

**PERAN KEPEMIMPINAN SPIRITUAL SEBAGAI PEMODERASI PENGARUH
KETERIKATAN KARYAWAN TERHADAP PERILAKU KERJA INOVATIF**

**Disertasi untuk memperoleh derajat Doktor
dalam Ilmu Ekonomi pada Program Pascasarjana Ekonomi
Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta**

Oleh:

**Fatwa Zuhaena
14931012**

الجامعة الإسلامية
الاستدراك الباندو

DISERTASI

PERAN KEPEMIMPINAN SPIRITUAL SEBAGAI PEMODERASI PENGARUH KETERIKATAN KARYAWAN TERHADAP PERILAKU KERJA INOVATIF

Telah disahkan dan dipertahankan di depan dewan penguji, promotor dan co-promotor
pada tanggal 2021

Prof. Dr. Heru Kurnianto Tjahyono, M.BA. (Promotor)

Dr. Zainal Mustafa, EQ; M.M (Co-Promotor I)

Dr. Wisnu Prajogo, MBA (Co-Promotor II)



BERITA ACARA UJIAN TERBUKA DISERTASI

Pada hari Senin tanggal 3 Januari 2022 Program Studi Ilmu Ekonomi Program Doktor Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia telah mengadakan ujian terbuka disertasi yang disusun oleh :

Nama Mhs: **Dra. Fatwa Zuhaena, M.Si.**

No. Mhs. :14931012

Konsentrasi : Manajemen Sumberdaya Manusia

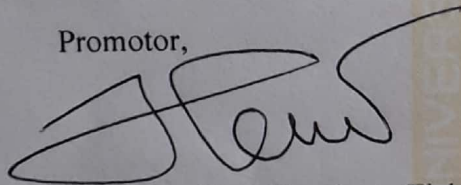
Dengan Judul:

PERAN KEPEMIMPINAN SPIRITUAL SEBAGAI PEMODERASI: PENGARUH KETERIKATAN KARYAWAN TERHADAP PERILAKU KERJA INOVATIF

Berdasarkan penilaian yang diberikan oleh Tim Penguji,

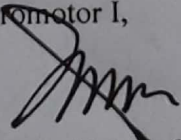
Maka disertasi tersebut dinyatakan **LULUS**

Promotor,



(Prof. Dr. Heru Kurnianto Tjahjono, MM.)

Co Promotor I,



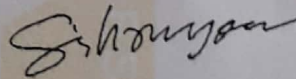
(Dr. Zainal Mustafa EQ., MM.)

Co Promotor II,



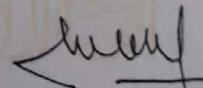
(Dr. Wisnu Prajogo, MBA.)

Penguji I,



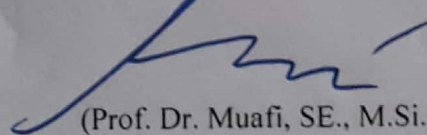
(Prof. Dr. Siswoyo Haryono, MM., M.Pd.)

Penguji II,



(Prof. Dr. Widodo, SE., M.Si.)

Penguji III,



(Prof. Dr. Muafi, SE., M.Si.)

Mengetahui

Ketua Program Studi Ilmu Ekonomi Program Doktor

(Drs. Akhsyim Afandi, MA., Ph.D.)



PERNYATAAN

“Dengan ini saya menyatakan, bahwa dalam disertasi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan 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 daftar pustaka. Apabila di kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, maka saya sanggup menerima hukuman/sangsi apapun sesuai peraturan yang berlaku”.

Yogyakarta, 2021
Yang menyatakan

Fatwa Zuhaena



PRAKATA

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah Subhanahuwata'ala karena atas rahmat Nya penulis bisa menyelesaikan disertasi ini dengan sebaik-baiknya. Penulis telah diberi kesempatan dan kelancaran dalam menyelesaikan disertasi ini.

Penulis menyadari bahwa disertasi ini dapat selesai dengan baik melalui bimbingan dan bantuan Tim Promotor. Proses penyelesaian disertasi ini juga tidak lepas dari kontribusi dan bantuan pihak-pihak yang telah memberikan dukungan baik secara keilmuan, materiil dan mental. Atas bimbingan, dukungan, kontribusi dan bantuan yang diberikan, penulis memberikan penghargaan dan terimakasih sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof Dr Heru Kurnianto Tjahyono.,M.B.A, yang telah memberikan pengarahan, masukan, saran dan dukungan serta kesempatan yang besar dalam penyelesaian disertasi ini.
2. Bapak Dr Zainal Mustafa EQ. MM., yang telah memberikan dukungan, saran, dan bimbingan hingga disertasi ini selesai.
3. Bapak Dr Wisnu Prajogo, M.B.A., yang juga telah memberikan dukungannya, saran dan bimbingan dalam menyelesaikan disertasi ini.
4. Bapak Jaka Sriyana, S.E, M.Si, Ph D. Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Islam Indonesia Yogyakarta, yang telah memberikan kesempatan pada penulis untuk mengenyam pendidikan di Program Doktor FEB UII Yogyakarta.
5. Bapak Prof. Dr.H. Siswoyo Haryono, MM, M.Pd., Prof, Dr Widodo, S.E, M.Si Muafi., Prof. Dr; SE; M.Si, selaku tim penilai dan penguji, yang telah memberikan banyak masukan dan kritik untuk perbaikan disertasi ini.
6. Abi Maesarah Baisa (alm), Umi Nur Zahra (alm) dan Suami Yusuf Mahrus (alm), mereka adalah orang yang paling saya muliakan dan hormati yang menginspirasi dan menguatkan saya dalam menulis disertasi ini.
7. Anak-anak tersayang Nuni Silvana, Adwar Syauqi, cucu Nizom Yusuf dan menantu Ahmad Sucipto serta adik adik yang saya sayangi, terimakasih atas doa dukungan dan pengertiannya, mamah minta maaf karena banyak waktu yang tidak mamah berikan untukmu. Semoga perjuangan dan pengorbanan kita ini bermanfaat untukmu diwaktu selanjutnya.

8. Bapak dan ibu yang telah membantu dalam mengumpulkan data, pimpinan PT Adhi Bandonno Lestari, Aneka Sandang Interbuana, Batik Arjuna Cemerlang, Batik Atma Putra, Batik Damar Hadi, Batik Keris, Loji Textile Industri, Sampangan Duta Panca Sakti Teks, Sentral Berhasil Tex, Batik Semar, Pamong Perkasa, Batik Kresno, Unggul Jaya Sejahtera, Bintang Tri Puratek, Ravena Batik Garmenindo, Martha, Batik Brotoseno, Ezritex, Jacky Batik, Tobal, Trimitra Setia Usaha. Terimakasih atas bantuan bapak dan ibu sehingga data-data dapat terkumpul dengan baik.
9. Teman di Program Doktor UII Yogyakarta, angkatan 21 dan teman-teman seperjuangan dari FEB UNWIKU Purwokerto yang tidak mungkin saya sebut satu persatu karena keterbatasan ruang penulisan, yang telah menjadi teman untuk saling berbagi selama beberapa tahun.
10. Semua pihak yang tidak saya sebutkan dan telah memberikan dukungan atas terselesainya disertasi ini.

Selanjutnya penulis mengakui bahwa disertasi ini tidak lepas dari kekurangan dan keterbatasan.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
PERNYATAAN.....	iii
PRAKATA.....	iv
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR LAMPIRAN.....	x
INTISARI.....	xi
ABSTRACT.....	xii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Perumusan Masalah	23
1.2.1. Pertanyaan Penelitian	24
1.2.2. Tujuan Penelitian.....	25
1.3. Kontribusi Hasil Penelitian	25
BAB II TELAAH TEOERI	
2.1. <i>Grand Theory</i>	27
2.1.1. <i>Social Exchange Theory</i> / SET.....	27
2.1.2. Teori Pertukaran James Coleman	35
2.1.3. Teori Psikologi dari <i>Stewardship Theory</i>	39
2.2. Kerja	46
2.3. Perilaku Kerja Inovatif	47
2.4. Definisi Perilaku Kerja Inovatif.....	50
2.5. Kesungguhan.....	58
2.6. Dedikasi.....	60
2.7. Penghayatan.....	63
2.8. Kepemimpinan Spiritual	64
2.9. Ringkasan Model Penelitian.....	79
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	
1. Paradigma Penelitian	80
2. Definisi Operasional dan Pengukuran	81
3. Populasi dan Ukuran Sampel	86
4. Metode Pengumpulan Data.....	88
5. Rancangan Analisa Data	89
a. Pengembangan Model Penelitian.....	90
b. Pengembangan <i>Path Diagram</i>	90
c. Konversi <i>Path Diagram</i> kedalam Persamaan.....	91
d. Evaluasi kriteria <i>goodness-of-fit</i>	92
e. Uji Model Pengukuran.....	94
f. Uji Model Struktural	96

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

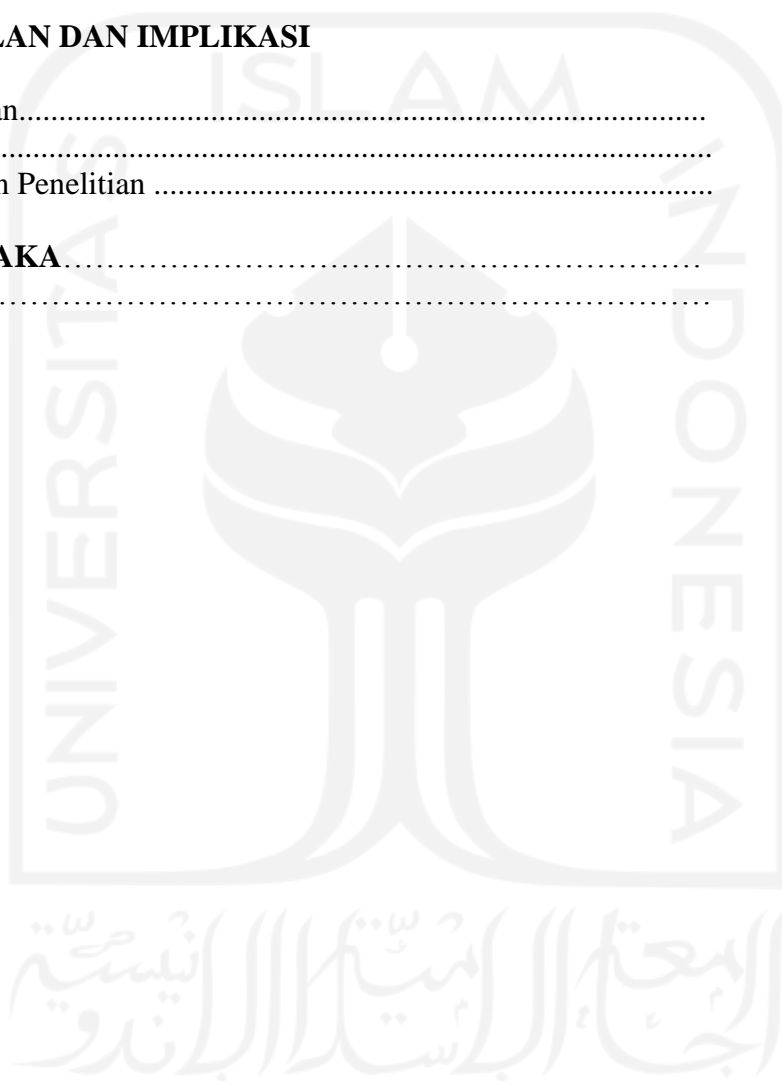
1. Analisa Deskriptif.....	97
2. Deskripsi Variabel Penelitian.....	99
3. Analisis Data Inferensial.....	106
4. Uji Asumsi.....	109
5. <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM) tanpa Variabel Moderating.....	112

BAB V SIMPULAN DAN IMPLIKASI

1. Kesimpulan.....	127
2. Implikasi.....	128
3. Kelemahan Penelitian	132

DAFTAR PUSTAKA	134
-----------------------------	-----

LAMPIRAN	146
-----------------------	-----



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1.	Persepsi Dukungan Perusahaan Batik di Jawa Tengah.....	5
Tabel 1.2.	Pengaruh kesungguhan, dedikasi dan penghayatan terhadap perilaku... Inovatif kerja	16
Tabel 4.1.	Distribusi responden berdasarkan Jenis Kelamin Pada Pekerja (<i>designer</i>) di Batik Jawa Tengah tahun 2019.....	97
Tabel 4.2.	Distribusi responden berdasarkan usia Pekerja Batik (<i>designer</i>) di Jawa Tengah 2019.....	98
Tabel 4.3.	Standar kategori penilaian hasil distribusi jawaban responden.....	99
Tabel 4.4.	Deskripsi jawaban pada variabel kesungguhan pada pekerja Batik (<i>designer</i>) di Jawa Tengah.....	100
Tabel 4.5	Deskripsi jawaban pada variabel dedikasi pekerja (<i>designer</i>) Batik di Jawa Tengah.....	101
Tabel 4.6.	Deskripsi jawaban responden pada variabel penghayatan pada Pekerja (<i>designer</i>) Batik di Jawa Tengah.....	102
Tabel 4.7.	Deskripsi jawaban responden pada variabel Kepemimpinan spiritual pada Pekerja (<i>designer</i>) Batik di Jawa Tengah	103
Tabel 4.8	Deskripsi jawaban responden pada variabel Perilaku Inovatif pada Pekerja (<i>designer</i>) Batik di Jawa Tengah..	105
Tabel 4.9	Hasil Pengujian <i>Construct Reliability</i>	109
Tabel.4.10	Penilaian Normalitas Data.....	110
Tabel 4.11	Uji <i>Univariate Outliers</i> Data.....	111
Tabel 4.12	Uji Kelayakan Model Perilaku Kerja Inovatif.....	114
Tabel 4.13	Nilai Koefisien Regresi yang di Standisasi	115
Tabel 4.14	Model Struktural dengan Melibatkan Variabel Moderasi.....	117
Tabel 4.16	Tabel Gabungan sebelum dan Sesudah adanya Variabel Moderasi...	118

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1.	Kaitan dan Kontribusi SET, WIB dan FFM.....	77
Gambar 2.2.	Model Penelitian: Model Hubungan keterikatan karyawan, perilaku kerja inovatif dan kepemimpinan spiritual sebagai Pemoderasi... 78	
Gambar 3.1.	<i>Path diagram</i>	91
Gambar 4.1	<i>Confirmatory Factor Analysis</i> Faktor-faktor yang Mempengaruhi perilaku kerja inovatif	106
Gambar 4.3	<i>Structural Equation Modeling</i> Tanpa Variabel Moderating	112
Gambar 4.4.	Model Struktural dengan Melibatkan Variabel Moderating	116
Gambar 4.5.	Model Struktural dengan Melibatkan Variabel Moderating yang di Modifikasi.....	117



DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN 1. Jumlah Pekerja (<i>designer</i>) Batik di Jawa Tengah (Yang Berbentuk PT):.....	146
LAMPIRAN 2. Proporsi Pekerja (<i>designer</i>) Batik Propinsi Jawa Tengah Yang Dijadikan Sampel Dalam Penelitian (Perusahaan Batik Yang Berbentuk PT):.....	147
LAMPIRAN 3. Kuesioner Pernyataan Variabel Laten Identitas Responden.....	148
LAMPIRAN 4. Tabulasi Jawaban Responden.....	151
LAMPIRAN 5. Construk <i>Validitas</i> dan <i>Reliabilitas</i> . kesungguhan, dedikasi, penghayatan , perilaku kerja inovatif dan kepemimpinan spiritual	180
LAMPIRAN 6. Hasil Analisis Confirmatory Model.....	185
LAMPIRAN 7. Hasil Analisis Full SEM.....	187
LAMPIRAN 8. R^2 Sebelum Modifikasi	188
LAMPIRAN 9. Normalitas data.....	190
LAMPIRAN 10. Mahalanobis	191
LAMPIRAN 11. Model Fit Summary.....	194
LAMPIRAN 12. Hasil Analisis Moderating.....	196
LAMPIRAN 13. Model Struktural dengan melibatkan Variabel Moderating...	209
Model Struktural dengan melibatkan Variabel Moderating / modifikasi.....	209
LAMPIRAN 14. Perhitungan Regresi setelah di Moderasi.....	210
LAMPIRAN 15. R^2 Setelah di Moderasi.....	212

INTISARI

Penelitian ini bertujuan untuk menguji faktor faktor keterikatan karyawan: peran kepemimpinan spiritual sebagai pemoderasi pengaruh ketreratan karyawan terhadap perilaku kerja inovatif. Pekerja / designer dengan *employee engagement* yang tinggi *innovative work behavior* akan di merespon dengan baik dan sebaliknya, demikian juga dengan variabel pemoderasi *spiritual leadership* akan memperkuat hubungan *employee engagement* terhadap *innovative work behavior*.

Penelitian dilakukan dengan metode survey. Sampel penelitian berjumlah 150 Perusahaan Batik yang berbentuk PT di Jawa Tengah. Pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan *purposive sampling*, yaitu pemilihan sampel sesuai dengan tujuan penelitian. Pekerja atau *designer* batik yang dipilih adalah *designer* dengan pengalaman kerja selama tiga tahun. Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan *Structural Equation Modeling*.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *employee engagement* / keterikatan karyawan yang terdiri dari *vigor* / kesungguhan, *dedication* / dedikasi dan *absorption* / penghayatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *innovatif work behavior* / perilaku kerja inovatif sebelum ada variabel moderating, setelah ada variabel moderating yaitu *spiritual leadership* / kepemimpinan spiritual yang di modifikasi disebabkan oleh probabilitas yang masih rendah, sehingga menghasilkan *absorption* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *innovative work behavior* sedangkan *dedication* memoderasi pengaruh *dedication* terhadap *innovative work behavior*.

Kata kunci: *Employee Engagement, Innovative Behavior, Spiritual leadership*.

ABSTRACT

This research aims to examine the factors of employee engagement : the role of spiritual leadership as a moderating effect of employee engagement on innovative work behavior. Workers / designers with high employee engagement innovative behavior will respond well and vice versa, as well as spiritual leadership moderating variables will strengthen the relationship of employee engagement towards innovative work behavior.

The study was conducted by survey method. The research sample of 150 Batik Companies in the form of PT in Central Java. Sampling is done by using purposive sampling, namely the selection of samples in accordance with the objectives of the study. Batik workers or designers chosen are designers with work experience of three years. Hypothesis testing is carried out using Structural Equation Modeling.

The results of this study indicate that employee engagement consists of vigor, dedication and absorption have a positive and significant effect on innovative work behavior before there is a moderating variable, after which there is a moderating variable that is spiritual leadership modification is caused by the probability that is still low, resulting in absorption has a positive and significant effect on innovative work behavior while dedication moderates the effect of dedication on innovative behavior.

Key word: Employee Engagement, Innovative work Behavior, Spiritual leadership.



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Pada bagian ini peneliti akan membahas hal-hal yang terkait dengan alasan-alasan yang mendasari pentingnya dilakukan penelitian ini, kemudian dilanjutkan dengan rumusan masalah, tujuan penelitian dan kontribusi penelitian.

1.2. Perilaku kerja inovatif (IWB)

Perilaku kerja inovatif menurut West (2014) adalah semua tingkah laku seseorang yang ditujukan untuk membuat, memperkenalkan, dan menerapkan sesuatu yang baru dan berguna dalam beragam organisasi. Beberapa peneliti menyebutnya sebagai *shop-floor innovation* (De Jong & Hartog, 2013). Pandangan serupa diungkapkan oleh Stein (2014) yang mengatakan bahwa inovasi adalah ide-ide kreatif yang berhasil diterapkan. Afsar *et al.* (2019) berpendapat bahwa terdapat dua aspek yang melandasi Perilaku kerja inovatif yaitu daya cipta dan keberanian mengambil risiko. Peneliti lain seperti Saed *et al.* (2014), De Jong & Hartog, (2013), dan Bryd & Bryman (2013) mendefinisikan bahwa seluruh inovasi berakar dari ide yang kreatif, mereka juga menyebutkan bahwa kreativitas terdiri dari tiga indikator yaitu keahlian, kapabilitas berpikir adaptif dan inventif, dan motivasi internal. Selanjutnya Birdi *et al.* (2016) mendefinisikan perilaku inovatif kerja mengacu pada kemampuan untuk menciptakan sebuah ide yang original, menggunakan hasil kerja sebagai sebuah ide yang berpotensi dan menerapkan ide-ide baru kedalam praktek kerja. Pendapat lain karyawan mengacu pada sebuah kemampuan individu untuk menciptakan ide-ide dan sudut pandang baru, yang diubah menjadi inovasi (Dysvik *et al.*, 2014).

Selama beberapa dekade, riset-riset tentang Perilaku kerja inovatif (*Innovative Work Behavior*) terus mengalami perkembangan dan menjadi salah satu topik penting di bidang manajemen sumberdaya manusia dan perilaku organisasi kerja. Namun sayangnya, sebagian besar riset tentang Perilaku kerja inovatif banyak dilakukan pada organisasi di perusahaan-perusahaan besar dan lebih memusatkan pada Perilaku kerja inovatif di tingkat organisasi dan jarang dilakukan pada tingkat individu (Aromaa & Eriksson, 2014; Klesen *et al.* 2018). Riset tentang Perilaku kerja inovatif di tingkat individu selama ini masih kurang mendapat perhatian dalam literatur manajemen. Penelitian lebih banyak ditemukan mengenai Perilaku kerja inovatif di tingkat organisasi, (Gegeleva *et al.* 2016; Kessel *et al.* 2014; Roberta *et al.*, 2016; Bebalola *et al.* 2016; Kim 2015; Tim *et al.* 2018).

Saks (2013) mengemukakan bahwa keterikatan karyawan sebagai variabel yang mempengaruhi Perilaku kerja inovatif belum banyak dieksplorasi. Saks (2013) juga mengemukakan dalam kerangka *Social Exchange Theory* (SET) bahwa "karyawan memiliki kemungkinan lebih terikat dan bermanfaat untuk organisasi mereka". SET mengasumsikan bahwa jika sebuah organisasi menawarkan penghargaan ekonomi, sosial, emosional kepada karyawan, maka karyawan merasa berkewajiban untuk merespons dengan tingkat keterikatan yang sesuai. Sebaliknya, mereka merasa tidak terikat jika organisasi mereka gagal memenuhi janjinya dengan tidak memberikan kompensasi yang memadai, promosi, keamanan kerja, kesempatan pelatihan, dan insentif lain yang diinginkan (Cropanzano & Mitchell, 2015). Untuk lebih memperkuat hubungan atau memperlemah hubungan keterikatan karyawan terhadap Perilaku kerja inovatif, penulis memilih kepemimpinan spiritual sebagai variabel moderasi. Pengaruh moderasi kepemimpinan spiritual pada keterikatan karyawan terhadap Perilaku kerja

inovatif masih jarang dieksplorasi sehingga dapat menjadi gap yang dapat dipecahkan dalam penelitian ini (Chen *et al.*, 2016; Agarwal *et al.*, 2014; Chang, 2015; de Springler *et al.*, 2017).

Penelitian ini mengambil lokasi penelitian yaitu designer batik perusahaan batik di Jawa Tengah yang berbentuk perseroan terbatas. Penelitian ini berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya. De Jong dan Hartog (2013) melakukan penelitian tentang Perilaku kerja inovatif menggunakan subjek penelitian karyawan yang bekerja di berbagai pekerjaan di Inggris sebanyak 100 orang dari 12 perusahaan sebagai sampel yang diteliti dengan temuannya bahwa Perilaku kerja inovatif terdiri dari empat dimensi yaitu, melihat kesempatan, mengeluarkan ide, memperjuangkan ide dan mengaplikasikan ide. Saks (2013) melakukan penelitian karyawan perusahaan di berbagai industri di Toronto Canada, sebanyak 102 karyawan di berbagai perusahaan sebagai sampel yang diteliti dengan temuannya bahwa keterikatan karyawan berpengaruh positif terhadap Perilaku kerja inovatif. Fry (2013) melakukan penelitian menguji dan mengevaluasi, perputaran pengadaan peralatan militer untuk departemen angkatan darat di Texas USA (*personal communication/PC*) dengan 220 bawahan dengan temuannya bahwa kepemimpinan spiritual terdiri dari lima dimensi yaitu visi, harapan, cinta altruistik, arti dan keanggotaan..

Karyawan yang inovatif salah satu faktor penting yang bisa menyukkseskan bisnis (Miliman *et al*, 2020; Shanker *et al*, 2017). Lingkungan bisnis yang tidak pasti dan sangat kompetitif menuntut inovasi agar bisnis tetap kompetitif. Perilaku kerja inovatif dapat mengubah seseorang menjadi lebih kooperatif sehingga meningkatkan produktivitas karyawan, (Sani, 2019). Sakit *et al.* (2017) mendefinisikan Perilaku kerja inovatif di tingkat individu sebagai kemauan umum untuk berubah. West (2014) selanjutnya

mendefinisikan perilaku kerja inovatif kerja sebagai semua tindakan individu yang terkait dengan pembuatan, pengenalan, dan penerapan hal baru yang bermanfaat bagi setiap tingkat organisasi sebagai output. West (2014) mengamati bahwa Perilaku kerja inovatif membahas pengenalan ide-ide baru yang disengaja. Baru-baru ini, De Jong & Hartog (2013) mendefinisikan perilaku kerja inovatif sebagai “perilaku yang disengaja dari seorang individu untuk memperkenalkan dan menerapkan ide, produk, proses, dan prosedur baru pada peran kerjanya.

Proses Perilaku kerja inovatif ini terdiri dari tiga fase: yaitu, generasi ide, promosi ide dan implementasi ide (Kleysen, 2018; Mahr *et al.* 2015). Hal ini sejalan dengan pernyataan Janssen (2010), bahwa dimensi yang dikembangkan meliputi penciptaan ide, promosi dan implementasi. Pong *et al.* (2019) dalam konteks ini, menyatakan bahwa karyawan dapat membantu meningkatkan kinerja organisasi dengan menggunakan kemampuan mereka untuk menghasilkan ide-ide yang inovatif dan menggunakannya sebagai fondasi (*building block*) untuk meningkatkan produk, layanan dan proses kerja yang lebih baik

Organisasi selalu berusaha untuk menumbuhkan dan mengembangkan perilaku inovatif kerja . Inovasi kerja yang kompleks membutuhkan berbagai upaya kognitif dan afektif dari karyawan untuk menghasilkan ide-ide baru yang menarik dan menerapkannya dalam pekerjaan mereka. Untuk mencapai hal tersebut, karyawan perlu meluangkan waktu, pikiran dan tenaga mereka melampaui pekerjaan formal juga memiliki kesungguhan, dedikasi dan penghayatan dalam bekerjanya (Afsar & Badir, 2017). Dalam hal ini diperkirakan mampu menghasilkan tingkat Perilaku kerja inovatif kerja yang lebih tinggi.

Perilaku kerja inovatif kerja menjadi isu yang menarik karena terkait dengan besarnya dampak sikap kerja ini terhadap kualitas dan model seorang desainer batik (Shucks *et al.* 2019). Rendahnya tingkat perilaku kerja inovatif kerja desainer batik dapat menyebabkan meningkatnya ketidakpuasan para konsumen, (Burke *et al.*, 2014). Oleh karena itu, mempelajari perilaku kerja inovatif menjadi sangat penting dengan alasan variabel ini akan menyediakan pemahaman yang lebih baik mengenai sampai sejauh mana para desainer memahami peran perilaku kerja inovatif mereka dengan tugas-tugas yang dikerjakan (Eldor & Harpaz, 2016; Chen *et al.*, 2018)

TABEL 1.1.
Persepsi Dukungan Perusahaan Batik Jawa Tengah

No	Tahun	Export Penjualan	Penurunan
1	2018	US\$ 630. 045. 000.000	
2	2019	US\$ 372. 036. 000.000	US\$ 258. 009. 000. 000
3	2020	US\$ 255. 093.000. 000	US\$ 116. 943. 000. 000

Sumber *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organisation (UNESCO)*

Studi-studi sebelumnya mengungkapkan bahwa karyawan yang memiliki Perilaku kerja inovatif kerja tinggi cenderung aktif dalam pekerjaan, loyal pada majikan (pemberi kerja), dan mempunyai komitmen yang tinggi dalam kemajuan karir mereka (Anderson *et al.* 2015). Lebih jauh, ditunjukkan bahwa Perilaku kerja inovatif kerja dinilai dapat menurunkan tingkat absensi dan keluar masuknya karyawan (Goering, Shimazu, Zhou, Wada, dan Sakai (2017) serta meningkatkan tingkat kepuasan kerja dan komitmen organisasional (Cherry *et al.*, 2014 ; Ho *et al.*, 2015; Zopiatis *et al.*, 2015). Secara ringkas dapat disimpulkan bahwa Perilaku kerja inovatif merupakan prediktor penting bagi sikap dan Perilaku kerja inovatif karyawan.

Selain hal di atas, dari berbagai penelitian yang ada Perilaku kerja inovatif juga dipengaruhi oleh beberapa faktor. Sebuah studi empiris menyatakan bahwa karyawan

yang memiliki keterikatan karyawan mampu memberikan nilai dan kepedulian yang tinggi terhadap pekerjaannya, serta berkinerja lebih inovatif (menghasilkan banyak pekerjaan) (Slaten *et al.*, 2015). Karyawan yang terlibat cenderung memiliki perilaku yang lebih inovatif karena mereka sadar secara emosional, kognitif, dan fisik di tempat kerja mereka (Kahn, 2013). Isu kritis dalam penelitian ini adalah pentingnya membahas dimensi keterikatan karyawan secara komprehensif, karena terbatasnya jumlah penelitian yang mengkaji faktor-faktor keterikatan karyawan yaitu kesungguhan dedikasi dan penghayatan (Schaufely & Baker, 2010; Lithans, 2015).

Schaufeli & Bakker (2014) menjelaskan bahwa keterikatan karyawan memiliki tiga dimensi yang pada penelitian ini dijadikan sebagai variabel yaitu:

- a. *Vigor* (kesungguhan), dicirikan dengan energi tingkat tinggi dan fleksibilitas mental saat bekerja, keinginan untuk menginvestasikan upaya dalam pekerjaan, dan tetap teguh meski menghadapi berbagai kesulitan. Perilaku yang terbentuk dari aspek ini seperti, mencoba alternatif lain ketika menghadapi kesulitan saat bekerja, karyawan berusaha menjaga kualitas hasil kerjanya, dan merasa tertantang ketika diberikan banyak tugas oleh karyawan.
- b. *Dedication* (dedikasi), mengacu pada keterikatan yang kuat pada pekerjaan dan mengalami rasa penting, antusias dan tertantang terhadap pekerjaan. Perilaku yang terbentuk dari aspek ini seperti, karyawan ikut andil dalam berbagai aktivitas untuk memajukan perusahaan, karyawan berusaha mengumpulkan tugas sesuai dengan waktu yang ditentukan oleh perusahaan, karyawan menaati aturan yang berlaku di perusahaan, dan karyawan berusaha menyelesaikan tugasnya meskipun itu sulit.
- c. *Absorbtion* (penghayatan), dicirikan dengan berkonsentrasi secara penuh dan merasa asyik dengan pekerjaannya, sehingga waktu terasa berlalu dengan cepat dan sulit

melepaskan diri dari pekerjaan. Pendeknya, karyawan yang terikat memiliki level energi yang tinggi dan antusias dengan pekerjaan mereka. Perilaku yang terbentuk dari aspek ini diantaranya, karyawan merasa senang dalam bekerja dan fokus terhadap pekerjaan sehingga waktu bekerja yang dirasakan oleh karyawan tersebut berlalu begitu cepat.

Adapun faktor kesungguhan yang selama ini menjadi pusat perhatian dan seringkali digunakan sebagai faktor dari keterikatan karyawan (Paek *et al.* 2018; Harter, Adelson dan Reio, 2017). Pekerja yang bekerja dengan kesungguhan yang tinggi menunjukkan perilaku seperti bersemangat dalam bekerja, antusias, tidak menghiraukan lingkungan sekitar, dan dapat menyelesaikan pekerjaannya sampai tuntas dengan tepat waktu akan meningkatkan Perilaku kerja inovatif, (Bakker, 2011; Saks, 2013). Dalam hubungannya dengan Perilaku kerja inovatif ditunjukkan bahwa kesungguhan berkorelasi positif dengan Perilaku kerja inovatif (Chen & Huang, 2016). Dalam penelitian tersebut dilaporkan bahwa semakin meningkat kepercayaan diri seseorang, maka ada kecenderungan semakin kuat individu tersebut mengidentifikasikan dirinya dengan pekerjaan. Hal ini disebabkan kesungguhan berkaitan erat dengan kepercayaan diri seseorang mengenai kompetensi dan kemampuan dirinya. Kompetensi yang dimiliki dan kemampuan dalam menyelesaikan tugas secara berhasil di masa lalu menyebabkan ia akan lebih bersungguh-sungguh dan berinovasi dalam pekerjaan yang dilakukan pada saat ini (Camely, 2016; Amencan, 2015; Gogoleva, 2016).; Saks, 2013).

Spiegelaere (2015) menyimpulkan bahwa kesungguhan merupakan prediktor terbaik yang dapat digunakan untuk memprediksi seberapa besar seseorang berinovasi aktif didalam pekerjaannya. Dalam penelitiannya, Byrne *et al.* (2016) menjelaskan bahwa kemampuan seorang individu dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan dengan berhasil pada masa lalu akan membangkitkan semangat dan menjadikan ia lebih percaya

diri untuk menampilkan kinerja terbaiknya pada masa yang akan datang. Sebagai konsekuensinya ia akan lebih aktif dan bersungguh-sungguh melaksanakan aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan.

Penelitian Shanker *et al.* (2016) yang menggunakan sampel pekerja pemerintahan dan manufaktur di Afrika Selatan melaporkan bahwa kesungguhan berkorelasi positif dengan Perilaku kerja inovatif. Karyawan yang memiliki kesungguhan dalam bekerja yang tinggi lebih aktif dalam pekerjaan dan berinovasi. Hal ini karena mereka mempercayai bahwa keberhasilan atau kesuksesan dalam bekerja yang diperoleh selama ini disebabkan oleh usaha mereka sendiri (Choo *et al.* (2015). Sebagai konsekuensinya, akan muncul dorongan yang kuat dari dalam diri individu tersebut untuk aktif dalam pekerjaan daripada individu yang hanya pasrah atau mau menerima apa adanya akan nasib yang menimpa pada diri mereka sendiri tanpa usaha untuk melakukan sesuatu apapun (kesungguhan).

Lebih lanjut, hasil penelitian Ten *et al.* (2012) menunjukkan bahwa orang yang mempunyai kesungguhan dalam bekerja yakin keberhasilan atau kesuksesan dalam menyelesaikan satu pekerjaan dikarenakan atas ketekunan dan kesungguhan mereka sendiri bukan dari faktor di luar dirinya. Oleh karena itu, mereka akan lebih kuat mengidentifikasi dirinya dengan pekerjaan. Senada dengan penelitian itu, Spiegelaer *et al.* (2015) melaporkan bahwa karyawan yang berinovasi dengan baik hal tersebut ditentukan kesungguhan dalam bekerja, mereka cenderung berupaya keras untuk bekerja dan berinovasi dalam pekerjaan. Demikian pula dengan hasil penelitian Agarwal (2015) ditunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kesungguhan maka akan semakin tinggi pula tingkat Perilaku kerja inovatif yang berkaitan dengan aktivitas pekerjaan

Selanjutnya, Mackay *et al.* (2017) menemukan adanya hubungan yang positif antara kesungguhan dengan Perilaku kerja inovatif. Sama dengan hasil meta analisis yang dilakukan oleh Shuck, Adelson, dan Reio Jr (2017) penelitian ini menyimpulkan bahwa kesungguhan mempunyai hubungan yang positif dengan Perilaku kerja inovatif. Hal itu berarti bahwa ketika seseorang mempercayai bahwa prestasi kerja yang selama ini didapatkan karena kesungguhan mereka sendiri bukan disebabkan pengaruh orang lain, maka ia akan meningkatkan Perilaku kerja inovatif. Dengan demikian, dari beberapa hasil penelitian-penelitian di atas dapat disimpulkan bahwa kesungguhan secara konsisten mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku kerja inovatif.

