh organisasi. Oleh karena itu, diperlukan iklim inovasi yang baik di dalam organisasi sehingga dapat meningkatkan kreativitas karyawan. Kreativitas karyawan akan muncul apabila iklim di organisasi dapat mendukung mereka untuk terus berkreasi dan berinovasi.

Pernyataan di atas didukung oleh penelitian yang telah dilakukan Sanda & Arthur (2017) serta Jaiswal & Dhar (2015) yang mengatakan bahwa iklim untuk inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kreativitas karyawan. Hal tersebut juga didukung oleh penelitian yang dilakukan Ghosh (2015) yang menyatakan bahwa iklim kreativitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kreativitas karyawan. Namun, hasil penelitian yang dilakukan oleh Wang & Ma (2013) menunjukkan bahwa iklim psikologi untuk inovasi memiliki hubungan yang tidak signifikan terhadap kreativitas penjualan. Oleh karena itu, berdasarkan pernyataan dan hasil temuan dari penelitian terdahulu, maka hipotesis terhadap dua variabel di atas ialah:

H3: Terdapat pengaruh positif dan signifikan iklim inovasi pada kreativitas karyawan

#### **2.3.4. Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Iklim Inovasi**

Pemimpin dapat memberikan dukungan kepada para karyawannya dengan menciptakan iklim inovasi yang baik di dalam organisasi. Para pemimpin dapat menciptakan iklim inovasi dengan memberikan keamanan dan kenyamanan kepada para karyawannya untuk terus berkreasi. Seorang pemimpin akan berusaha untuk menciptakan iklim yang baik di dalam organisasi agar para karyawan dapat berpikir secara inovatif.

Pernyataan di atas didukung oleh penelitian yang telah dilakukan Zhang, *et al* (2018) yang mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap iklim inovasi. Hal tersebut juga didukung oleh penelitian yang dilakukan Moolenaar, *et al* (2010) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap iklim inovatif sekolah. Penelitian yang dilakukan oleh Zuraik & Kelly (2019) juga menemukan bahwa kepemimpinan transformasional CEO berpengaruh positif terhadap iklim inovasi. Oleh karena itu, berdasarkan pernyataan dan hasil temuan dari penelitian terdahulu, maka hipotesis terhadap dua variabel di atas ialah:

H4: *Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional pada iklim inovasi*

### **2.3.5. Hubungan Efikasi-Diri Kreatif dan Iklim Inovasi**

Iklim inovasi di dalam organisasi dapat memengaruhi kepercayaan diri karyawan akan kreativitasnya. Karyawan akan termotivasi dan merasa dihargai apabila suasana di dalam organisasi mendukung mereka untuk terus berpikir kreatif dan inovatif. Kepercayaan diri karyawan akan meningkat jika hasil karya mereka dihargai oleh atasan dan rekan-rekannya.

Pernyataan di atas didukung oleh penelitian yang telah dilakukan Alameri, et al (2019) yang menyatakan bahwa efikasi-diri kreatif memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap inovasi organisasi. Penelitian yang dilakukan Slåtten (2014) juga mengatakan bahwa efikasi-diri kreatif berpengaruh positif terhadap kegiatan inovatif. Hal tersebut didukung pula oleh penelitian yang dilakukan Ahlin, et al (2014) yang menyatakan bahwa efek moderasi efikasi diri kewirausahaan memiliki hubungan positif terhadap proses inovasi perusahaan. Oleh karena itu, berdasarkan pernyataan dan hasil temuan dari penelitian terdahulu, maka hipotesis terhadap dua variabel di atas ialah:

H5: *Terdapat pengaruh positif dan signifikan efikasi-diri kreatif pada iklim inovasi*

### **2.3.6. Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Kreativitas**

#### **Karyawan melalui Iklim Inovasi**

Seorang pemimpin harus bisa memotivasi para karyawannya untuk terus berpikir kreatif. Pemimpin dapat memberikan tugas yang beragam kepada karyawan untuk mengasah kreativitas yang dimilikinya. Selain itu, pemimpin dapat memberikan dukungan kepada karyawan. Dukungan tersebut dapat diberikan dengan cara menciptakan lingkungan kerja yang baik, berupa keamanan serta kenyamanan yang dapat dirasakan oleh karyawan. Hal tersebut dapat membuat karyawan merasa nyaman dan termotivasi untuk terus menciptakan ide-ide baru yang inovatif.

Penelitian yang dilakukan oleh Jaiswal & Dhar (2015) mendukung pernyataan di atas, di mana hasil penelitiannya menyatakan bahwa iklim inovasi memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kreativitas karyawan. Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Khalili, A (2016) menyatakan bahwa iklim inovasi memoderasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kreativitas karyawan. Oleh karena itu, berdasarkan pernyataan dan hasil temuan dari penelitian terdahulu, maka hipotesis terhadap dua variabel di atas ialah:

H6: *Iklim inovasi memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kreativitas karyawan secara parsial*

### **2.3.7. Hubungan Efikasi-Diri Kreatif dan Kreativitas Karyawan melalui**

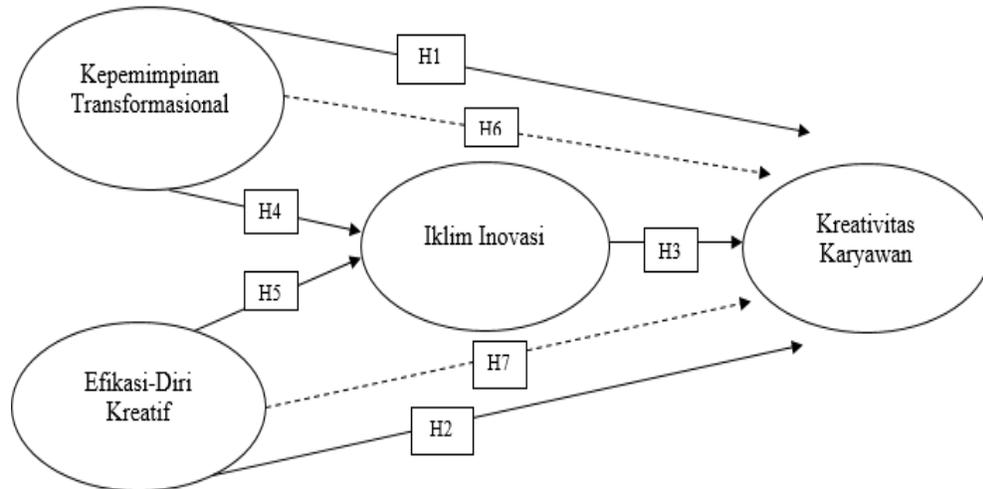
#### **Iklm Inovasi**

Kepercayaan diri seseorang akan kreativitas yang dimilikinya dapat terus bertumbuh seiring dengan lingkungan yang mendukung terbentuknya inovasi-inovasi. Organisasi yang memiliki iklim untuk berinovasi baik, maka karyawan akan merasa tertantang untuk terus mengeluarkan kemampuan kreatifnya bagi kelangsungan hidup organisasi. Karyawan juga merasa dihargai dan termotivasi untuk menciptakan kreasi-kreasi baru lainnya apabila iklim inovasi organisasi mendukung mereka untuk menciptakan dan melaksanakan ide-ide kreatifnya tersebut.

Pernyataan di atas didukung oleh penelitian Chang, et al (2016) yang menyatakan bahwa dukungan sekolah yang dirasakan untuk kreativitas dan efikasi-diri kreatif secara signifikan memprediksi kreativitas individu. Penilaian lainnya yang dilakukan oleh He, et al (2019) menyatakan bahwa iklim inovasi organisasi memiliki efek moderasi positif yang signifikan dengan perilaku inovasi karyawan. Oleh karena itu, berdasarkan pernyataan dan hasil temuan dari penelitian terdahulu, maka hipotesis terhadap dua variabel di atas ialah:

*H7: Iklim inovasi memediasi hubungan antara efikasi-diri kreatif dan kreativitas karyawan secara parsial*

## 2.4. Kerangka Penelitian



Gambar 2.1 Kerangka Penelitian

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Pendekatan Penelitian**

Metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah metode kuantitatif. Metode tersebut digunakan untuk menguji hipotesis-hipotesis yang ada dengan merujuk pada teori dan penelitian-penelitian terdahulu. Menurut Kothari (2004), penelitian kuantitatif itu didasarkan pada pengukuran kuantitas atau jumlah yang dapat ditunjukkan dalam bentuk angka. Sedangkan menurut Creswell (2009), penelitian kuantitatif adalah sarana yang digunakan untuk menguji teori-teori objektif dengan memeriksa hubungan antar variabel, yang mana variabel tersebut diukur dengan mengacu pada instrumen-instrumen khusus yang kemudian dianalisis dengan menggunakan prosedur statistik.

#### **3.2. Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilakukan pada Institusi Pendidikan Formal dari tingkatan Taman Kanak-Kanak hingga Perguruan Tinggi yang terdapat di beberapa kota dan kabupaten seperti Cirebon, Banjar, Palu, Kuningan, Indramayu, Jakarta, Majalengka, Surakarta, Semarang, Tangerang, Magetan, Sumedang, Bandung Barat, Cianjur, dan Bogor. Penelitian ini memfokuskan pada tenaga pendidik yang bekerja di beberapa tingkatan pendidikan formal yang berbeda karena bertujuan untuk mendapatkan generalisasi data yang luas. Dengan tingkatan

pendidikan formal yang berbeda tersebut diharapkan masing-masing responden dapat memberikan jawaban yang beragam atas pernyataan di kuesioner yang telah dibagikan, sehingga peneliti dapat melihat kecenderungan jawaban dengan hasil yang beragam.

### **3.3. Identifikasi Variabel Penelitian**

Menurut Creswell (2009), variabel mengacu pada karakteristik atau atribut dari individu atau organisasi yang yang bervariasi dan dapat diukur atau diamati. Sekaran & Bougie (2016) mengatakan bahwa variabel adalah segala sesuatu yang dapat membedakan dan mengubah nilai.

#### **1. Variabel Independen (X)**

Menurut Sekaran & Bougie (2016), variabel independen adalah variabel yang dapat memengaruhi variabel dependen baik secara positif atau pun negatif. Sedangkan variabel independen menurut pendapat Creswell (2009) ialah variabel yang dapat menyebabkan, memengaruhi, dan memberikan efek terhadap hasil yang didapatkan. Pada penelitian ini, variabel independen yang digunakan adalah kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) dan efikasi-diri kreatif ( $X_2$ ).

#### **2. Variabel Dependen (Y)**

Sekaran & Bougie (2016) mengatakan bahwa variabel dependen merupakan variabel yang menjadi perhatian utama peneliti. Sedangkan menurut Creswell (2009) variabel dependen merupakan variabel-variabel yang bergantung pada variabel bebas. Variabel dependen adalah hasil yang

diperoleh dari pengaruh variabel bebas. Pada penelitian ini, variabel dependen yang digunakan adalah kreativitas karyawan (Y).

### 3. Variabel Pemediasi (Z)

Creswell (2009) mengatakan bahwa variabel pemediasi adalah variabel yang terdapat di antara variabel independen dan variabel dependen. Variabel ini digunakan untuk menguji pengaruh tidak langsung antara variabel independen dan variabel dependen. Pada penelitian ini, yang menjadi variabel pemediasi adalah iklim inovasi (Z).

## 3.4. Definisi Operasional

### 3.4.1. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan tipe pemimpin yang dapat memberikan arahan dan contoh dalam berperilaku, mendukung, serta menghargai para tenaga pendidik yang ada di organisasinya sehingga mereka dapat menumbuhkan dan mengembangkan potensi yang dimilikinya dengan percaya diri. Lalu, terdapat enam belas item mengenai kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh Jaiswal & Dhar (2015) dan item tersebut dapat digunakan untuk mengukur hasil kepemimpinan transformasional, berikut beberapa item dari enam belas pernyataan tersebut:

- Atasan saya berbicara kepada kami mengenai nilai-nilai dan keyakinan yang penting di organisasi

- Atasan saya memiliki tujuan yang kuat
- Atasan saya berbicara dengan optimis tentang masa depan
- Atasan saya mencari prespektif yang berbeda ketika menyelesaikan masalah
- Atasan saya menyarankan cara-cara baru dalam melakukan pekerjaan
- Atasan saya menghabiskan waktu untuk mengajari dan melatih saya
- Atasan saya membantu anggota tim untuk mengembangkan potensinya

#### **3.4.2. Efikasi Diri Kreatif**

Efikasi-diri kreatif adalah bagaimana cara tenaga pendidik untuk dapat memiliki kepercayaan diri yang tinggi sehingga dapat berpikir secara kreatif dan inovatif dalam bekerja. Pengukuran efikasi-diri kreatif dikemukakan oleh Yang & Cheng (2009) yang terdapat tiga belas item untuk mengukur hasil dari efikasi-diri kreatif, tiga belas item tersebut diantaranya:

- Saya akan menggunakan cara-cara baru untuk mencapai tujuan
- Saya akan menerapkan ide yang baru dan praktis untuk meningkatkan kinerja
- Saya akan menggunakan cara-cara baru untuk meningkatkan kualitas pekerjaan

- Saya dapat menjadi sumber ide-ide kreatif yang bagus
- Saya tidak takut mengambil risiko terkait pekerjaan
- Saya memiliki banyak ide-ide baru dan inovatif

### **3.4.3. Iklim Inovasi**

Iklim inovasi didefinisikan sebagai lingkungan yang berada di dalam organisasi yang dapat membantu para tenaga pendidik untuk terus berpikir kreatif dan melakukan inovasi. Pengukuran iklim inovasi dikemukakan oleh Jaiswal & Dhar (2015) yang terdapat enam belas item untuk mengukur hasil dari iklim inovasi, enam belas item tersebut diantaranya:

- Kreativitas didorong di organisasi ini
- Kemampuan karyawan untuk bekerja secara kreatif diapresiasi oleh atasan
- Organisasi ini digambarkan sebagai perusahaan yang fleksibel dan terus beradaptasi pada perubahan
- Organisasi ini terbuka dan responsif terhadap perubahan
- Karyawan di sini biasanya mendapatkan pujian atas ide-ide yang berbeda

### **3.4.4. Kreativitas Karyawan**

Kreativitas karyawan merupakan kemampuan yang dimiliki oleh tenaga pendidik dalam menghasilkan sesuatu yang baru seperti

gagasan atau pun metode pembelajaran. Pengukuran kreativitas karyawan dikemukakan oleh Jaiswal & Dhar (2015) yang terdapat empat item untuk mengukur hasil dari kreativitas karyawan, empat item tersebut diantaranya

- Saya mengidentifikasi peluang dan cara-cara baru dalam menyelesaikan pekerjaan
- Saya mencari ide dan cara baru untuk menyelesaikan masalah
- Saya menghasilkan ide-ide baru terkait pekerjaan yang dapat dieksekusi
- Saya menunjukkan orisinalitas dalam pekerjaan saya

### **3.5. Populasi dan Sampel**

#### **3.5.1. Populasi**

Menurut Sekaran & Bougie (2016), populasi mengacu pada sekelompok orang, peristiwa, atau hal-hal menarik yang ingin diteliti oleh peneliti. Populasi pada penelitian ini adalah para tenaga pendidik yang bekerja di Institusi Pendidikan Formal yang berada di beberapa kota dan kabupaten seperti Cirebon, Banjar, Palu, Kuningan, Indramayu, Jakarta, Majalengka, Surakarta, Semarang, Tangerang, Magetan, Sumedang, Bandung Barat, Cianjur, dan Bogor.

### 3.5.2. Sampel

Menurut Sekaran & Bougie, (2016), sampel adalah sebagian dari jumlah populasi. Jumlah sampel yang ditargetkan dalam penelitian ini sebanyak 150 responden. Sampel yang diambil harus disesuaikan dengan kriteria-kriteria tertentu yang sesuai dengan tujuan dan permasalahan pada penelitian. Kriteria responden pada penelitian ini adalah tenaga pendidik yang mengajar pada tingkatan pendidikan formal, baik dari Taman Kanak-Kanak hingga Perguruan Tinggi. Hal ini sesuai dengan pengertian pendidikan formal yang tercantum dalam Pasal 1 Ayat 6 Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 66 Tahun 2010 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2010 Tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan. Dalam peraturan pemerintah tersebut dinyatakan bahwa pendidikan formal adalah jalur pendidikan yang terstruktur dan berjenjang yang terdiri atas pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan tinggi.

Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan *purposive sampling*. Menurut Sekaran & Bougie (2016) *purposive sampling* adalah pengambilan sampel penelitian yang dibatasi pada jenis orang tertentu sehingga dapat memberikan informasi yang sesuai dengan apa yang diinginkan oleh peneliti, baik karena mereka merupakan satu-satunya yang memiliki informasi, atau mereka sesuai

dengan beberapa kriteria yang telah ditetapkan oleh peneliti. Sampel pada penelitian ini adalah tenaga pendidik yang mengajar pada tingkatan Institusi Pendidikan Formal yang memiliki kurikulum berstandar nasional.

### **3.6. Jenis dan Teknik Pengumpulan Data**

#### **3.6.1. Jenis Data**

##### **1. Data Primer**

Sekaran & Bougie (2016), mengatakan bahwa data primer didapatkan berdasarkan informasi yang diperoleh langsung oleh peneliti dari tangan pertama terkait dengan variabel-variabel keterkaitan untuk tujuan tertentu dari studi. Menurut Sekaran (2006), jenis informasi tertentu dalam data primer yaitu persepsi dan penilaian karyawan yang diperoleh melalui percakapan; dengan ketertarikan, orang, dan objek; atau dengan meminta kuesioner kepada orang-orang. Data primer dalam penelitian ini diperoleh dari kuesioner yang dibagikan kepada tenaga pendidik yang bekerja di Institusi Pendidikan Formal.

##### **2. Data Sekunder**

Data sekunder mengacu pada informasi yang dikumpulkan dari sumber-sumber yang sudah ada (Sekaran & Bougie, 2016). Sekaran (2006) mengatakan bahwa jenis informasi dalam data sekunder yaitu rincian mengenai latar belakang perusahaan dapat diperoleh dari

publikasi dokumen yang tersedia, situs web perusahaan, *archive* perusahaan, dan sumber lain. Data sekunder yang diperoleh dalam penelitian ini berasal dari *website* Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia.

### **3.6.2. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data pada penelitian ini adalah dengan menggunakan kuesioner. Penyebaran kuesioner akan dilakukan secara *online* dalam bentuk *google form*. Untuk membuat kuesioner secara *online*, peneliti harus membuat kerangkanya terlebih dahulu agar mempermudah proses pembuatannya. Setelah kerangka kuesioner dibuat, peneliti dapat mengakses situs *google form* lalu membuat formulir baru dengan menggunakan *template* yang telah tersedia. Kemudian peneliti dapat mengimplementasikan kerangka kuesioner yang telah dibuat sebelumnya ke dalam *template* formulir yang dipilih. Setelah selesai, kuesioner tersebut dapat disebar dengan cara membagikan *link google form* kepada masing-masing individu responden, yaitu tenaga pendidik yang mengajar pada tingkatan sekolah formal, baik dari Taman Kanak-Kanak hingga Perguruan Tinggi melalui pesan teks yang dikirimkan secara langsung kepada kerabat yang berprofesi sebagai tenaga pendidik, yang kemudian disebar lagi kepada rekan-rekan satu profesinya. Jawaban yang responden berikan dapat terjamin kerahasiaannya karena yang dapat

mengakses *link google form* yang berisi jawaban responden hanyalah peneliti saja, dan jawaban tersebut hanya digunakan untuk kepentingan penelitian.

Setiap jawaban dari pernyataan yang diberikan dalam kuesioner disediakan menggunakan skala *Likert*. Skala *Likert* adalah skala yang dirancang untuk menguji seberapa kuat responden setuju dengan pernyataan-pernyataan yang diberikan dengan menggunakan skala 1-5 (lima) poin (Sekaran & Bougie, 2016). Setiap pernyataan dalam penelitian ini diberikan 5 (lima) alternatif jawaban dengan skor, yaitu:

- 1 : Sangat Tidak Setuju
- 2 : Tidak Setuju
- 3 : Setuju
- 4 : Sangat Setuju
- 5 : Sangat Setuju Sekali

### **3.7. Uji Instrumen Penelitian**

#### **3.7.1. Uji Validitas**

Menurut Creswell (2009), uji validitas di dalam penelitian kuantitatif digunakan untuk menarik kesimpulan atas dugaan yang diperoleh dari nilai-nilai pada pernyataan tertentu. Uji validitas digunakan untuk mengukur kevalidan suatu data. Suatu kuesioner dikatakan valid apabila pernyataan yang terdapat pada kuesioner

mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut.

Uji validitas yang digunakan pada penelitian ini adalah *Confirmatory Factor Analysis* (CFA). Jika nilai faktor *loading* yang dihasilkan  $\geq 0,50$  maka variabel tersebut dianggap menjadi bagian dari faktornya. Alat uji yang digunakan untuk mengukur tingkat interkorelasi antar variabel adalah *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy* (KMO MSA) dan *Barlett's Test of Sphericity*. Hasil analisis dapat dikatakan valid jika nilai KMO MSA  $> 0,50$  dan nilai signifikansi *Barlett's Test of Sphericity*  $< 0,05$ .

### **3.7.2. Uji Reliabilitas**

Menurut Creswell (2009), uji reliabilitas di dalam penelitian kuantitatif digunakan oleh peneliti untuk melihat apakah respon yang didapatkan dari setiap indikator penelitian selalu konsisten, dan apakah nilai respon tersebut akan stabil dari waktu ke waktu pada saat indikator tersebut digunakan kembali di lain waktu. Sekaran & Bougie (2016) mengatakan bahwa uji reliabilitas diukur dengan menggunakan konsistensi dan stabilitas. Untuk mengetahui suatu indikator reliabel atau tidak, penelitian ini menggunakan *Alpha Croanbach*. Hasil dapat dikatakan reliabel apabila memiliki nilai *Alpha Croanbach*  $> 0,60$ .

### **3.8. Metode Analisis Data**

#### **3.8.1. Analisis Deskriptif**

Ghozali (2011) mengatakan analisis deskriptif adalah analisis yang memberikan gambaran atau deskripsi suatu data yang dilihat dari nilai rata-rata (*mean*), standar deviasi, varian maksimum dan minimum. Sedangkan menurut Creswell (2009), analisis deskriptif data variabel dalam suatu penelitian berfungsi untuk mendeskripsikan hasil melalui nilai rata-rata, standar deviasi dan rentang skor. Analisis deskriptif digunakan untuk menganalisis data satu persatu berdasarkan jawaban responden dari kuesioner yang diberikan selama penelitian dilakukan.

Menurut Sekaran & Bougie (2016), pengertian nilai rata-rata adalah ukuran tendensi sentral yang memberikan gambaran umum mengenai data tanpa perlu melakukan pengamatan pada semua data yang ada. Nilai rata-rata dapat diperoleh dengan menghitung jumlah nilai data kemudian dibagi dengan banyaknya data. Sedangkan standar deviasi menurut Zakiya, (2019) merupakan ukuran yang digunakan untuk mengukur jumlah sebaran nilai dari data yang diperoleh. Dapat dikatakan, standar deviasi adalah besarnya perbedaan dari nilai sampel terhadap nilai rata. Standar deviasi menyatakan keragaman sampel dan dapat digunakan untuk mendapatkan data dari suatu populasi. Jika nilai standar deviasi semakin rendah, maka akan semakin mendekati

nilai rata-rata. Namun, jika nilai standar deviasi semakin tinggi, maka semakin lebar rentang variasi datanya.