Selain hal di atas, isu yang cukup penting dalam penelitian ini adalah masih ditemukannya ketidakjelasan (inkonsistensi) hasil riset-riset sebelumnya antara kesungguhan dengan Perilaku kerja inovatif. Choo *et al.* (2015), Roof *et al.* (2016), dan Paek *et al.* (2015) menyatakan bahwa kesungguhan tidak signifikan pengaruhnya terhadap Perilaku kerja inovatif. Hasil penelitian tersebut menyebutkan bahwa orang yang memiliki kesungguhan yang rendah lebih cenderung merasa kurang mampu menyelesaikan pekerjaan daripada orang lain. Oleh sebab itu, cenderung memiliki Perilaku kerja inovatif yang rendah pada pekerjaan

Berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya yang lebih menekankan aspek-aspek dedikasi yang memengaruhi terbentuknya Perilaku kerja inovatif. Dalam studi ini peneliti lebih menitik beratkan pada Perilaku kerja inovatif yang dipengaruhi oleh karakteristik-karakteristik dedikasi yang mencoba menjelaskan ciri individu hal ini karena sebagian besar penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa dedikasi dinilai memiliki kemampuan yang cukup kuat dalam memprediksi Perilaku kerja inovatif kerja

karyawan (Anitha 2016; Ugwu 2016; He *et al.* 2014). Dalam literatur dedikasi digambarkan sebagai sifat individu yang sangat penting, hal ini dapat menginspirasi diri karyawan sehingga kemudian memunculkan perasaan bangga serta akan melakukan yang terbaik dalam pekerjaannya (Bakker *et al.* 2016; Saks 2013). Jadi, orang dengan dedikasi yang tinggi cenderung mempunyai sifat berkomitmen dengan orang lain, hal ini karena mereka memiliki semangat tinggi, sikap melayani, jiwa yang menyenangkan, dan komitmen yang tinggi, serta senang melakukan aktivitas bersama orang lain. (Suharti *et al.* 2014). Dengan demikian dedikasi adalah kepribadian yang berorientasi pada bagaimana seseorang bisa mendedikasikan dirinya membangun dan menjalin hubungan yang harmonis dengan orang lain. Hal itu lebih sesuai untuk tipe-tipe pekerjaan yang membutuhkan keterampilan interpersonal dan lingkungan yang lebih kooperatif (Toyama & Mauno 2018; Stock *et al.* 2018). Selain itu, dedikasi berkaitan erat dengan sifat orang Indonesia yang tidak suka mengeluh. Hal ini karena, masyarakat (orang) Indonesia pada umumnya mempunyai sifat yang ramah, suka bersahabat dan suka bekerja sama (bergotong-royong) (Koentjaraningrat, 1990).

Selain hal di atas, isu yang cukup penting dalam penelitian ini adalah masih ditemukannya ketidakjelasan (inkonsistensi) hasil riset-riset sebelumnya antara dedikasi dengan Perilaku kerja inovatif. Choo *et al.* (2015) menyatakan bahwa dedikasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Perilaku kerja inovatif. Hasil penelitian tersebut menyebutkan bahwa orang yang memiliki dedikasi yang rendah lebih cenderung merasa kurang mampu menyelesaikan pekerjaan daripada orang lain. Oleh sebab itu, cenderung memiliki Perilaku kerja inovatif yang rendah pada pekerjaan.

Lebih lanjut, Paek *et al.* (2015) melakukan studi dengan menggunakan sampel dari beberapa pekerjaan yang harus dilakukan secara mandiri (*soliter*) seperti seorang peneliti dan karyawan hotel di Seoul Korea Selatan. Peneliti menemukan bahwa dedikasi berpengaruh negatif terhadap Perilaku kerja inovatif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa orang dengan dedikasi yang rendah cenderung memiliki tingkat Perilaku kerja inovatif yang rendah pada pekerjaan. Orang yang berdedikasi akan mempunyai pemikir, dapat diandalkan dan berhati-hati dalam melaksanakan tugas, oleh karena itu mereka merasa senang dan nyaman ketika bekerja secara individu.

He *et al.* (2015) melakukan studi di Inggris menemukan bahwa dedikasi berpengaruh positif terhadap Perilaku kerja inovatif. Hasil penelitian tersebut mengungkapkan bahwa karyawan yang memiliki dedikasi cenderung memiliki semangat dan antusias yang tinggi untuk menjalin hubungan dengan orang lain. Mereka merasa lebih senang dengan aktif berinteraksi dan membangun hubungan yang harmonis akan meningkatkan Perilaku kerja inovatif mereka dengan aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan. Sementara itu, karyawan dengan dedikasi yang tinggi cenderung menunjukkan sikap yang sopan, toleran, berhati lembut, pemaaf dan peduli. Ketika seorang karyawan merasa senang dan puas menjalin kerja sama dengan orang lain, maka ia akan lebih dapat meningkatkan Perilaku kerja inovatif kerjanya. Senada dengan hasil penelitian di atas, Shuck *et al.* (2017) melaporkan bahwa dedikasi berpengaruh positif terhadap Perilaku kerja inovatif. Begitu pula hasil studi empiris yang dilakukan oleh Tims, Bakker & Derks (2015). di Nederland juga membuktikan bahwa dedikasi merupakan prediktor terbaik bagi Perilaku kerja inovatif.

Selanjutnya, Mugrove *et al.* (2015) melaporkan bahwa dedikasi tidak berpengaruh terhadap Perilaku kerja inovatif. Hasil penelitian Roof *et al.* (2016)

menunjukkan bahwa dedikasi berhubungan negatif dengan Perilaku kerja inovatif. Berdasarkan pada hasil penelitian-penelitian tersebut dapat dikatakan bahwa pengaruh dedikasi terhadap Perilaku kerja inovatif yang ada selama ini belum menghasilkan kesimpulan yang konklusif.

Di sisi lain Perilaku kerja inovatif dipengaruhi oleh penghayatan. Berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya yang lebih menekankan aspek-aspek yang memengaruhi terbentuknya Perilaku kerja inovatif (Riana *et al.*; Anitha 2015; Ugwu 2014; He *et al.* 2014). Dalam studi ini peneliti lebih menitik beratkan pada Perilaku kerja inovatif yang dipengaruhi oleh karakteristik-karakteristik penghayatan yang mencoba menjelaskan sifat atau ciri individu yang dalam hal ini dikarenakan sebagian besar penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa penghayatan dinilai memiliki kemampuan yang cukup kuat dalam memprediksi Perilaku kerja inovatif karyawan, penghayatan akan menunjukkan perilaku bahwa dirinya sulit dilepaskan dengan pekerjaannya, sehingga dirinya merasa waktu begitu cepat berlalu. Selain itu, karyawan tersebut juga akan lebih serius dalam bekerja (Bakker, 2016; Saks, 2013).

Adapun faktor penghayatan yang selama ini menjadi pusat perhatian dan seringkali digunakan sebagai anteseden dari Perilaku kerja inovatif (Anthony *et al.* 2017; Baily *et al.* 2017; Knight *et al.* 2017; Zhong *et al.* 2016; Anaza *et al.* 2014; Forodale *et al.* 2017). Dalam hubungannya dengan Perilaku kerja inovatif, penelitian menunjukkan bahwa penghayatan berkorelasi positif dengan Perilaku kerja inovatif kerja (Ali & Mehrun, 2019). Dalam penelitian tersebut dilaporkan bahwa semakin meningkat ketekunan, bekerja dengan hati, maka ada kecenderungan semakin kuat individu tersebut mengidentifikasikan dirinya dengan pekerjaan.

Penghayatan dan Perilaku kerja inovatif memperkuat satu sama lain, terutama Perilaku kerja inovatif yang dipengaruhi oleh penghayatan, dan karyawan yang dalam bekerja dengan hati dan menghayati lebih mungkin untuk bertindak secara inovatif. Prieto dan Pérez-Santana (2014) mengemukakan bahwa karyawan yang merasa menghayati dalam bekerja dengan perusahaan mereka tidak hanya melakukan peran standar mereka tetapi juga peran ekstra mereka; mereka bersedia bereksperimen, yang dapat mengarah pada penciptaan ide dan solusi baru, yaitu Perilaku kerja inovatif. Karyawan yang inovatif akan lebih cenderung memiliki ide dan mampu memotivasi diri dengan kondisi kerja yang realistis. Namun, untuk mewujudkan ide, karyawan membutuhkan dukungan.

Oleh karena itu, penghayatan dalam hal ini proses sangat penting. Sebuah studi empiris yang dilakukan oleh Schmitt *et al.* (2016) menyatakan bahwa karyawan yang dalam bekerja penuh penghayatan bekerja dengan hati, mampu memberikan nilai dan kepedulian yang tinggi terhadap pekerjaannya, serta berkinerja lebih inovatif (menghasilkan banyak pekerjaan). Karyawan yang bekerja dengan hati cenderung memiliki perilaku yang lebih inovatif karena mereka sadar secara emosional, kognitif, dan fisik di tempat kerja mereka (Kahn 2013). Hubungan antara penghayatan dan Perilaku kerja inovatif juga didukung oleh penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa karyawan yang bekerja dengan hati cenderung sangat aktif, berpikiran terbuka, pemikir out-of-the-box, melakukan upaya ekstra, menunjukkan pola baru, dan membatalkan. cara berpikir formal (Eldor, 2017). Studi dari Slatten dan Mehmetoglu (2015) mengaitkan penghayatan dan Perilaku kerja inovatif keaja. Kajian ini mengacu pada Perilaku kerja inovatif sebagai penerapan ide-ide yang berguna di tempat kerja. Karyawan yang merasa bekerja dengan penghayatan memiliki tingkat energi yang tinggi dan sangat antusias

dengan pekerjaannya. Temuan dari (Slatten dan Mehmetoglu (2015) mengungkapkan bahwa penghayatan sangat terkait dengan munculnya Perilaku kerja inovatif. Seppälä *et al.* (2018) mengidentifikasi perbedaan pola penghayatan antara partisipan dengan inovasi dari waktu ke waktu. Namun, inovasi meningkat pada tingkat penghayatan tinggi dan menurun pada tingkat penghayatan sedang dan rendah.

Sementara penelitian Hirschi (2014) dengan menggunakan sampel 529 pekerja industri di Jerman melaporkan bahwa penghayatan berkorelasi positif dengan Perilaku kerja inovatif. Karyawan yang memiliki penghayatan tinggi (mereka penentu nasib mereka sendiri) lebih aktif dalam pekerjaan. Hal ini karena mereka mempercayai bahwa keberhasilan atau kesuksesan dalam bekerja yang diperoleh selama ini disebabkan oleh usaha mereka sendiri (Byrne *et al.* 2016; Bcevast *et al.* 2017), sebagai konsekuensinya muncul dorongan yang kuat dari dalam diri individu tersebut untuk aktif dalam pekerjaan daripada individu yang hanya pasrah atau mau menerima apa adanya akan nasib yang menimpa pada diri mereka sendiri tanpa usaha untuk melakukan sesuatu apapun.

Lebih lanjut, hasil penelitian (Caniield & Veld 2019) menunjukkan bahwa orang yang bekerja dengan penghayatan merasa yakin keberhasilan atau kesuksesan dalam menyelesaikan satu pekerjaan dikarenakan atas ketekunan dan kesungguhan mereka sendiri bukan dari faktor di luar dirinya. Oleh karena itu, mereka akan lebih kuat mengidentifikasikan dirinya dengan pekerjaan. Senada dengan penelitian Tennako (2018) melaporkan bahwa karyawan yang merasa berkinerja dengan baik dimana hal tersebut ditentukan oleh Perilaku kerja inovatif mereka sendiri cenderung berupaya keras untuk berinovasi dalam pekerjaan. Demikian pula dengan hasil penelitian (Park *et al.*

2018) menunjukkan bahwa makin tinggi penghayatan, maka akan semakin tinggi pula Perilaku kerja inovatif mereka yang berkaitan dengan aktivitas pekerjaan

Selain hal di atas, isu yang cukup penting dalam penelitian ini adalah masih ditemukannya ketidakjelasan (inkonsistensi) hasil riset-riset sebelumnya antara penghayatan dengan Perilaku kerja inovatif. (Choo *et al.* 2015; Chang *et al.* 2015; Mugrove *et al.* 2015) menyatakan bahwa penghayatan tidak signifikan berpengaruh terhadap Perilaku kerja inovatif. Hasil penelitian tersebut menyebutkan bahwa orang yang memiliki penghayatan yang rendah lebih cenderung merasa kurang mampu menyelesaikan pekerjaan daripada orang lain. Oleh sebab itu, cenderung memiliki Perilaku kerja inovatif yang rendah pada pekerjaan.

Studi-studi sebelumnya mengungkapkan bahwa karyawan yang memiliki Perilaku kerja inovatif yang tinggi cenderung memiliki kompetensi yang baik dan kemampuan dalam menyelesaikan tugas aktif dalam pekerjaan, loyal pada majikan (pemberi kerja), mempunyai komitmen yang tinggi dalam kemajuan karir mereka (Tennakon *et al.* 2018; Seppala & Demerouti 2013). Lebih jauh, penelitian menunjukkan bahwa Perilaku kerja inovatif dinilai dapat menurunkan tingkat absensi dan keluar masuknya karyawan (*turnover*) (Carasco *et al.* 2015); (Guest *et al.* 2014; Haynie *et al.* 2016; Mahon *et al.* 2014). serta meningkatkan tingkat kepuasan kerja dan komitmen organisasional (Recio&Roman 2019; Schmitt & Belschah 2016; Prieto *et al.* 2015) kelelahan kerja (*Burnout*) (Herch *et al.* 2016; Kim & Kang, 2017; Lee & Seo, 2016) perilaku kewarganegaraan organisasional (Chughtai, 2008; Diefendorff, 2002; Zhang, 2014; Ueda, 2012), dan keterikatan karyawan (Schmitt *et al.* (2016; Seppälä *et al.* 2018). Ringkasnya dapat disimpulkan bahwa Perilaku kerja inovatif merupakan prediktor penting bagi sikap dan perilaku kerja karyawan dalam organisasi.

Tabel 1.2. dapat dilihat beberapa ringkasan hasil-hasil penelitian-penelitian terdahulu.

Tabel 1.2.
Pengaruh Kesungguhan, Dedikasi dan Penghayatan
Terhadap Perilaku kerja inovatif

No	Peneliti	Variabel		Hasil
		Independen	Dependen	
1.	Antony <i>et al.</i> (2017)	Kesungguhan, dedikasi dan penghayatan	Perilaku kerja inovatif	Kesungguhan tidak berpengaruh terhadap perilaku inovatif, dan dedikasi berpengaruh negatif terhadap Perilaku kerja inovatif kesungguhan berpengaruh terhadap Perilaku kerja inovatif
2.	Baily <i>et al.</i> (2016)	Kesungguhan, dedikasi dan penghayatan	Perilaku kerja inovatif	Kesungguhan berpengaruh positif, sedangkan Dedikasi tidak berpengaruh dan penghayatan berpengaruh positif terhadap Perilaku kerja inovatif
3.	Knight <i>et al.</i> (2017)	Kesungguhan, dedikasi dan penghayatan	Perilaku kerja inovatif	<i>Kesungguhan, dedikasi dan penghayatan</i> berpengaruh positif terhadap Perilaku kerja inovatif
4.	Marcay <i>et al.</i> (2017)	Kesungguhan, dedikasi dan penghayatan	Perilaku kerja inovatif	Kesungguhan, dedikasi dan penghayatan tidak berpengaruh terhadap Perilaku kerja inovatif
5.	Zhong <i>et al.</i> (2016)	Kesungguhan, dedikasi dan penghayatan	Perilaku kerja inovatif	<i>Kesungguhan, dedikasi dan penghayatan</i> berpengaruh positif terhadap Perilaku kerja inovatif
6.	Bailey <i>et al.</i> (2017)	Kesungguhan, dedikasi dan penghayatan	Perilaku kerja inovatif	Kesungguhan, dedikasi dan penghayatan berpengaruh positif terhadap Perilaku kerja inovatif
7.	BCevast <i>et al.</i> (2016)	Kesungguhan, dedikasi dan penghayatan	Perilaku kerja inovatif	Kesungguhan, dedikasi dan penghayatan berpengaruh positif terhadap Perilaku kerja inovatif

8.	Byrne <i>et al</i> (2016)	Kesungguhan, dedikasi dan penghayatan	Perilaku kerja inovatif	Kesungguhan berpengaruh positif, sementara dedikasi berpengaruh negatif dan penghayatan berpengaruh positif terhadap Perilaku kerja inovatif
9.	Carasco <i>et al</i> . (2015)	Kesungguhan, dedikasi dan penghayatan	Perilaku kerja inovatif	Kesungguhan, dedikasi dan penghayatan tidak berpengaruh signifikan terhadap Perilaku kerja inovatif

Sumber: Ringkasan naskah jurnal

Penjelasan mengenai hasil-hasil penelitian yang tidak konsisten tersebut adalah mungkin disebabkan oleh beberapa faktor diantaranya karena adanya perbedaan pendekatan teori dan konteks (*setting*) penelitian yang digunakan. Salah satu contohnya adalah hasil riset sebelumnya menemukan bahwa orang yang memiliki kesungguhan dalam bekerja mendedikasikan dirinya dalam bekerja dan menghayati dan memiliki tingkat Perilaku kerja inovatif yang lebih tinggi, namun di penelitian yang lain ditemukan bahwa justru mempunyai Perilaku kerja inovatif yang rendah dengan pekerjaan.

Selain itu, hasil riset yang kontradiktif tersebut juga dapat terjadi karena adanya variabel-variabel lain seperti kepemimpinan spiritual yang selama ini masih belum dieksplorasi lebih jauh. Karena tidak menutup kemungkinan kepemimpinan spiritual memainkan peran penting dalam memperkuat atau memperlemah hubungan keterikatan karyawan terhadap Perilaku kerja inovatif (Eldor 2017; Gest *et al.* 2017). Hal ini didasarkan pada pendapat dari para peneliti terdahulu yang telah menyebutkan bahwa determinan utama atau antecedent dari Perilaku kerja inovatif tidak hanya dipengaruhi faktor kesungguhan, dedikasi dan penghayatan saja, akan tetapi tinggi rendahnya tingkat Perilaku kerja inovatif karyawan juga sebagian ditentukan oleh adanya kepemimpinan spiritual dimana pekerjaan tersebut dilakukan (Hunsaker 2019; Jamshed 2017; Chen *et al.* 2019). Pernyataan-pernyataan ini juga sejalan dengan perspektif kepemimpinan

spiritual adalah kepemimpinan yang menetapkan nilai, sikap, dan perilaku yang diperlukan untuk memotivasi diri sendiri dan orang lain. Karyawan akan dapat mewujudkan ide besar mereka karena terinspirasi oleh pemimpin mereka, dan pikiran yang besar akan menjadi lebih bebas jika mereka memiliki rasa kesungguhan, dedikasi dan penghayatan yang lebih baik terhadap perusahaan. Afsar *et al.* (2017) dalam penelitiannya menyatakan bahwa kepemimpinan spiritual berhubungan positif dengan kinerja tugas karyawan, perilaku berbagi pengetahuan, dan Perilaku kerja inovatif karyawan. Afsar & Badir (2017) mengemukakan bahwa kepemimpinan spiritualitas karyawan berhubungan positif dengan Perilaku kerja inovatif. Kepemimpinan Spiritual dapat menjadi elemen penting dalam mengelola sikap kerja karyawan secara kreatif. Perilaku kerja inovatif mengacu pada penciptaan yang disengaja, pengenalan dan penerapan ide-ide baru dalam sebuah karya peran, kelompok atau organisasi (De Jong & Den Hartog, 2010). Para peneliti telah menganggap kepemimpinan spiritual sebagai hal yang penting dalam inovasi proses (Rosing *et al.*, 2011; Donate & de Pablo, 2015), tetapi sejauh pengetahuan kami, masih ada kelangkaan penelitian yang menunjukkan hubungan yang jelas antara kepemimpinan spiritual dan Perilaku kerja inovatif.

Kepemimpinan spiritual menghasilkan kreativitas di antara anggota, karena kepemimpinan spiritual adalah elemen kunci dari proses kreativitas dan inovasi. kepemimpinan adalah pendekatan yang efektif untuk memelihara spiritualitas di tempat kerja (Fry, 2013), pada akhirnya memfasilitasi Perilaku kerja inovatifovasi kerja pengikut.

Berdasarkan penjelasan perspektif di atas, maka dapat dikatakan bahwa kepemimpinan spiritual memiliki peran penting dan berkontribusi pada pembentukan kesungguhan dalam bekerja, mendedikasikan dirinya dalam bekerja dan menghayati dalam bekerja.

Kesungguhan, dedikasi dan penghayatan yaitu sikap kerja seseorang, secara umum sikap kerja dapat didefinisikan sebagai persepsi atau interpretasi dan pemahaman umum individu tentang kepemimpinan spiritual yang akan mempengaruhi dan membatasi perilaku mereka dalam berinteraksi dengan pekerjaan. Lebih lanjut, Schneider (1987) berpendapat bahwa kepemimpinan spiritual dapat ditentukan oleh keadaan orang yang ada didalamnya. Dengan demikian kepemimpinan spiritual dimana seseorang berada akan membentuk persepsi orang tersebut tentang kepemimpinan spiritual mereka sendiri. Dari pengertian tersebut dapat dikemukakan bahwa faktor kepemimpinan spiritual atau tercermin pada nilai-nilai dan norma sosial yang ada di dalam bekerja akan berdampak pada kesungguhan, dedikasi dan penghayatan,. Berkaitan dengan hal di atas, dalam upaya mengatasi kesenjangan penelitian sebelumnya dan untuk mengetahui kembali pola hubungan antara kesungguhan, dedikasi dan penghayatan dengan Perilaku kerja inovatif, maka masih diperlukan suatu penelitian tentang hubungan antara variabel-variabel tersebut dengan mengintegrasikan faktor kepemimpinan spiritual ke dalam penelitian yang dilakukan pada saat ini. Faktor kepemimpinan spiritual yang dimaksud disini adalah dimensi kepemimpinan spiritual, sebagaimana yang telah disarankan oleh peneliti sebelumnya (Eldor 2017; Gotsis & Grimani 2017; Ali *et al.* 2019).

Sifat kesungguhan, dedikasi, penghayatan dan Perilaku kerja inovatif adalah anteseden kepemimpinan spiritual (Petchsawang & McLeam 2017; Wang & Tang, 2019). Penelitian ini memilih kepemimpinan spiritual karena dalam berbagai penelitian kepemimpinan spiritual seringkali digunakan sebagai variabel pemoderasi (Farihon 2004). Selain itu, hasil riset sebelumnya menemukan bahwa kepemimpinan spiritual berhubungan dengan keterikatan karyawan (Afsar & Badir (2017) kepemimpinan

spiritual adalah anteseden dari nilai-nilai yang menggambarkan suatu kerangka sosial yang ketat, dimana orang lebih menekankan hubungan yang baik di dalam maupun di luar pekerjaan. Pada level psikologis, kepemimpinan spiritual dapat dipahami sebagai kepemimpinan yang menetapkan nilai, sikap, dan perilaku yang diperlukan untuk memotivasi diri sendiri dan orang lain. Karyawan akan dapat mewujudkan ide besar mereka karena terinspirasi oleh pemimpin mereka, dan pikiran yang besar akan menjadi lebih bebas jika mereka memiliki rasa kesungguhan, dedikasi dan penghayatan yang lebih baik terhadap perusahaan. Afsar & Badir (2017) dalam penelitiannya menyatakan bahwa kepemimpinan spiritual berhubungan positif dengan kinerja tugas karyawan, perilaku berbagi pengetahuan, dan Perilaku kerja inovatif karyawan.

Selanjutnya, penelitian mengenai kepemimpinan spiritual dapat dilakukan pada perseroan terbatas (PT) dan pada level individu. Pengukuran kepemimpinan spiritual yang diukur pada level PT (Wang & Tang 2019). Meskipun para peneliti terdahulu telah membuktikan bahwa kepemimpinan spiritual yang diukur pada level PT dapat menjadi prediktor penting bagi sikap kerja kelompok (organisasi), namun dalam studi ini peneliti lebih menekankan pengukuran kepemimpinan spiritual pada level individu. Hal ini dikarenakan mempelajari nilai-nilai kepemimpinan pada level individu adalah sangat penting dengan alasan bahwa dapat saja terjadi seseorang lebih tidak terpengaruh tidak peduli pada budaya sosial yang berkembang dalam kehidupan di tempat kerjanya (Weng *et al.* 2015); Osin *et al.* 2019). Menurut Wang *et al.* (2019) kepemimpinan spiritual yang diukur pada level individu berdasarkan persepsi seseorang tentang nilai-nilai kepemimpinan spiritual. Dalam konteks organisasi, orientasi nilai seseorang terhadap diri sendiri, akan mempengaruhi sikap dan perilakunya dalam bekerja (Hunsaker 2016). Persepsi tentang nilai-nilai kepemimpinan spiritual tersebut yaitu un-

tuk meningkatkan sumber daya kerja karyawan, pemimpin harus memberikan dukungan, otonomi, dan umpan balik, serta memenuhi kebutuhan psikologis mereka (Rahmadani *et al.* 2019). Studi empiris dari Wang *et al.* (2019) mereka mengeksplorasi efektivitas kepemimpinan spiritual pada kinerja tugas karyawan, perilaku berbagi pengetahuan, dan Perilaku kerja inovatif di tingkat individu dan menemukan bahwa hal itu dapat menjadikan karyawan berinovasi dalam bekerja. Kepemimpinan spiritual yang mendorong para pengikut untuk merasa puas di tempat kerja memiliki pengaruh langsung loyalitas, (Book *et al.* 2019).

Sebagai evaluasi tempat karyawan bekerja lebih menekankan prinsip-prinsip yang mengutamakan kepada kepentingan bersama dan lebih menekankan pada otonomi individu (WU *et al.* 2019). Dengan demikian, semakin tinggi persepsi individu terhadap nilai-nilai kepemimpinan spiritual, maka akan semakin spiritual kepemimpinannya di mana mereka bekerja (Fry 2013). Oleh karena organisasi merupakan salah satu yang memiliki nilai-nilai kepemimpinan spiritual yang tinggi (Petchsawang & Melema 2017), maka relevan kiranya penelitian tentang nilai-nilai kepemimpinan spiritual tersebut dilakukan di perusahaan yang berbentuk PT.

Selain isu di atas, penelitian tentang kepemimpinan spiritual sebagai variabel pemoderasi pada hubungan kesungguhan, dedikasi dan penghayatan dengan Perilaku kerja inovatif belum dikaji secara mendalam, hal ini terlihat pada penelitian-penelitian sebelumnya yang lebih menekankan pada hubungan variabel kepemimpinan spiritual dengan variabel-variabel lain. Penelitian Fasohah *et al.* (2014) melaporkan bahwa kepemimpinan spiritual memoderasi hubungan antara motivasi dan kinerja. Hasil penelitian Nordy (2018) selanjutnya menemukan bahwa kepemimpinan spiritual memoderasi hubungan antara kecerdasan spiritual dengan gaya kepemimpinan dan

budaya organisasi. Tidak jauh berbeda, hasil studi yang dilakukan oleh Khan *et al.* (2020) juga menemukan bahwa kepemimpinan spiritual memoderasi hubungan antara semangat kerja dan kinerja. Demikian pula dengan hasil riset Anita (2016) melaporkan bahwa kepemimpinan spiritual memoderasi pengaruh kepuasan kerja terhadap pertukaran kinerja karyawan. Kemudian dalam studi empiris lainnya, Gupta *et al.* (2017). menemukan bahwa kepemimpinan spiritual memoderasi hubungan antara peningkatan komitmen sumber daya manusia dan spiritual survival. Chen *et al.* (2016) juga mengungkapkan bahwa pengaruh empowermen terhadap inovation implementation behavior dimoderasi oleh kepemimpinan spiritual. Lebih lanjut, penelitian Yamarino *et al.* (2015) melaporkan bahwa kepemimpinan spiritual memoderasi hubungan antara persepsi kompensasi terhadap kinerja. Dari berbagai hasil penelitian-penelitian di atas terlihat bahwa kepemimpinan spiritual memainkan peran penting dalam menjelaskan variasi sikap dan perilaku kerja individu di dalam organisasi penelitian (Taras *et al.* 2010).

1.7. Lebih lanjut, hubungan kepemimpinan spiritual dengan sifat kesungguhan, dedikasi dan penghayatan juga belum digali secara mendalam. Penelitian sebelumnya hanya menguji interaksi antara variabel pada tataran organisasi, kepemimpinan spiritual dengan sifat kesungguhan, dedikasi dan penghayatan pengaruhnya pada Perilaku kerja inovatif dengan menggunakan sampel pekerja di Beijing China (Ying Zhang & Fu Yang 2020).

Hasil penelitian tersebut menemukan bahwa pekerja yang dengan kesungguhan, dedikasi dan penghayatan berorientasi dengan kepemimpinan spiritual lebih bisa menerima. Oleh karena itu, menyadari akan pentingnya peran kepemimpinan spiritual dalam memengaruhi kesungguhan, dedikasi dan penghayatan maka masih diperlukan

penelitian sejenis dengan menggunakan sampel pekerja di perusahaan batik di Indonesia. Dengan demikian diharapkan kesungguhan, dedikasi dan penghayatan lebih kuat pengaruhnya terhadap Perilaku kerja inovatif dalam lingkungan kepemimpinan spiritual.

Dari uraian-uraian dan penjelasan di atas, maka ada beberapa alasan utama mengapa penelitian saat ini perlu dilakukan lebih lanjut, yaitu: (1) masih ada ketidakkonsistenan hubungan antara kesungguhan, dedikasi dan penghayatan dengan Perilaku kerja inovatif yang merupakan anteseden, sebagaimana yang telah dipaparkan pada bagian sebelumnya, (2) sepengetahuan peneliti sampai saat ini belum ditemukan penelitian yang menguji secara simultan pengaruh kesungguhan, dedikasi dan penghayatan terhadap Perilaku kerja inovatif dengan kepemimpinan spiritual sebagai pemoderasi, (3) pertimbangan menggunakan kepemimpinan spiritual sebagai pemoderasi karena didasarkan pada bukti hasil riset empiris sebelumnya yang menunjukkan bahwa kesungguhan, dedikasi dan penghayatan dapat dijelaskan melalui peran kepemimpinan spiritual (Fasohah, 2014; Nurdy *et al.* 2018; Rizaldy, 2018; Anita *et al.* 2016; Azlimin, 2015; Luh *et al.* 2018; Ying & Fu Yang, 2020). Dengan demikian pemilihan kepemimpinan spiritual dalam penelitian ini masih relevan untuk dilakukan.

2. Rumusan Masalah

Pada bagian terdahulu telah dijelaskan bahwa penelitian mengenai peran kepemimpinan spiritual: pengaruh keterikatan karyawan terhadap Perilaku kerja inovatif merupakan isu yang menarik untuk dikaji lebih lanjut. Permasalahan pokok yang pertama adalah masih adanya ketidakjelasan hubungan antara kesungguhan, dedikasi dan penghayatan dengan Perilaku kerja inovatif sehingga belum memperlihatkan hasil yang konklusif. Di satu sisi, para peneliti sebelumnya menyimpulkan bahwa adanya hubungan yang negatif dan adanya hubungan yang tidak

signifikan antara kesungguhan, dedikasi dan penghayatan dengan Perilaku kerja inovatif (seperti, Cho *et al.* 2013; Paek *et al.* 2015; Roof *et al.* 2016; Chang *et al.* 2015; Gapalexandres *et al.* 2018).

Sementara itu, peneliti-peneliti yang lain menemukan adanya hubungan yang positif signifikan antara kesungguhan, dedikasi dan penghayatan dengan Perilaku kerja inovatif (seperti, Antony *et al.* 2017; Baily *et al.* 2016; Knigt *et al.* 2017; Marcay *et al.* 2017; Zhoong *et al.* 2016; Carasco *et al.* 2015). Selanjutnya, permasalahan kedua yang dapat diidentifikasi adalah sebagian besar penelitian yang ada selama ini (misalnya, Cho *et al.* 2013; Paek *et al.* 2015; He *et al.* 2018; Rich *et al.* 2013; Slaten 2015) masih terlalu sederhana dan belum komprehensif. Dapat dikatakan bahwa penelitian-penelitian terdahulu lebih memfokuskan pada menguji efek langsung dan belum mengintegrasikan efek dari variabel-variabel lain secara bersama sama. Sebagaimana yang telah dipaparkan pada bagian latar belakang, kemungkinan Perilaku kerja inovatif juga dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan spiritual yang berfungsi sebagai variabel yang memperkuat atau memperlemah, pemoderasi pada pengaruh kesungguhan, dedikasi dan penghayatan terhadap Perilaku kerja inovatif. Berdasarkan pada permasalahan-permasalahan tersebut maka dalam penelitian ini dapat dirumuskan beberapa pertanyaan-pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah kesungguhan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku kerja inovatif?
2. Apakah dedikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku kerja inovatif?
3. Apakah kesungguhan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku kerja inovatif?

4. Apakah kepemimpinan spiritual berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku kerja inovatif?
5. Apakah kepemimpinan spiritual memoderasi hubungan kesungguhan terhadap Perilaku kerja inovatif?
6. Apakah kepemimpinan spiritual memoderasi hubungan dedikasi terhadap Perilaku kerja inovatif?
7. Apakah kepemimpinan spiritual memoderasi hubungan penghayatan terhadap Perilaku kerja inovatif?

2.1. Tujuan Penelitian

Sehubungan dengan isu-isu utama di atas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 2.1.1. Untuk menguji apakah kesungguhan berpengaruh positif signifikan terhadap Perilaku kerja inovatif.
- 2.1.2. Untuk menguji apakah dedikasi berpengaruh positif signifikan terhadap Perilaku kerja inovatif.
- 2.1.3. Untuk menguji apakah penghayatan berpengaruh positif signifikan terhadap Perilaku kerja inovatif.
- 2.1.4. Untuk menguji apakah kepemimpinan spiritual berpengaruh positif signifikan terhadap Perilaku kerja inovatif.
- 2.1.5. Untuk menguji apakah kepemimpinan spiritual memoderasi pengaruh kesungguhan terhadap Perilaku kerja inovatif.
- 2.1.6. Untuk menguji apakah kepemimpinan spiritual memoderasi pengaruh dedikasi terhadap Perilaku kerja inovatif.
- 2.1.7. Untuk menguji apakah kepemimpinan spiritual memoderasi pengaruh

penghayatan terhadap Perilaku kerja inovatif.

3. Kontribusi Penelitian

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian-penelitian sebelumnya terletak pada adanya variabel kepemimpinan spiritual sebagai pemoderasi pada pengaruh kesungguhan, dedikasi dan penghayatan terhadap Perilaku kerja inovatif. Sehingga secara teoritis penelitian ini diharapkan bisa melengkapi dan memperkaya teori Perilaku kerja inovatif dengan memasukan dimensi kepemimpinan spiritual sebagai salah satu faktor yang dapat memperkuat atau memperlemah hubungan antara kesungguhan, dedikasi dan penghayatn dengan Perilaku kerja inovatif. Studi ini juga mempunyai implikasi praktis, diantaranya hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi organisasi dalam menjalankan praktek-praktek manajemen sumberdaya manusia terutama yang berkaitan dengan proses rekrutmen dan seleksi karyawan baru. Sehingga organisasi perlu mempertimbangkan aspek-aspek sifat kesungguhan, dedikasi dan penghayatn yang tidak hanya mensyaratkan kemampuan intelektual saja, tetapi juga kemampuan interpersonal (*soft skill*) seperti kemampuan berhubungan dan bekerja sama dalam organisasi yang dimiliki dari calon karyawannya (Robles, 2012).

BAB II TELAAH TEORI

Pada bagian kedua dari tulisan ini peneliti akan mendiskusikan hal-hal yang berhubungan dengan landasan teori (*Grand Theory*), definsi dan tinjauan literatur dari variabel-variabel dalam penelitian ini yang meliputi variabel kesungguhan, dedikasi, dan Perilaku kerja inovatif kerja serta kepemimpinan spiritual. Kemudian dilanjutkan dengan pengembangan hipotesis, kerangka teori dan model penelitian.

2.1. Grand Theory

Dalam studi ini, ada beberapa teori yang dapat digunakan untuk menjelaskan mengenai hubungan antara kesungguhan, dedikasi, penghayatan, kepemimpinan spiritual dan Perilaku kerja inovatif, seperti yang telah dipaparkan dibagian latar belakang. Adapun teori-teori tersebut diantaranya adalah teori pertukaran sosial dan Teori Sosial dari *Stewardship Theory*

2.1.1. Social Exchange Theory (SET)

Teori pertukaran sosial menjelaskan bahwa karyawan termotivasi untuk meningkatkan hasil kerja mereka ketika hubungan kerja mereka dibangun di atas pertukaran sosial yang adil (P. M. Blau, 1964). Pertukaran sosial mempunyai sifat saling terikat (*mutual dependence*) artinya tiap pihak dapat mengontrol atau memengaruhi perilaku (tindakan)

terhadap pihak lain demi terwujudnya kerjasama yang berkesinambungan, agar pihak yang bekerjasama dapat disiplin, dan taat azas dalam mencapai tujuan /kesepakatan yang sudah ditetapkan bersama (Emerson, 1962).

Menurut Argyris (1996), teori pertukaran sosial menjadi akar dari kontrak psikologis (PC) yang menguji aspek fundamental kehidupan organisasi, hubungan majikan dengan karyawan, dengan menggunakan konsep 'kontrak kerja psikologis' yang menggambarkan hubungan antara karyawan dan mandor di satu pabrik (Aggarwal & Bhargava, 2015). Pendapat lainnya dikemukakan oleh Kotter yang mendefinisikan kontrak psikologis sebagai keyakinan karyawan, yang berdasarkan janji yang diekspresikan, berdasarkan pertukaran kesepakatan antara individu dengan organisasi (Kotter, 2014). Selain itu, Rousseau mengembangkan konsep dengan mendefinisikan kontrak psikologis sebagai keyakinan mengenai syarat dan ketentuan pertukaran kesepakatan secara timbal balik antara individu dan organisasi, dan kontrak psikologis dianggap penting bagi hubungan karyawan dengan organisasi (D. Rousseau, 2000).

Kontrak psikologis mewakili bagaimana orang-orang menunjukkan janji dan komitmen dari kedua belah pihak dalam hubungan kerja yang dapat memiliki pandangan yang berbeda, dan berisi keyakinan subjektif mengenai kesepakatan pertukaran antara individu dan organisasi atau agen-agen dalam organisasi (Stoner *et al.* 2011). Dari beberapa definisi, satu yang paling sederhana diberikan oleh Guest yang menyatakan bahwa pada dasarnya, kontrak psikologis merupakan pengharapan timbal balik antara dua pihak. Dengan demikian kontrak psikologis dapat disimpulkan sebagai sebuah filosofi hubungan kerja mengenai pengharapan timbal balik antara karyawan dan organisasi, berkaitan dengan apa yang menjadi kewajiban dan apa yang akan diterima sebagai akibat dari hubungan timbal balik satu sama lain (Guest, 2009).

Menurut Morrison dan Robinson kontrak psikologis dibagi menjadi dua tipe, yaitu kontrak transaksional dan kontrak relasional (S. L. Robinson, Morrison, E., 1995). Kontrak transaksional mengacu pada harapan untuk membangun hubungan berkaitan dengan pertukaran ekonomi sehingga hubungan tersebut dibangun tidak dalam bentuk loyalitas dan bukan untuk dalam jangka waktu yang panjang. Kesepakatannya konkret dan nyata yang bersifat jangka pendek, memiliki fokus ekonomi atau materialistis murni, dan memerlukan keterikatan yang terbatas oleh kedua belah pihak yaitu karyawan dan atasan mereka. Kontrak ini bersifat kalkulatif dan berdasarkan pada prinsip *quid pro quo* (kompensasi). Hubungan dalam kerangka ekonomi dapat dilihat dari jumlah jam kerja yang diberikan pegawai dan upah yang dibayarkan perusahaan. Kontrak transaksional merujuk pada tugas jangka pendek atau situasi tunggal (S. L. Robinson, Morrison, E., 2015).

Kontrak relasional melibatkan loyalitas dan stabilitas. Dalam kontrak relasional, pegawai memiliki keinginan untuk bekerja yang lebih besar, membantu pegawai lainnya dalam bekerja, dan mendukung perubahan dalam organisasi (Lee & Liu, 2016). Dimensi relasional dan transaksional secara lebih detail dikemukakan oleh Zagencyk, Gibney dkk. Dimensi relasional kontrak psikologis mengkhususkan pada *training*, pengembangan profesional, perlakuan adil dan keamanan kerja yang diberikan organisasi dalam pertukaran komitmen karyawan dan keinginan melakukan tugas pekerjaan di luar deskripsi pekerjaan mereka. Dimensi kontrak psikologis transaksional meliputi kompensasi yang memadai, kondisi kerja, dan jaminan kerja jangka pendek yang wajar dalam pertukaran dalam rangka memenuhi kewajiban kontrak kerja karyawan yang disediakan oleh organisasi (Zagencyk et al., 2011).

McLean Parks and Smith menyatakan bahwa dalam kontrak relasional identitas para pihak dilibatkan (yaitu, keterikatan dalam hubungan tersebut yang melibatkan perasaan diri sendiri), dan hal ini tidak terjadi pada kontrak transaksional (McLean Parks *et al.* 1998). Selain itu, Restubog dan kawan-kawan (2008) memberikan perbedaan yang jelas antara kontrak psikologis relasional dan transaksional. Kontrak relasional merupakan hal-hal yang berkaitan dengan sosioemosional, sementara kontrak transaksional mewakili kepentingan materi karyawan (Bordia *et al.*, 2008). Millward menyatakan bahwa aspek transaksional dan relasional saling berhubungan secara berkebalikan; sehingga “semakin tinggi orientasi relasional karyawan, semakin rendah orientasi transaksionalnya, dan begitu pun sebaliknya” (Millward & Brewerton, 1999).

Teori pertukaran sosial (SET) dan norma timbal balik telah digunakan sebagai kerangka teoretis utama dalam menguji *Psychological Contract* (PC) yang menunjukkan bahwa kepentingan pribadi yang rasional mendorong interaksi sosial *masyarakat*. Sifat hubungan karyawan dengan organisasi (*employee organization relationship*) sangat penting untuk keberhasilan suatu perusahaan karena menentukan motivasi dan dedikasi karyawan, keterikatan mereka kepada perusahaan dan komitmen mereka pada organisasi (Shore *et al.* 2004). Individu berusaha untuk memperoleh manfaat yang maksimal dengan melakukan hubungan pertukaran dengan orang lain. Namun, pertukaran dalam kontrak itu yaitu karyawan dan pengusaha merupakan istilah yang berbeda antara pihak-pihak yang terikat dan tanpa jaminan masa depan (P. M. Blau, 1964). Meski demikian pihak-pihak yang terlibat masih melakukan hubungan pertukaran sosial berdasarkan norma hubungan timbal balik.

NOR (*Norm of Reciprocity*) dianggap sebagai jaminan dalam hubungan pertukaran sosial dan menyatakan bahwa ketika 'satu pihak mendapatkan manfaat dari pihak lain,

maka memunculkan sebuah kewajiban (Gouldner, 1960). Kewajiban yang dirasakan dan persepsi bagaimana kewajiban-kewajiban tersebut ditukar dengan kontribusi karyawan mempengaruhi aturan utama dalam hubungan antara karyawan dan organisasi yang meliputi komitmen organisasi, *organizational citizenship behaviors*, kepuasan kerja serta kinerja (Stoner *et al.* 2011). Ada dua penekanan disini yaitu: orang harus membantu mereka yang telah membantu dan mereka seharusnya tidak melukai pihak-pihak yang telah membantu mereka. Norma hubungan timbal balik juga mencakup gagasan bahwa apa yang diberikan sebagai imbalan harus serupa dengan apa yang telah diterima (Gouldner, 1960).

Karyawan pada dasarnya menginginkan diperlakukan dengan adil, diberikan pekerjaan yang menggunakan kemampuan mereka, diberikan balas jasa yang setimpal dengan kontribusi mereka, dapat berkembang dan menunjukkan kompetensi, memiliki peluang untuk tumbuh lebih lanjut, mengetahui apa yang diharapkan dari mereka dan diberikan umpan balik mengenai bagaimana pekerjaan mereka, sementara di pihak lain perusahaan juga mengharapkan agar karyawan dapat memberi kinerja terbaik mereka atas nama organisasi (menempatkan kepentingan perusahaan lebih dulu), berkomitmen sepenuhnya terhadap nilai-nilai perusahaan, rela dan loyal, serta meningkatkan kualitas *image* organisasi di depan pelanggan dan pemasoknya (Armstrong & Murlis, 2010). Apabila hal tersebut tidak dapat terpenuhi maka berpotensi terjadinya pelanggaran PC yang telah disepakati. Persepsi yang dirasakan mengacu pada kognisi bahwa suatu organisasi telah gagal memenuhi satu atau lebih kewajiban seseorang dalam PC dengan cara yang sepadan dengan kontribusi seseorang (Morrison & Robinson, 2015).

Teori pertukaran sosial menunjukkan bahwa ketika karyawan menghadapi ketidakkonsistenan dalam janji yang dibuat untuk mereka, maka mereka termotivasi

untuk mengatasi perbedaan tersebut dengan mengubah sikap atau tingkah lakunya. Sejumlah penelitian empiris telah menunjukkan bahwa pelanggaran PC terkait secara negatif dengan sikap dan perilaku karyawan, seperti kepuasan kerja, kinerja, dan perilaku kewargaan organisasional, dan terkait secara positif dengan *intention turnover* (S. L. Robinson, 2015). Kurangnya pemenuhan aspek kontrak psikologis akan menyebabkan pelanggaran kontrak, dengan perubahan sikap dan perilaku sebagai konsekuensi, dan dapat menyebabkan reaksi emosional yang kuat seperti kemarahan, kebencian dan rasa ketidakadilan (D. M. Rousseau, 2000), sedangkan pemenuhan kontrak psikologis yang sesuai menghasilkan perasaan dihargai, meningkatkan kepercayaan dan membawa pada *outcome* karyawan dan organisasi yang positif. Karyawan yang menganggap perusahaan telah memenuhi janji-janjinya, akan merasa lebih terikat dalam organisasi dan mengidentifikasi lebih dekat dengan nilai-nilainya. Konsekuensi dari pemenuhan dan pelanggaran kontrak psikologis akan menghasilkan perubahan persepsi karyawan yang mengarahkan pada perubahan sikap dan perilaku karyawan terhadap organisasi dan pekerjaannya (Huang, Yang, Jin, & Chiu, 2004).

Karyawan yang memiliki kontrak psikologis relasional yang stabil dan didasarkan pada tingkat integritas, identifikasi dan keterikatan yang tinggi dengan mitra pertukaran akan menumbuhkan rasa memiliki terhadap organisasi (Pfeffer & Baron, 1988). Hal ini diartikan sebagai "keadaan di mana individu merasa seolah-olah target kepemilikan (material atau immaterial) atau sebagian dari itu adalah "milik mereka". Teori kepemilikan psikologis juga mengemukakan bahwa kepemilikan dapat berkembang sebagai hasil dari satu atau lebih pengalaman (Pierce, Kostova, & Dirks, 2001), intinya adalah perasaan memiliki dan yang secara psikologis terikat ke sebuah obyek (Belk,

1998; Furby, 1978). Dengan demikian, kepemilikan psikologis ditandai dengan perasaan kepemilikan seseorang yang memiliki sebuah objek.

Dalam lingkungan bisnis keluarga kecil, individu mungkin sangat menerima kepemilikan psikologis karena kedekatan psikososial antara individu dan pemilik yang sekaligus sebagai manajer (Dirks, Cummings, & Pierce, 1996). Hubungan pemilik dengan karyawan juga masih kuat. Misalnya, kepemilikan keluarga telah ditemukan untuk mendorong orientasi jangka panjang (Breton-Miller & Miller, 2006) dan kemungkinan membuat PHK lebih kecil di perusahaan keluarga daripada perusahaan non-keluarga (Block, 2010), sehingga memperkuat keterikatan timbal balik yang lebih kuat karyawan dalam organisasi (Ikävalko, Pihkala, & Jussila, 2006).

Pierce dkk. (2001, 2003) berpendapat bahwa kepemilikan psikologis berakar pada fungsi untuk memenuhi tiga motif dasar manusia (Pierce et al. 2001; Pierce, Kostova, & Dirks, 2003). Pertama, kepemilikan psikologis memenuhi kebutuhan keyakinan dan efektifitas: individu termotivasi untuk menjadi kompeten dan pengalaman diri mereka sebagai keyakinan dalam berinteraksi dengan lingkungan dan akibatnya ada keinginan untuk mengendalikan lingkungan mereka (White, 1959). Kedua, kepemilikan psikologis berakar pada kebutuhan untuk identitas diri: melalui koneksi terhadap tujuan organisasi, seseorang dapat menjelajahi dan merefleksikan identitas diri dan mengkomunikasikan identitasnya kepada orang lain (Mead, 1934). Akhirnya, kepemilikan psikologis berakar pada kebutuhan yang melekat pada orang untuk memiliki tempat tinggal (Heidegger, 1927; Polanyi, 1962; Weil, 2003).

Porteous (1976) berpendapat bahwa orang cenderung lebih merasakan kepemilikan atas harta karena salah satunya telah membuat investasi emosional yang cukup besar (yaitu, di tempat di mana "kebermaknaan" telah ditemukan sebagai

tambahan diri individu dalam ruang dan waktu). Sebuah kepemilikan, apakah berwujud (yaitu, rumah) atau abstrak (yaitu, hubungan dengan orang lain), dapat memberikan keamanan fisik dan psikologis yang dapat berfungsi sebagai dasar untuk berbagai pengalaman positif dan perilakunya (Brown, Brown, & Perkins, 2004).

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa PC relasional berhubungan positif dengan kepemilikan psikologis, sedangkan PC transaksional ditemukan berhubungan negatif, hal ini berkaitan dengan keamanan jangka panjang yang menimbulkan perasaan keterikatan dengan organisasi, karena dalam hubungan yang bersifat jangka panjang, karyawan terikat untuk mengembangkan sikap afektif seperti perasaan kepemilikan psikologis (Aggarwal & Bhargava, 2010). Perasaan kepemilikan yang mempengaruhi konsep, sikap dan nilai individu, serta perilaku yang nyata juga telah ditemukan sebagai prediktor dari Perilaku kerja inovatif (Van Dyne & Pierce, 2004; Vandewalle, Van Dyne, & Kostova, 1995), komitmen (Druskat & Pescosolido, 2002; Florkowski, 1987; Lawler III, 1992; Van Dyne & Pierce, 2004; Vandewalle et al., 1995) dan perilaku kewargaan organisasional (Vandewalle *et al.* 1995). Beberapa studi lain juga telah melaporkan bahwa karyawan yang memiliki keyakinan keterikatan yang kuat merasa dan bertindak dengan inovatif. Hubungan antara keterikatan terhadap organisasi dan sikap karyawan yang positif seperti: komitmen organisasi, kepuasan kerja, harga diri berbasis organisasi dan perilaku yang berkaitan dengan Perilaku kerja inovatif kinerja karyawan (Mayhew, Ashkanasy, Bramble, & Gardner, 2007; Van Dyne & Pierce, 2004). Wagner dkk. (2003) juga menunjukkan bahwa keterikatan karyawan berhubungan positif dengan Perilaku kerja inovatif (Wagner, Parker, & Christiansen, 2003).

Dalam memunculkan kontrak psikologis, Pierce dkk. (2001) menetapkan tiga mekanisme yang terdiri dari "mengendalikan objek keterikatan," "mengenal dengan

akrab," dan "menginvestasikan dirinya sendiri" ke dalam objek (Pierce *et al.* 2001). Pengendalian objek, karakteristik kunci kepemilikan, mengacu pada kekuatan untuk menjalankan hak kepemilikan, yaitu dapat mengatur, mengubah atau memberi pengaruh atas objek (Furby, 1978; Rudmin & Berry, 1987). Dari bukti empiris juga menegaskan bahwa pekerjaan dan organisasi yang memberi karyawan tingkat otonomi yang lebih tinggi mendorong tingkat kontrol pribadi yang lebih tinggi (O'driscoll, Pierce, & Coghlan, 2006), sehingga kontrak psikologis cenderung meningkat. Bisnis perseroan terbatas berada dalam posisi yang baik untuk mendapatkan keuntungan dari dampak positif kontrak psikologis karena mereka dapat menawarkan kedekatan antara manajemen puncak organisasi dan setiap anggota organisasi, yang menyebabkan jarak struktural rendah antara pemilik-manajer dan karyawan, hal ini meningkatkan kesempatan karyawan untuk mempengaruhi dan berinteraksi dengan pembuat keputusan tingkat atas (Dirks *et al.* 1996).

2.1.2. Teori Pertukaran James Coleman

Coleman menyinggung tulisan Edgeworth (1881), bahwa dalam pertukaran ada yang dinamakan penyesuaian ganda (*double coincidence of wants*). Dalam arti, bukan hanya A yang mempunyai sesuatu yang dibutuhkan B, tetapi B juga mempunyai sesuatu yang diinginkan A, dan kedua-duanya membutuhkan barang yang dimiliki pihak lain itu lebih dari keinginan mereka untuk barang yang mereka miliki, yang bersedia mereka serahkan melalui pertukaran. Bagi Coleman (2008), syarat penyesuaian ini cukup berat. Uang adalah salah satu sarana yang dapat mengatasi keharusan akan penyesuaian kebutuhan ganda ini.

Emerson (1989) mendefinisikan kekuasaan satu pihak atas pihak lain dalam hubungan pertukaran adalah fungsi terbalik dari ketergantungannya pada pihak lain.

Kekuasaan A atas B sama dengan, dan didasarkan atas ketergantungan B pada A. Terdapat keseimbangan hubungan antara A dengan B, ketika ketergantungan A pada B sama dengan ketergantungan B pada A. Ketika terjadi kekelompokan dalam ketergantungan tersebut, aktor dengan ketergantungan lebih kecil memiliki keunggulan kekuasaan. Emerson selanjutnya mengatakan bahwa kekuasaan bisa berasal dari kemampuan memberikan imbalan dan kemampuan untuk menghukum orang lain. Muridnya, Molm (2015), menganggap bahwa kekuasaan menghukum lebih lemah daripada kekuasaan memberikan imbalan, sebagian karena tindakan menghukum cenderung menimbulkan reaksi negatif. Molm (2015) bersama Quist dan Wisely, menganggap bahwa penggunaan menghukum lebih cenderung dipersepsikan adil ketika digunakan oleh mereka yang juga memiliki kekuasaan untuk memberikan imbalan, tetapi ia cenderung dipersepsikan tidak adil dan dengan demikian disebut sebagai pemaksa yang lemah ketika masing-masing pihak mengharapkan adanya imbalan.

Cook, O'Brien dan Kollock (1990) mendefinisikan teori ini sebagai teori yang membahas pertukaran pada berbagai level analisis, baik pertukaran antar individu, perusahaan maupun negara dan bangsa. Dalam level mikro, dipusatkan perhatian pada perilaku sosial sebagai pertukaran. Dalam level makro, struktur sosial yang diamati sebagai pertukaran. Cook, O'Brien dan Kollock (1990) mengidentifikasi tiga kecenderungan yang mengarah pada teori pertukaran yang lebih integratif. 1) Semakin meningkatnya penggunaan bidang penelitian yang memperhatikan isu makro, yang melengkapi penggunaan eksperimen tradisional untuk mempelajari isu mikro. 2) Mereka mencatat menjauhnya karya substantif dari fokus diadik dan mengarah pada jaringan pertukaran yang lebih besar. 3) Adanya upaya terus menerus untuk menyintesis teori pertukaran dengan sosiologi struktural, khususnya teori jaringan.

Ketiga tokoh ini juga mendiskusikan manfaat yang dapat diperoleh dari integrasi pandangan dari berbagai teori mikro lain. Interaksionisme simbolis misalnya, menawarkan pengetahuan tentang bagaimana aktor mengomunikasikan keinginan mereka satu sama lain. Dan hal ini penting dalam tumbuhnya kepercayaan serta komitmen dalam hubungan pertukaran. Dengan demikian teori pertukaran dapat disebutkan sebagai salah satu orientasi teoritis dalam ilmu sosial yang secara terang-terangan mengonseptualisasikan aktor yang berkehendak dalam kaitannya dengan struktur. Pada tahun-tahun terakhir ini, teori pertukaran mulai bergerak beberapa arah yang lebih baru. 1) Makin meningkatnya perhatian pada risiko dan ketidakpastian dalam hubungan pertukaran. Misalnya, seorang aktor dapat memberi sesuatu yang bernilai pada orang lain tanpa menerima kembali apapun yang bernilai. 2) Minat pada risiko membawa pada perhatian terhadap kepercayaan dalam hubungan pertukaran. 3) Terdapat isu yang terkait dengan aktor yang mengurangi risiko dan meningkatkan kepercayaan dengan mengembangkan seperangkat komitmen kelompokbal balik satu sama lain (berhubungan dengan yang keempat). 4) Meningkatnya perhatian pada kepedulian dan emosi dalam teori yang didominasi oleh faktor pada aktor yang memiliki kepentingan diri. 5) Saat banyak teori pertukaran memusatkan perhatian pada struktur, terjadi pula peningkatan minat dalam menguraikan tabiat dan peran aktor, dan 6) Arah baru yang paling banyak menyedot perhatian pada tahun-tahun terakhir ini adalah integrasi teori pertukaran dan teori jaringan.

Para peneliti positivis juga terfokus secara eksklusif pada kasus yang berhubungan antara pimpinan dan pekerja di perusahaan (Berle & Means, 1991). Namun, teori SET sering menggambarkan perilaku moral individu sebagai pencarian mandiri yang hanya berfokus pada perolehan kekuatan loyalitas, kebanggaan, dan identifikasi

pekerja dengan misi dan tujuan organisasi (Donaldson, 1990; Perrow, 1986). Dari perspektif teoritis, aliran positivis sangat memperhatikan penggambaran mekanisme yang memecahkan masalah sosial. Jensen dan Meckling mengeksplorasi struktur kepentingan perusahaan, termasuk kepemilikan ekuitas oleh manajer dengan menyamakan kepentingan manajer dengan pemiliknya (Jensen & Meckling, 1976), sedangkan Fama membahas peran pasar modal dan tenaga kerja yang efisien yang digunakan untuk mengendalikan perilaku melayani sendiri dari eksekutif puncak (Fama, 1980).

Hubungan SET merupakan suatu kontrak dimana satu atau lebih orang (prinsipal) memerintah orang lain untuk melakukan suatu jasa atas nama prinsipal serta memberi wewenang untuk membuat keputusan yang terbaik bagi principal, menggambarkan interaksi dalam lingkungan pribadi, hubungan principal yang biasanya juga terjadi di dalam organisasi. Jika kedua belah pihak tersebut mempunyai tujuan yang sama untuk memaksimalkan nilai perusahaan, maka diyakini akan bertindak dengan cara yang sesuai dengan kepentingan prinsipal. Dalam SET, masalah utama tata kelola perusahaan adalah bagaimana prinsipal memastikan bahwa eksekutif bertindak sesuai dengan kepentingan perusahaan daripada kepentingan pribadi/seseorang. (Jensen & Meckling, 1976) Sudut pandang dalam literatur yang berkaitan dengan model Jensen dan Meckling terletak pada konflik kepentingan karena para pimpinan tidak menanggung konsekuensi penuh dari tindakan mereka dan SET akan memotivasi untuk mengejar tujuannya.

Pendekatan yang sama juga dapat digunakan untuk menggambarkan masalah sosial. Pandangan utama Jensen dan Meckling adalah memodelkan hubungan pekerja dan pimpinan (Jensen & Meckling, 1976). Pimpinan melakukan tugas pengendalian suatu perusahaan, dan karena keduanya berusaha memaksimalkan kegunaan dan

kepentingan. Para pimpinan memiliki kontrol yang efektif terhadap perusahaan, mereka memiliki insentif dan kemampuan untuk mengkonsumsi keuntungan. Jensen dan Meckling mendefinisikan biaya yang disebabkan oleh perbedaan kepentingan antara pemilik dan manajer. (Jensen & Meckling, 1976).

Teori SET mengasumsikan bahwa manusia itu rasional, egois, dan oportunistik (Eisenhardt, 1989). Individu yang menghitung berusaha mendapatkan penghargaan dan menghindari hukuman, terutama tindakan finansial (Donaldson & Davis, 1991).

2.1.3. Teori Sosial dari *Stewardship Theory*

Teori *Stewardship* merupakan teori yang didasarkan pada perspektif teori psikologi dan sosiologi serta dibingkai sebagai perilaku organisasi yang tunduk pada teori tindakan rasional manajemen (Donaldson & Davis, 1991, 1993). Teori ini menjelaskan perspektif baru yang berkaitan dengan hubungan antara pekerjaan dan manajemen perusahaan saat ini, dimana para pimpinan dimotivasi untuk berbuat dan berperilaku secara kolektif untuk kepentingan organisasi, sehingga kerjasama seluruh anggota organisasi merupakan ciri utama dari *stewardship* (Donaldson & Davis, 1991). Teori ini berpendapat bahwa tidak ada konflik kepentingan antara pekerja dan pimpinan, bahwa tujuan pengaturan tepatnya adalah, untuk menemukan mekanisme dan struktur yang berkoordinasi yang paling efektif antara kedua pihak (Donaldson, 1990).

Stewardship Theory berpendapat bahwa tidak ada masalah yang melekat dalam mengendalikan pimpinan, yang berarti bahwa pimpinan organisasi cenderung lunak dalam tindakan mereka. Asumsi penting yang mendasari teori *stewardship* adalah bahwa perilaku pimpinan disesuaikan dengan kepentingan para pelaku, dan teori ini menempatkan nilai yang lebih besar pada konvergensi tujuan di antara para pihak yang terikat dalam tata kelola perusahaan daripada kepentingan pribadi (Van Slyke, 2006).

Karyawan dalam bekerja juga menekankan pentingnya Perilaku kerja inovatif kerja yang berpusat pada organisasi daripada kepentingan pribadi (Merchant, Van der Stede, & Zheng, 2003). Teori *Stewardship* dikembangkan sebagai penyeimbang yang penting bagi SET. Para ahli teori *stewardship* mengasumsikan bahwa adanya hubungan yang kuat antara keterikatan karyawan dan Perilaku kerja inovatif menggambarkan memaksimalkan utilitas kelompok manajemen. Maksimalisasi utilitas kelompok manajemen pada akhirnya akan memaksimalkan kepentingan individu yang ada dalam kelompok organisasi tersebut. Teori *stewardship* menggambarkan situasi dimana para pimpinan bertidak dan termotivasi oleh tujuan-tujuan individu tetapi lebih ditujukan pada hasil utama untuk kepentingan organisasi, artinya seseorang yang perilakunya diperintahkan sedemikian rupa sehingga perilaku proorganisasional dapat memiliki kegunaan yang lebih tinggi daripada perilaku individualistik. Pelayan percaya bahwa kepentingan mereka selaras dengan kepentingan korporasi dan pemiliknya. Dengan demikian, kepentingan pelayan dan motivasi utilitas diarahkan pada tujuan organisasi daripada tujuan pribadi (Davis *et al.* 1997).

Teori ini telah dirancang dimana para pimpinan sebagai *steward*/pelayan termotivasi untuk bertindak sesuai keinginan prinsipal, dan *stewardship* akan berusaha untuk mencapai sasaran organisasinya. *Stewards* dimotivasi oleh kepercayaan, timbal balik, otonomi, tanggung jawab, kepuasan kerja, stabilitas dan keselarasan misi (Van Slyke, 2006). Teori ini didesain bagi para peneliti untuk menguji situasi dimana para eksekutif dalam perusahaan sebagai pelayan dapat termotivasi untuk bertindak dengan cara terbaik pada prinsipalnya (Donaldson & Davis, 1991).

Teori *Stewardship* berasumsi bahwa perilaku pekerja selaras dengan para pekerja, menempatkan nilai yang lebih besar pada penyatuan tujuan di antara para pihak

yang terikat dalam mengelola perusahaan daripada kepentingan pribadi, dalam teori ini juga menyatakan bahwa hubungan jangka panjang didasarkan pada kepercayaan, tujuan dan keterikatan kolektif dimana penyelarasan tujuan antara manajemen dan staf dikembangkan oleh relasional timbal balik. (Van Slyke, 2006). Prinsipal akan mendapatkan manfaat secara ekonomi karena biaya transaksi menjadi lebih rendah berkaitan dengan rendahnya kebutuhan akan insentif dan pemantauan ekonomi serta manfaat yang dirasakan akan lebih besar dalam perilaku kooperatif daripada perilaku yang diarahkan untuk melayani diri sendiri. Fungsi utilitas pelayan akan di tingkatkan bila kekayaan pemegang saham dimaksimalkan. Pelayan merasakan bahwa utilitas yang diperoleh dari penyelarasan kepentingan dan perilaku kolaboratif dengan prinsipal akan lebih penting manfaatnya daripada utilitas yang diperoleh melalui Perilaku kerja inovatif individualistis dan melayani sendiri (Davis *et al.* 1997).

Motivasi utama dari *stewards*/pelayan adalah penghargaan intrinsik dan bukan semata-mata untuk mendapatkan penghargaan secara ekstrinsik. Pelayan memberi nilai lebih besar pada tujuan kolektif, sedangkan agen memberi nilai lebih besar pada tujuan individual. Pelayan memahami bahwa kesuksesan perusahaan juga merupakan kesuksesan prestasinya sendiri. Oleh karena itu, perbedaan utama antara kedua teori tersebut adalah pada sifat motivasi. *Stewardship Theory* memberi penekanan pada motivasi ekstrinsik, menekankan pada penghargaan intrinsik, seperti hubungan timbal balik dan keselarasan misi antara prinsipal dan pelayan serta pertumbuhan organisasi dan pencapaian tugas.

Dikatakan bahwa ketika hubungan prinsipal dengan pimpinan dicirikan oleh kejujuran dan ketulusan hati, dia membantu pimpinan untuk belajar bagaimana menghargai konsekuensi keputusannya terhadap kesejahteraan orang lain, dan mereka dapat

membantu mengubah preferensi dan mengembangkan identifikasi dengan perusahaan (Donaldson & Davis, 1991).

Stewardship Theory berasumsi bahwa menjadi pelayan atau agen adalah hasil dari proses rasional. Dalam proses ini, individu mengevaluasi pro dan kontra dari satu posisi dibandingkan yang lain. Misalnya, ada kontribusi dalam literatur kepelayanan yang berpendapat bahwa pelayan tidak bersikap altruistik, tetapi ada situasi di mana para eksekutif merasa bahwa melayani kepentingan pemegang saham juga melayani kepentingan mereka sendiri. (Lane, Cannella & Lubatkin, 1998).

Faktor situasional dan psikologis juga dapat menyebabkan kecenderungan individu untuk menjadi agen atau pelayan. Faktor situasional mengacu pada konteks budaya sekitarnya, dan bukan pada lingkungan kerja organisasi yang akan mempengaruhi eksekutif untuk menjadi seorang pelayan. Misalnya dalam sistem manajemen yang berorientasi pada keterikatan, budaya kolektif bertentangan dengan budaya individualistik; pengelolaan perusahaan memberi mereka wewenang dan kebijaksanaan (Donaldson & Davis, 1991).

Faktor psikologis yang menyebabkan kecenderungan eksekutif menjadi pelayan misalnya eksekutif yang memiliki motivasi dengan orde tinggi, disposisi yang lebih baik untuk mengidentifikasi dengan tujuan perusahaan, orientasi komitmen nilai, dan penggunaan kekuatan pribadi yang lebih besar sebagai dasar untuk mempengaruhi orang lain (Davis *et al.* 1997). Menurut Davis *et al.* (1997), proses yang mendasari para pihak memutuskan untuk menjadi agen atau pelayan dapat disintesis sebagai berikut: Pertama, keputusan yang diambil oleh kedua belah pihak yang berhubungan. Kedua, karakteristik psikologis dan latar belakang budaya masing-masing pihak yang mempengaruhi individu untuk membuat pilihan tertentu.

Ketiga, harapan yang dimiliki masing-masing pihak terhadap pihak lain akan mempengaruhi pilihan antara hubungan agensi atau kepelayanan (Davis *et al.* 1997). Kekuatan yang saling bertentangan antara faktor psikologis dan situasional akan selalu muncul. Misalnya, beberapa atribut psikologis individu dapat mempengaruhi untuk cenderung menjadi agen (motivasi ekstrinsik lebih kuat daripada motivasi intrinsik), namun mekanisme situasional seperti sistem manajemen pemberdayaan mengarahkannya seseorang untuk menjadi pelayan (motivasi intrinsik lebih kuat daripada motivasi ekstrinsik).

Dalam *Stewardship Theory*, agen akan menyadari bahwa Perilaku kerja inovatif secara langsung mempengaruhi persepsi kreatifitas individual mereka. Dengan kata lain, sebagai pelayan organisasi yang efektif, mereka juga mengelola karir mereka sendiri (Daily, Dalton, & Cannella, 2003).

Menurut SET, perilaku seseorang dipengaruhi oleh kekuatan situasi, tetapi mereka juga bisa memengaruhi situasi itu sendiri. Situasi adalah sesuatu yang orang interpretasikan, dan interpretasi orang mengenai situasi dipengaruhi oleh keyakinan dan perasaan yaitu karakteristik kesungguhan, dedikasi dan penghayatan orang tersebut. Sebagai contoh, jika situasi menyebabkan seseorang melakukan perilaku yang energik dan bersungguh-sungguh, mendedikasikan dirinya dan menghayati maka orang tersebut dapat dikatakan sebagai orang yang inovatif dalam bekerja. Jika seorang individu terampil membuat kesan sungguh-sungguh, berdedikasi dan menghayati dan serius dalam bekerja maka kemungkinan orang lain akan senang berinteraksi dengan individu tersebut. Dengan kata lain melalui perilaku yang baik, seorang individu dapat menciptakan situasi kerja yang lebih positif (Pervin *et al.*, 2010). Dengan demikian, teori ini berpandangan bahwa penyebab Perilaku kerja inovatif individu merupakan hasil

dari proses yang melibatkan aspek-aspek kesungguhan,dedikasi dan penghayatan perilaku dan sebagai sebuah sistem yang saling mempengaruhi.

Teori sosial dari *Stewardship* ini menjelaskan bagaimana individu mengekspresikan aspek kesungguhan, dedikasi dan penghayatan jika didukung oleh isyarat situasional tertentu (Tett & Guterman, 2000; Tett & Burnett, 2003). Isyarat situasional ini berkaitan erat dengan situasi atau kondisi yang ada di dalam organisasi. Persepsi ini bisa berasal dari situasi kerja yang ada di dalam organisasi baik yang bersifat fisik maupun non fisik. Situasi non fisik berupa hubungan kerja, baik hubungan sesama rekan kerja, atasan maupun dengan bawahan. Dengan kata lain, teori sosial dari *Stewardship* sifat ini menjelaskan bagaimana seseorang mengekspresikan (menonjolkan) aspek yang ada didalam dirinya dengan sepenuhnya jika didukung oleh situasi yang sesuai dengan kesungguhan, dedikasi dan penghayatan mereka (Tett & Guterman, 2000; Tett & Burnett, 2003). Oleh karena itu, teori sosial dari *Stewardship* ini menegaskan bahwa situasi merupakan faktor yang dianggap penting dalam memengaruhi kesungguhan, dedikasi dan penghayatan. Teori sosial dari *Stewardship* ini juga selaras dengan perspektif interaksionis yang menyatakan bahwa interaksi antara individu dengan faktor situasional akan mempunyai dampak yang cukup signifikan bagi pembentukan sikap dan Perilaku kerja inovatif individu (Robert & Robins, 2005; Greenberg, 2011).