### **3.8.2. Uji Hipotesis**

#### **3.8.2.1. Analisis Regresi Linear Berganda**

Menurut Sekaran & Bougie (2016), analisis regresi linear berganda adalah teknik statistik yang digunakan untuk memprediksi varians di dalam variabel dependen dengan meregresikan variabel independennya. Analisis regresi linear berganda memberikan cara untuk menilai secara objektif mengenai derajat dan karakter mengenai hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Sedangkan menurut Kothari (2004), tujuan utama dari analisis ini adalah untuk memprediksi variabilitas dari variabel dependen berdasarkan kovariansinya dengan semua variabel independen. Dapat dikatakan bahwa peneliti dapat memprediksi tingkat fenomena dependen melalui model analisis regresi berganda. Persamaan regresi yang digunakan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

##### **1. Regresi Model I**

Analisis regresi model I bertujuan untuk mengetahui besaran pengaruh langsung dari variabel independen kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) dan Efikasi-Diri Kreatif

(X<sub>2</sub>) terhadap Iklim Inovasi (Z). Berikut ini adalah persamaan dari model regresi linear yang digunakan:

$$Z = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

Keterangan:

Z = Iklim Inovasi

X<sub>1</sub> = Kepemimpinan Transformasional

X<sub>2</sub> = Efikasi-Diri Kreatif

b<sub>1</sub> = Koefisien Regresi

b<sub>2</sub> = Koefisien Regresi

## 2. Regresi Model II

Model regresi ini digunakan untuk mengetahui besaran pengaruh langsung dari variabel independen kepemimpinan transformasional (X<sub>1</sub>) dan efikasi-diri kreatif (X<sub>2</sub>) terhadap kreativitas karyawan (Y). Berikut ini adalah persamaan dari model regresi linear yang digunakan:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

Keterangan:

Y = Kreativitas Karyawan

X<sub>1</sub> = Kepemimpinan Transformasional

X<sub>2</sub> = Efikasi-Diri Kreatif

b<sub>1</sub> = Koefisien Regresi

b<sub>2</sub> = Koefisien Regresi

### 3.8.2.2. Analisis Regresi Linear Sederhana

Menurut Kothari (2004), di dalam regresi linear sederhana terdapat dua variabel, yaitu satu variabel independen dan satu variabel dependen. Sekaran & Bougie (2016) mengatakan bahwa analisis regresi sederhana digunakan pada situasi di mana variabel independen dihipotesiskan memengaruhi satu variabel dependen. Berikut ini adalah persamaan dari regresi linear sederhana:

$$Y = a + b_1Z$$

Keterangan:

Y = Kreativitas Karyawan

Z = Iklim Inovasi

$b_1$  = Koefisien Regresi

#### 1. Uji Signifikansi Parameter Individual (Uji t)

Sekaran & Bougie (2016) mengatakan bahwa uji t merupakan teknik yang digunakan untuk menguji hipotesis, apakah hipotesis yang diuji mengindikasikan adanya signifikansi perbedaan rata-rata di dalam variabel dependen. Menurut Kothari (2004) uji t adalah pengujian yang dilakukan untuk menguji perbedaan kelompok yang sama pada saat sebelum dan sesudah dilakukan *treatment*. Untuk membuktikan suatu hipotesis, menurut Nugroho (2005) terdapat beberapa sebagai berikut:

a. Terlebih dahulu merumuskan hipotesis operasionalnya, yaitu  $H_0$  dan  $H_1$

$H_0$  : Tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap kreativitas karyawan secara parsial.

$H_1$  : Terdapat pengaruh signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap kreativitas karyawan secara parsial.

b. Menetapkan taraf signifikansi ( $\alpha$ ), yaitu  $\alpha = 0,05$  atau 5%

c. Membuat kesimpulan

- Jika  $p < \alpha$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, artinya terdapat pengaruh signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap kreativitas karyawan secara parsial.

- Jika  $p > \alpha$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak, artinya tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap kreativitas karyawan secara parsial.

d. Melakukan perhitungan sesuai dengan pendekatan statistika yang digunakan, yaitu dengan menggunakan *analysis of variance* (ANOVA) pada program SPSS.

## 2. Uji Signifikansi Simultan (Uji F)

Menurut Kothari (2004), uji F didasarkan pada distribusi F dan digunakan untuk membandingkan varians dari dua sampel variabel independen. Statistik uji F dihitung dan dibandingkan dengan nilai kemungkinannya untuk menerima atau menolak  $H_0$ . Sedangkan menurut Nugroho (2005), uji F bertujuan untuk mengetahui pengaruh bersama-sama variabel independen terhadap variabel dependen. Pengujian ini digunakan untuk membuktikan hipotesis penelitian, yang mana langkah-langkahnya adalah sebagai berikut:

- a. Merumuskan hipotesis operasionalnya terlebih dahulu, yaitu  $H_0$  dan  $H_1$

$H_0$  : Tidak terdapat pengaruh signifikan dari kepemimpinan transformasional dan efikasi-diri kreatif terhadap kreativitas karyawan secara stimulan.

$H_1$  : Terdapat pengaruh signifikan dari kepemimpinan transformasional dan efikasi-diri kreatif terhadap kreativitas karyawan secara stimulan.

- b. Menetapkan taraf signifikansi ( $\alpha$ ), yaitu  $\alpha = 0,05$  atau 5%
- c. Membuat kesimpulan

- Jika  $p < \alpha$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, artinya terdapat pengaruh signifikan dari kepemimpinan transformasional dan efikasi-diri kreatif terhadap kreativitas karyawan secara stimulan.
- Jika  $p > \alpha$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak, artinya tidak terdapat pengaruh signifikan dari kepemimpinan transformasional dan efikasi-diri kreatif terhadap kreativitas karyawan secara stimulan.

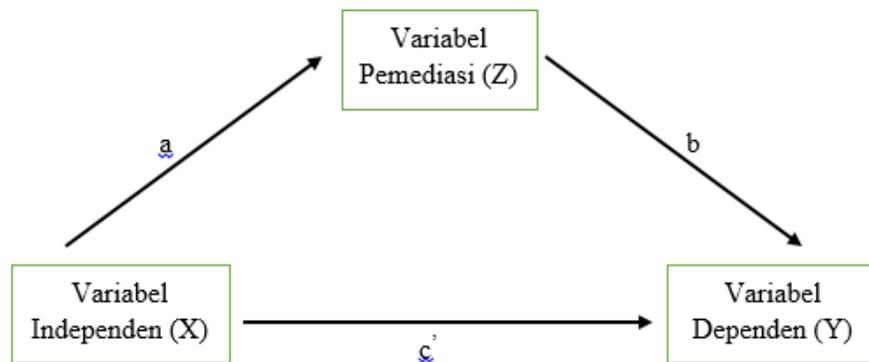
### **3. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

Menurut Ghozali (2011) koefisien determinasi ( $R^2$ ) digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model regresi untuk menjelaskan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dengan satu. Nilai  $R^2$  yang mendekati nol berarti kemampuan yang dimiliki oleh variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi dependen sangat terbatas. Sebaliknya, jika nilai  $R^2$  mendekati satu berarti variabel-variabel independen hampir memberikan semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variabel dependen.

#### **3.8.2.3. Analisis Baron dan Kenny**

Menurut Baron & Kenny (1986), variabel mediasi adalah variabel yang dapat diukur secara langsung atau dengan definisi

operasional yang sepenuhnya berasal dari temuan empiris dan dapat dianalisis secara statistik untuk menunjukkan kemampuan memediasi hubungan antar variabel independen dan dependen. Analisis variabel pemediasi digunakan untuk menganalisis variabel yang mewakili mekanisme generatif melalui variabel independen yang dapat memengaruhi variabel dependen yang diinginkan. Model penelitian dengan mediasi menurut Baron & Kenny (1986) adalah sebagai berikut:



**Gambar 2.1 Model Analisis Mediasi**

Dari gambar di atas menunjukkan pengaruh langsung (*direct effect*) dan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) antara variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y) melalui variabel pemediasi (Z). Indikator a adalah koefisien regresi dari variabel independen (X) terhadap variabel pemediasi (Z). Indikator b adalah koefisien regresi variabel pemediasi (Z) terhadap variabel dependen

(Y). Sedangkan indikator  $c'$  adalah koefisien regresi variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y) dengan mengontrolnya. Dengan demikian, maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh tidak langsung terdapat pada koefisien a dan b, sedangkan pengaruh langsung ditunjukkan oleh koefisien  $c'$ . Di bawah ini merupakan tahapan analisis menurut model analisis pemediasi Baron & Kenny (1986):

1. Menentukan persamaan regresi variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y). Hasil dari regresi ini adalah koefisien c dan hasilnya dapat dikatakan signifikan jika nilai  $p < 0,05$ .
2. Menentukan persamaan regresi variabel independen (X) terhadap variabel pemediasi (Z). Hasil dari regresi ini adalah koefisien a dan hasilnya dapat dikatakan signifikan jika nilai  $p < 0,05$ .
3. Menentukan persamaan regresi variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y) melalui variabel pemediasi (Z). Hasil dari regresi ini adalah koefisien b dan  $c'$ . Hasilnya dapat dikatakan signifikan jika nilai koefisien b yaitu  $p < 0,05$  dan nilai koefisien  $c'$  diharapkan tidak signifikan dengan taraf  $p > 0,05$ .
4. Menetapkan kesimpulan

Variabel Z dapat disebut sebagai variabel pemediasi jika memenuhi kriteria sebagai berikut:

- a. X secara signifikan memengaruhi Y

Artinya, jalur c memiliki hasil signifikan dengan nilai  $p < 0,05$

b. X secara signifikan memengaruhi Z

Artinya, jalur a memiliki hasil signifikan dengan nilai  $p < 0,05$

c. Z secara signifikan memengaruhi Y

Artinya, jalur b memiliki hasil signifikan dengan nilai  $p < 0,05$

Untuk mengetahui hubungan mediasi tersebut parsial atau sempurna, maka digunakan nilai koefisien  $c'$ . Jika koefisien  $c'$  tidak signifikan ( $p > 0,05$ ) maka terjadi mediasi sempurna (*perfect mediation*). Namun, jika koefisien  $c'$  signifikan ( $p < 0,05$ ) maka terjadi mediasi parsial (*partial mediation*).

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Institusi Pendidikan Formal dari tingkatan Taman Kanak-Kanak hingga Perguruan Tinggi yang terdapat di beberapa kota dan kabupaten seperti Cirebon, Banjar, Palu, Kuningan, Indramayu, Jakarta, Majalengka, Surakarta, Semarang, Tangerang, Magetan, Sumedang, Bandung Barat, Cianjur, dan Bogor. Penelitian ini memfokuskan pada tenaga pendidik yang bekerja pada Institusi Pendidikan Formal. Data disebarkan melalui kuesioner secara *online* dalam bentuk *google form*. Penyebaran kuesioner tersebut dilakukan dengan cara membagikan *link google form* kepada masing-masing individu tenaga pendidik yang sesuai dengan kriteria. Kriteria responden pada penelitian ini adalah tenaga pendidik yang mengajar pada tingkatan sekolah formal, baik dari Taman Kanak-Kanak hingga Perguruan Tinggi. Jumlah responden yang didapatkan dari hasil penyebaran kuesioner adalah 304 data, namun yang sesuai dengan kriteria penelitian sebanyak 301 responden.

## 4.2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

### 4.2.1. Hasil Uji Validitas

**Tabel 4.1 Pertanyaan Berdasarkan Variabel**

No.	Variabel	Jumlah
1.	Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ )	9
2.	Efikasi-Diri Kreatif ( $X_2$ )	12
3.	Iklm Inovasi ( $Z$ )	9
4.	Kreativitas Karyawan ( $Y$ )	4
<b>Total Pertanyaan</b>		34

Sumber: Data Primer diolah, 2020

Uji validitas dalam penelitian ini dihitung berdasarkan item atau dari variabel kreativitas karyawan, kepemimpinan transformasional, efikasi-diri kreatif, dan iklim inovasi. Data ini diperoleh dari 301 responden melalui kuesioner yang dibagikan kepada tenaga pendidik di Institusi Pendidikan Formal dan dihitung menggunakan perangkat lunak IBM SPSS Statistik versi 21. Analisis validitas berikut menggunakan metode *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) dengan alat pengukuran didasarkan pada *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy* (KMO MSA). Uji validitas dalam penelitian ini dapat dinyatakan valid apabila nilai KMO yang dihasilkan  $> 0,50$ . Berikut merupakan hasil uji validitas pada penelitian ini:

**Tabel 4.2 Hasil Analisis Uji Validitas**

<b>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy</b>	0,959
<b>Sig</b>	0,000
<b>N</b>	301
<b>Keterangan</b>	Valid

Sumber: Data Primer diolah, 2020

Berdasarkan hasil uji validitas pada tabel 4.2 menunjukkan nilai *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy* (KMO MSA) yang dihasilkan sebesar 0,959 dan lebih besar dari 0,50, maka instrument pada penelitian ini dapat dinyatakan valid. Pada uji validitas ini, peneliti melakukan *running factor loading* sebanyak tujuh kali dengan hasil akhir KMO sebesar 0,959 dan terdapat 15 instrumen yang dihilangkan, yaitu tujuh instrumen pertanyaan pada variabel kepemimpinan transformasional (X<sub>1.9</sub>, X<sub>1.10</sub>, X<sub>1.11</sub>, X<sub>1.13</sub>, X<sub>1.14</sub>, X<sub>1.15</sub>, dan X<sub>1.16</sub>), satu instrumen pertanyaan pada variabel efikasi-diri kreatif (X<sub>2.2</sub>), dan tujuh instrumen pertanyaan pada variabel iklim inovasi (Z<sub>4</sub>, Z<sub>5</sub>, Z<sub>7</sub>, Z<sub>8</sub>, Z<sub>9</sub>, Z<sub>13</sub>, dan Z<sub>16</sub>). Berikut ini pengelompokan pada setiap instrument pertanyaan setelah menghilangkan 15 instrumen pertanyaan:

**Tabel 4.3 Rotated Component Matrix**

	Rotated Component Matrix <sup>a</sup>			
	Component			
	1	2	3	4
X1.1		.566		
X1.2		.682		
X1.3		.689		
X1.4		.758		
X1.5		.800		
X1.6		.746		
X1.7		.742		
X1.8		.727		
X1.12		.527		
X2.1	.631			
X2.3	.614			
X2.4	.566			
X2.5	.721			
X2.6	.746			

X <sub>2.7</sub>	.768			
X <sub>2.8</sub>	.618			
X <sub>2.9</sub>	.697			
X <sub>2.10</sub>	.716			
X <sub>2.11</sub>	.681			
X <sub>2.12</sub>	.632			
X <sub>2.13</sub>	.690			
Z.1			.640	
Z.2			.704	
Z.3			.635	
Z.6			.674	
Z.10			.697	
Z.11			.614	
Z.12			.737	
Z.14			.501	
Z.15			.758	
Y.1				.579
Y.2				.616
Y.3				.715
Y.4				.503

Sumber: Data Primer diolah, 2020

Berdasarkan tabel 4.3 di atas menunjukkan bahwa setelah menghilangkan lima belas instrumen pertanyaan, pengelompokan pada setiap instrumen pertanyaan tersebut telah mengelompok secara menyeluruh dengan menempati letak yang sama sesuai dengan variabelnya. Pengujian validitas ini menunjukkan instrumen pertanyaan memiliki hasil yang lebih besar dari 0,50 dan telah mengelompok, maka dapat disimpulkan bahwa variabel dinyatakan valid dan data mengelompok secara merata.

#### 4.2.2. Hasil Uji Reliabilitas

Tabel 4.4 Hasil Analisis Uji Reliabilitas

No.	Variabel	Nilai Cornbach's Alpha	Sig	Jumlah Instrumen	Keterangan
1.	Kepemimpinan Transformasional (X <sub>1</sub> )	0,929	>0,60	9	Reliabel
2.	Efikasi-Diri Kreatif (X <sub>2</sub> )	0,941	>0,60	12	Reliabel
3.	Iklm Inovasi (Z)	0,981	>0,60	9	Reliabel
4.	Kreativitas Karyawan (Y)	0,796	>0,60	4	Reliabel

Sumber: Data Primer diolah, 2020

Berdasarkan hasil uji reliabilitas pada tabel 4.4 dapat disimpulkan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* pada variabel kepemimpinan transformasional, efikasi-diri kreatif, iklim inovasi, dan kreativitas karyawan menunjukkan hasil >0,60 sehingga semua variabel dinyatakan reliabel. Dengan begitu maka instrumen penelitian ini layak digunakan untuk penelitian selanjutnya.

#### 4.3. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif merupakan analisis yang digunakan untuk mendeskripsikan karakteristik responden dan analisis deskriptif dari variabel kepemimpinan transformasional, efikasi-diri kreatif, iklim inovasi, dan kreativitas karyawan.

#### 4.3.1. Analisis Deskriptif Karakteristik Responden

##### 1. Kelompok Responden berdasarkan Tingkat Institusi Pendidikan

Responden penelitian ini adalah tenaga pendidik pada Institusi Pendidikan Formal yang dikelompokkan dalam lima kategori sebagai berikut:

**Tabel 4.5 Kelompok Responden berdasarkan Tingkat Institusi Pendidikan**

No.	Tingkat Institusi Pendidikan	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Taman Kanak-Kanak	17	5,65
2.	Sekolah Dasar	28	9,30
3.	Sekolah Menengah Pertama	216	71,76
4.	Sekolah Menengah Atas	36	11,96
5.	Perguruan Tinggi	4	1,33
<b>Total:</b>		301	100

Sumber: Data primer diolah, 2020

Berdasarkan tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa dari 301 responden terdapat 5,65% responden yang mengajar pada tingkat Taman Kanak-Kanak. Lalu, untuk responden yang mengajar pada tingkat Sekolah Dasar sebanyak 9,30% dan pada tingkat Sekolah Menengah Pertama terdapat 71,76%. Sedangkan untuk responden yang mengajar pada tingkat Sekolah Menengah Pertama dan Perguruan Tinggi terdapat 11,96% dan 1,33%. Hal ini menunjukkan

bahwa mayoritas responden pada penelitian ini adalah tenaga pendidik yang mengajar pada tingkat Sekolah Menengah Pertama.

## 2. Kelompok Responden berdasarkan Jenis Kelamin

Responden pada penelitian ini dikelompokkan dalam dua kategori sebagai berikut:

**Tabel 4.6 Kelompok Responden berdasarkan Jenis Kelamin**

No.	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Laki-Laki	110	36,54
2.	Perempuan	191	63,46
<b>Total:</b>		301	100

Sumber: Data primer diolah, 2020

Berdasarkan tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa dari 301 responden terdapat 63,46% responden berjenis kelamin perempuan. Sedangkan 36,54% berjenis kelamin laki-laki. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden yang diteliti berjenis kelamin perempuan.

## 3. Kelompok Responden berdasarkan Usia

Responden pada penelitian ini dikelompokkan dalam empat kategori sebagai berikut:

**Tabel 4.7 Kelompok Responden berdasarkan Usia**

No.	Usia	Frekuensi	Persentase (%)
1.	≤ 30 tahun	44	14,62
2.	31 - 40 tahun	56	18,60
3.	41 - 50 tahun	92	30,57
4.	> 50 tahun	109	36,21
<b>Total:</b>		301	100

Sumber: Data primer diolah, 2020

Berdasarkan tabel 4.7 di atas, dapat dilihat bahwa dari 301 responden terdapat 14,62% responden berusia kurang dari sama dengan 30 tahun, 18,60% responden berusia 31-40 tahun, 30,57% responden berusia 41-50 tahun, dan 36,21% responden berusia lebih dari 50 tahun. Dari data tersebut maka dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden yang diteliti pada penelitian ini berusia lebih dari 50 tahun.

#### **4. Kelompok Responden berdasarkan Status Marital**

Responden pada penelitian ini dikelompokkan dalam dua kategori sebagai berikut:

**Tabel 4.8 Kelompok Responden berdasarkan Status Marital**

No.	Status Marital	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Menikah	271	90,03
2.	Belum Menikah	30	9,97
<b>Total:</b>		301	100

Sumber: Data primer diolah, 2020

Berdasarkan hasil pada tabel 4.8, dapat dilihat bahwa dari 301 responden terdapat 90,03% responden yang sudah menikah dan

terdapat 9,97% responden yang belum menikah. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden pada penelitian ini sudah menikah.

#### 5. Kelompok Responden berdasarkan Pendidikan Terakhir

Responden pada penelitian ini dikelompokkan dalam empat kategori sebagai berikut:

**Tabel 4.9 Kelompok Responden berdasarkan Pendidikan Terakhir**

No.	Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Diploma	3	1
2.	S1	263	87,38
3.	S2	33	10,96
4.	Lain-lain	2	0,66
<b>Total</b>		301	100

Sumber: Data primer diolah, 2020

Berdasarkan hasil pada tabel 4.9 dapat dilihat bahwa dari 301 responden terdapat 1% responden yang berpendidikan terakhir diploma, 87,38% responden yang berpendidikan terakhir S1, 10,96% responden yang berpendidikan terakhir S2, dan 0,66% responden yang berpendidikan terakhir selain diploma, S1, dan S2.

#### 6. Kelompok Responden berdasarkan Status Kepegawaian

Responden pada penelitian ini dikelompokkan dalam dua kategori sebagai berikut:

**Tabel 4.10 Kelompok Responden berdasarkan Status Kepegawaian**

No.	Status Kepegawaian	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Pegawai Negeri Sipil / Pegawai Swasta Tetap	222	73,75
2.	Pegawai Honorer / Pegawai Swasta Tidak Tetap	79	26,25
<b>Total:</b>		301	100

Sumber: Data primer diolah, 2020

Berdasarkan hasil pada tabel 4.10, dapat dilihat bahwa dari 301 responden terdapat 73,75% responden yang statusnya sebagai pegawai negeri sipil atau pegawai swasta tetap dan terdapat 26,25% responden yang statusnya sebagai pegawai honorer atau pegawai swasta tidak tetap. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden pada penelitian ini sudah menikah.

#### **7. Kelompok Responden berdasarkan Lama Bekerja**

Responden pada penelitian ini dikelompokkan dalam empat kategori sebagai berikut:

**Tabel 4.11 Kelompok Responden berdasarkan Lama Bekerja**

No.	Lama Bekerja	Frekuensi	Persentase (%)
1.	< 5 tahun	43	14,29
2.	5 - 10 tahun	34	11,30
3.	11 - 15 tahun	70	23,26
4.	> 15 tahun	154	51,16
<b>Total:</b>		301	100

Sumber: Data primer diolah, 2020

Berdasarkan hasil pada tabel 4.11 di atas, dapat dilihat bahwa dari 301 responden terdapat 14,29% responden yang bekerja kurang dari 5 tahun, 11,30% responden yang bekerja selama 5-10 tahun, 23,26% responden yang bekerja selama 11-15 tahun, dan 51,16% responden yang bekerja selama lebih dari 15 tahun. Dari data tersebut maka dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden pada penelitian ini bekerja selama lebih dari 15 tahun.

Berdasarkan data dari karakteristik yang sudah dikumpulkan di atas, maka peneliti membuat rekapitulasi karakteristik demografi yang paling dominan. Berikut merupakan tabel karakteristik responden yang paling dominan:

**Tabel 4.12 Rekapitulasi Data Demografi yang Paling Dominan**

No.	Karakteristik	Dominan	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Tingkat Institusi Pendidikan	Sekolah Menengah Pertama	216	71,76
2.	Jenis Kelamin	Perempuan	191	63,46
3.	Usia	Lebih dari 50 tahun	109	36,21
4.	Status Marital	Menikah	271	90,03
5.	Pendidikan Terakhir	Sarjana (S1)	263	87,38
6.	Status Kepegawaian	PNS / Pegawai Tetap Swasta	222	73,75
7.	Lama Bekerja	Lebih dari 15 tahun	154	51,16

Sumber: Data primer diolah, 2020

Berdasarkan hasil dari tabel di atas, dapat diketahui bahwa dari 301 responden terdapat responden yang mengajar pada tingkat

Sekolah Menengah Pertama adalah yang paling dominan dengan jumlah 216 orang. Responden dengan jenis kelamin yang paling dominan adalah perempuan sebanyak 191 orang, dengan usia yang paling dominan adalah lebih dari 50 tahun sebanyak 109 orang, dengan status marital yang paling dominan yaitu responden sudah menikah sebanyak 271 orang, dengan pendidikan terakhir yang paling dominan adalah sarjana (S1) sebanyak 263 orang, dengan status kepegawaian yang paling dominan adalah Pegawai Negeri Sipil atau pegawai swasta tetap sebanyak 222 orang, dan lamanya responden bekerja yang paling dominan adalah selama lebih dari 15 tahun sebanyak 154 orang.

#### **4.3.2. Analisis Deskriptif Variabel**

Analisis deskriptif variabel yang digunakan pada penelitian ini bertujuan untuk mengetahui nilai dari jawaban masing-masing pernyataan untuk setiap variabel yang di teliti, yaitu kepemimpinan transformasional, efikasi-diri kreatif, iklim inovasi, dan kreativitas karyawan. Untuk mendeskripsikan jawaban-jawaban mengenai variabel tersebut, maka dapat ditunjukkan dengan nilai rata-rata variabel yang diperoleh dari data yang telah dikumpulkan oleh responden. Nilai rata-rata tersebut digunakan untuk melihat opini responden terhadap unsur-unsur variabel kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) dan variabel efikasi-diri kreatif ( $X_2$ ) dalam

pengaruhnya terhadap variabel iklim inovasi (Z) dan variabel kreativitas karyawan (Y). Untuk mengetahui opini responden dapat ditentukan dengan interval penilaian yang memiliki kriteria sebagai berikut:

Skor minimum = 1

Skor maksimum = 5

$$\text{Interval} = \frac{\text{skor maksimum} - \text{skor minimum}}{\text{Jumlah kelas}}$$

$$= \frac{5 - 1}{5} = 0,8$$

**Tabel 4.13 Kategori Interval Penilaian**

Interval	Kategori
1,00 - 1,80	Sangat Rendah
1,81 - 2,61	Rendah
2,62 - 3,42	Sedang
3,43 - 4,23	Tinggi
4,24 - 5,00	Sangat Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2020

#### 4.3.2.1. Kepemimpinan Transformasional (X<sub>1</sub>)

Analisis deskriptif variabel kepemimpinan transformasional diukur melalui kuesioner dengan pernyataan sebagai berikut:

**Tabel 4.14 Hasil Analisis Deskriptif Kepemimpinan Transformasional (X<sub>1</sub>)**

No.	Pernyataan	Mean	Keterangan
X <sub>1.1</sub>	Atasan saya berbicara kepada kami tentang nilai-nilai dan keyakinan yang penting di organisasi	4,07	Tinggi

X <sub>1.2</sub>	Atasan saya menyatakan keyakinannya bahwa kami akan mencapai tujuan kami	4,10	Tinggi
X <sub>1.3</sub>	Atasan saya menekankan pentingnya memiliki persepsi misi organisasi yang sama	4,10	Tinggi
X <sub>1.4</sub>	Atasan saya memiliki tujuan yang kuat	4,15	Tinggi
X <sub>1.5</sub>	Atasan saya menyatakan keyakinannya bahwa kami akan mencapai tujuan kami	4,08	Tinggi
X <sub>1.6</sub>	Atasan saya menggambarkan visi masa depan yang meyakinkan	4,03	Tinggi
X <sub>1.7</sub>	Atasan saya berbicara dengan optimis tentang masa depan	4,11	Tinggi
X <sub>1.8</sub>	Atasan saya berbicara dengan antusias tentang apa yang harus dicapai	4,11	Tinggi
X <sub>1.12</sub>	Atasan saya menyarankan cara-cara baru dalam melakukan pekerjaan	3,91	Tinggi
<b>Mean Total</b>		4,07	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2020

Berdasarkan hasil dari tabel 4.14 di atas, dari 301 responden dapat diketahui bahwa rata-rata opini yang dimiliki responden terkait kepemimpinan transformasional sebesar 4,07 dan nilai tersebut masuk ke dalam kategori tinggi. Dari hasil di atas, dapat disimpulkan

bahwa opini responden mengenai gaya kepemimpinan transformasional dikategorikan tinggi.

#### 4.3.2.2. Efikasi-Diri Kreatif (X<sub>2</sub>)

Analisis deskriptif variabel efikasi-diri kreatif diukur melalui kuesioner dengan pernyataan sebagai berikut:

**Tabel 4.15 Hasil Analisis Deskriptif Efikasi-Diri Kreatif (X<sub>2</sub>)**

No.	Pernyataan	Mean	Keterangan
X <sub>2.1</sub>	Saya akan menggunakan cara-cara baru untuk mencapai tujuan	3,87	Tinggi
X <sub>2.3</sub>	Saya mampu mencari teknologi, proses, teknik, dan ide-ide baru terkait produk/proyek	3,81	Tinggi
X <sub>2.4</sub>	Saya akan menggunakan cara-cara baru untuk meningkatkan kualitas pekerjaan	4,02	Tinggi
X <sub>2.5</sub>	Saya dapat menjadi sumber ide-ide kreatif yang bagus	3,66	Tinggi
X <sub>2.6</sub>	Saya tidak takut mengambil risiko terkait pekerjaan	3,52	Tinggi
X <sub>2.7</sub>	Saya akan mempromosikan dan memperjuangkan ide saya kepada orang lain	3,53	Tinggi
X <sub>2.8</sub>	Saya akan menunjukkan kreativitas dalam pekerjaan ketika ada kesempatan	3,76	Tinggi

X <sub>2.9</sub>	Saya akan membangun rencana dan jadwal untuk implementasi ide-ide baru	3,75	Tinggi
X <sub>2.10</sub>	Saya memiliki banyak ide-ide baru dan inovatif	3,54	Tinggi
X <sub>2.11</sub>	Saya menerapkan solusi kreatif untuk menyelesaikan masalah	3,68	Tinggi
X <sub>2.12</sub>	Saya memiliki pendekatan yang baru pada masalah-masalah yang ada	3,56	Tinggi
X <sub>2.13</sub>	Saya menggunakan cara-cara yang baru dalam melakukan tugas dan pekerjaan	3,67	Tinggi
<b>Mean Total</b>		3,70	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2020

Berdasarkan hasil dari tabel 4.15 di atas, dari 301 responden dapat diketahui bahwa rata-rata opini yang dimiliki responden terkait efikasi-diri kreatif sebesar 3,70 dan nilai tersebut masuk ke dalam kategori tinggi. Dari hasil di atas, dapat disimpulkan bahwa opini responden mengenai kepercayaan diri atas kreativitas yang dimilikinya tinggi.

#### 4.3.2.3. Iklim Inovasi (Z)

Analisis deskriptif variabel iklim inovasi diukur melalui kuesioner dengan pernyataan sebagai berikut:

**Tabel 4.16 Hasil Analisis Deskriptif Iklim Inovasi (Z)**

No.	Pernyataan	Mean	Keterangan
Z.1	Kreativitas didorong di organisasi ini	3,77	Tinggi
Z.2	Kemampuan karyawan untuk bekerja secara kreatif diapresiasi oleh atasan	3,93	Tinggi
Z.3	Di sini, karyawan dimungkinkan untuk mencoba memecahkan masalah yang sama dengan cara yang berbeda	3,78	Tinggi
Z.6	Organisasi ini digambarkan sebagai perusahaan yang fleksibel dan terus beradaptasi pada perubahan	3,89	Tinggi
Z.10	Organisasi ini terbuka dan responsif terhadap perubahan	3,87	Tinggi
Z.11	Karyawan di sini biasanya mendapatkan pujian atas ide-ide yang berbeda	3,48	Tinggi
Z.12	Di organisasi ini, kita cenderung berpegang pada prinsip usaha keras dan cara yang benar	3,85	Tinggi

Z.14	Sistem kompensasi di sini mendorong munculnya inovasi	3,47	Tinggi
Z.15	Organisasi ini secara terbuka mengakui karyawan-karyawan yang inovatif	3,86	Tinggi
<b>Mean Total</b>		3,77	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2020

Berdasarkan hasil dari tabel 4.16 di atas, dari 301 responden dapat diketahui bahwa rata-rata opini yang dimiliki responden terkait iklim inovasi sebesar 3,77 dan nilai tersebut masuk ke dalam kategori tinggi. Dari hasil di atas, dapat disimpulkan bahwa opini responden mengenai iklim yang ada diorganisasi untuk mendorong inovasi dikategorikan tinggi.

#### 4.3.2.4. Kreativitas Karyawan (Y)

Analisis deskriptif variabel kreativitas karyawan diukur melalui kuesioner dengan pernyataan sebagai berikut:

**Tabel 4.17 Hasil Analisis Deskriptif Kreativitas Karyawan (Y)**

No.	Pernyataan	Mean	Keterangan
Y.1	Saya mengidentifikasi peluang dan cara-cara baru dalam menyelesaikan pekerjaan	3,96	Tinggi
Y.2	Saya mencari ide dan cara baru untuk menyelesaikan masalah	4,13	Tinggi

Y.3	Saya menghasilkan ide-ide baru terkait pekerjaan yang dapat dieksekusi	3,69	Tinggi
Y.4	Saya menunjukkan orisinalitas dalam pekerjaan saya	3,87	Tinggi
<b>Mean Total</b>		3,91	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2020

Berdasarkan hasil dari tabel 4.17 di atas, dari 301 responden dapat diketahui bahwa rata-rata opini yang dimiliki responden terkait kreativitas karyawan sebesar 3,91 dan nilai tersebut masuk ke dalam kategori tinggi. Dari hasil di atas, dapat disimpulkan bahwa opini responden mengenai tingkat kreativitas yang dimilikinya tinggi.

#### **4.4. Analisis Kuantitatif**

##### **4.4.1. Analisis Regresi Linear Berganda**

##### **4.4.1.1. Analisis Regresi Linear Berganda dengan Menggunakan Dua Variabel Independen yaitu Kepemimpinan Transformasional dan Efikasi-Diri Kreatif terhadap Kreativitas Karyawan**

Analisis regresi ini bertujuan untuk menguji hipotesis mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional dan efikasi-diri kreatif terhadap kreativitas karyawan. Berikut adalah hasil dari analisis regresi linear berganda dalam penelitian ini:

**Tabel 4.18 Hasil Regresi Linear Berganda Kepemimpinan  
Transformasional dan Efikasi-Diri Kreatif terhadap Kreativitas  
Karyawan**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.762	.161		4.725	.000
	TRANSFORM	.031	.005	.281	5.884	.000
	EFIKASI	.546	.047	.557	11.655	.000

a. Dependent Variable: KREATIVITAS

Sumber: Data primer diolah, 2020

Bedasarkan hasil pada tabel diatas, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

- a) Diketahui nilai konstanta sebesar 0,762 yang artinya, jika tidak ada kenaikan pada variabel kepemimpinan transformasional dan efikasi-diri kreatif, maka kreativitas karyawan sebesar 0,762.
- b) Kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) memiliki pengaruh positif terhadap kreativitas karyawan dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,031. Hubungan positif ini menunjukkan kepemimpinan transformasional dan kreativitas karyawan memiliki hubungan yang searah.
- c) Efikasi-diri kreatif ( $X_2$ ) memiliki pengaruh positif terhadap kreativitas karyawan dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,546.

Hubungan positif ini menunjukkan efikasi-diri kreatif dan kreativitas karyawan memiliki hubungan yang searah.

## 1. Uji Hipotesis

Dibawah ini merupakan hasil uji hipotesis yang menggunakan uji t (parsial) dan uji f (stimulan):

### 1) Hipotesis 1: Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kreativitas Karyawan

#### a. Hipotesis 1

$H_0$ : Tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan kreativitas karyawan

$H_1$ : Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan kreativitas karyawan

#### b. Kriteria

Jika nilai sig. penelitian  $< 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima.

Jika nilai sig. penelitian  $> 0,05$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak.

#### c. Hasil

Uji hipotesis pada tabel 4.22 menghasilkan nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$  sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima.

d. Kesimpulan

Berdasarkan hasil di atas, dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1 “Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan kreativitas karyawan” terbukti.

**2) Hipotesis 2: Pengaruh Efikasi-Diri Kreatif terhadap Kreativitas Karyawan**

a. Hipotesis 2

H<sub>0</sub>: Tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara efikasi-diri kreatif dengan kreativitas karyawan

H<sub>2</sub>: Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara efikasi-diri kreatif dengan kreativitas karyawan

b. Kriteria

Jika nilai sig. penelitian  $< 0,05$  maka H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>2</sub> diterima

Jika nilai sig. penelitian  $> 0,05$  maka H<sub>0</sub> diterima dan H<sub>2</sub> ditolak

c. Hasil

Uji hipotesis pada tabel 4.22 menghasilkan nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$  sehingga H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>2</sub> diterima

d. Kesimpulan

Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa hipotesis 2 “Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara efikasi-diri kreatif dengan kreativitas karyawan” **terbukti**.

## 2. Hasil Uji F

**Tabel 4.19 Hasil Uji F Kepemimpinan Transformasional dan Efikasi-Diri Kreatif terhadap Kreativitas Karyawan**

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	69.194	2	34.597	209.695	.000 <sup>b</sup>
	Residual	49.166	298	.165		
	Total	118.360	300			

a. Dependent Variable: KREATMITAS

b. Predictors: (Constant), EFIKASI, TRANSFORM

Sumber: Data primer diolah, 2020

Berdasarkan tabel hasil uji F di atas, nilai signifikansi yang dihasilkan menunjukkan jumlah  $0,000 < 0,05$ . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional dan efikasi-diri kreatif memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kreativitas karyawan secara stimulan.

## 3. Hasil Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) yang digunakan adalah 0 hingga 1. Semakin besar nilai koefisien determinasinya, maka semakin besar pula kemampuan variabel independen dalam

menjelaskan variabel dependen. Hasil uji koefisien determinasi ( $R^2$ ) adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.20 Hasil Uji Koefisien Determinasi Kepemimpinan Transformasional dan Efikasi-Diri Kreatif terhadap Kreativitas Karyawan**

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.765 <sup>a</sup>	.585	.582	.40619

a. Predictors: (Constant), EFIKASI, TRANSFORM

Sumber: Data primer diolah, 2020

Berdasarkan tabel di atas, hasil koefisien determinasi menunjukkan nilai *R Square* sebesar 0,585. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa 58,5% kreativitas karyawan mampu dijelaskan oleh kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) dan efikasi diri kreatif ( $X_2$ ). Sedangkan 41,5% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak terdapat pada penelitian ini.

#### **4.4.1.2. Analisis Regresi Sederhana dengan Menggunakan Satu Variabel Independen yaitu Iklim Inovasi terhadap Kreativitas Karyawan**

Analisis regresi ini bertujuan untuk menguji hipotesis pengaruh iklim inovasi terhadap kreativitas karyawan. Berikut ini merupakan hasil dari analisis regresi sederhana:

**Tabel 4.21 Hasil Regresi Sederhana Iklim Inovasi terhadap Kreativitas Karyawan**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.846	.173		10.696	.000
	IKLIM	.549	.045	.575	12.160	.000

a. Dependent Variable: KREATIVITAS

Sumber: Data primer diolah, 2020

Berdasarkan hasil tabel di atas, maka dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

- a) Diketahui nilai konstanta sebesar 1,846 yang berarti apabila tidak ada kenaikan pada variabel iklim inovasi, maka kreativitas karyawan sebesar 1,846.
- b) Iklim inovasi (Z) memiliki pengaruh positif terhadap kreativitas karyawan dengan nilai koefisiensi regresi sebesar 0,549. Hubungan positif ini menunjukkan bahwa iklim inovasi dan kreativitas karyawan memiliki hubungan yang searah.

### 1. Uji Hipotesis

#### 3) Hipotesis 3: Pengaruh Iklim Inovasi terhadap Kreativitas Karyawan

##### a. Hipotesis 3

$H_0$ : Tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan antara iklim inovasi dengan kreativitas karyawan.

H<sub>3</sub>: Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara iklim inovasi dengan kreativitas karyawan.

b. Kriteria

Jika nilai sig. < 0,05 maka H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>3</sub> diterima.

Jika nilai sig. > 0,05 maka H<sub>0</sub> diterima dan H<sub>3</sub> ditolak.

c. Hasil

Uji hipotesis menghasilkan nilai signifikansi 0,000 < 0,05 sehingga H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>3</sub> diterima.

d. Kesimpulan

Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan hipotesis 3 “Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara iklim inovasi dengan kreativitas karyawan” **terbukti**.

## 2. Hasil Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)

Nilai koefisien determinan (R<sup>2</sup>) yang digunakan adalah 0 hingga 1. Semakin besar nilai koefisien determinannya, maka semakin besar juga kemampuan variabel independen dalam menjalankan variabel dependen. Hasil uji koefisien determinan (R<sup>2</sup>) antara iklim inovasi dan kreativitas karyawan adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.22 Hasil Uji Koefisien Determinasi Iklim Inovasi  
terhadap Kreativitas Karyawan**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.575 <sup>a</sup>	.331	.329	.51466

a. Predictors: (Constant), IKLIM

Sumber: Data primer diolah, 2020

Berdasarkan dari tabel di atas, hasil koefisien determinasi menunjukkan nilai *R Square* sebesar 0,331. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa 33,1 % kreativitas karyawan mampu dijelaskan oleh iklim inovasi (Z). Sedangkan sisanya sebesar 66,9% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak terdapat pada penelitian ini.

#### **4.4.1.3. Analisis Regresi Linear Kepemimpinan Transformasional terhadap Iklim Inovasi**

Analisis ini digunakan untuk menguji hipotesis mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap iklim inovasi.

Hasil dari analisis regresi ini adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.23 Hasil Regresi Linear Kepemimpinan Transformasional terhadap Iklim Inovasi**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7.109	1.576		4.510	.000
	Kepemimpinan Transformasional	.731	.042	.705	17.207	.000

a. Dependent Variable: Iklim Inovasi

Sumber: Data primer diolah, 2020

Berdasarkan hasil tabel di atas, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

- a) Nilai konstanta sebesar 7,109 artinya apabila tidak ada kenaikan pada variabel kepemimpinan transformasional, maka variabel iklim inovasi sebesar 7,109.
- b) Kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) memiliki pengaruh positif terhadap iklim inovasi dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,731. Hubungan positif tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan iklim inovasi memiliki hubungan yang searah.

### **1. Uji Hipotesis**

Berikut ini merupakan hasil uji hipotesis yang menggunakan uji t (parsial) dan uji f (stimulan):

#### **4) Hipotesis 4: Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Iklim Inovasi**

##### **a. Hipotesis 4**

$H_0$ : Tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan iklim inovasi

$H_4$ : Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan iklim inovasi

##### **b. Kriteria**

Jika nilai sig. penelitian  $< 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_4$  diterima

Jika nilai sig. penelitian  $> 0,05$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_4$  ditolak

c. Hasil

Nilai signifikansi yang dihasilkan dari uji hipotesis ini sebesar  $0,000 < 0,05$  sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_4$  diterima.

d. Kesimpulan

Berdasarkan hasil tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 4 yaitu “Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan iklim inovasi” terbukti.

## 2. Hasil Uji F

**Tabel 4.24 Hasil Uji F Kepemimpinan Transformasional terhadap Iklim Inovasi**

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5239.438	1	5239.438	296.078	.000 <sup>b</sup>
	Residual	5291.140	299	17.696		
	Total	10530.578	300			

a. Dependent Variable: Iklim Inovasi

b. Predictors: (Constant), Kepemimpinan Transformasional

Sumber: Data primer diolah, 2020

Nilai signifikansi yang ditunjukkan berdasarkan hasil uji F di atas ialah sebesar  $0,000 < 0,05$ . Dengan demikian, dari nilai

tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap iklim inovasi secara stimulan.

### 3. Hasil Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) yang digunakan adalah 0 hingga 1. Semakin besar nilai koefisien determinasinya, maka semakin besar juga kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependennya. Hasil dari pengujian koefisien determinasi ( $R^2$ ) adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.25 Hasil Uji Koefisien Determinasi Kepemimpinan Transformasional terhadap Iklim Inovasi**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.705 <sup>a</sup>	.498	.496	4.207

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan Transformasional

Sumber: Data primer diolah, 2020

Dari tabel di atas, hasil koefisien determinasi menunjukkan angka *R Square* sebesar 0,498. Dapat disimpulkan bahwa 49,8% iklim inovasi mampu dijelaskan oleh variabel kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ). Sedangkan sisanya sebesar 50,2% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak terdapat pada penelitian ini.

#### 4.4.1.4. Analisis Regresi Linear Efikasi-Diri Kreatif terhadap Iklim Inovasi

Analisis regresi ini dilakukan untuk menguji hipotesis pengaruh efikasi-diri kreatif terhadap iklim inovasi. Hasil dari analisis regresi ini adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.26 Hasil Regresi Linear Efikasi-Diri Kreatif terhadap Iklim Inovasi**  
Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	11.297	1.507		7.497	.000
	Efikasi-Diri Kreatif	.509	.033	.661	15.229	.000

a. Dependent Variable: Iklim Inovasi

Sumber: Data primer diolah, 2020

Berdasarkan hasil pada tabel di atas, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

- a) Diketahui nilai konstanta sebesar 11,297 yang berarti apabila tidak ada kenaikan pada variabel efikasi-diri kreatif, maka iklim inovasi sebesar 11,297.
- b) Efikasi-diri kreatif ( $X_2$ ) memiliki pengaruh positif terhadap iklim inovasi dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,509. Hubungan positif ini menunjukkan bahwa efikasi-diri kreatif dan iklim inovasi memiliki hubungan yang searah.

## 1. Uji Hipotesis

### 5) Hipotesis 5: Pengaruh Efikasi-Diri Kreatif terhadap Iklim Inovasi

#### a. Hipotesis 5

$H_0$ : Tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan antara efikasi-diri kreatif dengan iklim inovasi

$H_5$ : Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara efikasi-diri kreatif dengan iklim inovasi

#### b. Kriteria

Jika nilai sig. penelitian  $< 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_5$  diterima

Jika nilai sig. penelitian  $> 0,05$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_5$  ditolak

#### c. Hasil

Nilai signifikansi yang dihasilkan dari uji hipotesis ini sebesar  $0,000 < 0,05$  sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_5$  diterima.

#### d. Kesimpulan

Berdasarkan hasil tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 5 yaitu “Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara efikasi-diri kreatif dengan iklim inovasi” **terbukti**.

## 2. Uji F

**Tabel 4.27 Hasil Regresi Linear Efikasi-Diri Kreatif terhadap Iklim Inovasi**

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4600.217	1	4600.217	231.936	.000 <sup>b</sup>
	Residual	5930.361	299	19.834		
	Total	10530.578	300			

a. Dependent Variable: Iklim Inovasi

b. Predictors: (Constant), Efikasi-Diri Kreatif

Sumber: Data primer diolah, 2020

Nilai signifikansi yang ditunjukkan berdasarkan hasil uji F di atas ialah sebesar  $0,000 < 0,05$ . Dengan demikian, dari nilai tersebut dapat disimpulkan bahwa efikasi-diri kreatif memiliki pengaruh yang signifikan terhadap iklim inovasi secara stimulan.

## 3. Hasil Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) yang digunakan adalah 0 hingga 1. Semakin besar nilai koefisien determinasinya, maka semakin besar juga kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependennya. Hasil dari pengujian koefisien determinasi ( $R^2$ ) adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.28 Hasil Uji Koefisien Determinasi Efikasi-Diri Kreatif terhadap Iklim Inovasi**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.661 <sup>a</sup>	.437	.435	4.454

a. Predictors: (Constant), Efikasi-Diri Kreatif

Sumber: Data primer diolah, 2020

Dari tabel di atas, hasil koefisien determinasi menunjukkan angka *R Square* sebesar 0,437. Dapat disimpulkan bahwa 43,7% iklim inovasi mampu dijelaskan oleh variabel efikasi-diri kreatif ( $X_2$ ). Sedangkan sisanya sebesar 56,3% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak terdapat pada penelitian ini.