Secara konseptual tampak ada perbedaan pokok antara pendekatan SET dengan teori Sosial dari *Stewardship*. SET memfokuskan bahasannya pada kesungguhan, dedikasi dan penghayatan, situasi sebagai sebuah sistem yang saling memengaruhi satu sama lain yang tujuan utamanya adalah untuk mengetahui penyebab perilaku seseorang. Sedangkan, teori sosial dari *stewardship* memandang bahwa kekuatan faktor situasional mampu mendorong sifat-sifat individu. Jadi, teori sosial dari *stewardship* aktivasi sifat

ini secara spesifik lebih menekankan pada kekuatan interaksi antara faktor situasional dengan faktor kesungguhan, dedikasi dan penghayatan yang mengarah pada pembentukan sikap kerja. Dari kedua pendekatan teori-teori di atas, dalam studi ini peneliti memilih SET sebagai kerangka dasar konseptual untuk menjelaskan hubungan antara kepemimpinan spiritual dengan kesungguhan, dedikasi dan penghayatan dan pengaruhnya pada Perilaku kerja inovatif. Pemilihan SET ini didasarkan pada pertimbangan bahwa teori ini mengimplementasikan bahwa ada beberapa sifat-sifat individu yang spesifik sesuai pada satu kondisi situasi tertentu, namun belum tentu sesuai pada kondisi yang lain (Triandis & Suh, 2002). Asumsi dasar dari teori ini adalah Perilaku kerja inovatif, situasi tidak hanya dipengaruhi oleh sifat-sifat individu tetapi juga dipengaruhi oleh persepsi individu terhadap situasi dimana ia melakukan aktivitas kerjanya (Choi *et al.*, 2015). Dengan demikian, ketika kondisi situasi kerja sesuai dengan kesungguhan, dedikasi dan penghayatan karyawan, maka ia akan merasa lebih nyaman menjalankan aktivitas kerjanya dan akhirnya ia juga akan lebih dapat meningkatkan Perilaku kerja inovatif.

Penelitian menunjukkan bahwa orang dengan kesungguhan, dedikasi dan penghayatan lebih sesuai dengan kondisi kepemimpinan spiritual (Taras *et al.*, 2010; Purba *et al.*, 2015; Judge & Zapata, 2015). Karena dalam kondisi dengan kepemimpinan spiritual lebih memungkinkan bagi orang yang mempunyai sifat bersungguh-sungguh, peduli dan mampu bekerja sama untuk berinteraksi dan menjalin hubungan yang lebih baik dengan rekan kerja maupun atasan. Sebagai konsekuensinya mereka cenderung mencurahkan lebih banyak waktu dan usaha untuk terikat dan berPerilaku kerja inovatif dengan pekerjaan mereka. Didasarkan pada SET sifat tersebut dapat dikatakan bahwa semakin sesuai dengan kondisi kepemimpinan spiritual dengan

kesungguhan, dedikasi dan penghayatan maka akan semakin meningkatkan Perilaku kerja inovatif dengan pekerjaannya. Oleh karena itu, dalam studi ini peneliti menduga bahwa kondisi kepemimpinan spiritual kesungguhan, dedikasi dan penghayatan dengan Perilaku kerja inovatif.

2.2. Kerja

Berbicara mengenai Perilaku kerja inovatif tidak bisa dipisahkan dengan hakekat dari kerja itu sendiri. Secara umum kerja mengandung arti melaksanakan suatu aktivitas atau tugas-tugas tertentu. Salah satu dorongan seseorang melakukan aktivitas kerjanya tersebut adalah adanya kebutuhan-kebutuhan yang harus dipenuhi. Kerja juga merujuk pada segala aktivitas yang dibutuhkan individu untuk mengerjakan tugas spesifik yang dilakukan oleh seseorang sebagai persyaratan kontrak organisasional formal (Jamilah, 2015). Jamilah (2015), mendefinisikan kerja sebagai suatu aktivitas perubahan yang menciptakan sesuatu yang berharga bagi manusia. Dalam hal ini, tujuan dari kerja adalah untuk mendapatkan sesuatu yang lebih berarti dalam kehidupan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pada hakekatnya orang bekerja mempunyai beberapa tujuan yaitu untuk tidak saja mendapatkan kepuasan dalam bekerja, tetapi juga untuk mencapai taraf hidup yang lebih baik. Teori *why of work* dari Ulrich dan Ulrich (2015). mengatakan apa yang orang cari dalam bekerja. Ketika seseorang menemukan arti bekerja, berarti ia menemukan arti hidup. Orang yang menemukan arti bekerja akan bersikap positif pada pekerjaan dan akan berusaha keras melayani konsumen dengan sebaik-baiknya, sehingga konsumen merasa puas yang kemudian akan mengarah pada loyalitas konsumen dan

perusahaan akan diuntungkan dalam jangka panjang Ulrich dan Ulrich (2010) dalam Jamilah, 2015).

Dari pengertian di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa kerja meliputi: (1) suatu aktivitas seseorang yang menyebabkan perubahan kondisi seseorang dengan organisasi (2), suatu aktivitas kerja seseorang dalam organisasi spesifik yaitu organisasi yang melibatkan orang dan berdampak pada individu dan yang lain (Jamilah, 2015). Jadi, kerja adalah bagian yang tidak terpisahkan dari kehidupan seseorang. Hal ini dikarenakan sebagian besar orang menghabiskan waktunya di tempat kerja. Dengan demikian seseorang dapat melihat bahwa bekerja sebagai sumber untuk mendapatkan imbalan berupa imbalan ekstrinsik seperti uang maupun imbalan intrinsik seperti kepuasan pribadi. Menurut Arvey *et al.* (2004) pekerjaan merupakan hal yang lebih penting dibandingkan dengan bidang kehidupan lainnya seperti bersenang-senang.

Hal ini menunjukkan pentingnya meneliti dunia kerja. Seseorang yang mempercayai peran pekerjaan sebagai hal penting bagi kehidupan dan merupakan cara untuk peningkatan harga diri dan pemenuhan diri, maka ia akan bekerja keras, mencurahkan waktu dan tenaganya untuk ber aktivitas dan berinovasi yang berkaitan dengan pekerjaan.

2.3. Perilaku kerja inovatif

Secara teoritis pembahasan dan penelitian tentang Perilaku kerja inovatif muncul karena konsep Perilaku kerja inovatif memiliki banyak makna. Sehingga para ahli terdahulu mendefinisikan Perilaku kerja inovatif dengan cara yang berbeda-beda. Sebagai contoh, seorang individu dikatakan berinovasi ke dalam sebuah pekerjaan, jika: (a) mereka mempersepsikan kerja sebagai inti dari harga diri (Gurin *et al.*, 1960 dalam Elloy *et al.*, 1991), (b) mereka mempersepsikan kerja sebagai hal yang konsisten dengan

konsep diri (Saleh & Hosek, 1976; Kanungo, 1982), (c) memandang bahwa kerja sebagai pusat bagi kehidupan seseorang (*work as central life interest*) (Dubin, 1956; Lawler & Hall, 1970), dan (d) mereka aktif berpartisipasi di dalam pekerjaan (Blau, 1985).

Berdasarkan hal ini, Perilaku kerja inovatif tergantung pada persepsi seseorang terhadap pekerjaannya. Orang mengevaluasi diri mereka sendiri berdasarkan apa yang mereka dapat penuhi. Jika seseorang melihat pekerjaan sebagai cara pencapaian potensinya secara penuh, maka ia akan lebih bersemangat, mendedikasikan dirinya dan menghayati dalam pekerjaan dan akhirnya dapat mengarah pada meningkatnya keinginan untuk lebih berinovasi dalam pekerjaan

Dari teori Maslow (1943) tersebut, sehubungan dengan hal di atas, dalam literatur ada beberapa teori-teori motivasi kerja yang dapat menjelaskan tentang faktor-faktor yang memengaruhi atau mendorong seseorang melakukan pekerjaan. Dari perspektif teori kebutuhan Maslow (1943) dikatakan bahwa pada umumnya setiap orang memiliki kebutuhan yang harus dipenuhi, kebutuhan-kebutuhan tersebut bersifat kompleks, dan kebutuhan setiap individu dapat berubah-ubah. Maslow (1943) juga berpendapat bahwa kebutuhan-kebutuhan individu tersusun secara hirarkis dengan kebutuhan fisiologis sebagai dasarnya dan kebutuhan aktualisasi diri adalah kebutuhan yang paling tinggi.

Adapun hirarki dari kebutuhan tersebut yaitu: 1. Fisiologis. Kebutuhan akan makanan, minuman, tempat tinggal dan istirahat (tidur). 2. Rasa aman. Kebutuhan untuk keselamatan atau bebas dari ancaman. 3. Kasih sayang. Kebutuhan akan kebersamaan, pertemanan, cinta dan berinteraksi dengan orang lain. 4. Penghargaan (harga diri).

Kebutuhan akan pencapaian dan reputasi atau prestise. 5. Aktualisasi diri. Kebutuhan akan pemenuhan diri atau kecenderungan seseorang untuk mengoptimalkan potensi diri.

Jelaslah bahwa setiap orang mempunyai kebutuhan-kebutuhan yang pemunculannya sangat tergantung dari kepentingan individu. Dalam teori ini, kebutuhan dapat diterjemahkan sebagai kekuatan yang mendorong seseorang untuk melakukan pekerjaan, sehingga dapat diketahui motivasi orang bekerja. Dengan demikian, pekerjaan merupakan sarana bagi seseorang untuk dapat memuaskan berbagai macam kebutuhan seperti pertemanan dan pengembangan diri (aktualisasi). Oleh karena itu, semakin tinggi motivasi seseorang untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut, maka semakin tinggi pula Perilaku kerja inovatif mereka dalam pekerjaan. Teori dari Maslow (1943) di atas, sejalan dengan teori dua faktor yang dikemukakan oleh Herzberg (1959) dalam Pinder (1998) yang menyatakan bahwa ada dua faktor yang berdampak pada kepuasan atau ketidakpuasan seseorang dalam bekerja yaitu:

1. Motivasi. Motivasi merupakan faktor intrinsik didominasi oleh keinginan-keinginan yang timbul dari dalam diri karyawan. Faktor intrinsik dapat berupa prestasi kerja, pengakuan, kerja itu sendiri, tanggung jawab, dan pertumbuhan (kemajuan). Faktor ini lebih banyak dilakukan oleh karyawan.
2. Faktor kesehatan. Faktor kesehatan (*hygiene*) merupakan faktor ekstrinsik. Faktor ini lebih banyak dipengaruhi oleh lingkungan kerja yang meliputi: pengawasan, hubungan interpersonal, kondisi kerja, gaji, status, rasa aman dan kebijakan perusahaan. Apabila dihubungkan dengan pekerjaan maka kedua faktor kepuasan dan ketidakpuasan di atas dapat dikatakan sebagai faktor penting yang dapat memengaruhi atau mendorong seseorang untuk melakukan pekerjaan. Faktor kepuasan (motivator) merupakan penyebab utama yang mendorong seseorang untuk berPerilaku kerja inovatif dalam pekerjaan.

Sedangkan, faktor kesehatan sebagai faktor yang dapat menyebabkan seseorang menghindari diri dari pekerjaan. Dengan demikian, orang yang berperilaku kerja inovatif mempunyai tujuan-tujuan baik secara intrinsik maupun ekstrinsik. Oleh karena itu, orang yang mempunyai motivasi kerja tinggi cenderung akan mengerahkan segala tenaga dan pikirannya, sehingga ia akan bekerja dengan sungguh-sungguh, berdedikasi tinggi dan bekerja dengan hati.

Lebih lanjut, menurut teori motivasi tiga kebutuhan (*need*) dari David McClelland (1971) dalam Pinder (1998) ada tiga motif atau kebutuhan yang relevan dengan pekerjaan yaitu: kebutuhan prestasi (*need for achievement*) yakni dorongan untuk unggul dan mencapai standar untuk meraih kesuksesan; kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*) yakni kebutuhan untuk mendominasi orang lain, dan kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation*) yakni kebutuhan akan persahabatan dan kedekatan antar orang. Dari berbagai teori motivasi yang telah dikemukakan tersebut, maka dapat dikatakan bahwa faktor kesungguhan, dedikasi dan penghayatan yang meliputi kebutuhan-kebutuhan individu, motivasi kerja seseorang, persepsi, harapan dan pengalaman-pengalaman yang dimiliki seorang individu merupakan faktor penting dalam pembentukan sikap dan perilaku dalam aktivitas terkait pekerjaan (Oseland, 2009).

2.4. Definisi Perilaku kerja inovatif

Secara historis, istilah Perilaku kerja inovatif pada awalnya diperkenalkan oleh Scot & brush di tahun (1965). Kemudian oleh De Jong & Hartog (2013) Perilaku kerja inovatif didefinisikan pada penciptaan yang disengaja, pengenalan dan penerapan ide-ide baru dalam sebuah karya peran individu, kelompok atau organisasi, sejauh mana individu secara psikologis mengidentifikasikan diri dengan Perilaku kerja inovatif merupakan bagian yang penting bagi harga diri seseorang. Senada dengan definisi ini,

Rabinowitz & Hall (1977) kemudian mengemukakan bahwa Perilaku kerja inovatif dapat dipandang sebagai derajat sejauh mana kerja menjadi pusat bagi harga diri dan identitas individu. Dari batasan ini, pekerjaan merupakan faktor utama yang dianggap paling penting karena berhubungan erat dengan kebutuhan individu. Oleh sebab itu, dapat dikatakan bahwa orang yang memiliki tingkat Perilaku kerja inovatif yang tinggi cenderung akan menempatkan pekerjaannya sebagai bagian penting dari kehidupan. Sehingga seorang individu akan lebih peduli dan fokus pada pekerjaan (Hacket *et al.*, 2001).

Blau (1985) lebih lanjut mengemukakan pendapatnya bahwa Perilaku kerja inovatif kerja merupakan konstruk unidimensional yang didefinisikan sebagai derajat dimana kerja menjadi pusat bagi individu dan identitas psikologisnya. Dengan pandangannya ini, Blau (1985) selanjutnya mengatakan perilaku inovatif kerja merupakan representasi dari kesadaran atau pengetahuan yang dimiliki seorang individu (komponen kognitif). Dalam hal ini, respon kognitif sikap terhadap kerja adalah apa saja yang dipercayai seseorang mengenai pekerjaan. Oleh karena itu, semakin positif seseorang menilai pekerjaannya, maka akan semakin tinggi kecenderungan mereka untuk berperilaku kerja inovatif dalam bekerja dalam pekerjaan.

Berbeda dengan pandangan di atas, Saleh & Hosek (1976) menilai bahwa Perilaku kerja inovatif kerja merupakan konstruk yang multidimensional terdiri atas komponen melihat kesempatan, mengeluarkan ide, memperjuangkan ide, dan mengaplikasikan. Pandangan ini menempatkan keempat komponen ini secara bersama-sama membentuk Perilaku kerja inovatif. Oleh karenanya, Saleh & Hosek (1976) menyimpulkan bahwa Perilaku kerja inovatif sebagai tingkat di mana seseorang

mengidentifikasi diri dengan pekerjaannya, lebih banyak berinovasi di dalam setiap pekerjaan, dan menganggap pentingnya kerja bagi harga diri seseorang. Selanjutnya, Sekaran dan Mowday (1981) melihat bahwa studi tentang Perilaku kerja inovatif dapat ditinjau dari dua perspektif yang berbeda. Pertama, Perilaku kerja inovatif dapat dikonseptualisasikan sebagai perbedaan individu dalam berPerilaku kerja inovatif. Pendekatan ini beranggapan bahwa Perilaku kerja inovatif sebenarnya sama dengan konsep *central life interest*, etika kerja protestan, dan seorang individu dipandang memiliki kebutuhan-kebutuhan tertentu atau nilai-nilai yang menjadi dasar dimana mereka memutuskan untuk berinovasi ke dalam pekerjaan. Kedua, Perilaku kerja inovatif diartikan sebagai reaksi individu terhadap karakteristik spesifik dari situasi kerja. Pandangan ini menyatakan bahwa karakteristik dari situasi pekerjaan seperti perilaku pimpinan, proses membuat keputusan dan hubungan interpersonal memengaruhi derajat Perilaku kerja inovatif individu. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kesungguhan, dedikasi dan penghayatan individu dan situasi pekerjaan sebagai determinan utama mengapa seseorang berPerilaku kerja inovatif dalam pekerjaan.

Selain hal di atas, Kanungo (1982) menambahkan bahwa Perilaku kerja inovatif dalam konteks kerja dapat dipahami melalui dua sisi yang berbeda yaitu pada Perilaku kerja inovatif organisasi dan Perilaku kerja inovatif individu digunakan untuk konteks pekerjaan dalam pengertian yang lebih spesifik, dan memiliki fungsi sebagai sarana pemenuhan kebutuhan-kebutuhan individu. Dalam konteks ini, Perilaku kerja inovatif lebih bersifat situasional. Tinggi rendahnya tingkat Perilaku kerja inovatif individu bergantung pada pekerjaan yang dipersepsikan. Apabila pekerjaan yang dipersepsikan dapat memuaskan kebutuhan seseorang, maka orang tersebut akan sungguh-sungguh,

berdedikasi dan bekerja dengan hati kemudian mencurahkan perhatiannya pada pekerjaan.

Sedangkan istilah Perilaku kerja inovatif organisasi dipakai untuk konteks pekerjaan dalam pengertian yang lebih umum, dan dianggap sebagai keyakinan yang bersifat normatif tentang pentingnya nilai-nilai kerja bagi kehidupan seseorang. Dalam hal ini, Perilaku kerja inovatif banyak dipengaruhi oleh proses sosialisasi (seperti melalui ajaran agama, keluarga, dan lembaga pendidikan) serta pengalaman individu di masa lalu. Sehingga Perilaku kerja inovatif seseorang dengan pekerjaan didasari atas keyakinan orang tersebut bahwa bekerja merupakan kewajiban moral untuk setiap orang. Perilaku kerja inovatif individu dalam konteks ini seringkali dianggap sebagai bagian dari karakteristik Perilaku kerja inovatif organisasi dan sifatnya lebih stabil Kanungo (1982) ; Elloy & Terpening, 1992). Burke *et al.* (2016) menambahkan bahwa Perilaku kerja inovatif individu merupakan komponen dari Perilaku kerja inovatif yaitu menggambarkan kondisi seseorang yang mencintai pekerjaan melebihi dari aspek-aspek lainnya.

Dari pandangan di atas, secara konseptual dapat dikatakan bahwa Perilaku kerja inovatif mempunyai dua fungsi pada level yang berbeda yaitu pada level deskriptif dan normatif (sesuatu yang seharusnya) Elloy & Terpening, 1992). Istilah Perilaku kerja inovatif individu mendeskripsikan persepsi individu terhadap pekerjaan yang mereka lakukan saat ini, dimana sebuah pekerjaan berpotensi dapat memberikan kepuasan kebutuhan seseorang. Hal ini berarti bahwa orang bekerja atau pekerjaan yang dilakukan saat ini akan memberikan kesempatan bagi orang tersebut untuk meraih apa-apa yang mereka butuhkan. Kebutuhan itu dapat berupa kebutuhan yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik. Sementara itu, istilah Perilaku kerja inovatif organisasi merefleksikan

keyakinan yang bersifat normatif (yang diharapkan oleh orang lain) bahwa orang yang berinovasi dalam pekerjaan akan membawa dampak yang positif bagi diri orang tersebut. Dalam hal ini persepsi atau keyakinan seorang individu terhadap pekerjaan dipengaruhi oleh sistem nilai yang ada dalam diri individu.

Nilai yang diberikan pada kerja tergantung pada Perilaku kerja inovatif seseorang atas pekerjaan. Seseorang yang mempercayai bahwa dengan kerja keras, jujur dan bertanggung jawab pada pekerjaan akan mendatangkan kebaikan pada dirinya (seperti kesuksesan dan kemajuan), maka ia akan bersungguh-sungguh, mendedikasikan dirinya dan bekerja dengan hati dalam melaksanakan pekerjaannya. Meskipun kedua istilah Perilaku kerja inovatif individu dan Perilaku kerja inovatif organisasi nampaknya berbeda, namun dalam literatur komitmen istilah-istilah tersebut seringkali digunakan secara bergantian (dapat saling dipertukarkan) dan secara umum keduanya mengacu pada makna yang sama yaitu derajat dimana seorang individu secara psikologis mengidentifikasi diri dengan pekerjaan (Lodahl & Kejner, 1965; Kanungo, 1982; Lawler & Hall, 1970). Di samping itu, penelitian menunjukkan bahwa Perilaku kerja inovatif individu mempunyai korelasi yang sangat kuat dengan perilaku inovatif kerja organisasi (Brown, 1996). Sehingga dalam kenyataan bisa saja terjadi seorang individu mempersepsikan pekerjaan sebagai sarana untuk menuju ke arah terpenuhinya kepuasan pribadi sekaligus untuk mematuhi aturan norma-norma atau etika yang berlaku secara universal. Oleh karena itu, dalam studi ini peneliti menggunakan satu istilah tersebut untuk menjelaskan sampai sejauh mana Perilaku kerja inovatif seorang individu dalam pekerjaan, dan Perilaku kerja inovatif **didefinisikan sebagai derajat dimana seorang individu (secara kognitif) bersungguh-sungguh, berinovasi yaitu dengan melihat kesempatan, mengeluarkan ide, memperjuangkan ide, meng aplikasikan ide dan**

fokus dengan pekerjaan saat ini (de Jong & Hartog 2013). Berdasarkan uraian dan pengertian yang telah dijelaskan di atas, secara umum dapat dikatakan bahwa Perilaku kerja inovatif memiliki beberapa karakteristik, yaitu sebagai fungsi harga diri, identitas diri dan kerja. Oleh karenanya, tinggi rendahnya Perilaku kerja inovatif bergantung pada persepsi masing-masing individu mengenai pekerjaannya. Apabila seseorang menilai pekerjaannya secara positif, maka kemungkinan besar orang tersebut akan lebih peduli dan berinovasi pada pekerjaan (Perilaku kerja inovatif yang tinggi) (de Jong & Hartog 2013). Sebaliknya, individu dengan tingkat Perilaku kerja inovatif yang rendah (evaluasi negatif) cenderung untuk menghindari atau menarik diri dari pekerjaan (de Jong & Hartog 2013).

Dari sudut pandang organisasi, Perilaku kerja inovatif merupakan salah satu komponen penting yang dapat mendorong meningkatnya semangat kerja karyawan (Kessel *et al.* 2013), Perilaku kerja inovatif individu, efektivitas organisasi dan sebagai dasar untuk menentukan keunggulan bersaing (Chen 2018; Cameli 2016).

Dari sudut pandang individu, Perilaku kerja inovatif sebagai sumber untuk meningkatkan inovatif dan pertumbuhan individu di tempat kerja (Gogoleva *et al.* 2016). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Perilaku kerja inovatif berkaitan dengan proses psikologis seperti motif dan sikap individu. Secara kognitif, Perilaku kerja inovatif mencakup pengetahuan seseorang mengenai konsekuensi penting sebagai hasil Perilaku kerja inovatif dalam pekerjaan. Seseorang yang meyakini pekerjaan sebagai hal yang paling penting bagi kehidupan, maka ia akan menghabiskan lebih banyak waktu, pikiran, usaha, dan mencurahkan seluruh perhatiannya pada pekerjaan.

2.4.1. Perbedaan antara Perilaku kerja inovatif Individu dengan Perilaku kerja inovatif Organisasi

West dan Farr (1989) membagi sejumlah faktor yang mendukung dan memfasilitasi Perilaku kerja inovatif ke dalam level individu, dan organisasi. Kemudian, beberapa peneliti seperti Anderson, De Dreu, & Nijstad (2004) dan Hammond Farr, Neff, Schwall, & Zhao (2011) West dan Farr (1989) melakukan studi literatur pada sejumlah faktor multilevel yang memfasilitasi inovasi. Berikut penjelasan faktor-faktor yang memfasilitasi inovasi pada dua level, yaitu: Studi metaanalisis yang dilakukan oleh Gogoleva *et al.* (2016) dan Anderson, De Dreu, & Nijstad (2004) menunjukkan sejumlah faktor yang memfasilitasi inovasi pada level individu.

Individu yang memiliki ide-ide baru akan selalu kreatif dan akan mengarah pada Perilaku kerja inovatif. Selain itu, berdasarkan trait *the Big Five Factors*, keterbukaan (*openness*) terhadap pengalaman dikaitkan dengan Perilaku kerja inovatif. Individu dengan derajat *openness* yang tinggi memiliki rasa ingin tahu, imajinasi, mandiri, dan sensitivitas terhadap kerja Agarwal *et al.* 2014. Terlebih individu dengan *openness* yang tinggi cenderung lebih berpikir secara *divergent*. Selain itu, aspek kesungguhan, dedikasi dan penghayatan seperti *tolerance of ambiguity*, percaya diri, tidak konvensional, *originality*, *authoritarianism*, mandiri (*independence*), dan proaktif, turut mempengaruhi Perilaku kerja inovatif pada level individu (Dy Bunpun *et al.* 2016)

Pada aspek demografis, seperti pendidikan dan lamanya masa kerja, merefleksikan penguasaan pengetahuan terhadap tugas-tugas melalui pendidikan formal, pelatihan, atau pengalaman kerja (Volner *et al.* 2013), Individu yang memperoleh pengetahuan dan pengalaman, lebih akan membangun dan mengintegrasikan gagasan, fakta, dan peluang-peluang sehingga menghasilkan ide yang kreatif terhadap permasalahan (Amabile, *et al.* 2011). Dari hasil kajian studi yang dilakukan oleh (Volner *et al.* 2013), ditemukan beberapa faktor kemampuan yang memfasilitasi Perilaku kerja inovatif, yaitu

intelegensi di atas rata-rata, *task-specific knowledge*, gaya berpikir *divergent*, dan *idea-tional fluency*.

Kompleksitas pekerjaan yang tidak bersifat rutinitas dan lebih menantang dapat meningkatkan ide dan gagasan. Terdapat hubungan yang positif antara pengujian gagasan, serta implementasi inovasi. Dengan memberikan keleluasaan dan kemandirian pada karyawan dalam menyelesaikan tugas, dapat menstimulus individu untuk berinovasi (Hammond *et al.* 2011). Selain itu, persepsi terhadap ekspektasi atau persyaratan akan berinovasi juga memiliki korelasi yang positif dengan Perilaku kerja inovatif individu (Hammond *et al.* 2011). Anderson *et al.* (2014) menemukan karakteristik pekerjaan lainnya yang turut mempengaruhi Perilaku kerja inovatif, yaitu kesungguhan, dedikasi dan penghayatan.

Hasil konten analisis yang dilakukan oleh Anderson, De Dreu, dan Nijstad (2004) terhadap berbagai penelitian Perilaku kerja inovatif, menghasilkan klasifikasi fasilitator inovasi pada level organisasi ke dalam struktur, strategi, sumber daya, dan budaya organisasi. Pertama, struktur organisasi yang cenderung *specialization*, dimana memiliki beragam *specialist*, pembedaan *functional*, dan *professionalism* diasosiasikan secara positif dengan inovasi organisasi. Disisi lain, organisasi yang *centralization* dan *formalization*, cenderung kurang berinovasi. Kedua, strategi organisasi dengan *prospector type* diyakini mendukung berkembangnya inovasi dalam organisasi. Ketiga, semakin besar jumlah karyawan dalam suatu organisasi, cenderung lebih berinovasi.

Di sisi lain, semakin luasnya market share (pangsa pasar), justru menurunkan inovasi dalam organisasi. Keempat, sumber daya (*resources*), baik dari segi annual turnover dan ketersediaan sumber daya, turut mempengaruhi inovasi dalam organisasi. Tera-

akhir, situasi organisasi yang mendukung karyawan untuk bereksperimen, yang menoleransi terhadap kegagalan ide, dan yang berani mengambil risiko, mempengaruhi tumbuhnya inovasi dalam organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa dukungan untuk berinovasi dari anggota tim merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi Perilaku kerja inovatif. Untuk dapat membangun hubungan kerja yang baik dengan rekan kerja yang berada dalam sebuah tim dapat dilakukan melalui pelatihan *team building*. Salah satu aktivitas dalam proses yang dapat meningkatkan Perilaku kerja inovatif, kerjasama yang baik antara masing-masing anggota untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan sebelumnya yakni peningkatan Perilaku kerja inovatif.

2.5. Kesungguhan

Kesungguhan merupakan dimensi dari keterikatan karyawan yang merupakan karakteristik dasar dari seseorang yang menyebabkan munculnya konsistensi perasaan, pemikiran, dan perilaku (Baker *et al.* 2016; Saks 2013) Dengan mengetahui kesungguhan, maka dapat diperoleh gambaran mengenai sikap dan perilaku orang tersebut. Adapun pendekatan yang seringkali digunakan untuk memahami kesungguhan adalah pendekatan sifat dari kesungguhan. Pendekatan sifat kesungguhan ini menjelaskan tentang ciri-ciri atau sifat (*trait*) dasar yang ditujukan untuk mendeskripsikan kesungguhan. SET merupakan unit utama dari kesungguhan. SET didefinisikan sebagai unsur kesungguhan yang ada di dalam diri seseorang dan yang membedakan antara individu satu dengan individu lain. Ringkasnya, teori SET ini merangkum bagaimana sifat yang melekat pada diri seseorang itu tidak sama dengan sifat orang yang lainnya (Albrecht *et al.* 2015). Menurut Byrne *et al.* 2016 kesungguhan merujuk pada pola konsistensi yang relatif stabil dalam cara individu merasa, berpikir dan berperilaku.

Kesungguhan adalah karakteristik psikologis yang relatif tetap dan tidak berubah dari satu kondisi ke kondisi lain. Karakteristik psikologis tersebut mendeskripsikan gaya pengalaman dan tindakan seseorang. Misalnya, serius, rajin, semangat (Peccei *et al.* 2015).

Selanjutnya, Malinen *et al.* (2014) mengemukakan bahwa perbedaan antar individu dapat diorganisir kedalam dimensi yang luas dan bersifat bipolar. Kesungguhan dalam bekerja misalnya berlawanan dengan malas dalam bekerja. Makin tinggi nilai kesungguhan, maka semakin tinggi nilai Perilaku kerja inovatif. Begitu juga dengan makin rendah nilai kesungguhan, maka semakin rendah nilai Perilaku kerja inovatif. Dari beberapa pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa penilaian kesungguhan tersebut tidak menghasilkan satu *trait* tunggal yang dominan, akan tetapi memunculkan sifat (*trait*) mana yang terkuat yang ada dalam diri seseorang (Judge *et al.* (2017). Secara ringkas, untuk mengilustrasikan makna dari kesungguhan tersebut.

Berdasarkan uraian dan pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kesungguhan merangkum berbagai kemampuan interpersonal seseorang di dalam bekerja yang inovatif dan sungguh-sungguh. Kemampuan interpersonal ini berkaitan dengan keterampilan seseorang untuk bersosialisasi dan berinteraksi dengan baik. (Pervin *et al.*, 2010; TOV *et al.*, 2016).

Penelitian saat ini lebih difokuskan pada dimensi. Adapun alasannya adalah sebagian besar penelitian yang dilakukan pada konteks perusahaan menunjukkan bahwa kesungguhan dinilai memiliki kemampuan yang cukup kuat dalam memprediksi Perilaku kerja inovatif karyawan (Abraham 2012; Chang 2014; Gegolova 2016; Ornek 2016; Shanker *et al.* 2017). Disamping itu, kesungguhan juga merupakan dimensi dari keterikatan karyawan. Karena keterikatan karyawan pada umumnya mempunyai dimensi

kesungguhan yang mempunyai sifat yang semangat, suka bersahabat dan suka bekerjasama (bergotong-royong) (Koentjaraningrat, 1990). Oleh karena itu, relevan kiranya penelitian mengenai kesungguhan dilakukan pada konteks perusahaan.

Dalam konteks manajerial, kesungguhan juga menjadi faktor penting dalam kaitannya dengan proses rekrutmen dan seleksi karyawan. Hal ini disebabkan banyak perusahaan yang akhir-akhir ini merekrut karyawan baru dengan mempertimbangkan aspek-aspek sifat kesungguhan yang bekerja dengan semangat dan aktif, memiliki kemampuan, bersosialisasi dan mampu bekerja dalam tim (TOV *et al.*, 2016).

Sehingga karyawan yang memiliki kemampuan memiliki kreatifitas, inovasi, gagasan, ide, dengan baik dan bisa bekerja sama dengan orang lain diharapkan dapat memberikan dampak yang lebih positif bagi peningkatan Perilaku kerja inovatif karyawan dan kinerja organisasi.

2.6. Dedikasi

Dedikasi adalah dimensi keterikatan karyawan yang mencerminkan pengorbanan tenaga, pikiran dan waktu pada individu dalam kecenderungannya untuk menunjukkan kerja positif, perilaku tegas, dan menekankan pada perhatian pada kerja (Bakker *et al.* 2016; Saks 2013). Orang yang mendedikasikan dirinya dalam bekerja mempunyai sifat suka bersosialisasi, menggairahkan, tegas dan aktif. Mereka memiliki semangat yang tinggi di dalam menjalin hubungan kerja dengan orang lain. Oleh sebab itu, individu dengan tingkat dedikasi yang tinggi cenderung memiliki lebih banyak teman dan menghabiskan lebih banyak waktu untuk bersosialisasi dan bekerja (Shuck *et al.* 2015). Bagi mereka, bersosialisasi dengan orang lain akan lebih mudah mencari dukungan dari rekan kerja untuk menyelesaikan permasalahan-permasalahan yang berkaitan dengan pekerjaan atau tugas-tugas yang kompleks (Kim & Park 2017). Ibrahim *et al.* 2018

menambahkan bahwa orang yang berdedikasi mempunyai tingkat semangat yang lebih positif pancaran semangat positif ini berhubungan dengan harapan, cita-cita, tujuan. Semangat positif ini juga berkaitan dengan pengalaman-pengalaman menyenangkan yang dialami oleh seseorang di dalam organisasi (Kwon *et al.* 2019). Ketika seseorang mendedikasikan dirinya kedalam organisasi dengan sungguh-sungguh, maka ia akan berusaha mempertahankannya (Marcey *rt al.* 2014). Sebaliknya, seseorang dengan dedikasi yang rendah cenderung malas, tidak percaya diri, dan kurang menyukai aktivitas bersama orang lain sehingga mereka merasa kurang senang bekerja sama dengan orang lain. Dengan kata lain, orang mendedikasikan dirinya dalm organisasi mengalami reaksi afektif yang lebih positif terhadap pekerjaan (Rich *et al.* 2014).

Lebih jauh lagi, Tsai *et al.* 2018 mengemukakan bahwa individu dengan dedikasi tinggi pada kerja lebih berorientasi pada pencapaian inovasi dan memiliki aktualisasi diri yang kuat di tempat kerja. Hal ini merefleksikan orang yang berdedikasi tinggi mempunyai semangat yang tinggi pada aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan. Penelitian lain juga menunjukkan bahwa seseorang yang sangat mendedikasikan diri senang berinteraksi dengan orang lain cenderung lebih dapat meraih kinerja, prestasi, dan memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi (Duradoni 2019; Agarwal *et al.* 2015; Hoyrup 2014). Dalam *setting* organisasi, Yang (2018) mengutarakan bahwa dedikasi akan memberikan beberapa keuntungan di tempat kerja yaitu: *pertama*, keuntungan motivasional, pendekatan ini mendefinisikan atribut dedikasi di tempat kerja. Sifat ini dikarakteristikan dengan sensitivitas yang tinggi terhadap stimuli imbalan, tujuan pendekatan positif, peluang untuk pengembangan (fokus pada promosi dan berorientasi pada tujuan pembelajaran) serta kepercayaan diri untuk mencapai tujuan akhir yang diinginkan.

Energi yang tinggi dan terkonsentrasi pada Perilaku kerja inovatif serta menunjukkan usaha yang lebih adalah keunggulan motivasi yang berasal dari dominasi aktivitas dan semangat yang positif. Perilaku juga dikaitkan dengan dorongan untuk memengaruhi orang lain, mendapatkan status dan kesuksesan yang diakui secara sosial. *Kedua*, keuntungan dari semangat, pengalaman secara positif merupakan inti dari dedikasi (Doener 2014). Pengalaman yang positif ini berhubungan dengan kerja dan sikap kerja pada umumnya. *Ketiga*, keuntungan interpersonal mempresentasikan keterampilan yang tinggi di dalam berinteraksi dan memimpin orang lain. *Keempat*, keunggulan kinerja berkaitan dengan kapasitas untuk memfasilitasi kinerja yang lebih tinggi di pekerjaan, perilaku yang lebih proaktif, dan berkontribusi pada probabilitas keberhasilan yang lebih tinggi dalam menerima imbalan yang diinginkan di tempat kerja.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat dikatakan bahwa dedikasi merupakan salah satu aspek dari keterikatan karyawan yang memberikan kontribusi penting di tempat kerja. Mengingat orang yang mendedikasikan dirinya dalam kerja memiliki karakter yang tegas dan terus terang, maka mereka adalah orang yang optimis dan sangat konsisten dengan pekerjaannya. Dengan demikian, individu dengan dedikasi yang tinggi akan memiliki semangat kerja yang tinggi dan menunjukkan sikap yang lebih positif pada pekerjaan. Sikap yang positif pada pekerjaan merefleksikan semangat seseorang dalam melakukan pekerjaannya. Ketika orang merasa senang dengan pekerjaan, maka ia akan mencurahkan waktu dan pikirannya untuk pekerjaan (Spiegelaere 2015). Dengan kata lain, kepuasan pada satu pekerjaan akan mengarah pada semakin meningkatnya tingkat Perilaku kerja inovatif (Gupta 2017; Nazir 2019; Wu 2019). Kwon & Kwon 2019 menyatakan bahwa orang dengan dedikasi yang tinggi akan mempunyai tingkat Perilaku kerja inovatif yang lebih tinggi daripada orang yang tidak bersemangat. Orang yang

mendedikasikan dirinya lebih bersemangat dan menjalin hubungan yang baik dengan para pelanggan. Hubungan yang baik tersebut menyebabkan perasaan senang dan lebih nyaman dalam menjalankan aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan, sehingga mereka lebih termotivasi untuk meningkatkan Perilaku kerja inovatif. Hasil penelitian Liao dan Lee (2009) menunjukkan bahwa ada hubungan yang positif antara dedikasi dengan Perilaku kerja inovatif. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa semakin tinggi dedikasi, maka akan semakin tinggi pula tingkat Perilaku kerja inovatif karyawan.