#### 4.4.1.5. Analisis Baron dan Kenny

##### 1. Kepemimpinan Transformasional terhadap Kreativitas Karyawan melalui Iklim Inovasi

Analisis ini dilakukan untuk mengetahui variabel kepemimpinan transformasional dan efikasi-diri kreatif terhadap kreativitas karyawan melalui iklim inovasi. Analisis terhadap variabel Z ini dapat disebut sebagai variabel mediator jika:

1. Variabel X secara signifikan memengaruhi variabel Y  
Artinya, jalur c memiliki hasil yang signifikan  $p < 0,05$
2. Variabel X secara signifikan memengaruhi variabel Z  
Artinya, jalur a memiliki hasil yang signifikan  $p < 0,05$

3. Variabel Z secara signifikan memengaruhi variabel Y

Artinya, jalur b memiliki hasil yang signifikan  $p < 0,05$

**Tabel 4.29 Hasil Regresi Linear Kepemimpinan Transformasional terhadap Kreativitas Karyawan**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.528	.733		7.537	.000
	Kepemimpinan Transformasional	.276	.020	.629	13.979	.000

a. Dependent Variable: Kreativitas Karyawan

Sumber: Data primer diolah, 2020

Berdasarkan hasil pada tabel di atas, dapat diketahui nilai koefisien c sebesar 0,276 dan nilai signifikansinya sebesar 0,000. Dengan demikian, variabel kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel kreativitas karyawan (Y) dan kriteria pertama terpenuhi.

**Tabel 4.30 Hasil Regresi Linear Kepemimpinan Transformasional terhadap Iklim Inovasi**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7.109	1.576		4.510	.000
	Kepemimpinan Transformasional	.731	.042	.705	17.207	.000

a. Dependent Variable: Iklim Inovasi

Sumber: Data primer diolah, 2020

Berdasarkan hasil pada tabel di atas, dapat diketahui nilai koefisien a sebesar 0,731 dan nilai signifikansinya sebesar 0,000.

Dengan demikian, variabel kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel iklim inovasi ( $Z$ ) dan kriteria kedua terpenuhi.

**Tabel 4.31 Hasil Regresi Linear Kepemimpinan Transformasional dan Iklim Inovasi terhadap Kreativitas Karyawan**

		Coefficients <sup>a</sup>				
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.737	.737		6.426	.000
	Kepemimpinan Transformasional	.195	.027	.444	7.190	.000
	Iklim Inovasi	.111	.026	.262	4.250	.000

a. Dependent Variable: Kreativitas Karyawan

Sumber: Data primer diolah, 2020

Berdasarkan hasil pada tabel di atas, dapat diketahui nilai koefisien b sebesar 0,111 dan koefisien c' sebesar 0,195. Nilai signifikansi koefisien b sebesar 0,000 dan nilai signifikansi koefisien c' sebesar 0,000. Dengan demikian, variabel kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel iklim inovasi ( $Z$ ).

Kesimpulan:

1. Koefisien c menunjukkan hasil 0,000. Dapat disimpulkan bahwa jalur c signifikan karena  $p < 0,05$  sehingga jalur c diterima.
2. Koefisien a menunjukkan hasil 0,000. Dapat disimpulkan bahwa jalur a signifikan karena  $p < 0,05$  sehingga jalur a diterima.

3. Koefisien b menunjukkan hasil 0,000, maka dapat disimpulkan bahwa jalur b signifikan karena  $p < 0,05$  sehingga jalur b diterima. Koefisien c' menunjukkan hasil 0,000 yang berarti signifikan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terjadi mediasi parsial karena  $p < 0,05$ .

Berdasarkan hasil tersebut, maka dapat diketahui bahwa hipotesis 6 yaitu “Iklim inovasi memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap kreativitas karyawan secara parsial atau sebagian” **terbukti**.

## 2. Efikasi-Diri Kreatif terhadap Kreativitas Karyawan melalui Iklim Inovasi

**Tabel 4.32 Hasil Regresi Linear Efikasi-Diri Kreatif terhadap Kreativitas Karyawan**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.032	.580		8.678	.000
	Efikasi-Diri Kreatif	.239	.013	.732	18.598	.000

a. Dependent Variable: Kreativitas Karyawan

Sumber: Data primer diolah, 2020

Berdasarkan hasil pada tabel di atas, dapat diketahui nilai koefisien c sebesar 0,239 dan nilai signifikansinya sebesar 0,000. Dengan demikian, variabel efikasi-diri kreatif ( $X_2$ ) memiliki

pengaruh signifikan terhadap variabel kreativitas karyawan (Y) dan kriteria pertama terpenuhi.

**Tabel 4.33 Hasil Regresi Linear Efikasi-Diri Kreatif terhadap Iklim Inovasi**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	11.297	1.507		7.497	.000
	Efikasi-Diri Kreatif	.509	.033	.661	15.229	.000

a. Dependent Variable: Iklim Inovasi

Sumber: Data primer diolah, 2020

Berdasarkan hasil pada tabel di atas, dapat diketahui nilai koefisien a sebesar 0,509 dan nilai signifikansinya sebesar 0,000. Dengan demikian, variabel efikasi-diri kreatif ( $X_2$ ) memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel iklim inovasi (Z) dan kriteria kedua terpenuhi.

**Tabel 4.34 Hasil Regresi Linear Efikasi-Diri Kreatif dan Iklim Inovasi terhadap Kreativitas Karyawan**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.256	.623		6.833	.000
	Efikasi-Diri Kreatif	.204	.017	.625	12.091	.000
	Iklim Inovasi	.069	.022	.162	3.130	.002

a. Dependent Variable: Kreativitas Karyawan

Sumber: Data primer diolah, 2020

Berdasarkan hasil pada tabel di atas, dapat diketahui nilai koefisien b sebesar 0,069 dan koefisien c' sebesar 0,204. Nilai signifikansi koefisien b sebesar 0,002 dan nilai signifikansi koefisien c' sebesar 0,000. Dengan demikian, variabel efikasi-diri kreatif ( $X_2$ ) memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel iklim inovasi (Z).

Kesimpulan:

1. Koefisien c menunjukkan hasil 0,000. Dapat disimpulkan bahwa jalur c signifikan karena  $p < 0,05$  sehingga jalur c diterima.
2. Koefisien a menunjukkan hasil 0,000. Dapat disimpulkan bahwa jalur a signifikan karena  $p < 0,05$  sehingga jalur a diterima.
3. Koefisien b menunjukkan hasil 0,002, maka dapat disimpulkan bahwa jalur b signifikan karena  $p < 0,05$  sehingga jalur b diterima.

Koefisien c' menunjukkan hasil 0,000 yang berarti signifikan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terjadi mediasi parsial karena  $p < 0,05$ .

Berdasarkan hasil tersebut, maka dapat diketahui bahwa hipotesis 7 yaitu “Iklim inovasi memediasi hubungan antara efikasi-diri kreatif terhadap kreativitas karyawan secara parsial atau sebagian” **terbukti**.

#### 4.4.2. Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis

Berikut ini merupakan rekapitulasi hasil uji hipotesis yang sudah dilakukan pada penelitian ini:

**Tabel 4.35 Hasil Rekapitulasi Uji Hipotesis**

<b>Hipotesis</b>	<b>Hipotesis</b>	<b>Keterangan</b>
H1	Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan kreativitas karyawan	<b>Terbukti</b>
H2	Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara efikasi-diri kreatif dengan kreativitas karyawan	<b>Terbukti</b>
H3	Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara iklim inovasi dengan kreativitas karyawan	<b>Terbukti</b>
H4	Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan iklim inovasi	<b>Terbukti</b>
H5	Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara efikasi-diri kreatif dengan iklim inovasi	<b>Terbukti</b>
H6	Iklim inovasi memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap kreativitas karyawan	<b>Terbukti</b>
H7	Iklim inovasi memediasi hubungan antara efikasi-diri kreatif terhadap kreativitas karyawan	<b>Terbukti</b>

Sumber: Data primer diolah, 2020

## 4.5. Pembahasan

### 4.5.1. Data Deskriptif

Penelitian ini melibatkan 301 responden yang merupakan tenaga pendidik dari Institusi Pendidikan Formal. Untuk mempermudah pemahaman mengenai karakteristik responden, maka di bawah ini ditampilkan tabel rekapitulasi data demografi paling dominan dari masing-masing karakteristik:

**Tabel 4.36 Rekapitulasi Data Demografi yang Paling Dominan**

No.	Karakteristik	Dominan	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Tingkat Institusi Pendidikan	Sekolah Menengah Pertama	216	71,76
2.	Jenis Kelamin	Perempuan	191	63,46
3.	Usia	Lebih dari 50 tahun	109	36,21
4.	Status Marital	Menikah	271	90,03
5.	Pendidikan Terakhir	Sarjana (S1)	263	87,38
6.	Status Kepegawaian	PNS / Pegawai Tetap Swasta	222	73,75
7.	Lama Bekerja	Lebih dari 15 tahun	154	51,16

Sumber: Data primer diolah, 2020

Berdasarkan tabel hasil rekapitulasi data demografi di atas menunjukkan bahwa demografi responden yang paling mendominasi penelitian ini adalah responden yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 191 orang, dengan rentang usia lebih dari 50 tahun sebanyak 109 orang, dan memiliki status marital sudah menikah sebanyak 271 orang. Lalu, responden yang mendominasi dalam

penelitian ini juga memiliki pendidikan akhir sebagai sarjana sebanyak 263 orang, dan mengajar pada tingkat Sekolah Menengah Pertama sebanyak 216 orang, dengan status kepegawaian sebagai Pegawai Negeri Sipil sebanyak 222 orang, serta lamanya bekerja selama lebih dari 15 tahun sebanyak 154 orang. Identitas responden berdasarkan data demografi tersebut dapat memengaruhi persepsi tenaga pendidik dalam mengisi kuesioner terkait kepemimpinan transformasional dan efikasi-diri kreatif melalui iklim inovasi terhadap kreativitas karyawan. Hal ini dapat kita lihat dari hasil analisis deskriptif variabel penelitian sebagai berikut:

**Tabel 4.37 Rekapitulasi Persepsi Responden pada Analisis Deskriptif Variabel Penelitian**

No.	Variabel	Mean	Persentase (%)	Keterangan
1.	Kepemimpinan Transformasional (X <sub>1</sub> )	4,07	81,4	Tinggi
2.	Efikasi-Diri Kreatif (X <sub>2</sub> )	3,70	74	Tinggi
3.	Iklim Inovasi (Z)	3,77	75,4	Tinggi
4.	Kreativitas Karyawan (Y)	3,91	78,2	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2020

Berdasarkan tabel rekapitulasi di atas, persepsi dari 301 responden mengenai kepemimpinan transformasional dan efikasi-diri kreatif terhadap kreativitas karyawan dengan iklim inovasi sebagai variabel mediasi memiliki hasil yang sama. Hal tersebut

dapat dilihat pada tabel 4.41 yang menunjukkan persepsi responden terhadap masing-masing variabel penelitian. Persepsi responden terhadap indikator kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) memiliki hasil yang tinggi, dengan nilai rata-rata sebesar 4,07. Persepsi responden terhadap indikator efikasi-diri kreatif ( $X_2$ ) juga memiliki hasil yang tinggi dengan nilai rata-rata sebesar 3,70. Selain itu, persepsi responden terhadap indikator iklim inovasi ( $Z$ ) termasuk dalam kategori tinggi dengan nilai rata-rata sebesar 3,77, serta persepsi responden terhadap indikator kreativitas karyawan ( $Y$ ) juga memiliki hasil yang tinggi dengan nilai rata-rata sebesar 3,91.

#### **4.5.2. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kreativitas Karyawan**

Berdasarkan hasil analisis yang telah di dapat, kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kreativitas karyawan. Hal tersebut dibuktikan oleh hasil angka  $t$  yang diperoleh variabel kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) yang menunjukkan angka sebesar 5,884 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 yang artinya  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama yang berbunyi “Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan kreativitas karyawan” **terbukti**.

Penelitian ini sejalan dengan beberapa penelitian terdahulu, diantaranya adalah penelitian yang dilakukan oleh Jaiswal & Dhar (2015) memiliki hasil yang positif antara kepemimpinan transformasional dengan kreativitas karyawan hotel di Uttrakhand, India. Penelitian ini sependapat dengan penelitian yang dilakukan oleh Mittal & Dhar (2015) yang menunjukkan hasil hubungan yang positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan kreativitas karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Suifan, *et al* (2018) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kreativitas karyawan.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional terbukti dapat meningkatkan kreativitas karyawan. Hal ini dapat diartikan bahwa variabel kepemimpinan transformasional yang kuat akan meningkatkan kreativitas yang dimiliki oleh karyawannya. Dengan demikian, apabila dalam sebuah organisasi, baik seorang kepala sekolah, direktur, manajer, atau pun level pemimpin lainnya ingin meningkatkan kreativitas karyawannya, maka pemimpin tersebut bisa menerapkan gaya kepemimpinan transformasional.

#### **4.5.3. Pengaruh Efikasi-Diri Kreatif terhadap Kreativitas Karyawan**

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, efikasi-diri kreatif memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kreativitas

karyawan. Hal tersebut dibuktikan oleh hasil angka  $t$  yang diperoleh variabel efikasi-diri kreatif ( $X_2$ ) yang menunjukkan angka sebesar 11,655 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 yang artinya  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua yang berbunyi “Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara efikasi-diri kreatif dengan kreativitas karyawan” **terbukti.**

Penelitian ini sejalan dengan beberapa penelitian terdahulu, diantaranya adalah penelitian yang dilakukan oleh Gong, *et al* (2009) memiliki hasil yang positif antara efikasi-diri kreatif dengan kreativitas karyawan pada Perusahaan Asuransi di Taiwan. Penelitian ini sependapat dengan penelitian yang dilakukan oleh Richter, *et al* (2012) yang menunjukkan hasil adanya hubungan yang positif dan signifikan antara efikasi-diri kreatif dengan kreativitas individu. Penelitian yang dilakukan oleh Rauniyar, *et al* (2017) juga menunjukkan bahwa efikasi-diri kreatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kreativitas karyawan.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa efikasi-diri kreatif terbukti dapat meningkatkan kreativitas karyawan. Hal ini dapat diartikan bahwa variabel efikasi-diri kreatif yang kuat akan meningkatkan kreativitas karyawan. Dengan demikian, apabila dalam sebuah organisasi memiliki karyawan yang yakin dan percaya

akan kemampuannya sendiri dalam berpikir kreatif, maka karyawan tersebut akan mampu meningkatkan kreativitas yang dimilikinya sendiri dengan menciptakan ide-ide baru atau pun inovasi bagi organisasi.

#### **4.5.4. Pengaruh Iklim Inovasi terhadap Kreativitas Karyawan**

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, iklim inovasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kreativitas karyawan. Hal tersebut dibuktikan oleh hasil angka  $t$  yang diperoleh variabel iklim inovasi ( $Z$ ) yang menunjukkan angka sebesar 12,160 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 yang artinya  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga yang berbunyi “Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara iklim inovasi dengan kreativitas karyawan” **terbukti**.

Penelitian ini sejalan dengan beberapa penelitian terdahulu, diantaranya adalah penelitian yang dilakukan oleh Sanda & Arthur (2017) serta Jaiswal & Dhar (2015) memiliki hasil yang positif dan signifikan antara iklim inovasi dengan kreativitas karyawan. Penelitian ini sependapat dengan penelitian yang dilakukan oleh Ghosh (2015) yang menunjukkan hasil adanya hubungan yang positif dan signifikan antara iklim kreativitas dengan kreativitas karyawan. Namun, penelitian yang dilakukan oleh Wang & Ma (2013)

menunjukkan bahwa iklim psikologi untuk inovasi memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap kreativitas penjualan.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa iklim inovasi terbukti dapat meningkatkan kreativitas karyawan. Hal ini dapat diartikan bahwa variabel iklim inovasi yang kuat akan meningkatkan kreativitas karyawan. Dengan demikian, apabila sebuah organisasi ingin memiliki karyawan yang kreatif, maka organisasi harus bisa memberikan lingkungan kerja yang baik dan mendukung bagi karyawan agar bisa mendorong kreativitas karyawan sehingga menciptakan inovasi baru.

#### **4.5.5. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Iklim Inovasi**

Berdasarkan hasil analisis yang telah didapat, kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap iklim inovasi. Hal tersebut dibuktikan oleh hasil angka  $t$  yang diperoleh variabel kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) yang menunjukkan angka sebesar 17,207 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 yang artinya  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis keempat yang berbunyi “Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan iklim inovasi” **terbukti**.

Penelitian ini sejalan dengan beberapa penelitian terdahulu, diantaranya adalah penelitian yang dilakukan oleh Zuraik & Kelly (2019) yang memiliki hasil positif antara kepemimpinan transformasional dengan iklim inovasi. Penelitian lain yang dilakukan oleh Zhang, *et al* (2018) menunjukkan hasil adanya hubungan yang positif antara kepemimpinan transformasional terhadap iklim inovasi. Penelitian ini juga sependapat dengan penelitian yang dilakukan oleh Moolenaar, *et al* (2010) yang hasilnya menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional secara positif terkait dengan iklim inovatif sekolah.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional terbukti dapat meningkatkan iklim inovasi. Hal ini dapat diartikan bahwa variabel kepemimpinan transformasional yang kuat akan meningkatkan iklim inovasi. Dengan demikian, apabila sebuah organisasi ingin menciptakan lingkungan kerja yang baik dan mendukung untuk karyawannya, maka mereka dapat menerapkan gaya kepemimpinan transformasional.

#### **4.5.6. Pengaruh Efikasi-Diri Kreatif terhadap Iklim Inovasi**

Berdasarkan hasil analisis yang telah didapat, efikasi-diri kreatif memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap iklim inovasi. Hal tersebut dibuktikan oleh hasil angka  $t$  yang diperoleh

variabel efikasi-diri kreatif ( $X_2$ ) yang menunjukkan angka sebesar 15,229 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 yang artinya  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis kelima yang berbunyi “Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara efikasi-diri kreatif dengan iklim inovasi” **terbukti**.

Penelitian ini sejalan dengan beberapa penelitian terdahulu, diantaranya adalah penelitian yang dilakukan oleh Slåtten (2014) di mana efikasi-diri kreatif memiliki hasil positif terhadap kegiatan inovatif. Penelitian lain yang dilakukan oleh Ahlin, *et al* (2014) menunjukkan hasil adanya hubungan yang positif antara efikasi-diri kewirausahaan terhadap proses inovasi perusahaan. Penelitian ini juga sependapat dengan penelitian yang dilakukan oleh Alameri, *et al* (2019) yang menyatakan bahwa bahwa efikasi-diri kreatif memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap inovasi organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa efikasi-diri kreatif terbukti dapat meningkatkan iklim inovasi. Dengan demikian, apabila sebuah organisasi ingin memiliki karyawan yang memiliki rasa kepercayaan diri tinggi akan kreativitasnya, maka organisasi harus bisa menciptakan lingkungan kerja yang baik dan mendukung untuk karyawannya, sehingga mereka dapat mengeksplorasi kemampuan dan kreativitasnya.

#### 4.5.7. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kreativitas Karyawan melalui Iklim Inovasi

Berdasarkan hasil analisis yang telah didapat, diketahui jalur a dan b diterima karena nilai  $p < 0,05$  yang artinya signifikan. Pada koefisien c' juga menunjukkan nilai  $p < 0,05$  yang artinya terdapat pengaruh langsung dan tidak langsung antara kepemimpinan transformasional dan kreativitas karyawan yaitu melalui iklim inovasi. Maksud dari pengaruh tidak langsung antara kepemimpinan transformasional dan kreativitas karyawan melalui iklim inovasi yaitu iklim inovasi memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kreativitas karyawan. Artinya, kreativitas karyawan dapat muncul apabila seorang pemimpin mampu mengimplementasikan kemampuannya untuk menciptakan iklim dan lingkungan organisasi yang inovatif. Dengan begitu dapat disimpulkan bahwa iklim inovasi memediasi secara parsial antara kepemimpinan transformasional dengan kreativitas karyawan, sehingga hipotesis keenam **terbukti**.

Penelitian ini sama dengan penelitian yang dilakukan oleh Jaiswal & Dhar (2015) yang menyatakan bahwa iklim inovasi memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kreativitas karyawan. Penelitian lain yang dilakukan oleh Khalili

(2016) menyatakan bahwa iklim inovasi memoderasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kreativitas karyawan.

#### **4.5.8. Pengaruh Efikasi-Diri Kreatif terhadap Kreativitas Karyawan melalui Iklim Inovasi**

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, diketahui jalur a dan b diterima karena nilai  $p < 0,05$  yang artinya signifikan. Pada koefisien c' juga menunjukkan  $p < 0,05$  yang artinya terdapat pengaruh langsung dan tidak langsung antara efikasi-diri kreatif dan kreativitas karyawan yaitu melalui iklim inovasi. Maksud dari pengaruh tidak langsung antara efikasi-diri kreatif dan kreativitas karyawan melalui iklim inovasi yaitu iklim inovasi memediasi hubungan antara efikasi-diri kreatif dan kreativitas karyawan. Artinya, kepercayaan diri karyawan yang tinggi akan kreativitasnya dapat mengoptimalkan kemampuan mereka untuk mendapatkan ide-ide baru, dan kondisi tersebut dapat menciptakan iklim organisasi yang inovatif, sehingga dapat menjadi motivasi karyawan untuk terus meningkatkan dan mengembangkan kreativitasnya. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa iklim inovasi memediasi secara parsial antara efikasi-diri kreatif dengan kreativitas karyawan, sehingga hipotesis ketujuh **terbukti**.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Chang, et al (2016) yang menyatakan bahwa dukungan sekolah yang

dirasakan untuk kreativitas dan efikasi-diri kreatif secara signifikan memprediksi kreativitas individu. Penelitian lainnya yang dilakukan oleh He, et al (2019) menyatakan bahwa iklim inovasi organisasi memiliki efek moderasi positif yang signifikan dengan perilaku inovasi karyawan



## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data yang diperoleh melalui kuesioner dan telah disebarkan kepada 301 responden pada Institusi Pendidikan Formal, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kreativitas Karyawan.
2. Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Iklim Inovasi.
3. Efikasi-Diri Kreatif memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kreativitas Karyawan.
4. Efikasi-Diri Kreatif memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Iklim Inovasi.
5. Iklim Inovasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kreativitas Karyawan.
6. Iklim Inovasi memediasi secara parsial (*partial mediation*) dan berpengaruh positif signifikan terhadap hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Kreativitas Karyawan.

7. Iklim Inovasi memediasi secara parsial (*partial mediation*) dan berpengaruh positif signifikan terhadap hubungan Efikasi-Diri Kreatif dan Kreativitas Karyawan.

## 5.2. Saran

Berdasarkan pada hasil analisis dan penelitian yang dilakukan, berikut ini adalah saran peneliti untuk memunculkan kreativitas yang dimiliki oleh seorang tenaga pendidik, diantaranya:

1. Peran seorang pemimpin atau kepala sekolah merupakan salah satu faktor penting dalam memunculkan kreativitas para tenaga pendidik. Untuk itu, seorang kepala sekolah perlu melakukan pendekatan-pendekatan yang baik kepada tenaga pendidik yang ada di organisasi dengan cara berkomunikasi dan mendorong mereka untuk selalu bekerja sesuai dengan visi, misi dan juga nilai organisasi. Selain itu, kepala sekolah juga harus memberikan peluang dan kesempatan yang sama kepada setiap tenaga pendidik untuk dapat bekerja serta berpartisipasi secara optimal dalam mencapai visi, misi, dan tujuan sekolah tanpa adanya paksaan. Seorang kepala sekolah juga harus bisa memberikan rasa aman dan nyaman dengan cara mendukung dan membela para tenaga pendidik jika terdapat masalah yang terjadi.
2. Akan lebih baik jika para tenaga pendidik membuat rencana pelaksanaan pembelajaran setiap awal semester agar mereka dapat memperkirakan kegiatan belajar mengajar yang berlangsung di

kemudian hari. Dibuatnya rencana pelaksanaan pembelajaran juga bertujuan agar pembelajaran yang dilakukan nanti akan berlangsung secara menyenangkan, efisien, dan dapat memotivasi siswa untuk terus belajar. Hal ini juga dapat membuat para tenaga pendidik memiliki keyakinan bahwa pekerjaan mengajar yang dilakukannya dapat mereka kerjakan dengan baik. Selain itu, adanya rencana pelaksanaan pembelajaran juga dapat membuat para tenaga pendidik lebih percaya diri akan kemampuan dan kreativitas yang mereka miliki, sehingga mereka dapat dengan mudah mengimplementasikannya pada saat proses belajar mengajar.