2.7. Penghayatan

Penghayatan adalah dimensi dari keterikatan karyawan yang mencerminkan serius dalam bekerja dan penuh konsentrasi dalam bekerja untuk menunjukkan sikap dan perilaku yang nyaman dalam bekerja, bekerja dengan hati (Bakker 2016). Knight *et al.* 2017 menyatakan penghayatan seringkali dikonotasikan dengan perilaku prososial. Beberapa ciri-ciri atau sifat dari penghayatan adalah mereka cenderung menampilkan sikap dan perilaku yang patuh, suka membantu orang lain, cenderung menghindari konflik, senang bekerja sama dengan orang lain dan menghargai kerja (Mackay *et al.* 2017). Jadi, orang yang bekerja dengan penghayatan cenderung mempunyai tingkat semangat yang lebih positif dibandingkan orang yang malas bekerja (Reijseger *et al.* 2017). Karena penghayatan senang membangun pekerjaan yang baik dengan orang lain, maka orang yang bekerja dengan hati akan lebih senang bekerja dengan penghayatan penuh (Biswas *et al.* 2013). Sebaliknya, individu dengan tingkat penghayatan yang rendah cenderung tidak merasa memiliki, lebih skeptis, tidak peduli, egois dan kurang kooperatif dalam bekerja sehingga mereka lebih mementingkan dirinya sendiri daripada orang lain

(Albreht *et al.* 2015). Organ dan Ling (1995) menambahkan bahwa seseorang dengan penghayatan memang cenderung merasa senang dan puas berinovasi dalam bekerja dengan hati. Mereka mempercayai bahwa mempertahankan hubungan yang harmonis akan mengarahkan pada hasil-hasil positif. Oleh karenanya, orang dengan penghayatan yang tinggi dapat bekerja dalam organisasi yang efektif dan mampu mencapai prestasi kerja yang lebih baik (Bailey *et al.* 2017). Farndale *et al.* (2014) menyatakan bahwa mengembangkan dan mempertahankan kerja yang harmonis dengan orang lain merupakan hal yang penting untuk mencapai kesuksesan karir.

Seseorang yang mempunyai penghayatan akan memiliki semangat yang lebih positif daripada orang yang pasif Guest (2014). Semangat yang positif ini berhubungan dengan kesenangan saat melakukan kerja sama dalam aktivitas pekerjaan dan ada kebahagiaan tersendiri ketika mereka dapat mencurahkan tenaga dan pikiran mereka dalam menyelesaikan sebuah pekerjaan. Menurut Mahon *et al.* 2015, orang dengan penghayatan adalah orang yang mampu memberikan hasil kerja yang baik untuk pelanggan (*customer*). Ketika seseorang mampu mempertahankan kerja dengan baik, maka ia akan merasa puas dan lebih dapat meningkatkan Perilaku kerja inovatifnya. Hasil penelitian Albreht *et al.* (2015), menunjukkan bahwa ada hubungan yang positif antara penghayatan dengan Perilaku kerja inovatif. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa semakin tinggi penghayatan, maka Perilaku kerja inovatif juga akan semakin tinggi.

2.8. Kepemimpinan Spiritual

2.8.1. Pengertian Kepemimpinan Spiritual

Menurut Fry & Sadler (2013), nilai-nilai kepemimpinan spiritual merupakan salah satu unsur yang terpenting di dalam membentuk perilaku seseorang, sikap dan perilaku kerja karyawan. Dengan kata lain, nilai-nilai perilaku akan memengaruhi cara orang

bersikap dan melakukan tindakan. Dengan demikian, orang yang memiliki latar belakang yang berbeda akan memandang dan mempersepsikan perilaku kerjanya secara berbeda-beda pula meskipun mereka berada di tempat kerja yang sama He, 2017; Miller, 2013; Fry & Sadler (2013). Kepemimpinan spiritual ditunjukkan dengan adanya 5 dimensi nilai-nilai kepemimpinan spiritual yang mermengaruhi pada nilai-nilai dan sikap kerja seseorang yakni: 1) Visi, 2) Harapan, 3) Cinta Altruistik, 4) Arti dan 5) Keanggotaan.

Dari ke lima nilai-nilai perilaku di atas, Penelitian berfokus pada ke lima dimensi tersebut. Hal ini dikarenakan dalam berbagai penelitian kepemimpinan spiritual seringkali digunakan sebagai variabel pemoderasi yaitu variabel yang dapat menjelaskan variasi dimensi keterikatan karyawan dan Perilaku kerja inovatif individu dalam organisasi (Rego *et al.* 2014; Ashmos, 2010; Neubert *et al.* 2012; Precher *et al.* 2015. Kepemimpinan spiritual dapat didefinisikan sebagai pola hubungan yang berhubungan dengan individu yang (1) melihat bahwa kepemimpinan spiritual sebagai bagian dari organisasi; (2) kepemimpinan spiritual mementingkan tujuan organisasi daripada tujuan pribadi; dan (3) menekankan pada hubungan dengan anggota saling menghargai. Menghormati, memimpin dirinya sendiri dan anggotanya. Sedangkan, kesungguhan, dedikasi dan penghayatan merupakan tendensi seseorang melihat dirinya sebagai yang dimotivasi khususnya oleh tujuan mereka sendiri (Fry & Sadler 2013). Menurut Benefiel, (2014), kepemimpinan spiritual dapat dideskripsikan sebagai kondisi Perilaku kerja inovatif yang berhubungan dengan kegiatan-kegiatan yang ada di dalam organisasi. Kondisi perilaku dengan kepemimpinan spiritual merujuk pada perilaku kerja yang berorientasi pada kerja sama dalam pekerjaan daripada aktivitas dan kebutuhan individual, komunikasi antar orang daripada otonomi. Oleh karena itu, dalam perilakunya

kepemimpinan spiritual, setiap anggota mempercayai bahwa hubungan yang harmonis dan solidaritas dengan yang lain sebagai salah satu cara yang efektif untuk mencapai tujuan organisasi (Chaula & Guda 2014; Miller et al. 2014; Pruzan 2013).

Lebih lanjut kepemimpinan spiritual merupakan fungsi dari keyakinan individu yang diperoleh atas pengalaman-pengalaman mereka di dalam organisasi dalam memimpin (McGhee *et al.* 2015). Sehingga kepemimpinan spiritual dianggap sebagai faktor situasional dan perilaku yang penting dalam membentuk pola persepsi individu. Ketika seseorang bekerja dalam situasi yang mengutamakan pentingnya kepemimpinan spiritual, maka sangat mungkin ia akan mempunyai sikap negatif terhadap perilaku yang tidak inovatif. Sebaliknya, ketika seseorang bekerja dalam situasi dengan perilaku yang inovatif dipimpin, maka kemungkinan mereka mempunyai sikap positif terhadap perilaku dengan kepemimpinan spiritual.

Perbedaan pandangan di atas dikarenakan kepemimpinan spiritual dan Perilaku kerja inovatif dipimpin dibangun atas dasar perilaku yang berbeda dan dipelajari melalui sosialisasi dalam organisasi. Melalui organisasi seseorang bersosialisasi dan belajar bagaimana mempersepsikan sesuatu (Street, 2009). Dengan demikian, ketika seseorang bekerja dalam lingkungan kepemimpinan spiritual, maka ia akan mempunyai sikap kerja sama yang tinggi. Sebaliknya ketika ia bekerja dalam lingkungan yang tidak dipimpin, maka ia cenderung tidak inovatif (Gotsin *et al.* 2017 & Steer 2009). Penelitian menunjukkan bahwa pada umumnya sampel penelitian dari kepemimpinan spiritual akan cenderung pada nilai-nilai kebersamaan, namun demikian bisa saja terjadi seseorang dapat lebih tidak dipimpin tidak memandang pada perilaku yang berkembang dalam kehidupan dan tempat kerjanya (Hunsaker, 2019). Penelitian Hunsaker, (2019) juga

menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual dibangun dengan situasi saling menghargai, saling membantu, bekerja sama dan memimpin dirinya sendiri.

Kepemimpinan Spiritual dijelaskan dan dimasukkan dalam berbagai konsep dan nilai-nilai seperti: transdental, keseimbangan, kesucian, mencintai dan mementingkan kepentingan orang lain, makna dalam hidup, hidup yang selaras dengan, dan kesadaran ada sesuatu atau seseorang yang lebih dari diri sendiri yang menyediakan energi dan kebijaksanaan yang melampaui aspek materi kehidupan. (Ghani *et al.*, 2013). Fry (2013), juga menyatakan bahwa teori-teori kepemimpinan spiritual sebelumnya telah mengam- bil pusat perhatian pada satu atau lebih banyak aspek dari unsur-unsur fisik, mental atau interaksi emosional manusia dalam organisasi dan diabaikannya komponen kepemimpinan spiritual. Dia juga bersikeras bahwa *spiritual leadership* merupakan tanggapan terhadap panggilan untuk kepemimpinan yang lebih holistik yang membantu mengintegrasikan empat bidang mendasar, yang mendefinisikan esensi/inti dari keberadaan manusia pada tempat kerja yaitu ; tubuh (*physical*), pikiran (*mind* ; logis/pemikiran rasional), hati (*heart* ; *emotions, feelings* dan *spirit*).

Hasil penelitian Chen *et al.* (2019) menunjukkan bahwa Indonesia merupakan negara dengan perilaku sosial yang tinggi. Lebih jauh lagi, Koentjaraningrat (1990) mengatakan bahwa pada umumnya orang (masyarakat) Indonesia mempunyai perilaku yang ramah, mudah bersahabat dan suka bekerja sama (bergotong-royong) untuk melakukan pekerjaan. Hal ini memperlihatkan bahwa kepemimpinan spiritual merupakan bagian penting dari perilaku orang Indonesia. Dengan kata lain, kepemimpinan spiritual memang lebih sesuai dengan karakter orang Indonesia. Dengan demikian, dalam kondisi perilaku kepemimpinan spiritual, seorang pekerja cenderung bekerja sama dan mengatasi masalah dalam pekerjaan biasanya diselesaikan secara bersama pula.

Oleh karenanya, mereka juga cenderung berinovasi aktif dalam kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan pekerjaan.

Pendekatan interaksionis menyatakan bahwa interaksi faktor kesungguhan, dedikasi dan penghayatan dengan faktor Perilaku kerja inovatif akan mempunyai dampak yang lebih besar pada sikap kerja karyawan (Kahn *et al.* 2020). Dengan kata lain, kesesuaian antara Perilaku kerja inovatif dengan kesungguhan, dedikasi dan penghayatan berperan penting dalam meningkatkan tingkat Perilaku kerja inovatif dengan pekerjaannya. Oleh karena itu, semakin ber Perilaku kerja inovatif, kepemimpinan spiritual yang ada di dalam organisasi, maka akan semakin besar pengaruh faktor kesungguhan, dedikasi dan penghayatan terhadap Perilaku kerja inovatif. Namun demikian, tidak semua perilaku itu sesuai dengan sifat kesungguhan, dedikasi dan penghayatan seseorang. Karena, ada beberapa sifat tersebut yang spesifik lebih sesuai pada satu perilaku tertentu, tapi belum tentu sesuai pada perilaku yang lainnya (Triandis & Suh, 2012).

Menurut SET, seseorang cenderung akan mengekspresikan (menonjolkan) kesungguhan, dedikasi dan penghayatan yang ada didalam diri jika didukung oleh Perilaku kerja inovatif yang sesuai dengan sifat orang tersebut (Tett & Guterman, 2010; Tett & Burnett, 2013). Hasil studi sebelumnya menunjukkan bahwa orang dengan kesungguhan, dedikasi dan penghayatan lebih sesuai dengan Perilaku kerja inovatif dan dengan kepemimpinan spiritual (Afsar & Badir 2017; Camiels & Veld 2019; Chen 2019). Karena dalam kondisi Perilaku kerja inovatif dengan kepemimpinan spiritual lebih memungkinkan bagi orang yang mempunyai sifat suka bergaul, peduli dan toleran untuk lebih aktif berinteraksi, berkomunikasi dan mempertahankan hubungan yang lebih harmonis dengan orang lain. Adanya dukungan dari atasan dan rekan kerja serta ter-

jalannya kerja sama yang baik didalam organisasi menyebabkan perasaan lebih nyaman dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga mereka lebih dapat meningkatkan Perilaku kerja inovatifnya.

Dalam hubungannya dengan Perilaku kerja inovatif, hasil penelitian (Afsar & Badir 2017) dengan menggunakan sampel karyawan dari 6 perusahaan perangkat lunak di Thailand menunjukkan adanya korelasi positif yang signifikan antara kepemimpinan spiritual dengan Perilaku kerja inovatif. Afsar & Badir (2017) lebih lanjut melaporkan bahwa semakin kooperatif perilaku kerja yang ada di dalam organisasi, maka akan semakin meningkatkan tingkat Perilaku kerja inovatif kerja karyawan. Hal ini dikarenakan dalam kondisi kepemimpinan spiritual, setiap anggota organisasi baik atasan maupun bawahan mempunyai sikap yang lebih menekankan pada kerja sama, sehingga ikatan hubungan dalam pekerjaan menjadi lebih harmonis yang akhirnya mengarah pada semakin meningkatnya keinginan pekerja untuk berinovasi aktif dalam aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan. aspek dari perilakunya, yang merupakan aspek mendasar dalam efektivitas kepemimpinan spiritual.

2.7. Pengembangan Model Penelitian dan Hipotesis

Dengan merujuk pada teori pertukaran sosial yang menjadi akar dari berkembangnya konsep keterikatan karyawan maka kesempatan untuk menguji aspek fundamental yang berkaitan dengan hubungan antara keterikatan karyawan terhadap Perilaku kerja inovatif menjadi semakin luas (Bakker, 2016). Teori Pertukaran Sosial menunjukkan bahwa kepentingan pribadi yang rasional mendorong interaksi sosial masyarakat dan kepribadian merupakan faktor pendorong utama dari perilaku manusia dalam organisasi (Albrech *et al.*2015). Individu dalam melakukan hubungan dengan orang lain akan selalu berusaha untuk memaksimalkan manfaatnya (Saks, 2015). Dalam mengek-

splorasi indikator sehingga menghasilkan variabel keterikatan karyawan, diperlukan pendekatan yang merujuk pada konsep pertukaran sosial yaitu seorang pekerja yang engage akan berperilaku kerja inovatif, yang memegang perjanjian pertukaran diantara mereka" (Gruman, 2015). Kontrak psikologis dianggap penting bagi hubungan karyawan dengan organisasi (Macey, 2015). Keterikatan karyawan yang tinggi dalam kontrak relasional, ditandai dengan hubungan yang kuat keterikatan karyawan terhadap perilaku kerja inovatif dengan pekerja akan membentuk kerja sama yang inovatif (Filotheos Ntalianis, 2015).

Dengan memperhatikan perkembangan yang ada saat ini, bahwa jumlah desainer batik di perusahaan batik terus berkembang memecahkan rekor setiap tahun, maka usaha batik perlu strategi untuk menghadapi persaingan yang sangat ketat secara domestik maupun internasional. Efisiensi sumber daya pendukung telah berulang kali dilaporkan sebagai faktor penting bagi usaha batik untuk bertahan hidup (Heneman & Berkley, 2016). Salah satu strategi yang perlu untuk dikembangkan adalah meningkatkan perilaku kerja inovatif. Hal ini sangat diperlukan untuk membangun perusahaan terutama yang beroperasi di perusahaan, karena pekerja merupakan andalan, mereka tidak hanya untuk melakukan tugas yang diberikan, tetapi juga untuk siap menggunakan ide, inisiatif mereka dalam bekerja di luar yang didefinisikan secara sempit dalam deskripsi perilaku kerja inovatif (Afsar et al. 2017).

Tindakan karyawan yang proaktif dan kesungguhan pekerja dalam jangka panjang akan menciptakan iklim yang penuh dengan kepercayaan, dan sekaligus menjadi komponen kunci dari hubungan dimensi keterikatan karyawan terhadap Perilaku kerja inovatif (Cianely et al. 2016; Jenssen (2014) menyatakan bahwa penghayatan pekerja berhubungan dengan Perilaku kerja inovatif (Jenssen-Campbell, Knack, Waldrip, &

Ramirez, 2014), dan dari hasil penelitian juga menyebutkan adanya hubungan yang kuat antara penghayatan dan Perilaku kerja inovatif (Baily *et al.* 2017; Dudley, Orvis, Lebiecki, & Cortina, 2016). Dari penelitian empiris menunjukkan bahwa keterikatan karyawan berhubungan positif dengan Perilaku kerja inovatif sedangkan keterikatan karyawan berhubungan negatif dengan Perilaku kerja inovatif, (Aggarwal & Bhargava, 2015). Kesungguhan, dedikasi dan penghayatan dikaitkan dengan keamanan jangka panjang sehingga menimbulkan perasaan terikat dengan organisasi. (Baily *et al.* 2017; Saks, 2015).

Teori pertukaran sosial mendeskripsikan hubungan antara subyek penelitian dan obyek penelitian yaitu desainer dan perusahaan batik. Jika kedua belah pihak tersebut mempunyai tujuan yang sama untuk memaksimalkan nilai perusahaan, maka diyakini perusahaan akan bertindak dengan cara yang sesuai dengan kepentingan prinsipal (Jensen & Meckling, 2014). Teori *stewardship* adalah teori yang menggambarkan situasi dimana para desainer tidaklah termotivasi oleh tujuan-tujuan individu tetapi lebih ditujukan pada sasaran hasil utama mereka untuk kepentingan organisasi, sehingga teori ini mempunyai dasar psikologi dan sosiologi yang telah dirancang dimana para eksekutif sebagai *steward teori* termotivasi untuk bertindak sesuai keinginan prinsipal, selain itu perilaku *steward teori* pekerja tidak akan meninggalkan organisasinya sebab *steward* pekerja berusaha mencapai sasaran organisasinya (Dysvik *et al.* 2014).

Dari perspektif SET dan teori *Stewardship*, maka keterikatan karyawan dalam ketiga teori tersebut dinyatakan sebagai prinsipal, sedangkan dalam indikator keterikatan karyawan, belum ada seseorang pekerja yang dianggap *engage*. Untuk memperjelas konsep berpikir dalam model keterikatan karyawan mempengaruhi Perilaku kerja inovatif.

Berdasarkan uraian diatas dalam pengembangan model penelitian maka individu akan melakukan pertukaran sosial agar memperoleh manfaat yang maksimal. Dengan menekankan pada dimensi keterikatan karyawan yang didefinisikan sebagai "sistem keyakinan bahwa seorang pekerja yang terikat menunjukkan pertukaran sosial antara mereka (Luthans & Norman, 2015), maka dalam menjalankan teori sosial ini, karyawan akan memiliki keterikatan dengan organisasi terutama yang berkaitan dengan SET. Tindakan karyawan yang proaktif ber sungguh-sungguh, berdedikasi dan menghayati dalam jangka panjang, dapat dipastikan berada dalam iklim terbaik yang penuh kepercayaan, sehingga merupakan komponen kunci terjalannya SET (Nazir *et al.* 2019).

Hasil penelitian yang ada menunjukkan bahwa keterikatan karyawan berhubungan positif dengan perilaku inovatif kerja (Aggarwal & Bhargava, 2015), sehingga hal ini menimbulkan perasaan *engage* terhadap organisasi. Merujuk pada model SET yang menekankan peran dari pertukaran sosial yaitu imbal balik dalam menentukan Perilaku kerja inovatif (Schneider, 2014), maka akan terbentuk homogenitas atau kesamaan dari semua orang yang bekerja dalam organisasi tersebut, termasuk dengan desainer yang terikat dalam pengelolaan kegiatan. Penelitian telah menetapkan bahwa praktek kerja yang fleksibel adalah penting untuk keberhasilan perusahaan (Wagner, 2013) dan karakteristik pekerjaan seperti kesungguhan, berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif di perusahaan (Wu *et al.* 2019) Dalam lingkungan yang mendukung semacam ini, pekerja cenderung untuk mengembangkan hubungan jangka panjang dengan desainer, berdasarkan nilai-nilai bersama dan saling menguntungkan.

Dalam indikator keterikatan karyawan yang berfokus pada tingkat analisis individu dengan memastikan bahwa pekerja memiliki keahlian teknis untuk melakukan tugas mereka dan memberikan kontribusi ketika bekerja, keinginan untuk berusaha dalam

pekerjaan serta ketekunan karyawan dalam menghadapi kesulitan, (Wagner *et al.* 2013). Kontribusi penelitian telah menyatakan bahwa **kesungguhan** pekerja dalam bekerja mempengaruhi persepsi karyawan tentang tugas kerja dan situasi di mana mereka bekerja serta preferensi pribadi mereka mempengaruhi hasil positif dari individu (Eldor & Harpaz, 2017). Beberapa penelitian yang berkaitan dengan kesungguhan, hasilnya menunjukkan bahwa kesungguhan memiliki korelasi yang kuat dengan Perilaku kerja inovatif, (Gegoleva *et al.* 2016) pada umumnya penelitian dilakukan. Dengan asumsi yang sama serta untuk mendukung berkembangnya indikator ini maka perlu diteliti lebih lanjut bagaimana kondisi tersebut dapat diterapkan dalam perusahaan.

Dengan asumsi ini maka diajukan sebagai hipotesis dalam penelitian ini yaitu:

Hipotesis 1: Kesungguhan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku kerja inovatif.

Hubungan timbal balik yang terjadi antara individu dengan individu lainnya dalam organisasi sering berdasarkan pada karakteristik seorang pekerja yang megorbankan dalam bentuk pikiran, tenaga maupun waktu untuk memperoleh suatu yang ingin dicapai dengan tujuan yang bernilai baik dan memiliki sikap melayani, menyelesaikan pekerjaan sebelum deadline, memiliki komitmen tinggi, bersedia lembur jika ada situasi genting dan memiliki jiwa menyenangkan (Gupta *et al.* 2017; He *et al.* 2017; Harter *et al.* 2017) dan mengurangi konflik peran dan ambiguitas peran (Jamilah, 2015; Juang *et al.* 2018; Ikavalko *et al.* 2016).

Kesamaan pandangan juga memainkan peran penting dalam membangun dedikasi. Karena orang memiliki sedikit tentang informasi satu sama lain di awal hubungan mereka, maka mereka cenderung memberi kepercayaan lebih pada orang-orang yang

serupa dengan diri mereka sendiri karena mereka memiliki pandangan yang sama. Keyakinan awal dapat memulai lingkaran dedikasi dan Perilaku kerja inovatif yang baik dan dengan demikian memiliki efek jangka panjang terhadap kualitas kerja, dedikasi dan inovasi sesama pekerja (Kwon *et al.* 2019).

Jadi, **dedikasi** sebenarnya bisa mengarah pada munculnya perasaan penting serta antusiasme yang tinggi. Selain itu, mereka juga menganggap bahwa pekerjaan yang mereka lakukan memberikan inspirasi, tantangan serta kebanggaan dalam diri mereka, dijelaskan hubungan interpersonal yang lebih baik dan Perilaku kerja inovatif yang lebih tinggi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya pertukaran yang lebih berkualitas antar pekerja disebabkan karena adanya kesamaan kepribadian.

Hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini yaitu:

Hipotesis 2: Dedikasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif.

Berkaitan dengan variabel **penghayatan** yaitu keinginan untuk bekerja dengan sepenuh hati menghasilkan inovasi yang optimal di kemudian hari (Saks, 2019; Schaufely 2014). Niat untuk bekerja dengan hati dan berinovasi merupakan kesediaan pekerja secara sukarela dari sebuah perusahaan (Jansen, 2014). Secara luas hasil penelitian menemukan hubungan yang positif antara penghayatan dengan Perilaku kerja inovatif yang sebenarnya (Seppala, 2018). Dengan demikian, penghayatan sering dianggap sebagai prediktor aktual dari inovasi.

Hasil yang ada dalam meta analisis menunjukkan bahwa penghayatan hal tersebut berhubungan positif dengan perilaku kerja inovatif. Inovatif dalam bekerja, Inovatif dengan manajemen, inovasi dengan sesama pekerja dan kejelasan peran juga telah menunjukkan temuan yang andal (Wu *et al.* 2019). Dengan asumsi ini maka

dapat dinyatakan bahwa penghayatan berhubungan dengan Perilaku kerja inovatif akan menentukan keinginan seorang karyawan untuk tetap berinovasi dalam perusahaan, Dengan asumsi tersebut maka hubungan antar pekerja dapat digunakan untuk penarikan hipotesis ketiga yang diterapkan dalam perusahaan.

Hipotesis 3: Penghayatan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku kerja inovatif

Kepemimpinan spiritual merupakan keinginan yang kuat untuk meningkatkan perilaku kerja inovatif, kesediaan untuk menggunakan usaha yang lebih besar untuk kepentingan organisasi. juga menyarankan penerapan komponen dari komitmen organisasional untuk mengembangkan organisasi yang sehat untuk mencapai kepemimpinan spiritual dan meningkatkan perilaku kerja inovatif (Mechanic, 2014; Bhatti *et al.*2011; Shagoli *et al.*2011). Dengan kepemimpinan **spiritual** yang tinggi mengacu pada gambaran masa depan dengan beberapa komentar implisit maupun eksplisit tentang mengapa orang harus berusaha untuk menciptakan masa depan, akan meningkatkan Perilaku kerja inovatif, Fry (2003), sehingga dapat dikembangkan dalam hipotesis 4 sebagai berikut:

Hipotesis 4: Kepemimpinan spiritual mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku kerja inovatif.

Dalam beberapa model FFM yaitu kepemimpinan spiritual merupakan sikap yang dipandang sebagai pemicu memperkuat atau memperlemah pengaruh kesungguhan terhadap Perilaku kerja inovatif. yang akhirnya mengarah pada niat kepemimpinan spiritual untuk ber Perilaku kerja inovatifovasi kerja. (Wang *etal.* 2019; Farr & Ford, 2010). Dengan asumsi tersebut maka kepemimpinan spiritual

dapat memperkuat atau memperlemah pengaruh penghayatan terhadap Perilaku kerja inovatif yang dirasakan oleh pekerja yang bekerja di perusahaan dengan asumsi tersebut maka dapat dikembangkan hipotesis keempat:

Hipotesis 5: Kepemimpinan spiritual memperkuat pengaruh kesungguhan terhadap Perilaku kerja inovatif.

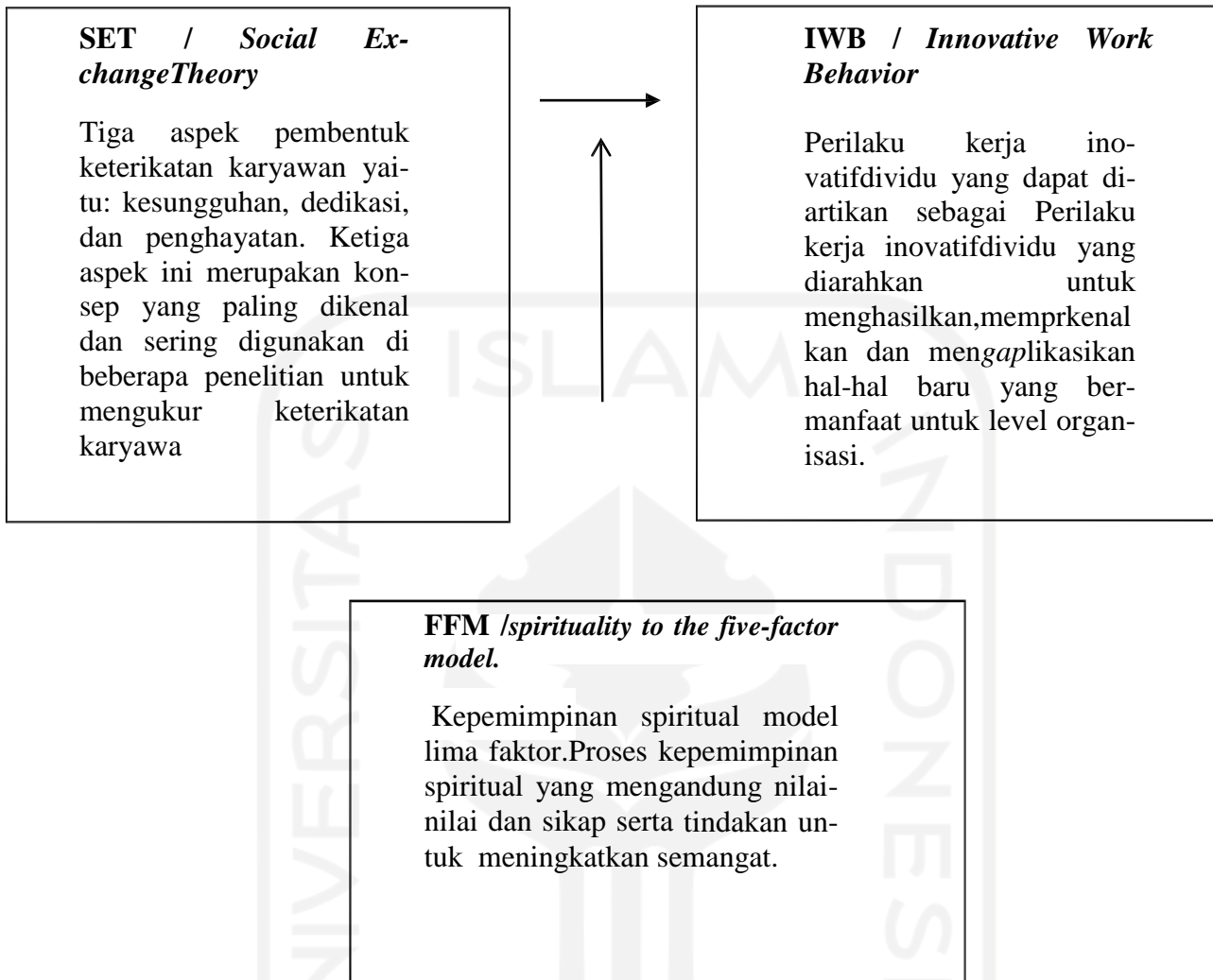
Dalam beberapa model FFM yaitu kepemimpinan spiritual merupakan sikap yang dipandang sebagai pemicu memperkuat atau memperlemah pengaruh dedikasi terhadap Perilaku kerja inovatif. yang akhirnya mengarah pada niat kepemimpinan spiritual untuk ber Perilaku kerja inovatifovasi kerja. (Yang *et al.* 2019). Dengan asumsi tersebut maka kepemimpinan spiritual dapat memperkuat atau memperlemah pengaruh dedikasi terhadap Perilaku kerja inovatif yang dirasakan oleh pekerja yang bekerja di perusahaan dengan asumsi tersebut maka dapat dikembangkan hipotesis kelima:

Hipotesis 6: Kepemimpinan spiritual memperkuat pengaruh dedikasi terhadap Perilaku kerja inovatif.

Dari pengembangan model teoritikal dasar (*Grand Theoretical Model*) yang diajukan dalam penelitian ini maka kepemimpinan spiritual merupakan variabel yang dipandang sebagai pemicu memperkuat atau memperlemah pengaruh penghayatan terhadap Perilaku kerja inovatif. (Fry, 2013). Penelitian yang dilakukan oleh Bodla dan Ali (2012); Bodla *et al.*(2013); Mansor *et al.*(2013); Torkamani *et al.*(2015) Fry *et al.*(2005, 2009, 2011).. di mana hubungan antara penghayatan terhadap Perilaku kerja inovatif diperkuat oleh kepemimpinan spiritua. Model penelitian yang diajukan dalam studi ini sebagai beriku: perlu dikembangkan lebih lanjut dengan menarik hipotesis keenam:

Hipotesis 7: Kepemimpinan spiritual memoderasi pengaruh penghayatan terhadap Perilaku kerja inovatif.



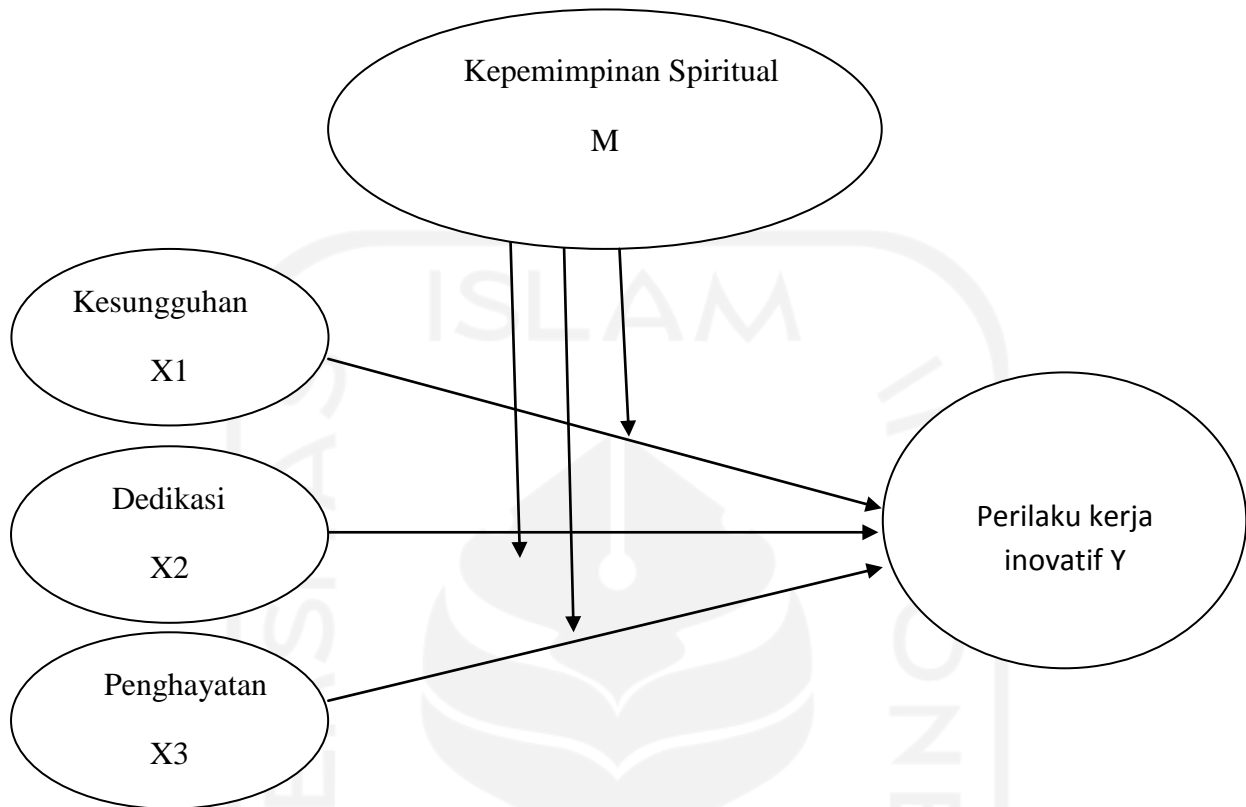


Gambar 2.1 Kaitan dan Kontribusi SET, IWB dan FFM

Berdasarkan gambar 2.1 secara ringkas dijelaskan bahwa SET menjelaskan pengaruh keterikatan karyawan terhadap Perilaku kerja inovatif. Pengaruh kontradiktif disebabkan adanya pemoderasi yang dijelaskan melalui kepemimpinan spiritual. Peneliti mengajukan sifat dasar kepemimpinan spiritual sebagai pemoderasi. FFM menjelaskan bagaimana keterikatan karyawan berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif pada individu kepemimpinan spiritual tinggi. Berdasarkan teori dan pendapat yang telah dijelaskan di atas, peneliti mengajukan kerangka model penelitian sebagai berikut.

$$Y = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3$$

$$Y = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 M + \beta_5 M X_1 + \beta_6 M X_2 + \beta_7 M X_3$$



Gambar 2.2 Model Penelitian: Model Hubungan keterikatan karyawan, Perilaku kerja inovatif dan kepemimpinan spiritual sebagai Pemoderasi.