3. Organisasi berperan penting dalam memunculkan kreativitas para tenaga pendidiknya. Upaya yang dapat dilakukan oleh organisasi adalah dengan menyediakan fasilitas-fasilitas yang nyaman dan mendukung mereka untuk dapat terus berpikir kreatif. Apabila terdapat fasilitas yang tidak layak, maka organisasi harus segera memperbaikinya. Lalu, organisasi juga harus memperlakukan tenaga pendidiknya dengan baik seperti memberikan apresiasi berupa kompensasi kepada mereka, serta organisasi juga harus bersikap adil agar mereka tidak merasa adanya kecemburuan sosial.
4. Organisasi perlu meningkatkan kreativitas para tenaga pendidiknya agar dapat memberikan pengajaran yang menyenangkan bagi siswa. Untuk mengetahui apakah kreativitas yang dimiliki oleh tenaga

pendidik sudah meningkat atau belum, organisasi dapat melakukannya dengan cara memberikan *form* penilaian kepada para siswa mengenai pembelajaran yang sudah dilakukan. Tujuannya adalah untuk mengetahui pendapat para siswa mengenai kemampuan dan cara guru dalam proses belajar mengajar, apakah menyenangkan dan dapat memotivasi para siswanya atau tidak.

### **5.3. Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini telah dilakukan sesuai dengan prosedur ilmiah. Namun, didalam pelaksanaannya masih terdapat keterbatasan yaitu:

1. Terdapat banyak faktor yang dapat mengukur kreativitas karyawan. Namun, pada penelitian ini faktor-faktor yang memengaruhi kreativitas karyawan hanya terdiri dari tiga variabel saja, yaitu kepemimpinan transformasional, efikasi-diri kreatif, dan iklim inovasi.
2. Ketika melakukan pengambilan data, terdapat jawaban yang diberikan oleh responden tidak menunjukkan keadaan sesungguhnya. Hal tersebut dikarenakan adanya perbedaan pemikiran dan pemahaman yang berbeda, serta adanya faktor kejujuran dalam jawaban yang diberikan responden dalam kuesionernya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahlin, B., Drnovšek, M., & Hisrich, R. D. (2014). Entrepreneurs' creativity and firm innovation: The moderating role of entrepreneurial self-efficacy. *Small Business Economics*, 43(1), 101–117. <https://doi.org/10.1007/s11187-013-9531-7>
- Alameri, M., Ameen, A., Khalifa, G. S. A., Alrajawy, I., & Bhaumik, A. (2019). The Mediating Effect of Creative Self-Efficacy on the Relation between Empowering Leadership and Organizational Innovation. *Test Engineering and Management*, 81, 1938–1946.
- Amabile, T. M. (1988). A Model of Creativity and Innovation in Organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10, 123–167.
- Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. New York: Worth Publishers.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1007/BF02512353>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational Leadership. In *Transformational Leadership: Second Edition* (2nd ed.). <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Chang, S.-H., Wang, C.-L., & Lee, J.-C. (2016). Do award-winning experiences benefit students' creative self-efficacy and creativity? The moderated mediation effects of perceived school support for creativity. *Learning and Individual Differences*, 51, 291–298. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.lindif.2016.09.011>
- Creswell, J. W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Method Approaches* (3rd ed.). <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Dimensi Data. (2014). Perbedaan Proyektor LCD dan DLP. Diambil 11 Desember

- 2020, dari Dimensi Data website: <https://blog.dimensidata.com/perbedaan-proyektor-lcd-dan-dlp/>
- Erkutlu, H. (2008). The impact of transformational leadership on organizational and leadership effectiveness: The Turkish case. *Journal of Management Development*, 27(7), 708–726. <https://doi.org/10.1108/02621710810883616>
- Ghosh, K. (2015). Developing organizational creativity and innovation: Toward a model of self-leadership, employee creativity, creativity climate and workplace innovative orientation. *Management Research Review*, 38(11), 1126–1148. <https://doi.org/10.1108/MRR-01-2014-0017>
- Ghozali, I. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19* (cet. 5). Semarang: Badan Penerbit UNDIP Semarang.
- Gist, M. E., & Mitchell, T. R. (1992). Self-Efficacy: A Theoretical Analysis of Its Determinants and Malleability. *Academy of Management Review*, 17(2), 183–211. <https://doi.org/10.5465/amr.1992.4279530>
- Gong, Y., Huang, J.-C., & Farh, J.-L. (2009). Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy. *Academy of Management Journal*, 52(4), 765–778. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.43670890>
- He, P. X., Wu, T. J., Zhao, H. D., & Yang, Y. (2019). How to motivate employees for sustained innovation behavior in job stressors? A cross-level analysis of organizational innovation climate. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(23). <https://doi.org/10.3390/ijerph16234608>
- Ibrahim, H. I., Isa, A., & Shahbudin, A. S. M. (2016). Organizational Support and Creativity: The Role of Developmental Experiences as a Moderator. *Procedia Economics and Finance*, 35(October 2015), 509–514. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(16\)00063-0](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(16)00063-0)

- Jaiswal, N. K., & Dhar, R. L. (2015). Transformational leadership, innovation climate, creative self-efficacy and employee creativity: A multilevel study. *International Journal of Hospitality Management*, 51, 30–41. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.07.002>
- Khalili, A. (2016). Linking transformational leadership, creativity, innovation, and innovation-supportive climate. *Management Decision*, 54(9), 2277–2293. <https://doi.org/10.1108/MD-03-2016-0196>
- Komariyah, Y. (2019). Pengaruh Perkembangan Teknologi Terhadap Dunia Pendidikan. Diambil 11 Desember 2020, dari Banawa Sekar Academia website: <https://banawasekaracademia.home.blog/2019/09/02/pengaruh-perkembangan-teknologi-terhadap-dunia-pendidikan/>
- Kothari, C. R. (2004). *Research Methodology: Methods and Techniques* (2nd Revise). New Delhi: New Age International Publishers.
- Martens, Y. (2011). Creative workplace: Instrumental and symbolic support for creativity. *Facilities*, 29(1), 63–79. <https://doi.org/10.1108/026327711111101331>
- McShane, S. L., & Glinow, M. A. Von. (2018). *Organizational Behavior* (8th ed.). <https://doi.org/10.2307/2391202>
- Mittal, S., & Dhar, R. L. (2015). Transformational leadership and employee creativity: Mediating role of creative self-efficacy and moderating role of knowledge sharing. *Management Decision*, 53(5), 894–910. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2014-0464>
- Moolenaar, N. M., Daly, A. J., & Slegers, P. J. C. (2010). Occupying the principal position: Examining relationships between transformational leadership, social network position, and schools' innovative climate. *Educational Administration Quarterly*, 46(5), 623–670. <https://doi.org/10.1177/0013161X10378689>
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice*.

[https://doi.org/10.1016/s0099-1333\(98\)90189-6](https://doi.org/10.1016/s0099-1333(98)90189-6)

Nugroho, A. (2005). *Strategi Jitu Memilih Statistik Penelitian dengan SPSS* (1st ed.). Yogyakarta: ANDI.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 66 Tahun 2010. *Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2010 Tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan*. 28 September 2010. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2010 Nomor 112. Jakarta.

Rauniyar, K., Ding, D., & Rauniyar, N. (2017). Understanding the Role of Creative Self-Efficacy and Power Distance Orientation for Examining the Consequences of Abusive Supervision on Employee Creativity: A Case Study from Nepal. *Open Journal of Leadership*, Vol. 06, hal. 61–81. <https://doi.org/10.4236/ojl.2017.62004>

Richter, A. W., Hirst, G., van Knippenberg, D., & Baer, M. (2012). Creative self-efficacy and individual creativity in team contexts: Cross-level interactions with team informational resources. *Journal of Applied Psychology*, 97(6), 1282–1290. <https://doi.org/10.1037/a0029359>

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior* (15th ed.). New Jersey: Pearson.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Essentials of Organizational Behavior* (Global). United States: Pearson.

Sanda, A., & Arthur, N. A. D. (2017). Relational impact of authentic and transactional leadership styles on employee creativity: The role of work-related flow and climate for innovation. *African Journal of Economic and Management Studies*, 8(3), 274–295. <https://doi.org/10.1108/AJEMS-07-2016-0098>

Sekaran, U. (2006). *Research Method for Business: A Skill-Building Approach* (4th ed.). Chichester, United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd.

- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Method for Business: A Skill-Building Approach* (7th ed.). <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Serenata. (2020). Apa Itu E-Learning? Yuk, Cari Tahu Selengkapnya. Diambil 11 Desember 2020, dari Quipper website: <https://www.quipper.com/id/blog/tips-trick/school-life/apa-itu-elearning/>
- Shalley, C. E., & Gilson, L. L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *Leadership Quarterly*, *15*(1), 33–53. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.12.004>
- Slåtten, T. (2014). Determinants and Effect of Employee's Creative Self-Efficacy on Innovative Activities. *International Journal of Hospitality Management*, *6*(4), 326–347. <https://doi.org/10.1108/IJQS-03-2013-0013>
- Snell, S., & Bohlander, G. (2013). *Managing Human Resources* (16th ed.). <https://doi.org/10.1097/00005110-198212000-00005>
- Suifan, T. S., Abdallah, A. B., & Al Janini, M. (2018). The impact of transformational leadership on employees' creativity: The mediating role of perceived organizational support. *Management Research Review*, *41*(1), 113–132. <https://doi.org/10.1108/MRR-02-2017-0032>
- Syauta, J. H., Troena, E. A., Setiawan, M., & Solimun. (2012). The Influence of Organizational Culture, Organizational Commitment to Job Satisfaction and Employee Performance (Study at Municipal Waterworks of Jayapura, Papua Indonesia). *International Journal of Business and Management Invention*, *1*(1), 69–76. Diambil dari [www.ijbmi.org](http://www.ijbmi.org)
- Tierney, P., & Farmer, S. M. (2002). Creative self-efficacy: Its potential antecedents and relationship to creative performance. *Academy of Management Journal*, *45*(6), 1137–1148. <https://doi.org/10.2307/3069429>
- Van Der Vegt, G. S., Van Vliert, E. D. E., & Huang, X. (2005). Location-level links

- between diversity and innovative climate depend on national power distance. *Academy of Management Journal*, 48(6), 1171–1182. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2005.19573116>
- Wang, G., & Ma, X. (2013). The effect of psychological climate for innovation on salespeople's creativity and turnover intention. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 33(4), 373–387. <https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134330402>
- Yang, H. L., & Cheng, H. H. (2009). Creative self-efficacy and its factors: An empirical study of information system analysts and programmers. *Computers in Human Behavior*, 25(2), 429–438. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2008.10.005>
- Zakiya, R. (2019). Cara Menghitung Standar Deviasi (Rumus dan Contohnya). Diambil 9 September 2020, dari <https://saintif.com/cara-menghitung-standar-deviasi/>
- Zhang, Y., Zheng, J., & Darko, A. (2018). How does transformational leadership promote innovation in construction? The mediating role of innovation climate and the multilevel moderation role of project requirements. *Sustainability*, 10(5). <https://doi.org/10.3390/su10051506>
- Zuraik, A., & Kelly, L. (2019). The role of CEO transformational leadership and innovation climate in exploration and exploitation. *European Journal of Innovation Management*, 22(1), 84–104. <https://doi.org/10.1108/EJIM-10-2017-0142>

## **LAMPIRAN**

### **Lampiran 1**

#### **Kuesioner Penelitian**

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Yth. Bapak/Ibu/Saudara/i

Di tempat

Perkenalkan saya Nailah Adiebah. Saya merupakan mahasiswi tingkat akhir jurusan Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta. Dalam rangka melengkapi data penelitian guna memenuhi tugas akhir, dengan ini saya menyampaikan kuesioner penelitian dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Efikasi-Diri Kreatif terhadap Kreativitas Karyawan dengan Iklim Inovasi sebagai Variabel Pemediasi pada Tenaga Pendidik di Institusi Pendidikan Formal”.

Peneliti memohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/I untuk meluangkan sedikit waktunya guna menjadi responden dalam penelitian ini dengan mengisi kuesioner secara jujur dan lengkap, serta memilih jawaban yang telah disediakan dalam bentuk daftar pertanyaan. Responden cukup memberikan jawaban berdasarkan dengan pengalaman dan sudut pandang masing-masing, jadi tidak ada jawaban yang benar atau pun salah. Kuesioner ini bertujuan untuk kepentingan penelitian dan tidak disajikan ke pihak luar, sehingga jawaban yang diberikan respinden akan terjamin kerahasiaannya. Saya mengucapkan terima kasih atas partisipasi dan kesediaan Bapak/Ibu/saudara/i dalam pengisian kuesioner ini.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Hormat Saya,

Nailah Adiebah (email: [16311232@students.uii.ac.id](mailto:16311232@students.uii.ac.id))

## Identitas Responden

Silahkan jawab pertanyaan-pertanyaan di bawah ini dengan mengisi titik-titik (...) dan memberi tanda ceklis (✓) pada tempat yang tersedia (□) untuk jawaban yang sesuai dengan identitas diri anda.

No.	Profil Responden	Keterangan
1.	Nama Instansi/Tingkatan Institusi Pendidikan	<input type="checkbox"/> Taman Kanak-Kanak <input type="checkbox"/> Sekolah Dasar <input type="checkbox"/> Sekolah Menengah Pertama <input type="checkbox"/> Sekolah Menengah Atas <input type="checkbox"/> Perguruan Tinggi
2.	Jenis Kelamin	<input type="checkbox"/> Laki-Laki <input type="checkbox"/> Perempuan
3.	Usia	<input type="checkbox"/> ≤ 30 tahun <input type="checkbox"/> 31 - 40 tahun <input type="checkbox"/> 41 - 50 tahun <input type="checkbox"/> > 50 tahun
4.	Status Marital	<input type="checkbox"/> Menikah <input type="checkbox"/> Belum Menikah
5.	Pendidikan Terakhir	<input type="checkbox"/> Diploma <input type="checkbox"/> Sarjana <input type="checkbox"/> Magister <input type="checkbox"/> Lainnya....
6.	Status Kepegawaian	<input type="checkbox"/> Pegawai Negeri Sipil / Guru Swasta Tetap <input type="checkbox"/> Honorer / Guru Swasta Tidak Tetap
7.	Lama Bekerja	<input type="checkbox"/> < 5 tahun <input type="checkbox"/> 5 -10 tahun <input type="checkbox"/> 11 - 15 tahun <input type="checkbox"/> > 15 tahun

### Petunjuk Pengisian Kuesioner

Responden memberikan jawaban pada masing-masing pernyataan dengan memberikan tanda ceklis (✓) pada tempat yang tersedia (□) sesuai dengan pilihan Bapak/Ibu/Saudara/i. Untuk menjawab pernyataan tersebut, berikut ini adalah skala yang digunakan:

- |                     |              |        |               |                      |
|---------------------|--------------|--------|---------------|----------------------|
| 1.                  | 2.           | 3.     | 4.            | 5.                   |
| Sangat Tidak Setuju | Tidak Setuju | Setuju | Sangat Setuju | Sangat Setuju Sekali |

*Sejauh mana anda setuju atas pernyataan-pernyataan di bawah ini, silahkan menggunakan skala di atas.*

<b>Bagian 1: Kreativitas Karyawan</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1.	Saya mengidentifikasi peluang dan cara-cara baru dalam menyelesaikan pekerjaan	<input type="checkbox"/>				
2.	Saya mencari ide dan cara baru untuk menyelesaikan masalah	<input type="checkbox"/>				
3.	Saya menghasilkan ide-ide baru terkait pekerjaan yang dapat dieksekusi	<input type="checkbox"/>				
4.	Saya menunjukkan orisinalitas dalam pekerjaan saya	<input type="checkbox"/>				





1. Sangat Tidak Setuju      2. Tidak Setuju      3. Setuju      4. Sangat Setuju      5. Sangat Setuju Sekali

*Sejauh mana anda setuju atas pernyataan-pernyataan di bawah ini, silahkan menggunakan skala di atas.*

<b>Bagian 4: Iklim Inovasi</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1.	Kreativitas didorong di organisasi ini	<input type="checkbox"/>				
2.	Kemampuan karyawan untuk bekerja secara kreatif diapresiasi oleh atasan	<input type="checkbox"/>				
3.	Di sini, karyawan dimungkinkan untuk mencoba memecahkan masalah yang sama dengan cara yang berbeda	<input type="checkbox"/>				
4.	Peran utama karyawan dalam organisasi adalah mengikuti perintah sesuai prosedur (R)	<input type="checkbox"/>				
5.	Di sini, seseorang bisa mendapat banyak masalah apabila bersikap berbeda (R)	<input type="checkbox"/>				
6.	Organisasi ini digambarkan sebagai perusahaan yang fleksibel dan terus beradaptasi pada perubahan	<input type="checkbox"/>				
7.	Seseorang tidak dapat melakukan hal-hal yang berbeda tanpa memancing kontroversi (R)	<input type="checkbox"/>				
8.	Cara terbaik bergaul di organisasi ini adalah berpikir sama seperti anggota tim lainnya (R)	<input type="checkbox"/>				
9.	Karyawan di sini diharapkan menyelesaikan masalah dengan cara yang sama (R)	<input type="checkbox"/>				
10.	Organisasi ini terbuka dan responsif terhadap perubahan	<input type="checkbox"/>				
11.	Karyawan di sini biasanya mendapatkan pujian atas ide-ide yang berbeda	<input type="checkbox"/>				
12.	Di organisasi ini, kita cenderung berpegang pada prinsip usaha keras dan cara yang benar	<input type="checkbox"/>				
13.	Organisasi ini tampaknya lebih mementingkan <i>status quo</i> (zona nyaman) dari pada perubahan (R)	<input type="checkbox"/>				
14.	Sistem kompensasi di sini mendorong munculnya inovasi	<input type="checkbox"/>				
15.	Organisasi ini secara terbuka mengakui karyawan-karyawan yang inovatif	<input type="checkbox"/>				
16.	Sistem kompensasi di sini bermanfaat terutama bagi orang-orang yang tidak berani memiliki ide-ide berbeda (R)	<input type="checkbox"/>				

## Lampiran 2

### Tabulasi Identitas Responden

No.	Instansi/Tingkat Institusi Pend.	Jenis Kelamin	Usia	Status Marital	Pend. Terakhir	Status Kepegawaian	Lama Bekerja
1.	3	1	4	1	2	1	4
2.	3	2	4	1	2	1	4
3.	3	1	3	1	2	1	4
4.	3	1	3	1	2	2	4
5.	3	2	2	1	3	1	3
6.	3	2	2	1	2	2	2
7.	3	2	1	2	2	2	1
8.	3	2	3	1	2	1	3
9.	3	2	3	1	2	1	3
10.	3	1	4	1	2	1	4
11.	3	2	4	1	2	1	4
12.	3	2	3	1	2	1	2
13.	3	1	2	1	2	1	1
14.	3	2	4	1	2	1	4
15.	3	2	3	1	2	1	3
16.	3	1	4	1	2	1	2
17.	3	2	1	2	2	1	1
18.	3	2	3	1	2	2	4
19.	3	2	3	1	2	2	4
20.	3	2	4	1	3	1	4
21.	3	2	3	1	3	1	3
22.	3	2	3	1	2	1	3
23.	3	2	3	1	2	1	4
24.	3	2	3	1	2	1	4
25.	3	2	1	2	2	2	1
26.	3	2	4	1	2	1	4
27.	3	1	2	1	3	1	2
28.	3	2	1	1	2	2	2
29.	3	2	3	1	2	1	3
30.	3	2	3	1	2	1	4
31.	3	2	3	1	2	1	3
32.	3	2	2	1	2	2	3
33.	3	2	4	1	2	1	4
34.	3	1	3	1	2	1	3
35.	3	2	3	1	2	1	3

36.	3	1	2	1	2	2	3
37.	3	2	3	1	2	1	4
38.	3	1	3	1	2	1	4
39.	3	2	2	1	2	1	3
40.	3	2	4	1	2	1	4
41.	3	1	3	1	2	1	3
42.	3	2	3	1	2	2	4
43.	3	1	4	1	2	1	4
44.	3	1	4	1	2	1	4
45.	3	1	4	1	2	1	4
46.	3	1	4	1	2	2	1
47.	3	1	4	1	2	1	4
48.	3	2	2	1	2	2	2
49.	3	2	3	1	2	1	3
50.	3	2	3	1	2	1	4
51.	3	2	2	1	2	2	3
52.	3	2	4	1	2	1	4
53.	3	1	4	1	2	1	3
54.	3	2	3	1	2	1	4
55.	3	1	4	1	3	1	4
56.	3	1	4	1	2	1	4
57.	3	2	4	1	2	1	4
58.	1	2	3	1	2	1	4
59.	3	2	3	1	2	1	3
60.	3	2	4	1	3	1	4
61.	1	2	4	1	2	1	4
62.	2	2	3	1	2	1	3
63.	3	2	4	1	2	1	4
64.	2	1	4	1	2	1	4
65.	3	2	2	1	2	1	4
66.	3	1	3	1	2	2	3
67.	3	1	4	1	2	1	4
68.	3	2	4	1	2	1	4
69.	3	2	4	1	2	1	4
70.	3	2	3	1	2	1	4
71.	3	2	4	1	2	1	4
72.	5	1	3	1	4	1	4
73.	3	2	3	1	3	1	4
74.	3	1	2	1	2	1	3
75.	3	2	3	1	2	1	4
76.	3	2	2	1	2	2	1

77.	3	1	2	1	2	2	1
78.	3	1	1	1	2	1	2
79.	3	2	1	1	2	2	2
80.	3	1	2	1	2	1	2
81.	3	1	3	1	2	1	3
82.	3	2	1	1	2	1	2
83.	3	1	2	1	2	1	3
84.	3	1	2	1	2	1	2
85.	3	2	1	2	2	1	1
86.	3	2	2	1	2	1	2
87.	3	1	1	2	2	2	1
88.	3	2	1	2	2	1	1
89.	3	2	2	2	2	1	2
90.	3	2	1	2	2	2	1
91.	3	2	2	1	2	2	1
92.	3	2	1	2	2	1	1
93.	3	1	3	1	2	1	4
94.	3	2	4	1	2	1	4
95.	3	2	4	1	2	1	4
96.	3	1	3	1	2	1	4
97.	3	1	3	1	2	1	3
98.	2	2	3	1	2	2	4
99.	3	2	1	1	2	2	3
100.	3	2	3	1	2	1	3
101.	3	2	4	1	2	1	4
102.	3	2	2	1	2	1	2
103.	3	1	1	1	3	2	2
104.	3	2	1	1	2	1	2
105.	3	2	4	1	2	1	4
106.	3	2	4	1	2	1	4
107.	3	2	1	1	2	2	2
108.	3	1	1	2	2	2	1
109.	3	2	2	1	2	1	2
110.	3	1	2	1	2	1	3
111.	3	2	4	1	2	1	4
112.	3	1	4	1	2	1	4
113.	3	1	3	1	2	1	4
114.	3	1	2	1	2	2	3
115.	3	2	4	1	2	1	4
116.	3	2	4	1	2	1	4
117.	3	2	4	1	3	1	4

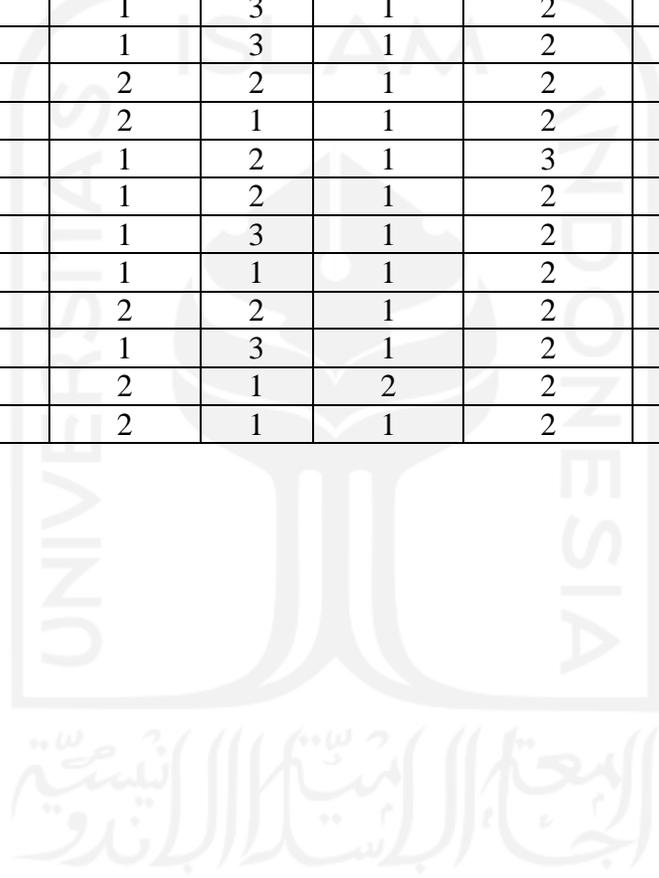
118.	3	1	3	1	2	2	3
119.	3	1	4	1	3	1	4
120.	3	1	3	1	2	1	3
121.	3	2	2	1	2	1	3
122.	3	2	2	1	2	1	3
123.	3	2	3	1	2	1	3
124.	3	1	2	1	2	1	2
125.	3	2	2	1	2	1	2
126.	3	1	4	1	2	1	4
127.	3	1	1	1	2	2	2
128.	3	1	4	1	2	1	4
129.	3	2	4	1	2	1	4
130.	3	2	3	1	2	1	3
131.	3	1	4	1	2	1	3
132.	3	1	1	1	2	2	2
133.	3	2	4	1	2	1	4
134.	3	2	4	1	2	1	4
135.	3	2	2	1	2	2	3
136.	3	2	4	1	2	1	4
137.	3	2	3	1	3	2	3
138.	3	2	2	1	2	1	3
139.	3	1	4	1	2	1	4
140.	3	2	4	1	2	1	4
141.	3	1	4	1	2	1	4
142.	3	2	3	1	2	1	4
143.	3	1	4	1	2	1	4
144.	3	2	4	1	3	1	4
145.	3	1	2	1	2	1	3
146.	3	1	4	1	2	1	3
147.	3	2	1	2	2	2	1
148.	3	2	1	2	2	2	1
149.	3	2	2	1	2	2	3
150.	3	2	1	1	2	2	1
151.	3	2	2	1	2	2	2
152.	3	2	4	1	2	1	4
153.	3	1	4	1	2	1	4
154.	3	1	4	1	2	1	4
155.	3	2	4	1	2	1	3
156.	3	2	3	1	2	1	4
157.	3	2	4	1	2	1	4
158.	3	2	4	1	3	1	4

159.	3	2	1	2	2	2	1
160.	3	2	3	1	2	1	4
161.	3	1	1	2	2	2	1
162.	3	2	3	1	2	1	3
163.	3	1	4	1	2	1	4
164.	3	1	1	2	2	2	1
165.	3	2	4	1	2	1	4
166.	3	2	1	2	2	2	1
167.	3	2	3	1	2	1	4
168.	3	2	4	1	2	1	4
169.	3	1	4	1	2	1	4
170.	3	1	3	1	3	1	3
171.	3	1	2	1	2	2	1
172.	3	2	3	1	2	1	1
173.	3	1	2	1	2	2	3
174.	3	1	4	1	2	1	4
175.	3	2	3	1	2	1	3
176.	3	2	3	1	2	1	3
177.	3	2	4	1	2	1	4
178.	3	2	4	1	2	1	4
179.	3	2	3	1	2	1	4
180.	3	2	4	1	2	1	4
181.	3	2	3	1	2	1	4
182.	3	2	3	1	2	1	4
183.	3	2	4	1	2	1	4
184.	3	2	4	1	2	1	4
185.	3	1	4	1	2	1	4
186.	3	2	4	1	2	1	4
187.	3	2	2	1	2	1	3
188.	3	2	1	2	2	2	1
189.	3	2	1	2	2	2	1
190.	3	1	1	1	2	2	1
191.	3	2	1	2	2	2	1
192.	3	1	2	1	2	2	3
193.	3	2	4	1	2	1	4
194.	3	2	3	1	2	1	3
195.	3	2	2	2	1	2	3
196.	3	2	3	1	2	1	4
197.	3	2	4	1	2	1	4
198.	2	2	1	2	2	1	2
199.	2	2	4	1	2	2	3

200.	4	2	3	1	3	1	4
201.	4	2	3	1	2	1	4
202.	1	2	4	1	2	1	4
203.	2	2	2	2	1	2	3
204.	2	2	3	1	2	1	4
205.	4	2	3	1	2	1	4
206.	2	2	4	1	2	1	4
207.	2	2	2	1	2	2	3
208.	2	2	4	1	2	1	4
209.	4	1	4	1	2	1	4
210.	4	2	4	1	2	1	4
211.	2	1	3	1	2	1	4
212.	4	1	4	1	2	1	4
213.	5	2	1	1	3	1	1
214.	5	2	1	1	3	1	1
215.	4	2	4	1	2	1	4
216.	4	1	4	1	2	1	4
217.	4	1	3	1	2	1	4
218.	4	1	4	1	2	1	4
219.	4	1	3	1	2	1	4
220.	3	1	3	1	2	1	4
221.	1	2	4	1	2	1	4
222.	4	1	4	1	3	1	4
223.	5	2	3	1	3	1	1
224.	4	1	4	1	3	1	4
225.	4	2	4	1	2	1	4
226.	2	2	4	1	2	1	3
227.	2	1	3	1	2	1	3
228.	4	1	4	1	2	1	4
229.	2	1	4	1	2	1	4
230.	2	1	4	1	2	1	4
231.	4	1	3	2	2	1	4
232.	4	2	4	1	3	1	4
233.	2	1	2	1	2	1	2
234.	4	2	4	1	3	1	4
235.	3	1	4	1	3	1	4
236.	3	1	2	1	2	1	3
237.	4	1	4	1	2	1	4
238.	4	1	4	1	3	1	4
239.	4	1	3	1	3	1	3
240.	4	1	3	1	2	1	4

241.	2	2	4	1	3	1	4
242.	1	2	4	1	2	1	4
243.	4	1	3	1	2	1	3
244.	4	1	4	1	2	1	4
245.	4	2	2	1	2	1	3
246.	2	2	1	2	4	2	1
247.	2	2	3	1	2	1	4
248.	1	1	3	1	2	1	4
249.	3	2	3	1	3	1	3
250.	3	2	3	1	2	1	4
251.	3	2	3	1	3	1	3
252.	3	2	4	1	2	1	4
253.	3	2	3	1	2	1	4
254.	3	1	4	1	2	1	4
255.	3	2	2	1	2	2	1
256.	3	2	3	1	3	2	4
257.	3	2	3	1	3	2	4
258.	3	1	4	1	3	1	4
259.	4	1	4	1	2	1	4
260.	4	1	3	1	2	1	4
261.	3	2	4	1	2	1	4
262.	4	2	4	1	2	1	4
263.	1	2	2	1	2	1	4
264.	3	2	1	1	2	2	2
265.	3	2	3	1	2	2	3
266.	1	2	2	1	2	2	4
267.	1	2	2	1	2	2	4
268.	1	2	2	1	2	2	4
269.	1	2	3	1	2	2	3
270.	1	2	2	1	2	2	3
271.	1	2	3	1	2	1	4
272.	2	2	3	1	2	2	3
273.	4	2	1	2	2	2	1
274.	1	2	4	1	2	1	4
275.	1	2	4	1	2	1	4
276.	1	2	3	2	1	1	4
277.	1	2	3	1	2	2	3
278.	4	1	4	1	3	1	4
279.	3	2	1	2	2	2	1
280.	3	2	4	1	2	1	2
281.	3	1	2	1	2	2	1

282.	3	2	1	2	2	2	1
283.	3	2	1	2	2	2	1
284.	4	2	1	1	2	2	1
285.	2	1	4	1	2	1	4
286.	4	1	2	1	2	2	2
287.	2	1	2	1	2	1	2
288.	3	1	2	1	2	2	1
289.	4	1	3	1	2	2	4
290.	2	1	3	1	2	1	3
291.	3	1	3	1	2	2	2
292.	2	2	2	1	2	2	2
293.	2	2	1	1	2	1	1
294.	4	1	2	1	3	1	3
295.	2	1	2	1	2	1	3
296.	4	1	3	1	2	1	2
297.	2	1	1	1	2	1	1
298.	4	2	2	1	2	2	2
299.	2	1	3	1	2	2	2
300.	3	2	1	2	2	2	1
301.	3	2	1	1	2	2	1



### Lampiran 3

#### Tabulasi Kuesioner

No.	Kreativitas Karyawan (Y)				Total Y
	Y1	Y2	Y3	Y4	
1.	4	4	3	4	15
2.	3	4	3	3	13
3.	4	5	5	3	17
4.	3	2	2	3	10
5.	3	3	3	3	12
6.	4	4	4	5	17
7.	3	5	4	4	16
8.	3	3	3	3	12
9.	3	4	3	3	13
10.	3	3	3	3	12
11.	4	4	4	3	15
12.	3	4	3	4	14
13.	5	4	3	4	16
14.	4	5	4	5	18
15.	5	5	5	5	20
16.	3	2	3	3	11
17.	4	4	4	4	16
18.	3	4	3	5	15
19.	3	4	3	5	15
20.	5	5	4	5	19
21.	3	3	2	3	11
22.	3	5	4	3	15
23.	5	5	4	5	19
24.	5	5	4	5	19
25.	4	5	4	4	17
26.	5	5	3	5	18
27.	5	4	3	5	17
28.	3	3	3	4	13
29.	4	3	3	3	13
30.	4	4	4	4	16
31.	1	3	2	1	7
32.	3	3	3	3	12
33.	3	4	3	3	13
34.	4	4	3	4	15
35.	5	5	5	5	20

36.	4	4	4	3	15
37.	3	4	3	4	14
38.	3	3	4	4	14
39.	3	3	3	3	12
40.	3	3	3	3	12
41.	4	4	3	3	14
42.	3	4	3	3	13
43.	4	3	3	4	14
44.	1	3	3	3	10
45.	4	3	4	5	16
46.	5	5	4	5	19
47.	5	5	5	4	19
48.	3	4	3	4	14
49.	3	4	3	3	13
50.	4	4	5	3	16
51.	4	3	4	3	14
52.	4	4	3	4	15
53.	5	3	3	5	16
54.	5	4	3	4	16
55.	3	3	3	4	13
56.	4	4	3	3	14
57.	4	4	4	5	17
58.	3	4	4	3	14
59.	3	3	3	2	11
60.	3	3	3	3	12
61.	4	5	5	5	19
62.	5	5	4	3	17
63.	5	5	4	4	18
64.	5	4	4	4	17
65.	4	4	4	4	16
66.	5	5	4	4	18
67.	5	5	5	5	20
68.	4	4	3	3	14
69.	4	4	3	3	14
70.	3	4	3	4	14
71.	4	5	4	5	18
72.	5	5	5	5	20
73.	4	5	5	5	19
74.	3	3	3	3	12
75.	5	5	5	5	20
76.	4	5	4	5	18

77.	3	3	3	4	13
78.	4	5	4	3	16
79.	5	5	5	4	19
80.	5	5	4	4	18
81.	4	4	4	4	16
82.	4	4	4	5	17
83.	4	5	5	4	18
84.	5	5	5	5	20
85.	5	5	5	5	20
86.	3	3	3	3	12
87.	3	4	4	4	15
88.	5	5	4	3	17
89.	4	4	3	5	16
90.	5	5	5	5	20
91.	4	4	4	4	16
92.	5	5	5	5	20
93.	3	3	4	4	14
94.	3	3	3	3	12
95.	3	4	4	4	15
96.	3	4	3	3	13
97.	4	4	3	3	14
98.	3	4	3	3	13
99.	4	3	3	5	15
100.	4	4	3	4	15
101.	3	3	3	3	12
102.	3	5	4	4	16
103.	5	5	5	5	20
104.	4	5	5	5	19
105.	3	4	5	5	17
106.	3	4	3	4	14
107.	3	5	3	3	14
108.	4	4	5	5	18
109.	3	3	3	3	12
110.	4	4	5	3	16
111.	3	3	3	4	13
112.	3	3	3	3	12
113.	5	4	3	5	17
114.	3	5	4	5	17
115.	4	4	4	4	16
116.	4	4	3	5	16
117.	5	5	4	4	18

118.	4	5	4	4	17
119.	4	4	4	4	16
120.	5	5	4	4	18
121.	3	4	3	3	13
122.	3	4	4	3	14
123.	5	5	4	5	19
124.	3	3	3	3	12
125.	3	4	4	4	15
126.	4	3	5	5	17
127.	4	5	3	3	15
128.	4	5	4	3	16
129.	3	4	3	5	15
130.	4	4	4	3	15
131.	3	4	3	3	13
132.	5	5	5	5	20
133.	5	5	3	4	17
134.	5	4	4	3	16
135.	3	3	3	3	12
136.	3	3	3	3	12
137.	4	5	4	4	17
138.	5	5	4	5	19
139.	5	5	5	5	20
140.	4	5	4	4	17
141.	5	5	3	5	18
142.	5	4	4	4	17
143.	4	4	4	5	17
144.	4	4	4	4	16
145.	4	5	4	4	17
146.	3	3	3	4	13
147.	4	4	4	4	16
148.	4	4	4	5	17
149.	4	4	3	4	15
150.	5	5	4	4	18
151.	3	4	3	3	13
152.	4	3	3	3	13
153.	4	4	3	3	14
154.	3	3	3	3	12
155.	3	3	3	3	12
156.	4	5	3	4	16
157.	5	5	4	4	18
158.	4	4	3	4	15

159.	4	4	4	4	16
160.	3	3	3	3	12
161.	4	3	4	3	14
162.	3	4	3	3	13
163.	3	3	3	3	12
164.	4	3	4	3	14
165.	3	3	3	3	12
166.	4	4	4	4	16
167.	4	5	4	4	17
168.	3	4	4	5	16
169.	4	4	3	3	14
170.	5	5	4	4	18
171.	3	4	3	3	13
172.	4	3	3	3	13
173.	5	4	3	2	14
174.	3	4	4	3	14
175.	4	5	3	4	16
176.	4	5	3	4	16
177.	5	4	5	4	18
178.	3	4	5	4	16
179.	4	4	4	4	16
180.	5	4	3	4	16
181.	5	4	3	5	17
182.	3	4	5	4	16
183.	3	4	4	5	16
184.	5	4	4	3	16
185.	3	5	5	5	18
186.	5	5	5	3	18
187.	3	3	2	4	12
188.	5	5	4	4	18
189.	5	5	4	4	18
190.	5	5	4	4	18
191.	4	4	4	3	15
192.	5	4	3	4	16
193.	5	5	4	4	18
194.	4	5	2	4	15
195.	5	5	4	5	19
196.	4	5	3	3	15
197.	5	4	3	4	16
198.	4	4	3	4	15
199.	4	3	3	3	13

200.	5	5	4	4	18
201.	4	4	3	4	15
202.	4	4	4	4	16
203.	3	3	3	3	12
204.	5	5	5	4	19
205.	5	5	5	4	19
206.	5	5	5	5	20
207.	4	4	4	3	15
208.	5	5	4	5	19
209.	4	4	4	4	16
210.	3	4	3	3	13
211.	4	4	3	4	15
212.	3	4	3	4	14
213.	4	5	5	5	19
214.	4	5	5	5	19
215.	5	4	5	5	19
216.	5	5	5	4	19
217.	3	5	3	4	15
218.	5	5	5	4	19
219.	3	3	4	3	13
220.	4	5	4	3	16
221.	4	3	3	3	13
222.	5	5	4	4	18
223.	4	5	3	5	17
224.	4	4	4	5	17
225.	4	4	3	5	16
226.	4	5	4	5	18
227.	3	4	3	3	13
228.	4	4	3	5	16
229.	3	4	3	3	13
230.	3	4	3	3	13
231.	3	3	3	3	12
232.	5	5	5	5	20
233.	5	5	5	4	19
234.	5	5	5	3	18
235.	4	5	3	3	15
236.	5	4	4	4	17
237.	4	4	3	3	14
238.	4	5	4	3	16
239.	4	4	4	4	16
240.	5	5	5	5	20

241.	5	4	4	4	17
242.	4	4	3	4	15
243.	4	4	3	4	15
244.	5	4	5	4	18
245.	3	4	3	3	13
246.	3	3	3	3	12
247.	4	4	4	5	17
248.	4	4	4	3	15
249.	5	5	4	4	18
250.	5	5	3	3	16
251.	5	4	4	5	18
252.	3	3	3	3	12
253.	3	3	3	3	12
254.	4	4	4	5	17
255.	3	3	3	3	12
256.	3	3	3	3	12
257.	4	4	4	4	16
258.	4	4	4	4	16
259.	5	5	3	3	16
260.	5	5	4	4	18
261.	3	3	3	4	13
262.	5	4	4	4	17
263.	5	5	5	5	20
264.	3	3	2	3	11
265.	3	3	3	3	12
266.	5	5	4	4	18
267.	5	5	4	4	18
268.	5	5	4	4	18
269.	3	4	3	3	13
270.	4	4	3	4	15
271.	5	3	4	3	15
272.	4	4	3	4	15
273.	3	3	4	4	14
274.	4	5	4	3	16
275.	4	5	3	4	16
276.	5	4	5	5	19
277.	3	4	3	4	14
278.	5	5	5	3	18
279.	3	4	2	3	12
280.	5	4	4	4	17
281.	3	3	3	5	14

282.	3	3	3	4	13
283.	5	5	5	5	20
284.	4	4	4	4	16
285.	4	4	4	4	16
286.	5	5	5	4	19
287.	5	5	5	5	20
288.	3	3	2	4	12
289.	4	5	5	5	19
290.	5	5	4	3	17
291.	5	3	3	4	15
292.	5	5	5	5	20
293.	5	4	4	2	15
294.	3	4	3	3	13
295.	3	5	5	4	17
296.	4	4	3	4	15
297.	5	5	5	4	19
298.	4	3	3	3	13
299.	4	5	4	5	18
300.	5	5	5	5	20
301.	3	4	4	4	15



No.	Kepemimpinan Transformatif (X <sub>1</sub> )									Total X <sub>1</sub>
	X <sub>1.1</sub>	X <sub>1.2</sub>	X <sub>1.3</sub>	X <sub>1.4</sub>	X <sub>1.5</sub>	X <sub>1.6</sub>	X <sub>1.7</sub>	X <sub>1.8</sub>	X <sub>1.12</sub>	
1.	4	4	4	5	5	4	4	4	5	39
2.	4	3	4	4	4	3	4	3	3	32
3.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
4.	3	4	4	3	4	3	5	2	4	32
5.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
6.	5	5	5	5	5	4	5	5	4	43
7.	3	5	4	4	5	5	5	5	4	40
8.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
9.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
10.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
11.	3	4	4	3	3	4	4	4	3	32
12.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
13.	4	4	5	4	4	5	5	5	5	41
14.	4	4	3	3	4	3	3	3	3	30
15.	5	5	5	5	4	5	5	5	5	44
16.	3	3	2	3	3	3	3	3	3	26
17.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
18.	3	3	3	2	3	2	3	3	2	24
19.	3	3	3	2	3	2	3	3	2	24
20.	4	4	4	4	4	4	4	5	5	38
21.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
22.	3	4	4	3	4	4	4	4	4	34
23.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
24.	5	5	5	5	5	5	5	5	4	44
25.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
26.	5	5	5	5	5	5	5	5	3	43
27.	3	3	1	4	3	4	5	4	3	30
28.	4	4	3	3	4	3	3	3	3	30
29.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
30.	4	3	4	4	4	3	4	4	4	34
31.	4	1	2	4	2	3	1	3	2	22
32.	3	3	4	3	4	4	4	4	4	33
33.	3	3	3	4	3	4	4	4	3	31
34.	4	4	4	4	5	5	5	4	5	40
35.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
36.	5	5	4	5	5	5	4	4	4	41
37.	3	3	3	4	3	3	3	3	3	28
38.	3	3	3	4	3	4	3	4	4	31
39.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27

40.	3	3	4	4	3	3	4	4	3	31
41.	4	4	5	5	4	5	5	5	4	41
42.	4	4	3	3	4	4	5	5	3	35
43.	4	4	3	4	3	4	4	3	3	32
44.	3	3	5	5	3	5	5	4	4	37
45.	5	4	5	4	4	5	5	5	5	42
46.	5	5	4	4	4	5	5	4	5	41
47.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
48.	3	4	3	3	4	4	5	5	3	34
49.	3	4	3	4	3	3	3	4	3	30
50.	4	3	3	3	3	3	3	3	4	29
51.	5	5	3	5	5	5	5	5	4	42
52.	4	4	4	3	3	3	3	3	3	30
53.	5	4	4	4	4	4	4	3	3	35
54.	5	3	5	5	5	5	5	5	5	43
55.	5	5	4	5	4	5	5	5	4	42
56.	3	3	4	4	4	3	4	4	4	33
57.	5	5	5	4	5	4	5	5	5	43
58.	4	4	3	3	4	3	3	4	4	32
59.	3	3	4	3	3	3	3	3	3	28
60.	3	3	4	3	3	3	3	3	3	28
61.	4	4	4	5	4	5	5	4	4	39
62.	3	5	5	5	5	5	5	4	5	42
63.	5	4	5	4	4	4	5	5	5	41
64.	5	4	4	4	4	4	4	4	4	37
65.	4	4	4	5	5	3	3	4	4	36
66.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
67.	5	4	5	5	4	5	4	5	5	42
68.	3	4	3	3	4	3	3	3	3	29
69.	3	4	3	3	4	3	3	3	3	29
70.	4	3	4	4	4	3	4	3	4	33
71.	4	4	5	5	5	4	4	5	4	40
72.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
73.	4	4	4	4	4	4	4	4	5	37
74.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
75.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
76.	5	5	5	5	5	5	5	4	5	44
77.	3	3	3	4	3	2	2	3	3	26
78.	4	4	5	5	5	4	3	4	4	38
79.	5	5	5	4	5	5	5	5	5	44
80.	4	4	5	4	4	4	4	4	4	37

81.	5	5	5	4	4	4	5	5	4	41
82.	4	5	5	5	5	5	5	5	4	43
83.	4	4	4	5	5	5	5	5	5	42
84.	5	5	5	5	5	5	5	5	4	44
85.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
86.	4	4	4	4	4	4	4	4	3	35
87.	4	5	5	4	5	3	4	4	3	37
88.	4	4	4	4	4	4	4	4	5	37
89.	5	5	3	3	3	5	5	5	5	39
90.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
91.	4	5	5	5	5	4	5	5	4	42
92.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
93.	5	4	5	5	5	5	4	5	4	42
94.	4	3	3	4	4	3	3	3	3	30
95.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
96.	3	3	3	3	3	2	2	3	3	25
97.	4	4	5	5	3	3	3	3	3	33
98.	4	3	3	4	3	3	3	3	4	30
99.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
100.	4	4	3	4	4	4	4	4	3	34
101.	3	3	3	3	3	3	3	4	4	29
102.	5	5	5	4	5	5	4	5	5	43
103.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
104.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
105.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
106.	4	4	4	5	4	4	5	5	3	38
107.	4	5	4	4	5	4	5	5	5	41
108.	5	5	5	5	5	5	5	5	3	43
109.	4	4	4	4	4	3	4	3	3	33
110.	5	5	5	5	5	5	5	5	3	43
111.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
112.	4	4	5	4	4	4	4	4	4	37
113.	4	3	3	4	4	4	4	3	4	33
114.	5	5	4	5	5	4	4	5	4	41
115.	4	4	5	5	4	4	4	4	4	38
116.	4	4	4	5	4	4	5	5	3	38
117.	5	5	5	5	4	4	4	5	4	41
118.	3	3	3	3	3	4	3	3	4	29
119.	5	4	4	5	5	4	4	4	4	39
120.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
121.	4	4	3	4	3	3	3	4	3	31