. 2.9. Ringkasan Model Penelitian

Berdasarkan uraian dalam bab 2 telaah teori di atas, dapat diringkas model penelitian sebagai berikut.

1. Hipotesis 1 (H1): Kesungguhan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku kerja inovatif .
2. Hipotesis 2 (H2): Dedikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku kerja inovatif kerja.
3. Hipotesis 3 (H3): Penghayatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku kerja inovatif.
4. Hipotesis 4 (H4): Kepemimpinan Spiritual berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku kerja inovatif.
5. Hipotesis 4 (H4): Kepemimpinan spiritual memoderasi pengaruh kesungguhan terhadap perilaku inovatif kerja.
6. Hipotesis 5 (H5): Kepemimpinan spiritual memoderasi pengaruh dedikasi terhadap Perilaku kerja inovatif.
7. Hipotesis 6 (H6): Kepemimpinan spiritual memoderasi pengaruh penghayatan terhadap Perilaku kerja inovatif.

BAB III

METODE PENELITIAN

Pada bagian ini peneliti akan mendiskusikan tentang populasi, sampel dan ~~penentuan~~ ukuran sampel, teknik sampling, metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini. Kemudian menjelaskan mengenai definisi operasional dan pengukuran variabel, uji instrumen terdiri dari uji validitas dan reliabilitas. Langkah berikutnya analisis data penelitian dengan menggunakan teknik Metode analisis data dan pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan SEM (*Structural Equation Model*) dan analisis moderasi.

1. Paradigma Penelitian

Paradigma yang dipakai dan digunakan pada penelitian ini adalah (*positivism* = yang nyata, yang pasti dan yang tepat). Metode ini dipandang mampu menyingkirkan kemungkinan-kemungkinan pengaruh peneliti terhadap yang diteliti. Pemisahan antara peneliti dan objek yang diteliti ini berlaku pada ilmu-ilmu sosial. Dalam hal ini Giddens (2010) menyatakan bahwa prosedur-prosedur metodologi ilmu dapat langsung diterapkan subjektivitas manusia, kepentingan manusia dipandang tidak akan mengganggu objek pengamatan, yaitu tingkah laku manusia (Amartungga, 2002).

Paradigma positivisme berpandangan bahwa teori yang telah berlaku secara umum adalah benar, sehingga teorilah yang mendorong (*men drive*) sebuah penelitian dilakukan. Sehingga penelitian ini berangkat dari adanya isu teoritik yang menarik untuk dilakukan penelitian. Sedangkan kebenaran teori atau model penelitian ini akan diuji melalui kasus empirik, yang hasilnya akan digeneralisasikan secara umum.

Generalisasi atau penalaran yang membentuk kesimpulan secara umum, yang diperoleh dari hasil penelitian secara sampling sebagai suatu kebenaran pada tempat dan

waktu tertentu yang berlaku untuk tempat waktu yang lain dimana sampel diambil. Dalam pengertian lain pendekatan positivisme menyatakan bahwa hasil pengamatan sampel bisa dijadikan estimasi untuk populasi. Asumsi generalisasi ini juga merupakan implikasi dari asumsi objektivitas karena realitas dipandang objektif dan tunggal setiap realitas itu bisa di generalisasikan (MacKenzie *et.al.* 2003, Amartungga *et al.* 2002).

Sebagai pelengkap dari paradigma positivisme ini, bahwa penelitian ini akan dilakukan secara survei menggunakan instrumen yang dikembangkan peneliti untuk pengukuran individu-individu yang terpilih dalam sampel (*cross sectional*) pada waktu tertentu.

2. Definisi Operasional dan Pengukuran

Sebagaimana dikemukakan pada bagian sebelumnya, penelitian ini bertujuan untuk menguji model terbaik yang menggambarkan pengaruh kesungguhan, dedikasi, dan penghayatan terhadap Perilaku kerja inovatif dengan kepemimpinan spiritual sebagai pemoderasi. Untuk menjelaskan pengaruh kesungguhan, dedikasi, dan penghayatan terhadap Perilaku kerja inovatif tersebut, peneliti menguji pengaruh pemoderasi kepemimpinan spiritual terhadap pengaruh keterikatan karyawan, tahapan awal adalah melakukan pengukuran yang valid melalui pengembangan definisi operasional, menentukan instrumen yang digunakan, dan menguji validitas dan reliabilitas instrumen. Definisi operasional dikembangkan berdasarkan pada definisi umum dan riset-riset sebelumnya. Seluruh item kuesioner diuji validitas dan reliabilitasnya untuk meyakinkan bahwa hasil ukurnya layak untuk diuji hubungan kausalnya sehingga kesimpulan yang diambil dari hasil analisis benar-benar valid dan sesuai dengan fenomena yang terjadi.

a. Kesungguhan (variabel exsogeneous pertama)

Kesungguhan adalah tingkat keseriusan dalam melaksanakan pekerjaan.

Tabel 3.1. Definisi Operasional Variabel Kesungguhan

Variabel	Indikator	Pernyataan
Kesungguhan (X1)	x1.1. Pencurahan tenaga	x1.1. Saya bekerja sekuat tenaga
	x1.2. Fitness fisik	x1.2. Fisik saya terasa fit untuk melakukan pekerjaan
	x1.3. Semangat kerja	x1.3. Saya selalu bersemangat untuk segera melakukan pekerjaan
	x1.4. Ketahanan kerja	x1.4. Saya merasa tidak mudah lelah untuk melakukan pekerjaan
	x1.5. Fleksibilitas mental	x1.5. Saya mudah menyesuaikan emosi (mental) ketika ada perubahan situasi
	x1.6. Kemampuan mengatasi masalah	x1.6. Saya selalu mampu mengatasi situasi kerja yang tidak semestinya

Sumber: Schaufely *et al.* 2013

Model pengukurannya adalah :

$$x1.1 = \lambda x1.1 \text{ kesungguhan} + e1$$

$$x1.2 = \lambda x1.2 \text{ kesungguhan} + e2$$

$$x1.3 = \lambda x1.3 \text{ kesungguhan} + e3$$

$$x1.4 = \lambda x1.4 \text{ kesungguhan} + e4$$

$$x1.5 = \lambda x1.5 \text{ kesungguhan} + e5$$

$$x1.6 = \lambda x1.6 \text{ kesungguhan} + e6$$

b. Variabel Dedikasi (Variabel exsogeneous kedua)

Dedikasi adalah keteguhan hati dalam melaksanakan pekerjaan.

Tabel 3.2. Definisi Operasional Variabel Dedikasi

Variabel	Indikator	Pernyataan
Dedikasi (X2)	x2.1. Makna pekerjaan	x2.1. Pekerjaan saya bermakna bagi kehidupan saya
	x2.2. Antusias kerja	x2.2. Saya sangat antusias dalam melaksanakan pekerjaan saya
	x2.3. Inspirasi pekerjaan	x2.3. Pekerjaan saya memberi inspirasi pada diri saya
	x2.4. Kebanggaan	x2.4. Saya merasa bangga dengan perkerjaan saya
	x2.5. Tantangan kerja	x2.5. Saya merasa pekerjaan saya selalu menantang

Sumber; Shaufely *et al.* 2013

Model pengukurannya adalah :

$$x_{2.1} = \lambda_{x_{2.1}} \text{Dedikasi} + e_7$$

$$x_{2.2} = \lambda_{x_{2.2}} \text{Dedikasi} + e_8$$

$$x_{2.3} = \lambda_{x_{2.3}} \text{Dedikasi} + e_9$$

$$x_{2.4} = \lambda_{x_{2.4}} \text{Dedikasi} + e_{10}$$

$$x_{2.5} = \lambda_{x_{2.5}} \text{Dedikasi} + e_{11}$$

c. Variabel Penghayatan (Variabel Eksogeneus ketiga)

Penghayatan adalah suasana hati ketika melaksanakan pekerjaan

Tabel 3.3. Definisi Operasional Variabel Penghayatan

Variabel	Indikator	Pernyataan
Penghayatan (X3)	x3.1. Waktu kerja	x3.1. Saya merasa waktu untuk bekerja sangat singkat
	x3.2. Fokus	x3.2. Saya selalu focus dengan pekerjaan saya
	x3.3. Kebahagiaan	x3.3. Saya merasa bahagia ketika menyelesaikan pekerjaan saya
	x3.4. Menikmati	x3.4. Saya sangat menikmati pekerjaan saya
	x3.5. Suasana hati	x3.5. Perasaan saya sering hanyut dalam pekerjaan
	x3.6. Menyatu dengan pekerjaan	x3.6. Saya merasa bahwa pekerjaan adalah hidup saya

Sumber; Shaufely *et al.* 2013

Model pengukurannya adalah :

$$x_{3.1} = \lambda_{x_{3.1}} \text{Penghayatan} + e_{12}$$

$$x_{3.2} = \lambda_{x_{3.2}} \text{Penghayatan} + e_{13}$$

$$x_{3.3} = \lambda_{x_{3.3}} \text{Penghayatan} + e_{14}$$

$$x_{3.4} = \lambda_{x_{3.4}} \text{Penghayatan} + e_{15}$$

$$x_{3.5} = \lambda_{x_{3.5}} \text{Penghayatan} + e_{16}$$

$$x_{3.6} = \lambda_{x_{3.6}} \text{Penghayatan} + e_{17}$$

d. **Perilaku kerja inovatif Kerja Variabel Y**

Perilaku kerja inovatif : J. De Jong & Hartog, (2010) mengkonsepkan bahwa Perilaku kerja inovatif adalah Perilaku kerja inovatif individu yang selalu mengikuti perkembangan lingkungan.

Tabel 3.4. Definisi Operasional Variabel Penghayatan

Variabel	Indikator	Pernyataan
Perilaku kerja inovatif (Y)	y1. Melihat kesempatan	y1.1. Saya selalu memperhatikan hal-hal yang bukan bagian pekerjaan saya
		y1.2. Saya selalu mencari kesempatan untuk dapat berkembang
		y1.3. Saya selalu mempertimbangkan terhadap kesempatan berinovasi
		y1.4. Saya selalu berupaya untuk dapat meningkatkan hasil kerja saya
	y2. Mengeluarkan ide	y2.1. Saya selalu melakukan eksplorasi terhadap produk dan jasa
		y2.2. Saya selalu mencari teknik bekerja yang lebih baik
		y2.3. Saya setiap saat mengembangkan ide baru dalam pekerjaan saya
		y2.4. Saya selalu menciptakan ide baru
	y3. Memperjuangkan ide	y3.1. Saya selalu mencari cara yang baru untuk menyelesaikan pekerjaan saya
		y3.2. Saya selalu mencari dukungan untuk dapat bekerja secara inovatif
		y3.3. Saya dalam bekerja selalu mencari dukungan ide
		y3.4. Saya selalu mendorong teman sekerja untuk berinovasi
		y3.5. Saya berusaha mengejar teman sekerja untuk mendukung ide inovasi
	y4. Aplikasi	y4.1. Saya berusaha menerapkan inovasi dalam pekerjaan saya
		y4.2. Saya berusaha mengenalkan ide inovatif ke praktek kerja
		y4.3. Saya merasa telah berkontribusi dalam pengembangan ide baru
y4.4. Saya selalu berusaha untuk terus mendapatkan ide-ide baru		

Sumber; De Jong & Hartog, 2010

Model pengukurannya adalah :

$$Y1 = \lambda y1 \text{ Perilaku kerja inovatif} + e22$$

$$Y2 = \lambda y2 \text{ Perilaku kerja inovatif} + e23$$

$$Y3 = \lambda y3 \text{ Perilaku kerja inovatif} + e24$$

$$Y4 = \lambda y4 \text{ Perilaku kerja inovatif} + e25$$

$$Y1 = \text{Mean } Y1.1 + Y1.2 + Y1.3 + Y1.4 + Y1.5$$

$$Y2 = \text{Mean } Y2.1 + Y2.2 + Y2.3 + Y2.4$$

$$Y3 = \text{Mean } Y3.1 + Y3.2, Y3.3 + Y3.4$$

$$Y4 = \text{Mean } Y4.1 + Y4.2 + Y4.3 + Y4.4$$

e. Kepemimpinan Spiritual (Variabel Moderasi)

Kepemimpinan spiritual adalah kemampuan seseorang untuk mengelola spirit atau semangat dalam dirinya sesuai dengan visi hidup dalam pekerjaannya.

Tabel 3.5 Kepemimpinan Spiritual Variabel M

Variabel	Indikator	Pernyataan
Kepemimpinan Spiritual (M)	m.1. Visi	m.1.1. Saya mempunyai visi yang realistic
		m.1.2. Saya merasa visi saya searah dengan teman sekerja
		m.1.3. Visi hidup saya selalu menginspirasi dalam menyelesaikan pekerjaan saya
		m.1.4. Saya yakin bahwa visi saya sangat tepat untuk kemajuan saya
		m.1.5. Visi saya jelas dan meyakinkan
	m.2. Keyakinan / Harapan	m.2.1. Saya yakin misi saya selaras dengan misi perusahaan
		m.2.2. Saya yakin perusahaan akan berkembang
		m.2.3. Saya yakin bahwa perusahaan dipimpin secara profesional
		m.2.4. Saya yakin mampu mencapai target yang tinggi
		m.2.5. Perusahaan memberi pengakuan diri saya sebagai desainer yang tangguh
	m.3. Cinta Altruistik	m.3.1. Perusahaan sangat peduli dengan diri saya.
		m.3.2. Perusahaan membantu menyelesaikan kesulitan/kesusahan saya
		m.3.3. Saya selalu patuh pada perintah pimpinan
		m.3.4. Saya merasa perusahaan adalah tempat hidup saya.
		m.3.5. Pimpinan sangat bijak dalam memutuskan sanksi ketika saya melakukan kesalahan tak sengaja.
		m.3.6. Saya bangga dengan pimpinan perusahaan.
		m.3.7. Saya merasa terlindungi oleh pemimpin.
	m.4. Arti	m.4.1. Bagi saya pekerjaan yang saya lakukan adalah sangat penting
		m.4.2. Pekerjaan saya sangat berarti bagi saya
		m.4.3. Saya merasa tidak ada yang sia-sia dalam pekerjaan saya
m.4.4. Kehadiran saya dalam perusahaan sangat berarti bagi keberhasilan perusahaan		

	m.5. Keanggotaan	m.5.1. Saya merasa menjadi bagian dalam perusahaan.
		m.5.2. Saya diperlakukan adil oleh perusahaan
		m.5.3. Perusahaan sangat apresies pada diri saya
		m.5.4. Perusahaan memberikan pengakuan atas hasil kerja saya
		m.5.5. Perusahaan sangat empati pada diri saya

Sumber Fry 2013

Model pengukurannya adalah :

$$m1 = \lambda m1 \text{ Kepemimpinan Spiritual} + e17$$

$$m2 = \lambda m2 \text{ Kepemimpinan Spiritual} + e18$$

$$m3 = \lambda m3 \text{ Kepemimpinan Spiritual} + e19$$

$$m4 = \lambda m4 \text{ Kepemimpinan Spiritual} + e20$$

$$m5 = \lambda m5 \text{ Kepemimpinan Spiritual} + e21$$

Keterangan:

$$m1 = \text{Mean } m1.1 + m1.2 + m1.3 + m1.4 + m1.5$$

$$m2 = \text{Mean } m2.1 + m2.2 + m2.3 + m2.4 + m2.5$$

$$m3 = \text{Mean } m3.1 + m3.2 + m3.3 + m3.4 + m3.5 + m3.6 + m3.7$$

$$m4 = \text{Mean } m4.1 + m4.2 + m4.3 + m4.4$$

$$m5 = \text{Mean } m5.1 + m5.2 + m5.3 + m5.4 + m5.5$$

3. Populasi dan Ukuran Sampel Penelitian

Penelitian ini dilakukan terhadap pekerja yang profesinya sebagai designer batik di perusahaan batik yang ada di Jawa Tengah. Yang dimaksud dengan pekerja yaitu Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan Pasal 1 angka 3 memberikan pengertian pekerja (buruh) adalah setiap orang yang bekerja dengan menerima upah atau imbalan dalam bentuk apa pun. Semua orang yang bekerja pada siapa saja baik perorangan, persekutuan, badan hukum atau badan lainnya dengan menerima upah atau imbalan dalam bentuk apa pun. (Husni, 2007). Sedangkan yang dimaksud profesi desainer adalah seseorang yang bertugas merancang atau mendesain sebuah produk. Para desainer produk berusaha menyatukan seni dan logika. seni dibutuhkan agar tampilan

produk tetap estetik dan enak dilihat, sedangkan logika dibutuhkan agar produk tetap fungsional dan menjawab solusi. (Baharudin, 2016)

Berdasarkan pengertian pekerja dalam Undang-Undang tersebut dan pengertian profesi desainer, maka ciri-ciri atau kriteria populasi penelitian ini adalah :

- a. Pekerja tetap yang profesinya sebagai desainer/perancang di perusahaan batik di wilayah Jawa Tengah yang berbadan hukum Perseroan Terbatas (PT).
- b. Sudah bekerja pada perusahaan tersebut minimal selama tiga tahun.
- c. Pekerja yang tidak sedang masa cuti.

Informasi yang diperoleh dari badan pusat statistic 2019 bahwa di Jawa Tengah terdapat 21 perusahaan batik yang berbadan hukum P.T, dengan keseluruhan jumlah pekerja berprofesi sebagai desainer sebanyak 4.593 orang (=ukuran populasi). Ukuran populasi sebanyak itu tidak efektif jika digunakan semua, termasuk persyaratan penggunaan alat analisis. Oleh karena itu penelitian akan dilakukan secara sampling.

Mengingat bahwa jumlah desainer pada setiap perusahaan sangat bervariasi, maka peneliti hanya akan mengambil sampel dari perusahaan yang jumlah desainernya minimal 100 orang, dan berdasarkan kriteria ini, dari 21 perusahaan tinggal 15 perusahaan dengan jumlah desainer sebanyak 4.190 orang. Berkaitan dengan ukuran atau jumlah sampel, Hair, at.al., (2006) mengatakan bahwa untuk penggunaan alat analisis SEM, sampel yang ideal adalah antara 100 hingga 200. Sedangkan banyaknya sampel yang akan digunakan dalam penelitian dapat mengikuti aturan bahwa banyaknya sampel = 5 hingga 10 kali banyaknya indikator penelitian (Ferdinand, 2007; Ghozali, 2008).

Secara keseluruhan, dalam penelitian ini terdapat 26 indikator, oleh karena itu peneliti menentukan jumlah sampel yang menjadi target penelitian adalah : $5 \times 26 = 130$ orang desainer. Namun untukantisipasi, maka sampel penelitian ini dipastikan sebanyak

150 orang desainer atau equivalen dengan 3,58% ($=150/4190$) dari populasi. Pemilihan sampel dilakukan dengan metode *purposive proportional sampling*, yaitu pengambilan sampel yang jumlahnya proporsional untuk setiap perusahaan yang dilakukan secara pilih-pilih sesuai kriteria yang ditentukan peneliti, seperti kepastian kemauan mengisi, tingkat pengembalian, tingka kemudahan ditemui dan lain-lain. Dsitribusi sampel secara rinci dapat dilihat pada Lampiran 1 dan 2.

4. Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data primer penelitian ini dilakukan dengan menggunakan instrumen berupa angket (kuesioner) yang nantinya akan disampaikan kepada responden terpilih. Agar tidak menyulitkan responden, maka kuesioner disajikan dalam bentuk pertanyaan/ Pernyataan tertutup, artinya setiap pertanyaan/ pernyataan telah disertakan opsi jawabannya. Opsi jawaban menggunakan pendekatan skala *Likert* lima poin yang terdiri dari “Sangat Tidak Setuju (1)”, “Tidak Setuju (2)”, “Netral (3)”, “Setuju (4)”, dan “Sangat Setuju (5)”. Hal tersebut akan memberikan kesempatan kepada responden untuk dapat memilih keinginan mereka secara spresifik.

Perusahaan batik dimana desainer yang menjadi populasi penelitian, tersebar di 15 perusahaan yang tersebar di 4 wilayah, yaitu Sala (Surakarta), Sukoharjo (Sragen), Pekalongan dan Semarang. Untuk menjangkau perusahaan-perusahaan tersebut, peneliti dibantu dengan tenaga lapangan sebanyak 5 orang. Mereka adalah lulusan Magister Manajemen yang sedang menunggu mendapatkan pekerjaan dan kepada mereka telah diberikan *coaching* (training) tentang bagaimana pengumpulan data dilakukan. Rencana penyampaian angket kepada responden akan dilakuan sebagai berikut :

- a. Peneliti menyampaikan surat permohonan penelitian kepada perusahaan.
- b. Setelah diijinkan, peneliti mengirim tenaga lapangan ke perusahaan yang bersangkutan.

- c. Tenaga lapangan membagikan angket langsung kepada responden yang terpilih sesuai dengan jumlah responden masing-masing perusahaan. Jika responden bersedia ditunggu isiannya, maka ditunggu oleh petugas lapangan dan jika tidak, maka kepada responden diberikan amplop pengembalian balik kepada peneliti yang telah lengkap berisi alamat dan perangkai.

5. Rancangan Analisis Data

Setelah data penelitian selesai dikumpulkan, kemudian disiapkan dalam bentuk tabel (lihat lampiran 3,4). Dari data itulah analisis data dilakukan. Analisis data meliputi analisis data deskriptif dan analisis data inferensial.

1. Analisis Deskriptif.

Analisis ini bertujuan untuk menggambarkan profil dari responden, seperti jenis kelamin dan usia responden. Selain itu yang lebih penting lagi adalah mendeskripsikan variabel penelitian, agar dapat dimaknai dan diketahui implikasi pada perusahaan.

Analisis deskriptif tidak dimaksudkan untuk menguji hipotesis, namun sekedar menjelaskan, menerangkan, mentranskripsikan profil dari variabel penelitian. Jadi penjelasan mengenai hubungan antar variabel hanyalah secara deskriptif saja.

2. Analisis Inferensial.

Analisis inferensial merupakan analisis data yang kesimpulannya didasarkan pada hasil uji hipotesis. Penekanan pada analisis ini adalah membuktikan hipotesis yang telah diajukan dalam penelitian ini, apakah model teoritik yang dibangun peneliti dapat didukung oleh data empirik atau terbukti secara empiris. Alat analisis

inferensial yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) yang nantinya akan diolah dengan *software* AMOS.

SEM merupakan salah satu alat analisis yang cukup canggih untuk menyelesaikan model penelitian dengan persamaan yang rumit. Dalam SEM sangat mungkin terdapat variabel eksogen yang sifatnya hanya mempengaruhi saja (tidak pernah dipengaruhi) dan variabel endogen, yang sifatnya hanya dipengaruhi saja. Model ini dikatakan rumit, karena ada salah satu variabel eksogen diposisikan sebagai variabel moderating, inilah kerumitan dalam sebuah model.

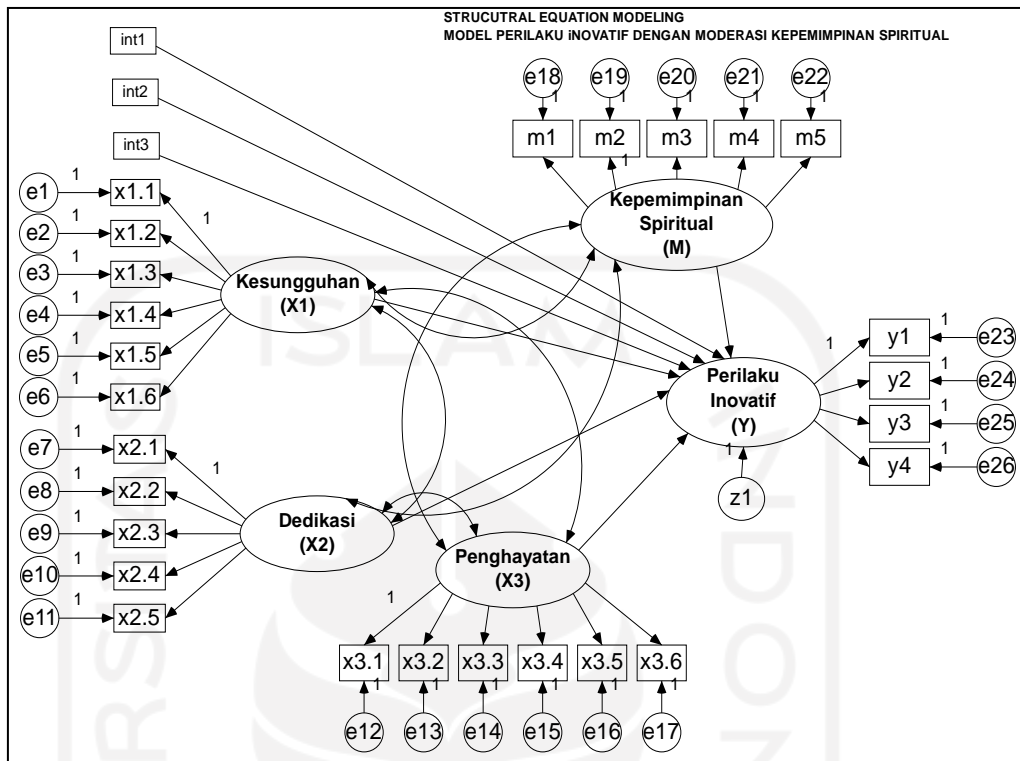
Salah satu keunggulan SEM adalah dengan sekali kerja akan didapat dua hasil, yaitu hasil yang berkaitan dengan *measurement model* (model pengukuran) dan hasil yang berkaitan dengan *structural model* (uji hipotesis). Oleh karena itu langkah-langkah yang harus dilakukan dalam penggunaan SEM adalah (Ferdinand, 2007) :

a. Pengembangan Model Penelitian.

Pengembangan sebuah model berbasis teori (model teoretis). Hal yang harus dilakukan adalah melakukan serangkaian eksplorasi ilmiah melalui telaah pustaka guna mendapatkan justifikasi teoretis yang akan dikembangkan.

b. Pengembangan *Path diagram*.

Model teoretis yang telah dibangun akan digambarkan pada sebuah *path diagram* untuk diestimasi. Menggunakan variabel X1 = kesungguhan, X2 = dedikasi, dan X3 = penghayatan sedangkan variabel Y = Perilaku kerja inovatif, variabel moderating = kepemimpinan spiritual.



Gambar 3.1. path diagram

c. Konversi Path Diagram ke dalam persamaan.

Model yang telah dinyatakan dalam *path diagram* kemudian dikonversi ke dalam rangkaian persamaan. Persamaan yang dibangun akan terdiri dari persamaan-persamaan struktural dan persamaan spesifikasi model pengukuran. Persamaan model pengukuran telah disajikan bersamaan dengan definisi operasional variabel, sedangkan persamaan model strukturalnya adalah sebagai berikut :

$$Y = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 \dots \dots \dots (1)$$

$$Y = \beta_4 X_1 + \beta_5 X_2 + \beta_6 X_3 + \beta_7 M + \beta_8 M X_1 + \beta_9 M X_2 + \beta_{10} M X_3 \dots \dots \dots (2)$$

Keterangan:

- Y = Perilaku kerja inovatif
- X₁ = kesungguhan

- X_2 = dedikasi
 X_3 = penghayatan
 M = kepemimpinan spiritual
 $\beta_1, \beta_2 \dots \beta_{10}$ = koefisien regresi (pengaruh langsung)

d. Evaluasi kriteria *goodness-of-fit*

Sebelum dilakukan pengujian kecocokan/kesesuaian model, maka terlebih dahulu dilakukan pengujian atau pemeriksaan terhadap asumsi-asumsi penggunaan SEM-AMOS. Asumsi-asumsi ini sebaiknya terpenuhi agar hasil analisis secara keseluruhan tidak mengalami bias. Asumsi-asumsi tersebut meliputi :

- a) Normalitas data dengan menggunakan criteria nilai kritis (*cr = critical ratio*) dari kemiringan (*skewness*) atau keruncingan (*kurtosis*) sebesar $\pm 2,58$ pada tingkat signifikansi 0,01. Apabila nilai kritis tersebut berada diantara angka tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa distribusi data bersifat normal.
- b) *Outliers* merupakan observasi atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi-observasi, baik untuk variabel tunggal maupun variabel-variabel kombinasi. Apabila terdapat *outliers*, maka data yang bersangkutan harus dikeluarkan dari perhitungan.
- c) *Multicollinearity* dan *Singularity*, di mana yang perlu diamati adalah determinan dari matrik kovarian sampelnya determinan yang kecil atau mendekati nol mengindikasikan adanya *multicollinearitas*, sehingga data tersebut dapat digunakan untuk penelitian.

Setelah semua asumsi terpenuhi, maka dapat dilakukan uji kesesuaian model.

Komponen yang digunakan untuk melakukan uji kecocokan model meliputi :

a) χ^2 -Chi Square Statistic

Merupakan alat uji paling fundamental untuk mengukur *overall fit* adalah *likelihood ratio chi-square*. *Chi-square* bersifat sangat sensitif terhadap besarnya sampel yang digunakan. Model yang diuji akan dipandang baik atau memuaskan bila nilai *chi-square*nya rendah. Semakin kecil χ^2 maka semakin tinggi nilai probabilitasnya (taraf signifikansinya). Batas nilai probabilitas (*cut-off value*) untuk menyatakan bahwa model sudah fit adalah minimal 0,05 atau $p \geq 0,05$. (Hulland *et al.*, 1996).

b) RMSEA (*The Root Mean Square Error of Approximation*), merupakan suatu indeks yang digunakan untuk mengkompensasi *chi-square* dalam sampel yang besar. Model dinyatakan fit jika nilai RMSEA kurang dari atau sama dengan 0,08. Hair *et al.*, (1995).

c) GFI (*Goodness of fit Index*), merupakan ukuran non statistical yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1 (*perfect fit*). GFI dengan nilai $\geq 0,90$ menunjukkan bahwa model "*better fit*".

d) AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*), merupakan kriteria yang memperhitungkan proporsi tertimbang dari varian dalam sebuah matrik kovarian sampel. Tingkat yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0,90. (Hair *et al.*, 1996).

- e) CMIN/DF (*The minimum sample discrepancy function divided with degree of freedom*), merupakan *statistic chisquare* χ^2 dibagi *degree of freedom*-nya sehingga disebut χ^2 relative kurang dari 2,0 adalah indikasi *acceptable fit* antara model.
- f) TLI (*Tucker Lewis Index*), merupakan *incremental index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *baseline model*, di mana nilai yang direkomendasikan sebagai acuan diterimanya sebuah model jika $TLI \geq 0,95$.
- g) CFI (*Comparative Fit Index*). Nilai yang direkomendasikan adalah $CFI \geq 0,95$. Keunggulan dari indeks ini adalah bahwa indeks ini besarnya tidak dipengaruhi oleh ukuran sampel karena itu sangat baik untuk mengukur tingkat penerimaan sebuah model. Hulland *et al.*, (1996).

Keseluruhan komponen pengujian kecocokan model dapat disajikan dalam tabel ringkasan berikut ini :

Tabel 3.7.

Ringkasan Persyaratan Minimum untuk Uji Kecocokan Model

Komponen Pengujian	<i>Cut-off Value</i>
χ^2 - <i>Chi-Square</i>	Kecil
<i>Probability</i>	$\geq 0,05$
GFI	$\geq 0,90$
AGFI	$\geq 0,90$
RMSEA	$\leq 0,08$
CFI	$\geq 0,95$
TLI	$\geq 0,95$
NFI	$\geq 0,90$
CMIN/DF	$\leq 2,00$
RMR	$\leq 0,05$

Sumber: Ferdinan 2007

Jika kriteria atau persyaratan tersebut tidak dipenuhi, maka model belum dapat dinyatakan fit, maka perlu dilakukan modifikasi model, hingga menjadi fit.

e. Uji Model Pengukuran.

Uji model pengukuran ini dilakukan setelah model dinyatakan fit. Uji model pengukuran merupakan salah satu uji untuk mengukur tingkat kualitas instrumen. Pengujian ini sering disebut juga dengan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) yang bertujuan mengkonfirmasi instrumen apakah sudah memenuhi syarat validitas dan reliabilitas. Berikut ini di jelaskan bagaimana pengujian validitas dan reliabilitas instrumen dilakukan.

a) Uji Validitas.

Uji validitas dimaksudkan untuk mengetahui seberapa tepat alat ukur tersebut untuk mengukur apa yang sesungguhnya diukur. Instrumen atau butir pertanyaan dinyatakan valid jika harga *loading factor standardized* (koefisien regresi dengan nilai standar) mempunyai taraf signifikansi (Sig = p) maksimal 0,05 (Sig = $p \leq 0,05$).

b) Uji Reliabilitas.

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui apakah instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan data (mengukur variabel) mempunyai tingkat konsistensi yang tinggi. Artinya apakah pertanyaan dalam angket tersebut dapat dipersepsikan sama oleh setiap responden. Uji reliabilitas instrumen dilakukan dengan menggunakan *Construct Reliability* yang dihitung dari harga *loading factor standardized*. Kriteria instrumen dinyatakan reliabel, jika harga *Construct Reliability* $\geq 0,7$. Rumus perhitungan C.R adalah sebagai berikut :

reliabilitas dalam SEM dapat diperoleh melalui rumus sebagai berikut.

$$\text{Construct reliability} = \frac{(\sum \text{Std.Loading})^2}{(\sum \text{StdLoading})^2 + \epsilon.j}$$

Keterangan :

Standard Loading diperoleh dari *standardized loading* untuk tiap-tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer.

$\epsilon.j$ adalah *measurement error* dari tiap-tiap indikator.

f. Uji Model Struktural

Pada dasarnya uji model struktural adalah menguji pengaruh langsung dari variabel eksogen terhadap variabel endogen. Dengan menguji pengaruh langsung tersebut akan diketahui apakah pengaruh tersebut merupakan pengaruh yang signifikan ataukah pengaruh yang tidak signifikan (tidak berpengaruh). Pengujian hipotesis dilakukan dengan *level of confidence* 95% atau $\alpha = 0,05$ (*significance level*). Keputusan pengujian adalah :
Jika taraf signifikansi yang dihasilkan dari perhitungan adalah $\leq 0,05$ maka hipotesis yang diuji dapat diterima dengan kata lain hipotesis peneliti terbukti secara empirik. Namun jika ternyata taraf signifikansi yang dihasilkan dari perhitungan adalah $> 0,05$ maka hipotesis yang diuji dinyatakan gagal diterima dengan kata lain hipotesis peneliti tidak terbukti secara empirik.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Sesuai rancangan semula, penelitian ini telah berhasil mengumpulkan data dari 150 desainer yang bekerja di perusahaan batik. Setelah data diperiksa ulang kelengkapannya, maka data dipersiapkan dengan mentabulasikan secara sistematis (lihat lampiran 4). Berdasarkan tabel tersebut, maka dilakukan analisis data, baik secara deskriptif maupun secara inferensial seperti rancangan semula.

1. Analisis Deskriptif

Dalam analisis deskriptif ini akan dibagi menjadi dua, yaitu deskripsi untuk karakteristik responden dan deskripsi untuk variabel penelitian.

1. Deskripsi Karakteristik Responden.

Karakteristik responden yang akan dideskripsikan meliputi jenis kelamin dan usia, karena kedua karakteristik ini berkaitan dengan variabel penelitian.

a. Jenis Kelamin Responden.