122.	4	4	4	4	3	3	4	4	4	34
123.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
124.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
125.	5	5	4	4	4	4	4	3	3	36
126.	4	4	5	3	3	3	4	4	4	34
127.	3	4	4	5	4	4	5	4	5	38
128.	5	5	4	3	4	4	3	4	4	36
129.	4	5	4	5	4	4	4	4	4	38
130.	4	3	3	3	3	4	4	4	4	32
131.	4	3	3	4	3	3	4	3	3	30
132.	4	4	5	5	5	5	5	4	4	41
133.	5	4	5	5	4	5	5	4	4	41
134.	5	4	3	2	4	3	3	3	3	30
135.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
136.	3	3	3	4	3	4	4	4	4	32
137.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
138.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
139.	5	3	5	5	5	5	4	5	5	42
140.	3	4	5	5	4	4	5	5	5	40
141.	3	4	5	5	5	5	5	4	5	41
142.	4	3	3	3	4	4	4	4	4	33
143.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
144.	3	4	4	3	4	4	4	4	4	34
145.	4	4	4	4	4	4	4	4	3	35
146.	3	4	3	3	3	4	4	3	3	30
147.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
148.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
149.	5	5	5	5	5	4	5	5	5	44
150.	3	3	4	3	3	3	3	3	3	28
151.	3	3	4	4	4	5	4	4	3	34
152.	5	4	4	4	5	5	4	4	4	39
153.	3	3	4	3	3	3	3	3	3	28
154.	4	4	4	4	4	4	4	4	3	35
155.	3	3	3	3	3	2	3	2	3	25
156.	3	3	4	4	4	4	3	4	3	32
157.	4	4	5	4	4	4	4	4	5	38
158.	4	4	4	5	5	5	5	5	4	41
159.	4	5	4	5	5	5	5	5	4	42
160.	3	4	3	4	3	4	4	4	4	33
161.	5	5	4	5	5	5	4	4	4	41
162.	4	3	3	3	3	3	3	4	2	28

163.	3	4	3	3	3	3	4	3	4	30
164.	5	5	4	5	5	5	4	4	4	41
165.	4	4	4	4	3	3	4	3	3	32
166.	5	5	4	5	5	5	5	5	4	43
167.	3	5	5	4	5	3	3	3	5	36
168.	3	3	3	4	4	4	3	4	4	32
169.	3	3	4	3	3	3	3	3	2	27
170.	5	5	5	5	5	5	5	5	4	44
171.	4	4	4	4	4	4	3	3	3	33
172.	5	5	5	4	5	5	5	4	4	42
173.	5	4	4	5	4	5	4	5	4	40
174.	3	4	3	4	4	4	3	3	3	31
175.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
176.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
177.	5	4	4	3	3	3	3	4	4	33
178.	3	5	4	3	4	3	4	3	3	32
179.	4	5	4	5	4	5	4	5	5	41
180.	3	4	5	5	4	3	3	4	4	35
181.	4	3	4	4	4	3	4	5	4	35
182.	4	4	4	5	4	5	4	4	4	38
183.	5	3	4	4	4	4	5	5	3	37
184.	4	4	4	5	5	5	5	5	4	41
185.	5	4	5	4	4	4	5	5	5	41
186.	4	5	4	4	3	4	3	3	3	33
187.	3	4	3	4	2	3	4	4	4	31
188.	4	5	3	5	5	4	5	5	4	40
189.	4	5	3	5	5	4	5	5	4	40
190.	5	5	4	4	4	4	4	4	3	37
191.	5	5	4	4	5	4	5	3	4	39
192.	3	4	5	4	3	3	4	3	4	33
193.	5	4	5	5	5	4	4	5	4	41
194.	5	5	4	4	3	3	4	5	5	38
195.	4	5	4	3	3	3	3	3	5	33
196.	5	4	4	3	3	3	4	4	4	34
197.	5	4	3	4	5	5	4	3	5	38
198.	4	3	3	4	4	4	3	3	3	31
199.	2	3	3	3	3	3	3	3	3	26
200.	5	5	5	5	5	5	5	5	4	44
201.	3	4	4	4	4	4	4	4	4	35
202.	3	3	4	3	3	3	3	3	4	29
203.	4	3	4	3	3	3	3	4	3	30

204.	4	4	3	4	4	3	4	5	5	36
205.	5	5	5	5	5	5	5	5	4	44
206.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
207.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
208.	5	5	5	5	5	5	5	5	4	44
209.	3	4	5	4	4	4	4	4	4	36
210.	3	3	4	4	4	4	4	4	4	34
211.	4	4	5	5	5	5	5	5	4	42
212.	3	3	4	3	3	3	4	4	4	31
213.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
214.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
215.	5	5	5	4	4	4	4	4	4	39
216.	4	3	4	4	3	3	3	4	4	32
217.	5	4	3	3	3	4	4	5	4	35
218.	5	5	5	4	5	4	5	5	3	41
219.	3	4	4	4	3	3	4	4	3	32
220.	3	4	4	4	4	4	4	4	3	34
221.	3	3	3	3	3	3	4	4	3	29
222.	4	4	5	5	4	5	4	4	5	40
223.	4	4	5	5	5	5	5	5	5	43
224.	4	4	4	3	4	4	4	4	4	35
225.	4	4	4	5	4	4	4	4	4	37
226.	5	5	5	5	5	5	5	5	4	44
227.	4	3	4	3	3	2	2	2	3	26
228.	5	5	5	4	5	4	4	4	4	40
229.	3	4	4	3	3	4	3	3	3	30
230.	3	4	4	3	3	4	3	3	3	30
231.	4	4	4	3	4	4	3	4	4	34
232.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
233.	4	4	4	4	4	4	4	5	4	37
234.	5	4	4	4	4	5	5	4	3	38
235.	4	4	5	5	5	5	5	5	4	42
236.	5	5	4	5	5	4	5	4	4	41
237.	3	4	4	5	5	3	5	5	3	37
238.	4	4	5	4	4	5	5	4	4	39
239.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
240.	4	5	5	5	5	5	5	5	3	42
241.	4	4	4	4	4	4	5	5	4	38
242.	3	4	4	4	4	4	4	4	4	35
243.	3	3	3	3	3	3	4	4	4	30
244.	5	4	4	5	4	4	4	5	4	39

245.	4	4	3	4	3	4	5	4	2	33
246.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
247.	5	5	4	4	4	5	5	5	4	41
248.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
249.	4	4	5	5	5	5	5	5	5	43
250.	5	5	5	5	5	4	5	5	3	42
251.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
252.	4	4	4	4	4	3	3	4	3	33
253.	3	3	3	4	3	3	3	3	3	28
254.	4	4	4	5	4	4	4	4	4	37
255.	3	5	5	5	5	3	5	5	5	41
256.	3	3	3	3	3	4	4	3	4	30
257.	4	3	3	4	3	4	4	4	3	32
258.	4	4	5	4	4	4	4	3	3	35
259.	5	5	5	5	5	5	5	5	3	43
260.	4	5	4	4	5	5	4	4	4	39
261.	4	3	4	5	4	5	4	4	5	38
262.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
263.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
264.	3	4	4	4	4	4	4	4	4	35
265.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
266.	4	5	5	5	5	5	5	5	5	44
267.	4	5	5	5	5	5	5	5	5	44
268.	4	5	5	5	5	5	5	5	5	44
269.	3	5	3	4	5	3	3	3	3	32
270.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
271.	4	4	3	4	3	4	4	4	4	34
272.	3	3	4	4	4	4	4	4	4	34
273.	5	5	4	5	4	3	3	4	4	37
274.	5	4	4	4	3	4	5	4	4	37
275.	3	4	4	5	3	4	4	3	3	33
276.	4	5	5	5	5	5	5	5	4	43
277.	4	5	4	4	4	4	4	4	4	37
278.	4	4	3	4	2	4	4	4	4	33
279.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
280.	5	5	5	5	5	4	4	3	4	40
281.	5	5	5	5	5	4	4	4	3	40
282.	4	4	3	4	3	3	3	3	3	30
283.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
284.	4	5	5	5	5	4	4	5	4	41
285.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36

286.	4	4	4	4	4	5	5	5	5	40
287.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
288.	4	3	4	5	4	4	3	3	4	34
289.	5	5	5	4	5	5	5	5	5	44
290.	4	3	5	3	4	4	5	4	4	36
291.	5	5	5	5	5	4	4	4	4	41
292.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
293.	5	5	4	5	5	5	4	4	4	41
294.	3	3	4	3	4	4	3	3	3	30
295.	5	4	4	4	4	4	4	4	5	38
296.	4	4	4	5	5	5	5	5	4	41
297.	5	5	5	3	5	3	3	4	3	36
298.	4	3	4	4	3	3	3	3	3	30
299.	5	4	5	3	4	4	3	3	5	36
300.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
301.	3	4	3	4	4	4	4	4	3	33



No.	Efikasi-Diri Kreatif (X <sub>2</sub> )												Total X <sub>2</sub>
	X <sub>2.1</sub>	X <sub>2.3</sub>	X <sub>2.4</sub>	X <sub>2.5</sub>	X <sub>2.6</sub>	X <sub>2.7</sub>	X <sub>2.8</sub>	X <sub>2.9</sub>	X <sub>2.10</sub>	X <sub>2.11</sub>	X <sub>2.12</sub>	X <sub>2.13</sub>	
1.	5	3	5	4	3	4	3	3	3	4	4	4	45
2.	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	39
3.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
4.	2	2	3	2	3	2	3	3	2	3	2	2	29
5.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
6.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	49
7.	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	47
8.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	37
9.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
10.	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	38
11.	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	2	41
12.	4	4	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	38
13.	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	41
14.	3	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	37
15.	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	56
16.	3	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	37
17.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
18.	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	41
19.	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	41
20.	5	5	5	5	5	1	5	5	4	5	5	5	55
21.	3	1	3	1	1	1	3	3	2	3	2	2	25
22.	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	38
23.	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	54
24.	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	54
25.	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	43
26.	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	42
27.	5	3	4	3	2	4	5	5	5	5	5	5	51
28.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
29.	4	2	5	3	2	5	3	3	4	3	1	1	36
30.	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	44
31.	1	1	3	2	3	1	2	1	4	1	1	2	22
32.	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	39
33.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
34.	4	4	4	3	2	3	2	4	3	4	4	4	41
35.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
36.	4	3	4	3	4	4	4	3	3	5	4	5	46
37.	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	38
38.	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	39

39.	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	34
40.	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	34
41.	3	4	4	3	3	2	4	4	3	3	3	3	39
42.	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	27
43.	2	4	4	3	2	3	4	4	3	3	2	3	37
44.	4	5	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	45
45.	4	4	4	5	3	4	5	5	5	5	3	4	51
46.	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	55
47.	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	47
48.	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	40
49.	4	5	5	3	3	3	2	3	2	3	3	3	39
50.	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	47
51.	5	5	5	5	3	4	4	4	5	5	4	4	53
52.	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	43
53.	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	38
54.	5	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	4	41
55.	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	50
56.	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	41
57.	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	49
58.	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	41
59.	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	28
60.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
61.	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	55
62.	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	49
63.	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	57
64.	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	46
65.	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	40
66.	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	58
67.	5	3	5	3	4	4	4	4	4	3	4	4	47
68.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
69.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
70.	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	41
71.	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	50
72.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
73.	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	4	3	54
74.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
75.	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5	3	3	52
76.	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	50
77.	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	32
78.	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	3	51
79.	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	53

80.	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	47
81.	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	45
82.	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	46
83.	3	4	3	5	3	3	3	4	3	3	3	3	40
84.	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	56
85.	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	5	54
86.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
87.	4	4	3	2	3	4	3	3	3	3	2	3	37
88.	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	58
89.	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	46
90.	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	58
91.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	45
92.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
93.	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	48
94.	3	3	3	3	1	1	2	3	3	3	3	3	31
95.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
96.	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	2	37
97.	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	34
98.	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	33
99.	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	2	42
100.	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	39
101.	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	4	31
102.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
103.	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	56
104.	5	5	5	5	3	3	4	4	4	5	4	5	52
105.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
106.	4	3	5	3	5	3	3	3	3	3	3	3	41
107.	5	5	5	4	4	4	4	4	3	5	5	5	53
108.	4	4	3	4	4	4	5	3	5	3	3	3	45
109.	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	39
110.	4	5	5	4	3	3	5	4	5	4	4	4	50
111.	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	42
112.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
113.	3	4	3	4	5	3	4	4	4	5	3	3	45
114.	4	4	4	5	5	4	4	5	4	3	4	4	50
115.	4	4	4	3	4	3	3	3	2	3	3	3	39
116.	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	40
117.	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	41
118.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
119.	4	5	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	45
120.	5	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	39

121.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
122.	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	2	35
123.	4	5	5	4	1	3	5	4	3	4	5	4	47
124.	3	5	5	4	3	3	3	3	3	3	3	3	41
125.	3	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	3	43
126.	4	4	4	3	2	2	5	5	3	5	5	4	46
127.	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	51
128.	4	3	4	3	3	4	4	4	5	4	4	4	46
129.	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	37
130.	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	39
131.	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	41
132.	3	4	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	37
133.	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	48
134.	4	5	5	5	5	4	3	3	3	4	3	3	47
135.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
136.	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	37
137.	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	53
138.	5	4	5	3	3	3	5	4	3	5	4	4	48
139.	5	5	5	5	3	3	5	3	5	5	5	5	54
140.	5	5	5	4	2	3	5	5	4	4	4	4	50
141.	4	4	5	3	3	4	3	3	2	4	4	4	43
142.	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	41
143.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
144.	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	47
145.	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	53
146.	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	4	37
147.	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	47
148.	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	3	5	54
149.	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	43
150.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
151.	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	36
152.	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	39
153.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
154.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
155.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
156.	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	38
157.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
158.	3	5	4	3	3	2	4	3	2	3	2	4	38
159.	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	51
160.	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	41
161.	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	38

162.	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	35
163.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
164.	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	38
165.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	37
166.	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	43
167.	4	5	5	4	3	3	3	4	3	3	3	3	43
168.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
169.	3	3	3	3	3	3	4	3	3	5	4	4	41
170.	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	55
171.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
172.	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	36
173.	4	4	5	3	4	3	4	3	3	4	4	4	45
174.	3	5	5	3	3	4	3	3	3	4	4	4	44
175.	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	53
176.	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	53
177.	5	4	3	4	4	4	4	4	3	4	5	4	48
178.	4	3	3	3	3	3	4	5	3	3	5	3	42
179.	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	55
180.	5	3	3	4	5	4	4	5	5	5	5	5	53
181.	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	3	3	51
182.	5	3	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	54
183.	3	5	4	5	3	5	4	4	4	4	5	5	51
184.	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	58
185.	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	54
186.	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	43
187.	4	3	4	3	5	4	3	4	3	2	3	5	43
188.	5	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	44
189.	5	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	44
190.	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	54
191.	4	5	3	3	4	3	4	5	4	4	3	5	47
192.	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	52
193.	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	52
194.	3	3	5	3	4	3	5	4	3	3	3	3	42
195.	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	54
196.	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	49
197.	4	5	4	4	3	5	5	3	5	4	5	4	51
198.	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	44
199.	3	3	3	4	3	2	2	4	3	3	3	3	36
200.	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	51
201.	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	43
202.	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	37

203.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
204.	3	4	4	5	3	4	4	4	5	4	4	5	49
205.	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	56
206.	5	5	5	4	5	5	3	5	5	5	5	5	57
207.	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	45
208.	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	35
209.	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	37
210.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
211.	4	4	4	3	3	4	3	4	2	3	3	2	39
212.	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	38
213.	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	57
214.	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	57
215.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
216.	3	4	5	3	4	3	3	5	4	4	3	5	46
217.	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	48
218.	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	57
219.	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	41
220.	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	39
221.	3	3	5	4	4	3	4	4	5	5	4	4	48
222.	5	4	3	4	3	4	5	4	3	3	3	4	45
223.	5	5	5	3	5	3	5	5	5	5	3	4	53
224.	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	52
225.	4	4	4	2	2	3	4	3	3	3	3	3	38
226.	4	4	4	4	3	4	5	5	4	4	4	4	49
227.	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	33
228.	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	41
229.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
230.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
231.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
232.	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	57
233.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
234.	4	4	4	4	2	2	2	2	3	2	4	3	36
235.	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	36
236.	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	52
237.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	45
238.	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	48
239.	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	53
240.	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	58
241.	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	49
242.	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	49
243.	3	3	4	3	2	3	3	3	3	4	3	4	38

244.	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	51
245.	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	48
246.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
247.	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	53
248.	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	44
249.	4	5	5	5	3	3	3	5	4	4	4	4	49
250.	5	3	5	5	5	3	3	5	3	5	3	3	48
251.	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	52
252.	4	3	4	2	2	3	4	3	2	3	3	3	36
253.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	35
254.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
255.	5	5	5	3	2	3	3	4	2	3	2	2	39
256.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
257.	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	34
258.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
259.	3	3	5	1	5	5	5	5	1	3	3	3	42
260.	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	55
261.	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	39
262.	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	3	4	47
263.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
264.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
265.	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	35
266.	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	5	56
267.	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	5	56
268.	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	5	56
269.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
270.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
271.	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	41
272.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
273.	3	2	3	2	4	3	3	2	3	3	2	3	33
274.	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	40
275.	3	4	4	5	3	4	3	4	5	4	4	4	47
276.	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	56
277.	4	4	5	4	4	3	3	3	3	3	3	3	42
278.	4	4	5	3	2	2	4	4	3	4	4	4	43
279.	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	38
280.	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	42
281.	3	3	3	3	2	3	5	3	3	2	2	2	34
282.	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	3	31
283.	4	5	5	4	3	3	4	4	5	5	4	3	49
284.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48

285.	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	40
286.	5	5	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	51
287.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
288.	4	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	34
289.	5	5	4	5	4	3	5	4	4	5	4	4	52
290.	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	47
291.	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	52
292.	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	55
293.	4	4	4	5	2	3	5	4	4	4	4	4	47
294.	4	4	2	3	4	4	3	3	3	3	3	4	40
295.	4	4	5	4	2	3	5	5	3	3	4	4	46
296.	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	49
297.	5	4	5	3	5	4	5	5	5	5	5	5	56
298.	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	37
299.	4	3	3	3	4	4	5	4	3	3	4	4	44
300.	4	5	5	4	3	3	4	4	5	5	4	3	49
301.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	49



No.	Iklim Inovasi (Z)									Total Z
	Z1	Z2	Z3	Z6	Z10	Z11	Z12	Z14	Z15	
1.	3	4	4	3	4	4	4	4	3	33
2.	4	4	4	3	4	3	4	3	3	32
3.	5	5	5	5	5	5	5	3	5	43
4.	3	4	3	3	3	2	3	3	3	27
5.	3	3	3	4	3	3	3	3	3	28
6.	4	4	4	4	4	4	5	4	4	37
7.	3	5	4	4	4	4	4	4	4	36
8.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
9.	3	5	3	3	3	3	5	3	5	33
10.	3	4	4	4	4	3	3	3	4	32
11.	4	4	4	4	3	2	3	4	4	32
12.	3	3	3	3	3	3	3	3	4	28
13.	4	5	4	4	4	4	4	4	4	37
14.	3	4	4	4	4	4	5	3	3	34
15.	4	5	5	5	5	5	5	5	5	44
16.	3	3	3	3	3	2	4	3	3	27
17.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
18.	3	3	3	3	3	3	3	2	2	25
19.	3	3	3	3	3	3	3	2	2	25
20.	5	2	5	5	5	2	5	1	5	35
21.	2	3	5	3	3	2	5	4	4	31
22.	3	4	3	4	4	3	4	3	3	31
23.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
24.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
25.	5	5	4	5	5	3	5	2	5	39
26.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
27.	3	5	5	4	3	3	4	1	4	32
28.	3	4	4	3	3	2	3	3	3	28
29.	2	1	3	2	2	4	1	1	1	17
30.	4	4	4	4	4	3	4	3	3	33
31.	2	2	1	3	2	1	3	3	3	20
32.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
33.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
34.	4	4	3	4	4	4	4	4	4	35
35.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
36.	5	4	4	4	5	4	5	4	5	40
37.	3	4	3	3	3	3	3	3	3	28
38.	3	4	3	3	3	2	3	3	3	27
39.	3	3	3	3	3	3	3	2	3	26

40.	3	4	3	3	3	3	3	3	3	28
41.	3	4	4	4	4	4	4	4	4	35
42.	4	4	5	4	4	3	4	3	4	35
43.	3	4	3	4	4	3	4	4	4	33
44.	4	4	4	5	5	4	4	4	5	39
45.	5	5	5	5	5	5	5	3	3	41
46.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
47.	4	3	3	4	4	3	4	4	4	33
48.	3	3	4	3	3	3	3	3	3	28
49.	3	3	3	5	3	2	3	3	3	28
50.	3	5	4	4	4	3	4	4	5	36
51.	4	5	3	5	4	5	5	2	5	38
52.	2	2	2	3	3	4	3	4	4	27
53.	3	3	3	3	3	4	3	4	4	30
54.	5	5	5	5	5	3	3	1	5	37
55.	5	5	5	5	5	5	5	4	5	44
56.	3	4	3	3	4	2	3	3	3	28
57.	3	4	3	4	3	3	4	3	4	31
58.	4	4	4	4	3	3	4	3	3	32
59.	3	3	3	3	2	2	3	2	3	24
60.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
61.	4	5	4	4	3	3	3	4	4	34
62.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
63.	5	5	5	5	4	4	5	5	5	43
64.	3	4	4	4	4	4	4	4	4	35
65.	3	3	3	4	4	3	4	4	4	32
66.	5	5	5	5	5	3	5	5	5	43
67.	5	5	5	5	4	5	5	5	4	43
68.	3	3	3	3	3	3	4	3	3	28
69.	3	3	3	3	3	3	4	3	3	28
70.	3	3	3	3	4	3	3	3	3	28
71.	4	3	4	4	4	3	4	4	4	34
72.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
73.	3	3	4	3	4	5	3	5	3	33
74.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
75.	5	5	3	5	5	5	5	1	5	39
76.	5	5	4	5	5	4	5	4	5	42
77.	4	5	3	3	3	3	3	3	4	31
78.	4	5	4	4	4	3	3	3	3	33
79.	5	4	5	5	5	4	4	4	5	41
80.	4	4	4	4	4	4	5	4	4	37

81.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
82.	4	5	4	4	4	4	4	4	4	37
83.	4	4	3	4	3	3	3	4	4	32
84.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
85.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
86.	4	4	4	5	5	3	4	3	4	36
87.	4	5	4	5	4	5	4	3	5	39
88.	5	5	5	5	4	3	5	5	3	40
89.	3	3	3	3	3	3	3	3	4	28
90.	5	5	5	5	5	5	5	2	5	42
91.	3	4	3	4	4	3	4	3	3	31
92.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
93.	4	5	4	5	4	5	5	3	4	39
94.	3	3	3	4	4	3	3	3	3	29
95.	5	5	5	4	4	4	4	3	4	38
96.	2	2	2	3	2	2	3	2	2	20
97.	3	4	3	3	3	3	3	3	3	28
98.	3	3	3	4	3	3	3	3	3	28
99.	3	4	4	2	2	2	4	2	2	25
100.	3	4	3	4	3	3	4	3	4	31
101.	4	4	3	4	3	4	4	2	4	32
102.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
103.	4	4	4	3	3	3	4	3	3	31
104.	5	5	5	5	5	5	5	3	5	43
105.	3	2	3	3	3	2	3	3	3	25
106.	3	3	3	4	3	3	4	3	3	29
107.	4	3	4	4	5	5	4	3	4	36
108.	3	4	3	3	4	3	4	3	4	31
109.	3	4	4	4	4	4	3	4	3	33
110.	5	5	4	5	5	3	5	5	5	42
111.	4	4	3	4	4	4	4	3	4	34
112.	4	3	3	3	3	3	3	3	3	28
113.	4	3	3	4	4	3	4	3	4	32
114.	2	3	2	4	3	5	2	2	5	28
115.	4	4	4	4	4	4	4	3	4	35
116.	4	4	5	4	4	4	4	3	4	36
117.	4	4	4	3	4	4	4	3	3	33
118.	4	4	3	3	3	2	3	2	3	27
119.	4	4	4	4	4	3	4	3	3	33
120.	4	3	4	3	3	3	3	2	3	28
121.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27

122.	3	3	3	4	3	3	3	4	4	30
123.	4	5	5	5	5	5	5	5	5	44
124.	4	4	3	4	4	3	4	4	4	34
125.	4	4	4	5	4	3	3	4	4	35
126.	3	3	2	5	4	1	5	3	4	30
127.	4	4	4	4	3	3	4	3	3	32
128.	3	3	4	4	4	3	3	3	3	30
129.	3	3	3	4	3	3	4	3	4	30
130.	4	3	4	3	3	3	4	2	3	29
131.	3	4	4	3	3	2	3	3	3	28
132.	3	4	3	3	3	3	3	2	3	27
133.	4	5	5	4	5	3	5	3	4	38
134.	3	2	2	2	3	3	3	3	3	24
135.	3	4	3	3	3	3	3	2	3	27
136.	3	4	3	3	4	4	3	2	3	29
137.	5	5	5	5	5	3	5	5	5	43
138.	5	4	5	5	5	4	5	4	5	42
139.	5	3	5	5	5	3	5	5	5	41
140.	4	3	5	5	4	4	5	4	4	38
141.	4	5	4	4	4	4	5	5	4	39
142.	4	4	4	4	3	3	4	3	3	32
143.	3	4	4	4	4	4	4	4	4	35
144.	3	4	4	4	3	3	4	3	4	32
145.	3	2	3	4	4	2	4	1	2	25
146.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
147.	5	5	3	5	5	4	4	2	5	38
148.	5	5	5	4	5	4	4	5	4	41
149.	5	4	4	5	5	3	5	5	4	40
150.	4	3	3	3	3	3	3	3	3	28
151.	4	5	4	3	2	3	3	3	3	30
152.	4	4	3	3	4	3	4	3	4	32
153.	3	3	3	3	3	3	3	2	3	26
154.	3	4	3	4	5	3	4	3	4	33
155.	4	2	4	3	3	3	2	2	4	27
156.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
157.	4	4	4	4	5	4	4	4	5	38
158.	2	2	3	2	4	2	3	2	4	24
159.	5	5	4	4	5	4	4	4	4	39
160.	5	4	3	4	4	4	4	4	4	36
161.	4	5	3	4	5	3	5	4	4	37
162.	2	3	2	3	3	2	3	2	3	23

163.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
164.	4	5	3	4	5	3	5	4	4	37
165.	3	3	2	3	3	3	3	3	3	26
166.	4	3	4	4	4	4	4	4	4	35
167.	5	5	5	4	5	4	4	3	4	39
168.	4	4	4	4	3	3	3	4	4	33
169.	3	3	3	4	3	3	3	3	3	28
170.	5	5	5	5	5	4	5	5	5	44
171.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
172.	3	4	4	3	3	3	3	2	3	28
173.	4	4	4	5	4	4	3	4	5	37
174.	3	3	5	2	2	4	2	3	3	27
175.	5	4	5	4	5	4	4	4	5	40
176.	5	4	5	4	5	4	4	4	5	40
177.	5	4	4	5	5	5	3	4	4	39
178.	5	4	3	5	3	3	4	4	4	35
179.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
180.	5	4	5	4	4	4	5	5	5	41
181.	4	4	4	4	4	4	4	5	5	38
182.	4	4	4	4	5	5	4	4	5	39
183.	3	5	5	5	4	5	5	3	4	39
184.	4	4	5	4	5	5	5	5	5	42
185.	5	5	4	4	4	4	4	5	5	40
186.	4	4	4	4	4	4	5	3	4	36
187.	4	3	5	2	3	3	3	5	4	32
188.	4	4	4	4	4	4	5	5	4	38
189.	4	4	4	4	4	4	5	5	4	38
190.	5	5	5	5	4	4	4	4	5	41
191.	5	4	3	3	5	3	5	3	4	35
192.	4	4	3	4	3	5	5	5	4	37
193.	5	3	4	4	4	5	5	5	5	40
194.	4	4	5	3	3	4	4	4	5	36
195.	5	5	4	3	5	3	5	4	5	39
196.	5	3	5	5	5	4	4	4	5	40
197.	5	4	3	4	5	4	4	4	3	36
198.	4	4	3	3	4	4	3	4	4	33
199.	2	3	4	2	3	2	3	3	3	25
200.	5	4	4	4	4	5	3	4	4	37
201.	3	4	3	4	3	3	3	3	3	29
202.	3	3	3	4	4	3	4	3	3	30
203.	2	3	3	3	3	2	3	4	4	27

204.	3	5	3	4	4	4	3	5	5	36
205.	5	4	4	5	5	5	5	4	4	41
206.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
207.	4	4	4	4	4	4	4	3	4	35
208.	3	4	3	3	3	2	3	4	4	29
209.	3	4	3	3	3	4	3	3	3	29
210.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
211.	4	4	4	3	3	3	4	4	4	33
212.	3	4	3	3	3	3	3	3	3	28
213.	4	5	5	5	4	3	4	5	5	40
214.	4	5	5	5	4	3	4	5	5	40
215.	4	4	4	3	4	3	3	3	3	31
216.	3	4	3	3	3	3	4	3	4	30
217.	3	5	4	4	3	3	2	3	2	29
218.	5	4	4	5	5	2	4	3	5	37
219.	3	4	3	3	4	3	4	3	4	31
220.	3	4	3	3	3	3	3	3	3	28
221.	4	4	4	3	4	3	5	4	4	35
222.	5	5	3	4	5	4	4	2	4	36
223.	4	4	5	5	5	4	4	3	3	37
224.	4	4	3	5	5	3	4	4	4	36
225.	4	4	4	4	4	3	4	3	4	34
226.	4	5	4	5	5	5	5	5	5	43
227.	3	4	3	3	4	3	4	3	4	31
228.	3	4	4	4	4	4	5	4	5	37
229.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
230.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
231.	3	4	4	4	3	3	4	3	4	32
232.	3	3	4	4	4	3	3	2	3	29
233.	3	4	4	5	4	4	4	4	5	37
234.	3	5	4	5	5	2	5	5	5	39
235.	3	4	4	3	4	1	3	3	4	29
236.	5	5	5	4	5	4	5	5	5	43
237.	3	3	4	4	3	3	3	3	4	30
238.	4	5	4	4	5	4	4	4	4	38
239.	4	5	5	5	5	4	5	5	5	43
240.	5	5	4	5	5	5	5	3	5	42
241.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
242.	4	3	3	3	4	4	4	4	4	33
243.	3	4	4	4	4	3	3	4	3	32
244.	5	4	4	5	4	5	4	5	5	41

245.	3	2	2	3	2	2	2	3	2	21
246.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
247.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
248.	4	4	4	4	4	3	4	3	3	33
249.	5	5	5	5	5	5	5	3	5	43
250.	5	5	5	5	3	3	5	5	5	41
251.	4	4	4	4	4	4	4	5	5	38
252.	5	5	4	5	5	5	5	3	5	42
253.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
254.	4	5	4	4	5	4	4	4	4	38
255.	4	5	3	4	3	3	3	3	3	31
256.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
257.	3	4	3	3	3	3	3	3	4	29
258.	3	2	3	3	2	2	2	1	2	20
259.	5	5	5	5	5	5	5	3	5	43
260.	5	4	4	5	4	4	4	2	3	35
261.	3	5	3	3	4	4	4	4	3	33
262.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
263.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
264.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
265.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
266.	5	3	3	5	5	2	3	4	4	34
267.	5	3	3	5	5	2	3	4	4	34
268.	5	3	3	5	5	2	3	4	4	34
269.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
270.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
271.	4	3	3	3	4	2	3	4	4	30
272.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
273.	2	3	3	5	5	5	5	3	3	34
274.	4	5	5	4	5	5	5	3	5	41
275.	3	4	4	4	4	4	4	4	5	36
276.	4	5	4	4	5	4	4	2	3	35
277.	4	4	3	4	4	3	4	3	4	33
278.	4	4	5	5	4	4	4	4	5	39
279.	5	5	4	4	4	5	4	3	5	39
280.	4	5	5	5	5	4	5	2	5	40
281.	4	3	3	4	3	3	3	3	3	29
282.	3	5	4	3	4	4	3	2	4	32
283.	3	5	5	5	5	3	5	5	5	41
284.	4	4	4	4	5	3	3	3	4	34
285.	3	4	3	3	3	4	4	4	3	31

286.	5	5	5	5	5	4	4	4	5	42
287.	5	5	5	5	5	3	5	4	5	42
288.	4	4	4	4	3	3	3	3	4	32
289.	4	5	5	5	5	5	5	5	5	44
290.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
291.	3	5	4	2	2	3	5	5	5	34
292.	4	3	5	5	5	3	5	3	3	36
293.	4	4	5	5	5	5	5	3	5	41
294.	3	3	3	4	3	3	4	4	3	30
295.	3	3	4	3	3	3	3	3	3	28
296.	5	5	5	5	5	5	3	5	5	43
297.	3	4	4	2	3	3	3	4	2	28
298.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
299.	5	4	4	4	5	5	4	4	3	38
300.	3	5	5	5	5	3	5	5	5	41
301.	4	5	4	3	3	3	3	3	3	31



## Lampiran 4

### Analisis Deskriptif Karakteristik Responden

No.	Tingkat Institusi Pendidikan	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Taman Kanak-Kanak	17	5,65
2.	Sekolah Dasar	28	9,30
3.	Sekolah Menengah Pertama	216	71,76
4.	Sekolah Menengah Atas	36	11,96
5.	Perguruan Tinggi	4	1,33
<b>Total:</b>		301	100

No.	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Laki-Laki	110	36,54
2.	Perempuan	191	63,46
<b>Total:</b>		301	100

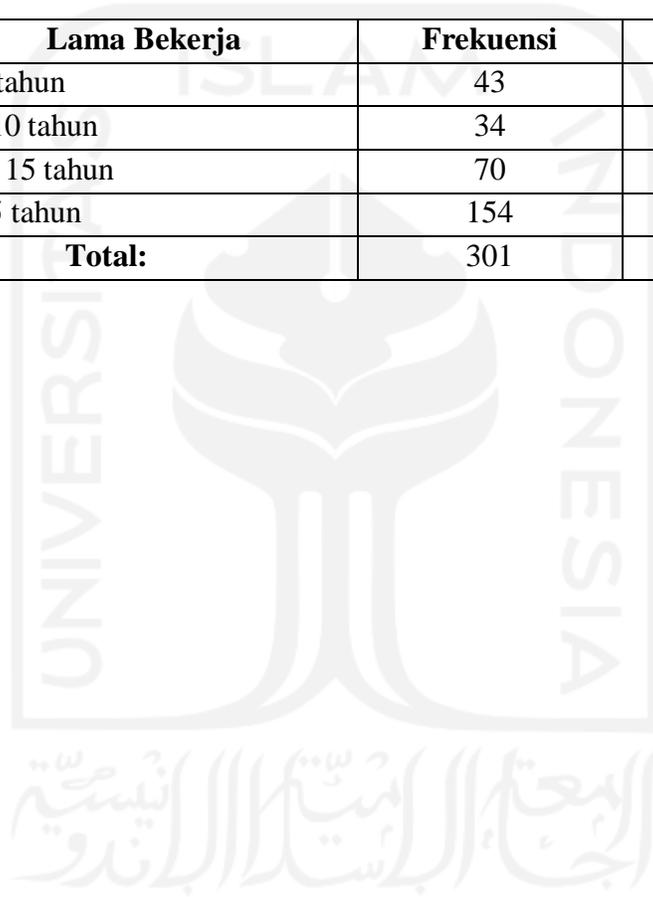
No.	Usia	Frekuensi	Persentase (%)
1.	≤ 30 tahun	44	14,62
2.	31 - 40 tahun	56	18,60
3.	41 - 50 tahun	92	30,57
4.	> 50 tahun	109	36,21
<b>Total:</b>		301	100

No.	Status Marital	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Menikah	271	90,03
2.	Belum Menikah	30	9,97
<b>Total:</b>		301	100

No.	Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Diploma	3	1
2.	S1	263	87,38
3.	S2	33	10,96
4.	Lain-lain	2	0,66
<b>Total</b>		301	100

No.	Status Kepegawaian	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Pegawai Negeri Sipil / Pegawai Swasta Tetap	222	73,75
2.	Pegawai Honorer / Pegawai Swasta Tidak Tetap	79	26,25
<b>Total:</b>		301	100

No.	Lama Bekerja	Frekuensi	Persentase (%)
1.	< 5 tahun	43	14,29
2.	5 - 10 tahun	34	11,30
3.	11 - 15 tahun	70	23,26
4.	> 15 tahun	154	51,16
<b>Total:</b>		301	100



## Lampiran 5

### Analisis Deskriptif Variabel

#### Kreativitas Karyawan (Y)

No.	Pernyataan	Mean	Keterangan
Y.1	Saya mengidentifikasi peluang dan cara-cara baru dalam menyelesaikan pekerjaan	3,96	Tinggi
Y.2	Saya mencari ide dan cara baru untuk menyelesaikan masalah	4,13	Tinggi
Y.3	Saya menghasilkan ide-ide baru terkait pekerjaan yang dapat dieksekusi	3,69	Tinggi
Y.4	Saya menunjukkan orisinalitas dalam pekerjaan saya	3,87	Tinggi
<b>Mean Total</b>		3,91	Tinggi

#### Kepemimpinan Transformasional (X<sub>1</sub>)

No.	Pernyataan	Mean	Keterangan
X <sub>1.1</sub>	Atasan saya berbicara kepada kami tentang nilai-nilai dan keyakinan yang penting di organisasi	4,07	Tinggi
X <sub>1.2</sub>	Atasan saya menyatakan keyakinannya bahwa kami akan mencapai tujuan kami	4,10	Tinggi
X <sub>1.3</sub>	Atasan saya menekankan pentingnya memiliki persepsi misi organisasi yang sama	4,10	Tinggi
X <sub>1.4</sub>	Atasan saya memiliki tujuan yang kuat	4,15	Tinggi
X <sub>1.5</sub>	Atasan saya menyatakan keyakinannya bahwa kami akan mencapai tujuan kami	4,08	Tinggi

X <sub>1.6</sub>	Atasan saya menggambarkan visi masa depan yang meyakinkan	4,03	Tinggi
X <sub>1.7</sub>	Atasan saya berbicara dengan optimis tentang masa depan	4,11	Tinggi
X <sub>1.8</sub>	Atasan saya berbicara dengan antusias tentang apa yang harus dicapai	4,11	Tinggi
X <sub>1.12</sub>	Atasan saya menyarankan cara-cara baru dalam melakukan pekerjaan	3,91	Tinggi
<b>Mean Total</b>		4,07	Tinggi

#### Efikasi-Diri Kreatif (X<sub>2</sub>)

No.	Pernyataan	Mean	Keterangan
X <sub>2.1</sub>	Saya akan menggunakan cara-cara baru untuk mencapai tujuan	3,87	Tinggi
X <sub>2.3</sub>	Saya mampu mencari teknologi, proses, teknik, dan ide-ide baru terkait produk/proyek	3,81	Tinggi
X <sub>2.4</sub>	Saya akan menggunakan cara-cara baru untuk meningkatkan kualitas pekerjaan	4,02	Tinggi
X <sub>2.5</sub>	Saya dapat menjadi sumber ide-ide kreatif yang bagus	3,66	Tinggi
X <sub>2.6</sub>	Saya tidak takut mengambil risiko terkait pekerjaan	3,52	Tinggi
X <sub>2.7</sub>	Saya akan mempromosikan dan memperjuangkan ide saya kepada orang lain	3,53	Tinggi
X <sub>2.8</sub>	Saya akan menunjukkan kreativitas dalam pekerjaan ketika ada kesempatan	3,76	Tinggi
X <sub>2.9</sub>	Saya akan membangun rencana dan jadwal untuk implementasi ide-ide baru	3,75	Tinggi
X <sub>2.10</sub>	Saya memiliki banyak ide-ide baru dan inovatif	3,54	Tinggi

X <sub>2.11</sub>	Saya menerapkan solusi kreatif untuk menyelesaikan masalah	3,68	Tinggi
X <sub>2.12</sub>	Saya memiliki pendekatan yang baru pada masalah-masalah yang ada	3,56	Tinggi
X <sub>2.13</sub>	Saya menggunakan cara-cara yang baru dalam melakukan tugas dan pekerjaan	3,67	Tinggi
<b>Mean Total</b>		3,70	Tinggi

### Iklim Inovasi (Z)

No.	Pernyataan	Mean	Keterangan
Z.1	Kreativitas didorong di organisasi ini	3,77	Tinggi
Z.2	Kemampuan karyawan untuk bekerja secara kreatif diapresiasi oleh atasan	3,93	Tinggi
Z.3	Di sini, karyawan dimungkinkan untuk mencoba memecahkan masalah yang sama dengan cara yang berbeda	3,78	Tinggi
Z.6	Organisasi ini digambarkan sebagai perusahaan yang fleksibel dan terus beradaptasi pada perubahan	3,89	Tinggi
Z.10	Organisasi ini terbuka dan responsif terhadap perubahan	3,87	Tinggi
Z.11	Karyawan di sini biasanya mendapatkan pujian atas ide-ide yang berbeda	3,48	Tinggi
Z.12	Di organisasi ini, kita cenderung berpegang pada prinsip usaha keras dan cara yang benar	3,85	Tinggi
Z.14	Sistem kompensasi di sini mendorong munculnya inovasi	3,47	Tinggi

Z.15	Organisasi ini secara terbuka mengakui karyawan-karyawan yang inovatif	3,86	Tinggi
<b>Mean Total</b>		3,77	Tinggi

<b>Rekapitulasi Analisis Deskriptif Variabel Penelitian</b>			
<b>No.</b>	<b>Variabel</b>	<b>Mean</b>	<b>Keterangan</b>
1.	Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ )	4,07	Tinggi
2.	Efikasi-Diri Kreatif ( $X_2$ )	3,70	Tinggi
3.	Iklim Inovasi ( $Z$ )	3,77	Tinggi
4.	Kreativitas Karyawan ( $Y$ )	3,91	Tinggi



## Lampiran 6

### Uji Validitas

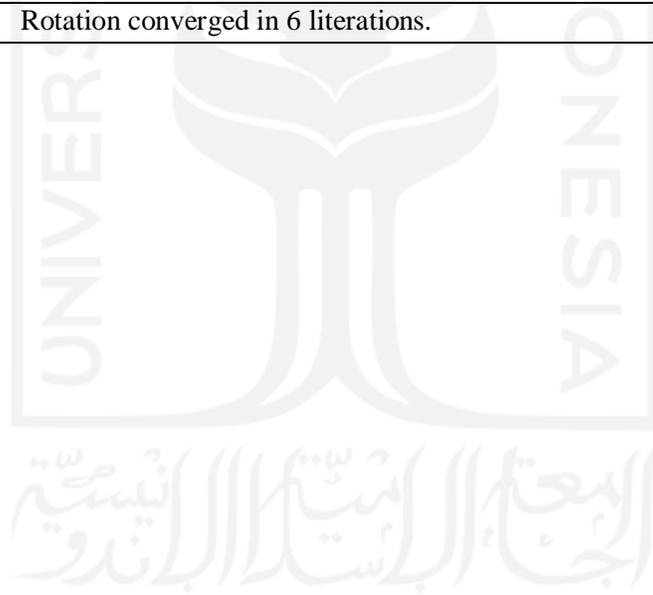
#### KMO dan Bartlett's Test

##### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.959
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	df
	Sig.
	7177.055
	561
	.000

	Rotated Component Matrix <sup>a</sup>			
	Component			
	1	2	3	4
X1.1		.566		
X1.2		.682		
X1.3		.689		
X1.4		.758		
X1.5		.800		
X1.6		.746		
X1.7		.742		
X1.8		.727		
X1.12		.527		
X2.1	.631			
X2.3	.614			
X2.4	.566			
X2.5	.721			
X2.6	.746			
X2.7	.768			
X2.8	.618			
X2.9	.697			
X2.10	.716			
X2.11	.681			
X2.12	.632			
X2.13	.690			
Z.1			.640	

Z.2			.704	
Z.3			.635	
Z.6			.674	
Z.10			.697	
Z.11			.614	
Z.12			.737	
Z.14			.501	
Z.15			.758	
Y.1				.579
Y.2				.616
Y.3				.715
Y.4				.503
Extraction Method: Principal Component Analysis.				
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. <sup>a</sup>				
a. Rotation converged in 6 iterations.				



## Lampiran 7

### Uji Reliabilitas

#### Kreativitas Karyawan (Y)

##### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.796	4

#### Kepemimpinan Transformasional (X<sub>1</sub>)

##### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.929	9

#### Efikasi-Diri Kreatif (X<sub>2</sub>)

##### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.941	12

#### Iklm Inovasi (Z)

##### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.908	9

## Lampiran 8

### Analisis Regresi Linear Berganda (Uji t, F, Koef. Determinasi) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Efikasi-Diri Kreatif terhadap Kreativitas Karyawan

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.048	.645		4.725	.000
	Kepemimpinan Transformasional	.124	.021	.281	5.884	.000
	Efikasi-Diri Kreatif	.182	.016	.557	11.655	.000

a. Dependent Variable: Kreativitas Karyawan

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1107.100	2	553.550	209.695	.000 <sup>b</sup>
	Residual	786.654	298	2.640		
	Total	1893.754	300			

a. Dependent Variable: Kreativitas Karyawan

b. Predictors: (Constant), Efikasi-Diri Kreatif, Kepemimpinan Transformasional

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.765 <sup>a</sup>	.585	.582	1.625

a. Predictors: (Constant), Efikasi-Diri Kreatif, Kepemimpinan Transformasional

## Analisis Regresi Linear Sederhana (Uji t, Uji F, Koefisien Determinasi)

### Pengaruh Iklim Inovasi terhadap Kreativitas Karyawan

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.846	.173		10.696	.000
	IKLIM	.549	.045	.575	12.160	.000

a. Dependent Variable: KREATIVITAS

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	39.163	1	39.163	147.856	.000 <sup>b</sup>
	Residual	79.197	299	.265		
	Total	118.360	300			

a. Dependent Variable: KREATIVITAS

b. Predictors: (Constant), IKLIM

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.575 <sup>a</sup>	.331	.329	.51466

a. Predictors: (Constant), IKLIM

### Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Iklim Inovasi

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7.109	1.576		4.510	.000
	Kepemimpinan Transformasional	.731	.042	.705	17.207	.000

a. Dependent Variable: Iklim Inovasi

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5239.438	1	5239.438	296.078	.000 <sup>b</sup>
	Residual	5291.140	299	17.696		
	Total	10530.578	300			

a. Dependent Variable: Iklim Inovasi

b. Predictors: (Constant), Kepemimpinan Transformatif

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.705 <sup>a</sup>	.498	.496	4.207

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan Transformatif

**Pengaruh Efikasi-Diri Kreatif terhadap Iklim Inovasi****Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	11.297	1.507		7.497	.000
	Efikasi-Diri Kreatif	.509	.033	.661	15.229	.000

a. Dependent Variable: Iklim Inovasi

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4600.217	1	4600.217	231.936	.000 <sup>b</sup>
	Residual	5930.361	299	19.834		
	Total	10530.578	300			

a. Dependent Variable: Iklim Inovasi

b. Predictors: (Constant), Efikasi-Diri Kreatif

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.661 <sup>a</sup>	.437	.435	4.454

a. Predictors: (Constant), Efikasi-Diri Kreatif

### Analisis Baron dan Kenny

#### Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Iklim Inovasi terhadap Kreativitas Karyawan

##### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.737	.737		6.426	.000
	Kepemimpinan Transformasional	.195	.027	.444	7.190	.000
	Iklim Inovasi	.111	.026	.262	4.250	.000

a. Dependent Variable: Kreativitas Karyawan

#### Pengaruh Efikasi-Diri Kreatif dan Iklim Inovasi terhadap Kreativitas Karyawan

##### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.256	.623		6.833	.000
	Efikasi-Diri Kreatif	.204	.017	.625	12.091	.000
	Iklim Inovasi	.069	.022	.162	3.130	.002

a. Dependent Variable: Kreativitas Karyawan