Jenis kelamin merupakan *gender* pembeda laki-laki dan perempuan, yang Berdasarkan data yang diperoleh, maka banyaknya responden berdasarkan jenis kelamin dapat diikuti pada tabel berikut :

Tabel 4.1. Jumlah Responden Berdasarkan Jenis Kelamin Pada Pekerja (desainer) Batik di Jawa Tengah Tahun 2019-2020

Jenis Kelamin	Jumlah	%
<i>Laki-laki</i>	64	43,67

<i>Perempuan</i>	86	57,33
Total	150	100,00

Sumber Lampiran 2

Dari Tabel 4.1 di atas dapat diketahui bahwa dari 150 responden, mayoritas responden dilihat dari jenis kelamin yang paling banyak berjenis kelamin perempuan dengan jumlah 86 pekerja (*desainer*) batik di Jawa Tengah atau 57,33%. Hal ini menunjukkan bahwa dilihat dari jenis kelamin pekerja (*desainer*) batik di Jawa Tengah sebagian besar perempuan. Hal ini disebabkan pekerja (*desainer*) batik di Jawa Tengah masih didominasi kaum perempuan.

b. Usia Responden.

Bagi perusahaan, usia pekerja merupakan hal penting karena seorang designer dan pekerja batik banyak dikerjakan oleh usia tua dimana mereka lebih berpengalaman. Berdasarkan data yang diperoleh, maka banyaknya responden berdasarkan usianya dapat diikuti pada tabel berikut :

Tabel 4.2. Distribusi Responden Berdasarkan Usia Pekerja Batik (*desainer*) di Jawa Tengah 2019-2020

Usia (tahun)	Jumlah	%
≤ 30	23	15,33
> 30 - 40	29	19,33
> 40 - 50	43	28,67
> 50 – 70	55	36,67
Total	150	100,00

Sumber Lampiran 2

Dari Tabel 4.2 di atas dapat diketahui bahwa dari 150 responden, mayoritas responden berusia > 50 - 70. Hal ini menunjukkan bahwa dilihat dari usia pekerja (*desainer*) batik di Jawa Tengah sebagian besar sudah berpengalaman dari nenek moyangnya secara autodidak dan turun temurun, dan biasanya mengerjakan batik klasik. Hal ini disebabkan pada masa usia tersebut sangat berpengalaman dan mempunyai keahlian yang sudah mapan.

2. Deskripsi Variabel Penelitian

Analisis ini dimaksudkan untuk mengetahui distribusi frekuensi jawaban responden dari daftar pertanyaan yang disebar dan berisikan variabel kesungguhan, dedikasi, penghayatan, kepemimpinan spiritual dan Perilaku kerja inovatif. Kategorisasi deskripsi setiap variabel berdasarkan indikatornya dilakukan menggunakan skor rata-rata, yang secara rinci dapat diikuti pada tabel berikut ini :

Tabel 4.3 Standar kategori penilaian hasil distribusi jawaban responden

Interval Skor Rata-2	Kategori
1,00 – 1,80	Sangat Rendah
> 1,80 – 2,60	Rendah
> 2,60 – 3,40	Netral
> 3,40 – 4,20	Tinggi
> 4,20 – 5,00	Sangat tinggi

Sumber lampiran 3

Dengan menggunakan standar kategorisasi seperti tersebut, maka masing-masing variabel penelitian dapat dideskripsikan sebagai berikut :

2.1. Variabel Kesungguhan

Variabel kesungguhan ada enam indikator yang digunakan yaitu saat bekerja saya merasa penuh dengan energi, saat bekerja saya merasa kuat, saat bangun pada pagi hari, saya bersemangat untuk pergi bekerja, saya dapat

bekerja untuk periode yang panjang pada waktu tertentu, pada pekerjaan secara mental saya sangat fleksibel, saya selalu tahan uji dalam pekerjaan bahkan saat pekerjaan berjalan tidak pada semestinya. Frekuensi jawaban responden pada variabel kesungguhan dapat dilihat pada tabel 4.4 berikut ini.

Tabel 4.4
Deskripsi Variabel kesungguhan pada pekerja Batik (*deigner*)
di Jawa Tengah

Indikator	Skor Rata-Rata
x _{1.1} . Pencurahan tenaga	3,852
x _{1.2} . Fitness fisik	3,814
x _{1.3} . Semangat kerja	3,736
x _{1.4} . Ketahanan kerja	3,743
x _{1.5} . Fleksibilitas mental	3,724
x _{1.6} . Kemampuan mengatasi masalah	3,800
Variabel Kesungguhan	3,808

Sumber Lampiran 4

Jumlah 150 responden yang memberikan jawaban pada variabel kesungguhan untuk masing-masing indikator menunjukkan angka nilai yang tinggi yaitu rata-rata sebesar 3,808 dari total indikator. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian responden penelitian ini dalam hal kesungguhan adalah tinggi. Dari hasil distribusi jawaban responden untuk variabel kesungguhan nilai rata-rata yang paling tinggi masih masuk dalam kategori tinggi yaitu pencurahan tenaga sebesar 3,852. Hal ini menunjukkan bahwa para pekerja semangat dan berenergi untuk berangkat bekerja. Hal ini perlu untuk dipertahankan. Hal itu berarti bahwa faktor-faktor yang men-

dukung terjadinya kesungguhan bagi pekerja (*desainer*) batik di Jawa Tengah sebaiknya lebih di tingkat kan lagi agar kesungguhan menjadi sangat tinggi.

2.2. Variabel Dedikasi

Variabel dedikasi memakai lima indikator, yaitu saya menemukan pekerjaan yang saya lakukan penuh makna dan tujuan, saya antusias dengan pekerjaan saya, pekerjaan saya menginspirasi saya, saya bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan, bagi saya, pekerjaan saya menantang. Frekuensi jawaban responden pada variabel dedikasi dapat dilihat pada tabel 4.5 berikut

Tabel 4.5
Deskripsi jawaban pada variabel dedikasi pekerja (*desainer*)
Batik di Jawa Tengah

Indikator	Skor Rata-Rata
Makna pekerjaan	3,730
Antusias kerja	3,900
Inspirasi pekerjaan	3,840
Kebanggaan	3,840
Tantangan kerja	3,770
Variabel Dedikasi	3,816

Sumber Lampiran 4

Jumlah 150 responden yang memberikan jawaban pada variabel dedikasi untuk masing-masing indikator menunjukkan angka nilai yang tinggi yaitu rata-rata sebesar 3,816 dari total indikator.

Dari hasil distribusi jawaban responden untuk variabel dedikasi nilai rata-rata yang paling tinggi juga masih masuk dalam kategori tinggi, antusias sebesar 3,900.

Hal ini menunjukkan bahwa para pekerja bekerja dengan hati, dengan antusias dan termotivasi dari dirinya sendiri. Hal ini perlu untuk dipertahankan hal ini menunjukkan bahwa pekerja bekerja bersemangat dan memaknai dengan pekerjaannya termasuk memiliki tujuan. Hal ini perlu untuk di tingkat kan, berarti bahwa faktor-faktor yang mendukung terjadinya dedikasi bagi pekerja (*desainer*) batik di Jawa Tengah sebaiknya lebih di tingkat kan lagi agar dedikasi menjadi sangat tinggi.

2.3. Variabel Penghayatan

Variabel penghayatan ini ada enam indikator yang digunakan, yaitu waktu berlalu ketika saya sedang bekerja, ketika saya sedang bekerja, saya melupakan semua hal lain di sekitar saya, saya merasa bahagia ketika saya bekerja dengan intens, saya tenggelam dalam pekerjaan saya, saya terbawa ketika saya sedang bekerja dan sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaan saya. Frekuensi jawaban responden pada variabel penghayatan dapat dilihat pada tabel 4.6.

Tabel 4.6

Deskripsi jawaban responden pada variabel penghayatan pada pekerja (*desainer*) Batik di Jawa Tengah

Indikator	Skor Rata-Rata
Waktu kerja	3,800
Fokus	3,780
Kebahagiaan	3,830
Menikmati	3,850
Suasana hati	3,900

Menyatu dengan pekerjaan	3,730
Variabel Penghayatan	3,815

Sumber Lampiran 4

Jumlah 150 responden yang memberikan jawaban pada variabel penghayatan untuk masing-masing indikator menunjukkan angka nilai yang sangat tinggi yaitu rata-rata sebesar 3,815 dari total indikator. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian responden penelitian ini dalam hal penghayatan adalah tinggi. Dari hasil distribusi jawaban responden untuk variabel penghayatan nilai rata-rata yang paling tinggi juga masih masuk dalam kategori tinggi yaitu 3,900. Ini menunjukkan bahwa para pekerja terbawa dalam suasana kerja bekerja sangat menghayati, dengan tenaga, pikiran, dan perasaan. Hal ini perlu untuk dipertahankan Hal ini perlu untuk di tingkat kan, berarti bahwa faktor-faktor yang mendukung terjadinya penghayatan bagi pekerja (*desainer*) batik di Jawa Tengah sebaiknya lebih di tingkat kan lagi agar penghayatan menjadi sangat tinggi. Ini menunjukkan bahwa faktor-faktor yang mendukung terjadinya penghayatan pekerja (*desainer*) batik di Jawa Tengah sebaiknya lebih di tingkat kan lagi agar penghayatan menjadi sangat tinggi.

4. Variabel Kepemimpinan Spiritual (Variabel Moderating)

Variabel kepemimpinan spiritual ini ada lima indikator yang digunakan, yaitu saya memahami dan berkomitmen terhadap visi organisasi saya, saya memiliki pernyataan visi yang memunculkan yang terbaik dalam diri saya, visi organisasi saya mengilhami kinerja terbaik saya, saya memiliki keyakinan terhadap visi organisasi saya untuk karyawannya dan saya memahami dan berkomitmen terhadap visi organisasi saya. Frekuensi jawaban responden pada variabel kepemimpinan dapat dilihat pada tabel 4.7.

Tabel 4.7

**Deskripsi jawaban responden pada variabel kepemimpinan spiritual pada
Pekerja (*desainer*) Batik di Jawa Tengah**

Indikator	Skor Rata-Rata
Visi	3,514
Harapan	3,637
Cinta Altruistik	3,684
Arti	3,628
Keanggotaan	3,646
Variabel Kepemimpinan Spiritual	3,622

Sumber Lampiran 4

Jumlah 150 responden yang memberikan jawaban pada variabel kepemimpinan spiritual untuk masing-masing indikator menunjukkan angka nilai yang tinggi yaitu rata-rata sebesar 3,622 dari total indikator. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian responden penelitian ini dalam hal kepemimpinan spiritual adalah tinggi, dari hasil distribusi jawaban responden untuk variabel kepemimpinan spiritual nilai rata-rata yang paling tinggi juga masih masuk dalam kategori tinggi yaitu pada cinta altruistik yaitu: 3,684. Ini menunjukkan bahwa para pekerja mempunyai kepercayaan terhadap organisasi dan pimpinan akan berpihak terhadap pekerja. Hal ini perlu untuk dipertahankan.

Sebaliknya, nilai indikator yang paling rendah sebesar 3,514. Visi, yaitu saya berkomitmen pada visi organisasi, pernyataan visi untuk mendorong melakukan yang terbaik, visi organisasi menginspirasi untuk mencapai kinerja terbaik, percaya pada visi organisasi dan visi organisasi jelas dan meyakinkan, hal ini menunjukkan bahwa perlu untuk di tingkat kan, berarti bahwa faktor-faktor yang mendukung terjadinya penghayatan bagi pekerja (*desainer*) batik di Jawa Tengah sebaiknya lebih di tingkat kan lagi agar kepemimpinan spiritual menjadi sangat

tinggi. Hal ini berarti bahwa faktor-faktor yang mendukung terjadinya kepemimpinan spiritual sebaiknya lebih di tingkatkan lagi agar kepemimpinan spiritual menjadi sangat tinggi.

5. Variabel Perilaku kerja inovatif

Variabel Perilaku kerja inovatif ini ada empat indikator yang digunakan, yaitu melihat kesempatan, mengeluarkan ide, mempelajari ide dan aplikasi. Frekuensi jawaban responden pada Perilaku kerja inovatif dapat dilihat pada tabel 4.8

Tabel 4.8

Deskripsi jawaban responden pada variabel Perilaku kerja inovatif pada pekerja (*desainer*) Batik di Jawa Tengah

Deskripsi Statistik

Indikator	Mean
Melihat Kesempatan	3.695
Mengeluarkan Ide	3.764
Memperjuangkan Ide	3.794
Aplikasi	3.752
Rata-rata	3.752

Sumber Lampiran 4

Jumlah 150 responden yang memberikan jawaban pada variabel Perilaku kerja inovatif untuk masing-masing indikator menunjukkan angka nilai yang tinggi yaitu rata-rata sebesar 3,752 dari total indikator. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian responden penelitian ini dalam hal Perilaku kerja inovatif adalah tinggi. Dari hasil distribusi jawaban responden untuk variabel Perilaku kerja inovatif nilai rata-rata yang paling tinggi juga masih masuk dalam kategori tinggi yaitu pada memperjuangkan ide sebesar 3,794 yaitu: mencari cara baru untuk menyelesaikan tugas, menggerakkan dukungan untuk ide inovatif, mencari dukungan

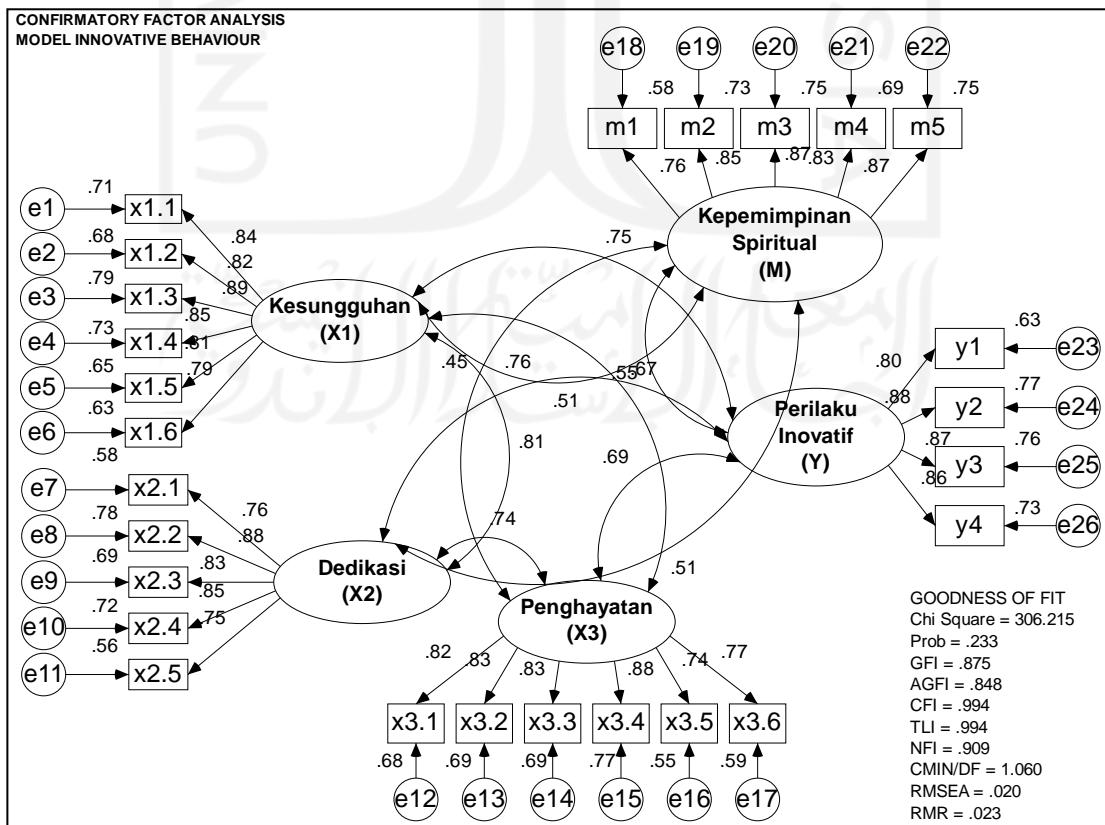
untuk ide inovatif, rekan kerja antusias dengan ide inovatif dan usaha mengajak untuk ide inovatif. Hal ini perlu dipertahankan.

Sebaliknya nilai indikator yang paling rendah melihat kesempatan, yaitu memperhatikan hal-hal yang bukan pekerjaan harian, mencari kesempatan meningkatkan pekerjaan, mempertimbangkan kesempatan inovatif dan memikirkan pekerjaan dapat di tingkat kan. Hal ini berarti bahwa faktor-faktor yang mendukung terjadinya Perilaku kerja inovatif pekerja (desainer) sebaiknya lebih di tingkat kan lagi agar Perilaku kerja inovatif menjadi sangat tinggi.

3. Analisis Data Inferensial

3.1. Penyusunan *Path Diagram* untuk *confirmatory factor analysis* Uji CFA

Model pengukuran melalui *confirmatory factor analysis* dari indikator-indikator yang membentuk variabel laten yang terdiri dari kesungguhan, dedikasi, penghayatan, kepemimpinan spiritual dan Perilaku kerja inovatif tersaji dalam gambar berikut ini.



Gambar 4.2 *Confirmatory Factor Analysis Model Penelitian*

Sumber Lampiran 6

Didapatkan hasil optimum model dengan indikator yang telah **memenuhi** kriteria goodness of fits serta valid dan reliabel. Hasil pemodelan CFA first order. Oleh karena itu dapat diteruskan kedalam uji validitas dan reliabilitas

a. Uji validitas

Uji validitas dilakukan menggunakan nilai dari loading factor standardized untuk seluruh indikator yang ada dalam variabel penelitian. Dari hasil analisis diperoleh harga loading factor standardized dengan taraf signifikansi keseluruhan berada dibawah angka 0,05. Dengan demikian seluruh indikator dapat dinyatakan valid seperti disajikan pada persamaan berikut ini

Variabel *Eksogenous* pertama yaitu kesungguhan.

Model pengukurannya:

$$x1.1 = 0,843 \text{ kesungguhan}$$

$$x1.2 = 0,818 \text{ kesungguhan}$$

$$x1.3 = 0,888 \text{ kesungguhan}$$

$$x1.4 = 0,862 \text{ kesungguhan}$$

$$x1.5 = 0,807 \text{ kesungguhan}$$

$$x1.6 = 0,781 \text{ kesungguhan}$$

2) Variabel *Eksogenous* kedua yaitu dedikasi.

Model pengukurannya adalah :

$$x2.1 = 0,755 \text{ dedikasi}$$

$$x2.2 = 0,870 \text{ dedikasi}$$

$$x2.3 = 0,826 \text{ dedikasi}$$

$$x2.4 = 0,855 \text{ dedikasi}$$

$$x2.5 = 0,7467 \text{dedikasi}$$

3) **Variabel *Eksogenous* ketiga yaitu penghayatan.**

Model pengukurannya adalah :

$$x3.1 = 0,819 \text{ penghayatan}$$

$$x3.2 = 0,824 \text{ penghayatan}$$

$$x3.3 = 0,826 \text{ penghayatan}$$

$$x3.4 = 0,882 \text{ penghayatan}$$

$$x3.5 = 0,741 \text{ penghayatan}$$

$$x3.6 = 0,779 \text{ penghayatan}$$

4) **Variabel *Moderating* yaitu kepemimpinan spiritual.**

Model pengukurannya adalah :

$$x1 = 0,761 \text{ kepemimpinan spiritual}$$

$$x2 = 0,851 \text{ kepemimpinan spiritual}$$

$$x3 = 0,869 \text{ kepemimpinan spiritual}$$

$$m4 = 0,831 \text{ kepemimpinan spiritual}$$

$$m5 = 0,865 \text{ kepemimpinan spiritual}$$

5) **Variabel *Endogenous* yaitu Perilaku kerja inovatif.**

Model pengukurannya adalah :

$$y1 = 0,795 \text{ Perilaku kerja inovatif}$$

$$y2 = 0,878 \text{ Perilaku kerja inovatif}$$

$$y3 = 0,880 \text{ Perilaku kerja inovatif}$$

$$y4 = 0,845 \text{ Perilaku kerja inovatif}$$

b. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah ukuran mengenai konsistensi internal dari indikator-indikator sebuah konstruk yang menunjukkan derajat sampai dimana masing-masing indikator itu mengindikasikan sebuah konstruk yang umum (Ferdinand, 2005:93). Untuk menguji reliabilitas dilakukan dengan menghitung *contract (composite)* reliabilitas (α) dari masing-masing konstruk yang diperoleh dari out-

put pengujian model pengukuran yang dilakukan dengan program AMOS 24.00 (Hair, *et al* (1998), Ferdinand, 2005:94)

memberikan formulasi untuk menghitung *composite reliability* dari suatu konstruk sebagai berikut.

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum \text{standardized loading})^2}{(\sum \text{standardized loading})^2 + \sum \epsilon_j}$$

Standardized loading dapat diperoleh dari *output* Amos, dengan melihat nilai *standardized regression weight* masing-masing konstruk terhadap indikatornya. Sementara itu ϵ_j dapat dihitung dengan formula $\epsilon_j = 1 - (\text{standardized loading})^2$. Secara umum batas penerimaan *composite reliability* yaitu nilai koefisien α diatas 0,70. Hair *et al*, (1998). Dengan melihat hasil perhitungan pada lampiran 5 dapat disusun tabel hasil pengujian *construct reliability* dari masing-masing laten sebagai berikut.

Tabel 4.9
Hasil Pengujian *Construct Reliability*

<i>Variabel</i>	<i>Reliability</i>
Kesungguhan	0,932
Dedikasi	0,908
Penghayatan	0,921
Kepemimpinan spiritual	0,921
Perilaku kerja inovatif	0,912

Sumber: Lampiran 5

Dari perhitungan *reliability* seperti pada tabel di atas, terlihat bahwa kelima konstruk laten yang digunakan dalam penelitian ini memiliki koefisien α lebih

besar dari 0,70. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa konstruk-konstruk laten yang digunakan dalam penelitian ini benar-benar reliabel.

Dari perhitungan *reliability* seperti pada tabel di atas, terlihat bahwa kelima variabel laten yang digunakan dalam penelitian ini memiliki nilai batas $\geq 0,50$ dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel laten yang digunakan dalam penelitian ini benar-benar reliabel.

4. Uji Asumsi

4.1. Normalitas Data

Menurut Hair *et al.*, (1998), SEM terutama bila diestimasi dengan menggunakan *maximum likelihood estimation*, mensyaratkan sebaiknya dipenuhi asumsi normalitas. Sebagaimana dijelaskan dalam bab sebelumnya bahwa nilai statistik yang dapat digunakan untuk menguji normalitas adalah *z-value*. Nilai kritis yang biasa digunakan adalah $\pm 2,58$, pada *probability level* 0,01. Uji normalitas *univariate* dan *multivariate* data, hasilnya terlihat dalam tabel 4.10.

Tabel 4.10.

Penilaian Normalitas Data

Variabel	Min	Max	Skew	c.r.	Kurtosis	c.r.
x1.6	2.000	5.000	-.041	-.205	-.517	-1.292
x3.6	2.000	5.000	-.073	-.364	-.584	-1.460
x3.5	2.000	5.000	-.156	-.778	-.422	-1.056
x3.1	2.000	5.000	-.134	-.668	-.388	-.969
x3.2	2.000	5.000	-.003	-.015	-.814	-2.034
x3.3	2.000	5.000	-.126	-.628	-.533	-1.333
x3.4	2.000	5.000	-.336	-1.680	-.470	-1.175
x2.5	2.000	5.000	-.336	-1.681	-.432	-1.081
x1.5	2.000	5.000	.000	.000	-.509	-1.272
x1.1	2.000	5.000	-.237	-1.183	-.638	-1.594
x1.2	2.000	5.000	-.246	-1.230	-.472	-1.179
x1.3	2.000	5.000	-.157	-.784	-.459	-1.147
x1.4	2.000	5.000	-.032	-.160	-.599	-1.498
x2.1	2.000	5.000	-.277	-1.387	-.659	-1.647
x2.2	2.000	5.000	.060	.300	-.933	-2.332

Variabel	Min	Max	Skew	c.r.	Kurtosis	c.r.
x2.3	2.000	5.000	-.293	-1.464	-.312	-.780
x2.4	2.000	5.000	-.177	-.886	-.704	-1.760
y4	1.998	4.995	-.170	-.850	-.496	-1.239
y3	1.986	4.965	-.221	-1.106	-.437	-1.091
y2	1.978	4.945	-.148	-.738	-.535	-1.338
y1	1.761	4.980	-.314	-1.569	-.324	-.810
Multivariate					10.993	2.166

Sumber: Lampiran 9 penilaian normalitas data

Pada tabel 4.10 di atas nilai CR. untuk *skewness* dan *kurtosis* secara *univariate* pada data semuanya lebih kecil dari $\pm 2,58$. Hal ini berarti semua data memenuhi asumsi normalitas *univariate* pada $\alpha = 0,01$. Demikian juga secara *multivariate* sebesar 2,166 yang lebih kecil dari nilai kritis yang ditetapkan ($\pm 2,58$).

4.2. Outlier

Jarak mahalanobis (*mahalanobis distance*) untuk tiap-tiap variabel yaitu menunjukkan jarak sebuah variabel dari rata-rata semua variabel dalam sebuah ruang multidimensional (Norusis, 1994 : Tabacnick & Fidell, 1996; Ferdinand, 2005). Evaluasi terhadap *multivariate outlier* dapat dilihat dari jarak. Perhitungan jarak *mahalanobis* didasarkan pada nilai *Chi-Square* dalam tabel distribusi χ^2 pada derajat bebas sebesar 21 (jumlah variabel) pada tingkat $p < 0,001$ yaitu $\chi^2 (21 ; 0,001 = 46,797)$. Oleh karena itu, data yang memiliki jarak *mahalanobis* lebih besar dari 46,797 dianggap *multivariate outliers*.

Dapat juga membandingkan jarak *mahalanobis* dibagi dengan indikator, jadi $43,304 : 21 = 2,062$ lebih kecil dari 2,50 hal ini menunjukkan tidak ada *multivariate outliers*. Hair *et al.*, (2010). Analisis ini, *multivariate outliers* tidak ditemukan karena nilai pada *mahalanobis distance* lebih kecil

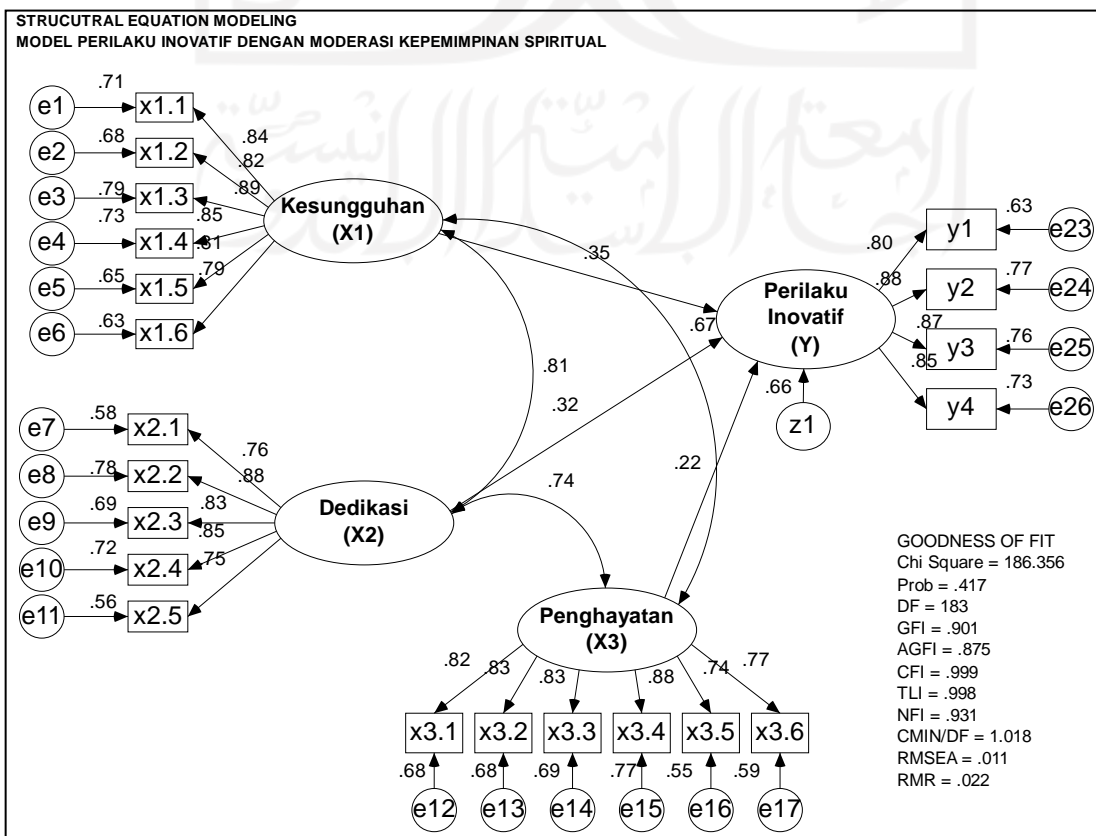
dari 46,797 dan juga nilai 2,062 lebih kecil dari 2,50, adapun data jarak *mahalanobis* dapat dilihat pada lampiran output dengan subjudul "observation farthest from the centroid" (*mahalanobis distance*).

Sumber Lampiran 10

5. Structural Equation Modeling (SEM) tanpa Variabel Moderating

Setelah model dianalisis melalui *confirmatory factor analysis* dan dapat dilihat bahwa masing-masing indikator dapat didefinisikan konstruk laten, maka sebuah *full model SEM* dapat dianalisis. Hasil pengolahan AMOS 24 sebagai

Gambar 4.3 Structural Equation Modeling Tanpa Variabel



Moderating Sumber Lampiran 7

Pengujian *structural equation model* dilakukan dengan dua macam pengujian yaitu kesesuaian model serta uji signifikansi kausalitas melalui uji koefisien regresi seperti berikut ini.

a. Uji Kesesuaian Model-*Goodness-of-fit Test*

Dalam proses analisis sebuah model penelitian, dilakukan berbagai tahapan untuk menguji kualitas data maupun kecocokannya terhadap berbagai indikator yang lazim digunakan sebelum sampai pada tahapan inti dari analisis model penelitian tersebut uji pengaruh (*regression*) atau uji hubungan (*correlation*). Pada pembahasan ini akan diilustrasikan mengenai uji kecocokan model (*goodness of fit index*) dengan aplikasinya untuk *structural equation modelling* (SEM)

Uji Kecocokan Model pada SEM terbagi menjadi dua bagian (Wijayanto, 2007) sebagai berikut.

1. Uji Kecocokan Absolut dengan komponennya

- *Chi square*, mengukur seberapa dekat matrik kovarian hasil prediksi model dan matrik kovarians sampel data.
- *Goodness of Fit Indeks* (GFI), menggambarkan tingkat kesesuaian model secara keseluruhan yang dihitung dari residual kuadrat dari model yang diprediksi dibandingkan dengan data yang sebenarnya.

- *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA), merupakan ukuran yang menggambarkan kecenderungan chi-square menolak model dengan ukuran sampel yang besar.

2. Uji Kecocokan Inkremental

- *Adjusted Goodness Fit of Index* (AGFI), merupakan pengembangan dari GFI yang telah disesuaikan dengan rasio dari degree of freedom.
- *Tucker Lewis Index* (TLI), merupakan indeks kesesuaian inkremental yang membandingkan model yang diuji dengan baseline model
- *Normed Fit Index* (NFI), merupakan ukuran perbandingan dengan proposed model dan null model.
- *Comparative Fit Index* (CFI), merupakan indeks kesesuaian inkremental. indeks ini relatif tidak sensitif terhadap besarnya sampel dan kurang dipengaruhi oleh kerumitan model.

Uji kesesuaian model terlihat dalam tabel 4.12 sebagai berikut.

Tabel 4.12 Uji Kelayakan Model Perilaku kerja inovatif

<i>Goodness of fit Index</i>	<i>Cut-off Value</i>	Hasil Model	Keterangan
χ^2 - <i>Chi-Square</i>	Diharapkan Kecil	186,356	Nilai χ^2 dengan DF 183 adalah 215,563, sehingga χ^2 hitung 186,356 adalah lebih kecil dari 215,563 (Kategori Baik)
<i>Probability</i>	$\geq 0,05$	0,417	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,901	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,875	Tidak Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,011	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,999	Baik

TLI	$\geq 0,95$	0,998	Baik
NFI	$\geq 0,90$	0,931	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,018	Baik
RMR	$\leq 0,05$	0,022	Baik

Sumber: lampiran 11 model *fit summary*

b. Uji Hipotesis untuk Model SEM Sebelum ada Variabel Moderating

Hasil output analisis seperti yang dilihat pada tabel 4.13 menunjukkan bahwa kesungguhan, dedikasi, dan penghayatan mempunyai nilai P lebih kecil dari 0,05, semua variabel independen signifikan

Tabel 4.13: Nilai Koefisien Pengaruh yang di Standarisasi

Arah Pengaruh	Koefisien Pengaruh	Signifikansi	Keterangan
$X_1 \rightarrow Y$	0,350	0,003	Signifikan
$X_2 \rightarrow Y$	0,320	0,016	Signifikan
$X_3 \rightarrow Y$	0,220	0,021	Signifikan

Sumber Lampiran 7

$$Y = 0,350X_1 + 0,320 X_2 + 0,219 X_3$$

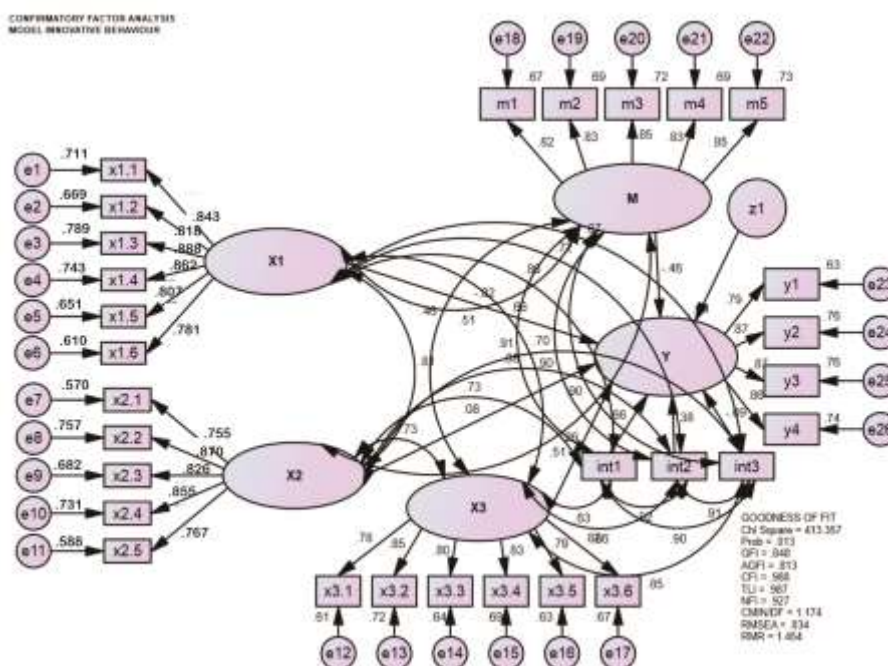
$$R^2 = 0,655 \text{ atau } 65,5\% \text{ Sumber Lampiran 8}$$

Koefisien determinasi (R square atau R kuadrat) atau disimbulkan dengan R^2 yang bermakna sebagai sumbangan pengaruh yang diberikan variabel bebas atau independen (X) terhadap variabel dependen (Y), atau dengan kata lain, nilai koefisien determinasi atau *R square* ini berguna untuk memprediksi dan melihat seberapa besar kontribusi pengaruh yang diberikan variabel X secara simultan (bersama) terhadap variabel Y.

Model Struktural dengan melibatkan variabel *exogeneous* yaitu variabel x1 kesungguhan variabel x2 dedikasi dan variabel x3 penghayatan berpengaruh terhadap Perilaku kerja inovatif dengan variabel moderating kepemimpinan spiritual dengan nilai probabilitas sebesar 0,013.

Structural Equation Modeling (SEM) dengan Variabel Moderating

Setelah SEM tanpa Moderating selesai dianalisis maka berikutnya melakukan analisis SEM dengan variabel moderating. Model SEM dengan variable moderating ditunjukan dalam gambar diagram jalur seperti berikut ini :

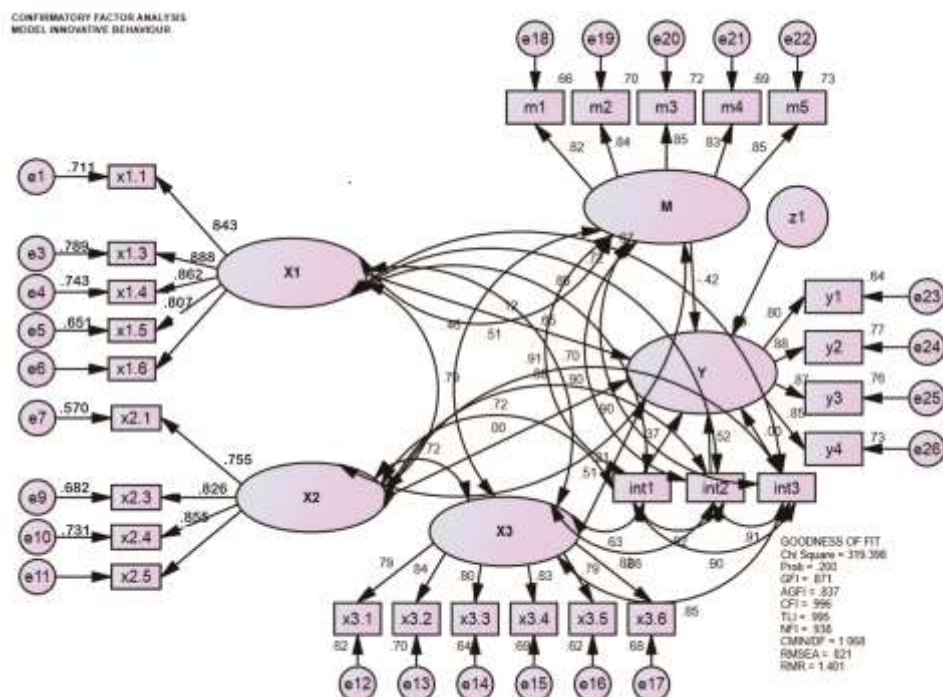


Gambar 4.4 Model Struktural dengan Melibatkan Variabel Moderating

Model struktural dengan melibatkan variabel moderating seperti terlihat pada gambar 4.4 model terlihat tidak fit bisa dilihat dari nilai probabilitasnya yang lebih kecil dari 0.05 yaitu sebesar 0,013.

Intepretasi model dan modifikasi model dilakukan seperti terlihat pada gambar 4.5 di bawah ini yaitu dengan model yang belum memenuhi seluruh kriteria yang dibutuhkan, sehingga perlu diadakan modifikasi model. Model yang dihipotesiskan sebelumnya belum cocok digunakan untuk perhitungan pengaruh kesungguhan, dedikasi, dan penghayatan terhadap Perilaku kerja inovatif dengan kepemimpinan spiritual sebagai pemoderasi.

Hal selanjutnya yang dilakukan adalah menginterpretasikan model tersebut. Sebelum menginterpretasikan model persamaan sturktural yang terbentuk, akan dijelaskan dengan cara menghilangkan dua indikator dari data yang menjadi sampel penelitian.



Gambar 4.5 Model Struktural dengan Melibatkan Variabel Moderating yang di Modifikasi

Modifikasi dilakukan dengan membuang indikator $X_{1,2}$ dan $X_{2,2}$ disebabkan nilai probabilitasnya lebih kecil dari dari 0,05 yaitu sebesar 0,013 tidak fit, nilai ini sebelum dilakukan modifikasi, tetapi setelah dilakukan modifikasi nilai probabilitasnya menjadi naik sebesar 0,200 sehingga menjadi fit.

Tabel 4.14 Model Struktural dengan Melibatkan Variabel Moderating

Arah Pengaruh	Nilai Koefisien Pengaruh	Signifikansi
X1 → Y	0,123	0,413
X2 → Y	0,002	0,984
X3 → Y	0,214	0,036
M → Y	-0,420	0,000
Int 1 → Y	0,374	0,249
Int 2 → Y	0,523	0,025
Int 3 → Y	-0,003	0,990

Sumbet Lampiran 14

$$Y = 0,123X1 + 0,002X2 + 0,214X3 - 0,420M + 0,374 \text{ Int}1 + 0,523 \text{ Int}2 - 0,003 \text{ Int}3$$

$$R^2 = 0,647 \text{ Sumber Lampiran 15}$$

Uji koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengukur seberapa besar persentase variabel independen pada model dalam menjelaskan atau memengaruhi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi berkisar antara 0 dan 1. Nilai R^2 yang kecil menan-

dakan kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen amat terbatas. Di sisi lain, nilai yang mendekati satu menandakan variabel independen dapat memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi nilai variabel dependen. Korelasi sebesar 0,655 sebelum ada variabel moderasi, tetapi setelah ada variabel moderasi nilai korelasi menurun menjadi 0,647 dengan demikian kepemimpinan spiritual tidak memperkuat atau memoderasi hubungan tetapi memperlemah hubungan keterikatan karyawan terhadap Perilaku kerja inovatif

Tabel 4. 15 Tabel Gabungan Sebelum dan Sesudah adanya Variabel Moderasi

Arah Pengaruh	Sebelum ada variabel moderating		Sesudah ada variabel moderating	
	Koefisien Regresi	Signifikansi	Koefisien Regresi	Signifikansi
X1 → Y	0,350	0,003	0,123	0,413
X2 → Y	0,320	0,016	0,002	0,984
X3 → Y	0,220	0,021	0,233	0,036
M → Y	-	-	-0,420	0,000
I ₁ → Y	-	-	0,374	0,249
I ₂ → Y	-	-	0,523	0,025
I ₃ → Y	-	-	-0,003	0,990

Sumber Lampiran 7 dan Lampiran 14

6. Pembahasan Hasil Analisis

Berdasarkan pada hasil pengujian statistik yang telah dilakukan, maka dapat diketahui bahwa model memenuhi persyaratan/dapat dikonfirmasi untuk pengukuran dalam studi ini. Selanjutnya dari tabel 4.15 di atas maka dapat dijelaskan untuk pengujian hipotesis dalam penelitian ini yaitu:

a. Pengujian hipotesis 1

Hipotesis 1: Kesungguhan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku kerja inovatif. Kesungguhan dicerminkan sebagai semangat yang ditandai dengan tingginya semangat dan ketahanan mental yang dimiliki oleh karyawan ketika bekerja, keinginan untuk berusaha dalam pekerjaan serta ketekunan karyawan dalam menghadapi kesulitan, dijelaskan dengan indikator kesungguhan karyawan akan menunjukkan perilaku seperti bersemangat dalam bekerja, antusias, tidak menghiraukan lingkungan sekitar, dan dapat menyelesaikan pekerjaannya sampai tuntas dengan tepat waktu.

Berdasarkan hasil pengujian statistik terhadap hipotesis ini diperoleh nilai *p-value* sebesar $0,003 < 0,05$, dengan nilai koefisien estimasi (β) = 0,350. Jadi, dapat disimpulkan bahwa hipotesis ini signifikan (diterima), artinya terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kesungguhan terhadap Perilaku kerja inovatif. Dengan demikian hipotesis 1 yang menyatakan kesungguhan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku kerja inovatif **diterima**.

Kondisi ini dapat diinterpretasikan, bahwa jika kesungguhan yang dirasakan pekerja di tempat bekerja dapat mempengaruhi Perilaku kerja inovatif. Temuan empiris studi ini, memberi gambaran bahwa kesungguhan merupakan gaya hidup karyawan yang mampu mendorong untuk meningkatkan Perilaku kerja inovatif. Secara teoritik dan empirik hasil studi ini menguatkan dan mendukung hasil studi mengenai kesungguhan terhadap Perilaku kerja inovatif. sejalan dengan pendapat Sundaray (2011) mencatat bahwa karyawan dengan keterikatan karyawan sangat antusias dengan pekerjaan mereka dan akan larut sepenuhnya dalam pekerjaan mereka sehingga menghasilkan kreativitas dan inovasi. Mcewan, (2012) menekankan kembali dalam penelitiannya kreativitas dan inovasi sebagai hasil dari pengaruh dari keterikatan karyawan. Sejalan dengan

penelitian yang dilakukan oleh Christian *et al.* 2011; Mackay *et al.* 2017 yang menyatakan bahwa keterikatan karyawan membangun dasar motivasi yang kuat dari Perilaku kerja inovatif.

b. Pengujian hipotesis 2

Hipotesis 2: Dedikasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku kerja inovatif. Dedikasi yang ditandai dengan munculnya perasaan penting serta antusiasme yang tinggi. Selain itu, mereka juga menganggap bahwa pekerjaan yang mereka lakukan memberikan inspirasi, tantangan serta kebanggaan dalam diri mereka, di jelaskan dengan indikator dedikasi akan menganggap pekerjaan yang dilakukannya sangatlah penting dan menginspirasi dirinya sehingga kemudian memunculkan perasaan bangga dalam dirinya serta akan melakukan yang terbaik dalam melakukan pekerjaannya.

Berdasarkan hasil pengujian statistik terhadap hipotesis ini diperoleh nilai *p-value* sebesar $0,016 < 0,05$, dengan nilai koefisien estimasi (β) = 0,320. Jadi dapat disimpulkan bahwa hipotesis ini signifikan (diterima), artinya terdapat pengaruh positif dan signifikan dari dedikasi terhadap Perilaku kerja inovatif.

Dengan demikian hipotesis 2 yang menyatakan dedikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku kerja inovatif **diterima**.

Kondisi ini dapat diinterpretasikan, bahwa jika dedikasi yang dirasakan pekerja di tempat bekerja dapat mempengaruhi Perilaku kerja inovatif. Temuan empiris studi ini, memberi gambaran bahwa kesungguhan merupakan gaya hidup karyawan yang mampu mendorong untuk meningkatkan Perilaku kerja inovatif.

Secara teoritik dan empirik hasil studi ini menguatkan dan mendukung hasil studi mengenai dedikasi terhadap Perilaku kerja inovatif. sejalan dengan pendapat Sundaray

(2011) mencatat bahwa karyawan dengan keterikatan karyawan sangat antusias dengan pekerjaan mereka dan akan sering melakukannya larut sepenuhnya dalam pekerjaan mereka sehingga menghasilkan kreativitas dan inovasi. Mcewan, (2012) menekankan kembali dalam penelitiannya kreativitas dan inovasi sebagai hasil dari pengaruh dari keterikatan karyawan. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Christian *et al.* 2011; Mackay *et al.* 2017 yang menyatakan bahwa keterikatan karyawan membangun dasar motivasi yang kuat dari Perilaku kerja inovatif.

c. Pengujian hipotesis 3

Hipotesis 3: Penghayatan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku kerja inovatif. Penghayatan yang ditandai dengan karyawan merasa sepenuhnya terkonsentrasi, bahagia serta merasa asyik dalam pekerjaan mereka sehingga mereka seringkali merasa sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaan mereka dan merasa seakan-akan waktu cepat berlalu ketika bekerja. akan menunjukkan perilaku bahwa dirinya sulit dilepaskan dengan pekerjaannya, sehingga dirinya merasa waktu begitu cepat berlalu. Selain itu, karyawan tersebut juga akan lebih serius dalam bekerja.

Berdasarkan hasil pengujian statistik terhadap hipotesis ini diperoleh nilai *p-value* sebesar $0,021 < 0,05$, dengan nilai koefisien estimasi (β) = 0,220. Jadi, dapat disimpulkan bahwa hipotesis ini signifikan (diterima), artinya terdapat pengaruh positif dan signifikan dari penghayatan terhadap Perilaku kerja inovatif. Dengan demikian hipotesis 3 yang menyatakan penghayatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku kerja inovatif **diterima**.

Kondisi ini dapat diinterpretasikan, bahwa jika penghayatan yang dirasakan pekerja di tempat bekerja dapat mempengaruhi Perilaku kerja inovatif. Temuan empiris studi ini, memberi gambaran bahwa penghayatan merupakan gaya hidup karyawan yang

mampu mendorong untuk meningkatkan Perilaku kerja inovatif. Secara teoritik dan empirik hasil studi ini menguatkan dan mendukung hasil studi mengenai penghayatan terhadap Perilaku kerja inovatif. sejalan dengan pendapat Sundaray (2011) mencatat bahwa karyawan dengan keterikatan karyawan sangat antusias dengan pekerjaan mereka dan akan sering melakukannya larut sepenuhnya dalam pekerjaan mereka sehingga menghasilkan kreativitas dan inovasi. Mcewan, (2012) menekankan kembali dalam penelitiannya kreativitas dan inovasi sebagai hasil dari pengaruh dari keterikatan karyawan. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Christian *et al.* 2011; Mackay *et al.* 2017 yang menyatakan bahwa keterikatan karyawan membangun dasar motivasi yang kuat dari Perilaku kerja inovatif.

d. Pengujian hipotesis 4

Hipotesis 4: Kepemimpinan Spiritual berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku kerja inovatif. Berdasarkan hasil pengujian statistik terhadap hipotesis ini diperoleh nilai *p-value* sebesar $0,000 < 0,05$, dengan nilai koefisien estimasi (β) = -0,420 Jadi, dapat disimpulkan bahwa hipotesis ini **negatif signifikan** artinya terdapat pengaruh negatif dan signifikan kepemimpinan spiritual terhadap Perilaku kerja inovatif. Dengan demikian hipotesis 4 yang menyatakan kepemimpinan spiritual berpengaruh positif dan signifikan **ditolak**.

Hasil pengujian dari frekuensi jawaban responden dengan menggunakan nilai indeks indikator seperti yang ada pada tabel 4.4, diperoleh nilai yang tertinggi berkaitan dengan tingkat kepemimpinan spiritual yaitu sebesar 3,622. Dengan demikian kepemimpinan spiritual menjadi ukuran yang paling penting pada saat pekerja memandang kepemimpinan spiritual yang dirasakannya. Berada dalam rentang 3.40 – 4,20 yang be-

rarti bahwa kepemimpinan spiritual yang dirasakan karyawan berada dalam kategori tinggi.

Kondisi ini dapat diinterpretasikan, bahwa jika kepemimpinan spiritual yang dirasakan oleh pekerja dalam bekerja maka dapat mempengaruhi keinginan pekerja untuk kurang berinovasi. Temuan empiris studi ini, memberi gambaran bahwa kepemimpinan spiritual gaya hidup dan gaya kerja sudah sesuai dengan yang diinginkan oleh karyawan sehingga mampu mendorong untuk mengurangi niat untuk tidak berinovasi. Secara teoritik hasil studi ini menguatkan dan mendukung seperti yang dikemukakan oleh Ostroff and Schulte (2007) yang menyatakan bahwa kepemimpinan spiritual dapat dipahami sebagai interaksi orang dengan situasi tertentu yang menentukan hubungan kepemimpinan spritual terhadap Perilaku kerja inovatif menghasilkan keluaran yang lebih baik.

e. Pengujian hipotesis 5

Hipotesis 5: Kepemimpinan Spiritual memperkuat hubungan kesungguhan terhadap Perilaku kerja inovatif. Berdasarkan hasil pengujian statistik terhadap hipotesis ini diperoleh nilai *p-value* sebesar $0,413 > 0,05$, dengan nilai koefisien estimasi (β) = 0,123, Jadi dapat disimpulkan bahwa hipotesis ini tidak signifikan **ditolak**. dengan nilai interaksi sebesar $0,249 > 0,05$, dengan nilai koefisien estimasi (β) = 0,374

Dengan demikian hipotesis 5 yang menyatakan kepemimpinan spiritual memperkuat hubungan kesungguhan terhadap Perilaku kerja inovatif **ditolak**. Kondisi ini dapat diinterpretasikan, adanya kepemimpinan spiritual para pekerja (designer) dalam bekerja yang berlebih tidak mendorong pekerja untuk lebih ber sungguh-sungguh dan berinovasi kerja. Temuan empiris studi ini, memberi gambaran bahwa hal ini

diindikasikan karena adanya ketidak samaan pandangan dari hal-hal yang membuat kepemimpinan spiritual pekerja untuk bersungguh-sungguh bekerja dan tidak mampu mendorong untuk berinovatif dalam bekerja .

Secara empiris, hasil studi ini menghasilkan perspektif yang berbeda dengan temuan dari Pradhan *et al.* (2016);_dan Hassan *et al.* (2016) yang menunjukkan tidak adanya pengaruh yang signifikan diantara kesungguhan dengan Perilaku kerja inovatif dan kepemimpinan spiritual tidak memoderasi hubungan kesungguhan terhadap Perilaku kerja inovatif.

f. Pengujian hipotesis 6

Hipotesis 6: Kepemimpinan spiritual memoderasi hubungan dedikasi terhadap Perilaku kerja inovatif.

Berdasarkan hasil pengujian statistik terhadap hipotesis ini diperoleh nilai *p-value* sebesar $0,984 > 0,05$, dengan nilai koefisien estimasi (β) = 0,002, Jadi dapat disimpulkan bahwa hipotesis ini tidak *signifikan ditolak.*, nilai interaksi nilai *p-value* sebesar $0,025 < 0,05$, dengan nilai koefisien estimasi (β) = 0,523 Dengan demikian hipotesis 6 yang menyatakan kepemimpinan spiritual memperkuat hubungan dedikasi terhadap Perilaku kerja inovatif **diterima**. Kondisi ini dapat diinterpretasikan, bahwa kepemimpinan spiritual menjadikan pekerja lebih mendedikasikan dirinya dalam bekerja dan lebih berPerilaku kerja inovatif.

Temuan empiris studi ini, memberi gambaran bahwa karyawan merasa kepemimpinan spiritual serta dedikasi yang dimiliki saat ini dapat diterapkan secara maksimal ditempat kerja yang ada karena pembagian tugas kerja yang jelas. Pekerja

dalam berPerilaku kerja inovatif yang dimiliki akan dapat diterapkan di tempat kerja atau perusahaan lain yang lebih besar sesuai dengan harapannya. Secara empiris, hasil studi ini mendukung studi yang dilakukan oleh Fong & Kleiner (2013) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual memperkuat hubungan dedikasi terhadap Perilaku kerja inovatif.

g. pengujian Hipotesis 7:

Hipotesis 7: Kepemimpinan spiritual memoderasi hubungan penghayatan terhadap Perilaku kerja inovatif. Berdasarkan hasil pengujian statistik terhadap hipotesis ini diperoleh nilai *p-value* sebesar $0,036 < 0,05$, dengan nilai koefisien estimasi (β) = 0,233 Jadi, dapat disimpulkan bahwa hipotesis ini *signifikan diterima* artinya terdapat pengaruh **positif dan signifikan** penghayatan terhadap Perilaku kerja inovatif, nilai interaksi nilai *p-value* sebesar $0,990 > 0,05$. setelah ada variabel moderasi kepemimpinan spiritual, tidak memoderasi hubungan penghayatan terhadap Perilaku kerja inovatif.

Dengan demikian hipotesis 7 yang menyatakan kepemimpinan spiritual memperkuat hubungan penghayatan terhadap Perilaku kerja inovatif **ditolak**. Kondisi ini dapat diinterpretasikan, bahwa dalam bekerja pekerja tidak menghayati, bekerja tidak dengan hati sehingga bisa menurunkan Perilaku kerja inovatif. Kepemimpinan spiritual dalam bekerja yang berlebih tidak mendorong pekerja untuk bekerja dengan penghayatan serta dengan hati dan berPerilaku kerja inovatifovasi kerja .

Temuan empiris studi ini, memberi gambaran bahwa hal ini diindikasikan karena adanya ketidak samaan dari hal-hal yang membuat kepemimpinan spiritual pekerja untuk bekerja dengan penghayatan dan dengan hati tidak mampu mendorong untuk berinovatif kerja.

Secara empiris, hasil studi ini menghasilkan perspektif yang berbeda dengan temuan dari Pradhan *et al.* (2016); dan Hassan *et al.* (2016). yang menunjukkan ada pengaruh yang signifikan dari antar kesungguhan dengan Perilaku kerja inovatif dan kepemimpinan spiritual tidak memoderasi hubungan penghayatan dengan Perilaku kerja inovatif.

Kesungguhan, dedikasi dan penghayatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku kerja inovatif designer batik, namun adanya moderasi tidak berpengaruh ataupun memperkuat hubungannya kesungguhan, dedikasi dan penghayatan terhadap Perilaku kerja inovatif, seorang designer adalah termasuk pekerja seni sehingga diharapkan perusahaan batik di Jawa Tengah lebih mengevaluasi kembali setiap kebijakannya dengan cara designer diberi keleluasaan dalam ber kreasi, lebih memfokuskan kembali pada pemberian pekerjaan yang akan diberikan kepada designer. lebih memfokuskan kembali pada fasilitas alat kerja yang ada di perusahaan sesuai dengan kebutuhan designer dalam melaksanakan aktifitas kerjanya (Kavale 2016).



BAB V
KESIMPULAN DAN IMPLIKASI1.

1. Kesimpulan

Keseluruhan model empirik dalam penelitian ini diuji dengan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) yang menggunakan Software AMOS 24. dan SPSS versi 22. Berdasarkan hasil-uji asumsi SEM, uji instrumen penelitian dan uji *SET*, disimpulkan bahwa keseluruhan model adalah signifikan artinya terdapat kesesuaian antara teoretik dan hasil studi empirik dalam perusahaan batik di Jawa Tengah. Kesimpulan untuk selanjutnya diperoleh dari hasil temuan-temuan penelitian yang berkaitan dengan permasalahan penelitian yang dijadikan fokus kajian dalam penelitian ini.

- a. Dalam kaitannya untuk menjawab permasalahan penelitian, maka penelitian ini mengacu dari berbagai temuan dan hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan pada bab terdahulu, yaitu:
1. Kesungguhan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Perilaku kerja inovatif. Hal ini berkaitan dengan semakin bersungguh-sungguhnya pekerja dalam bekerja maka Perilaku kerja inovatif akan meningkat.
 2. Dedikasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Perilaku kerja inovatif. Hal ini berkaitan dengan semakin mendedikasikan dirinya dalam bekerja maka Perilaku kerja inovatif akan meningkat.
 3. Penghayatan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku kerja inovatif. Hal ini berkaitan dengan semakin menghayati dalam bekerja maka Perilaku kerja inovatif akan meningkat.
 4. Kepemimpinan spiritual mempunyai pengaruh negatif dan signifikan terhadap Perilaku kerja inovatif, Hal ini berkaitan dengan menurunnya kepemimpinan spiritual maka Perilaku kerja inovatif akan meningkat.
 5. Kepemimpinan spiritual tidak memoderasi hubungan kesungguhan terhadap Perilaku kerja inovatif, kesungguhan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Perilaku kerja inovatif. Hal ini berkaitan dengan meningkatnya kesungguhan akan menurunkan Perilaku kerja inovatif.
 6. Kepemimpinan spiritual memoderasi hubungan dedikasi terhadap Perilaku kerja inovatif, dedikasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Perilaku kerja inovatif. Hal ini berkaitan dengan meningkatnya dedikasi akan menurunkan Perilaku kerja inovatif.

7. Kepemimpinan spiritual tidak memoderasi hubungan penghayatan terhadap Perilaku kerja inovatif, penghayatan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Perilaku kerja inovatif. Hal ini berkaitan dengan menurunnya penghayatan akan menaikkan Perilaku kerja inovatif.

2. Implikasi

1. Implikasi Teoritis

Studi ini dibangun berdasarkan teori-teori yang berkaitan dengan *social exchange theory* dilakukan agar teori ini dapat diterapkan di semua skala usaha baik mikro, kecil, menengah maupun perusahaan besar yang berbentuk PT. Hal ini karena teori pertukaran sosial yang diterapkan dalam perusahaan.

Teori pertukaran sosial yang menjelaskan bahwa karyawan termotivasi untuk meningkatkan hasil kerja mereka ketika hubungan kerja mereka dibangun di atas pertukaran sosial yang adil (Blau, 1964). Teori pertukaran sosial (SET) dan norma timbal balik digunakan dalam menguji keterikatan karyawan dan Perilaku kerja inovatif yang melibatkan loyalitas dan stabilitas lebih ditekankan dalam hal ini sehingga menumbuhkan rasa memiliki terhadap perusahaan.

Dengan demikian, hubungan keterikatan karyawan terhadap Perilaku kerja inovatif yang dimoderasi kepemimpinan spiritual, menjadi faktor yang penting. Menurut Argyris (1960), teori pertukaran sosial menjadi akar dari kontrak psikologis (*Psychological Contract/PC*) yang menguji aspek fundamental kehidupan organisasi, hubungan antar individu (Aggarwal & Bhargava, 2010). PC mewakili bagaimana orang-orang menunjukkan komitmen dari kedua pihak dalam hubungan kerja, dan berisi keyakinan subjektif mengenai kesepakatan pertukaran antara individu dengan individu dan organisasi (Stoner, Gallagher, & Stoner, 2011). Morrison dan Robinson membagi kontrak psikologis menjadi dua

tipe, yaitu kontrak transaksional dan kontrak relasional (Robinson, Morrison, E., 1995).

Peran teori FFM (*spiritual to the five factor method*) dalam kepemimpinan spiritual sebagai pemoderasi yang jarang sekali ditemukan dalam memperkuat atau memperlemah hubungan keterikatan karyawan terhadap Perilaku kerja inovatif sebagai gap dalam teori SET (*social exchange theory*) dan teori IWB (*innovative work behavior*)

2. Implikasi Manajerial

SET secara rinci dapat direkomendasikan untuk mengembangkan keterikatan karyawan terhadap Perilaku kerja inovatif. Dengan fokus utama dalam indikator keterikatan karyawan ini ditekankan pada hubungan kesungguhan terhadap Perilaku kerja inovatif, dedikasi berhubungan dengan Perilaku kerja inovatif dan penghayatan berhubungan dengan Perilaku kerja inovatif.

FFM juga dapat direkomendasikan untuk memoderasi hubungan kesungguhan terhadap Perilaku kerja inovatif, dedikasi terhadap Perilaku kerja inovatif dan kesungguhan terhadap Perilaku kerja inovatif

1. Berdasarkan jawaban responden mengenai variabel kesungguhan, skor rata-rata terendah ada pada pertanyaan saya mudah menyesuaikan emosi (mental) ketika ada perubahan situasi, diharapkan perusahaan batik di Jawa Tengah lebih mengevaluasi kembali setiap kebijakannya dengan cara desainer diberi keleluasaan dalam berkreasi.
2. Berdasarkan jawaban responden mengenai variabel dedikasi, skor rata-rata terendah ada pada pertanyaan saya merasa pekerjaan saya

- selalu menantang diharapkan perusahaan batik di Jawa Tengah lebih memfokuskan kembali pada pemberian pekerjaan yang akan diberikan kepada desainer.
3. Berdasarkan jawaban responden mengenai variabel penghayatan, skor rata-rata terendah ada pada pertanyaan perasaan saya sering hanyut dalam pekerjaan, diharapkan perusahaan batik di Jawa Tengah lebih memfokuskan kembali pada fasilitas alat kerja yang ada di perusahaan sesuai dengan kebutuhan desainer dalam melaksanakan aktifitas kerjanya.
 4. Berdasarkan jawaban responden mengenai variabel kepemimpinan spiritual, skor rata-rata terendah ada pada pertanyaan visi, diharapkan perusahaan batik di Jawa Tengah lebih mengevaluasi kembali agar bisa membuat sasaran, memicu dan membakar semangat designer.
 5. Berdasarkan jawaban responden mengenai variabel kepemimpinan spiritual tidak memoderasi hubungan kesungguhan terhadap Perilaku kerja inovatif, diharapkan perusahaan batik di Jawa tengah lebih meningkatkan kepemimpinan spiritual desainer dengan cara mendorong pengalaman transenden melalui proses kerja, dan memfasilitasi perasaan terhubung dengan orang lain sekaligus memberikan perasaan tenang dan bahagia.
 6. Berdasarkan jawaban responden mengenai variabel kepemimpinan spiritual memoderasi hubungan dedikasi terhadap Perilaku kerja

inovatif, diharapkan perusahaan batik di Jawa Tengah bisa mempertahankan kepemimpinan spiritual dengan cara membuat karyawan lebih efektif dalam bekerja, karena karyawan yang melihat pekerjaan mereka sebagai alat untuk meningkatkan kepemimpinan spiritual akan menunjukkan usaha yang lebih besar dibanding karyawan yang melihat pekerjaannya hanya sebagai alat untuk memperoleh uang. Kegunaan kepemimpinan spiritual dapat dilihat dalam pengaruh etika positif menciptakan keefektifan dan efisiensi dalam organisasi sehingga dapat meningkatkan daya saing perusahaan di tingkat global.

7. Berdasarkan jawaban responden mengenai variabel kepemimpinan spiritual tidak memoderasi hubungan penghayatan terhadap Perilaku kerja inovatif, diharapkan perusahaan batik di Jawa Tengah lebih meningkatkan kepemimpinan spiritual desainer dengan cara mengkomunikasikan dengan jelas maksud tujuannya di depan para karyawan sebagai bagian dari tim, menjadi *role model* bagi karyawan atas perilaku yang ia inginkan terjadi di perusahaannya, memperlihatkan kepedulian kepada anggota-anggotanya, menciptakan iklim kepercayaan di antara para karyawan, serta membuat para karyawan yakin bahwa mereka bukan hanya sebagai elemen saja dalam proses produksi

3. Kelemahan Penelitian

Keterbatasan penelitian ini adalah penggunaan data *self report*. Data tersebut memungkinkan adanya *common method bias*. Namun dengan prosedur prosedur

pengambilan data seperti dijelaskan pada bagian metode penelitian akan menimbulkan bias tersebut dan pengaruh yang dijelaskan dalam hasil penelitian sebagian besar disebabkan oleh pengaruh variable bukan karena bias respon. Prosedur yang dilakukan adalah dengan tidak mencantumkan nama variable yang diukur kemudian mengacak item item kuesioner tidak dalam satu variabel dan tidak mengurutkan pengukuran variabel variabel tersebut berdasarkan pengaruhnya.

Penelitian dengan metode survey yang dilakukan dalam penelitian ini juga memiliki kelemahan dalam menguji sifat Perilaku kerja inovatif . Metode ini belum secara kuat memberikan dukungan sifat kontinum tersebut. Metode ini hanya bisa memberikan penjelasan tentang indikasi adanya kontinum Perilaku kerja inovatif tetapi kurang mampu memberikan penjelasan tentang proses yang berlangsung. Ada salah satu metode yang lebih kuat menguji Perilaku kerja inovatif beserta tipe tipe Perilaku kerja inovatif, metode tersebut adalah eksperimen dan penelitian longitudinal. Penelitian dengan memasukkan unsur waktu akan dapat melihat perkembangan Perilaku kerja inovatif. Kenaikan dan penurunan nilai tipe tipe Perilaku kerja inovatif nya. Kenaikan dan penurunan nilai tipe tipe Perilaku kerja inovatif yang dialami oleh seorang individu akan lebih menunjukkan apakah tipe tipe inovatif tersebut kontinum dalam pengukuran Perilaku kerja inovatif atau tidak. Disamping itu penelitian tersebut dapat menjelaskan keterkaitan karyawan memengaruhi perkembangan Perilaku kerja inovatif.

Penelitian ini mengambil sampel pekerja batik dalam hal ini desainer batik di Jawa Tengah. Hasil riset ini tidak bias digeneralisasi begitu saja pada konteks profesi atau bidang lain, hal tersebut karena pada konteks berbeda mungkin memiliki kondisi yang berbeda yang akan mempengaruhi pengaruh tersebut.

Penelitian ini berfokus pada Perilaku kerja inovatif. Perilaku adalah bagaimana seorang pekerja batik dalam hal ini desainer bisa berinovatif dalam lingkungan pekerjaan. Implikasi bagi organisasi untuk penelitian ini adalah bagaimana mempengaruhi Perilaku kerja inovatif dalam organisasi. Namun kelemahan penelitian ini adalah penelitian ini belum mampu menjelaskan berbagai faktor yang mempengaruhi Perilaku kerja inovatif, disamping itu organisasi hanya mampu mempengaruhi Perilaku kerja inovatif pada faktor faktor yang dapat dikendalikan, persepsi terbentuk dari faktor faktor yang dapat dipengaruhi oleh organisasi dan faktor faktor yang tidak dapat dipengaruhi oleh organisasi. Penelitian ini belum mengidentifikasi faktor yang dapat dipengaruhi organisasi, ini menjadi peluang kedepan untuk dapat menggali faktor faktor yang mempengaruhi Perilaku kerja inovatif.

Potensi Single Sources Bias

Bias sumber tunggal menjadikan seorang peneliti harus berfikir bahwa ada hubungan antara dua variabel ketika metode yang digunakan untuk mengumpulkan data yang harus disalahkan, Saat merancang penelitian pastikan untuk bertanya pada diri sendiri apakah data dari satu sumber mungkin bertanggung jawab atas hasil yang diantisipasi (Feliz, 2020).

Topik bias kasus tunggal. Multimetode yang dimaksudkan misalnya menggabungkan metode kualitatif dengan metode kuantitatif dalam kasus tunggal. Hal ini sering disebut juga dengan metode gabungan. Sedangkan Triangulasi metode adalah penggunaan sejumlah metode pengumpulan data dalam suatu penelitian. Triangulasi metode diperlukan karena setiap metode pengumpulan data memiliki kelemahan dan

keunggulannya sendiri. Dengan memadukan sedikitnya tiga metode, misalnya pengamatan berperanserta, wawancara m

endalam, dan penelusuran dokumen, maka satu dan lain metode akan saling menutup kelemahan sehingga tangkapan atas realitas sosial menjadi lebih terpercaya (Felix, 2020).

DAFTAR PUSTAKA

- Abraham (2012); Echols (2005) dan Right (2009); Fall (2014). *The Role of Employee Engagement in Revitalizing Creativity and Innovation at the Workplace: A Survey of Selected Libraries in Meru County – Kenya*.
- Afsar, B., Badir, Y., & Muddassar, M. (2019). Journal of High Technology Management Research Person – job fi t , person – organization fi t and innovative work behavior : The mediating role of innovation trust. *Journal of High Technology Management Research*, 26(2), 105–116. <https://doi.org/10.1016/j.hitech.2015.09.001>
- Aggarwal, U., & Bhargava, S. (2015). Predictors and Outcomes of Relational and Transactional Psychological Contract. *Psychological Studies*, 55(3), 195-207. doi: 10.1007/s12646-010-0033-2
- Ali, Z, Sabir. S., & Mehreen. A. (2019). Predicting engagement and performance through firm’s internal factors: Evidence from the textile sector. *Journal of Advances in Management Research*, 16(5), 763–780. <https://doi.org/10.1108/JAMR-11-2018-0098>.
- Albrecht, L. S. (2015). *Handbook of employee engagement*. Northampton: Edward Elgar Press

- Albrecht, S.L., Bakker, A.B., Gruman, J.A., Macey, W.H. and Saks, A.M. (2015), "Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: an integrated approach", *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, Vol. 2 No. 1, pp. 7-35.
- Anderson dan karthwahl. 2016. A Succinct of The Revisions to Bloom's Calssic Cognitive Takxonomy by Lorin Anderson and David Krathwohl and How to Use Them Effectively. Di unduh tanggal 2 april 2020. Tersedia di <http://thesecondprinciple.com/teachingessentials/beyond-bloom-cognitive-taxonomy-revised/>.Aqib
- Anita, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 63 Issue: 3, pp.308-323
- Arifin Noor¹, Heru Kurnianto Tjahyono², Arif Hartono³, Muafi⁴ The Antecedent of Employee Engagement and Its Effect on Innovative Behavior: A Religiosity-Based Social Exchange Theory (SET) Perspective, *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, Volume 8 Issue 7/Pages.313-322/2021/2288-4637(pISSN)/2288-4645(eISSN), Korea Distribution Science Association
Print ISSN: 2288-4637 / Online ISSN 2288-4645
doi:10.13106/jafeb.2021.vol8.no7.0313
- Armstrong, M., & Murlis, H. (2010). *Reward management: A handbook of remuneration strategy and practice*: Kogan Page Publishers.
- Argyris, C. (1960). The Individual and Organization: Some Problems of Mutual Adjustment. *Administrative Science Quarterly*, 2, 1-24.
- Ashmos, D.P., & Duchon, D. (2000). Spirituality at Work: A Conceptu- alization and Measure. *Journal of Management Inquiry* 9 (2),134-146.
- Bailey, C., dan Madden, A. (2016). What makes work meaningful or meaningless. Magazine: Summer 2016 Issue. Research Feature. Diakses pada tanggal 27Februari 2017 : 13.18, Dari:<http://sloanreview.mit.edu/article/what-makes-work-meaningful-or-meaningless/>
- Bakker, A. B. & Oerlemans, W. G. M. (2016). Kebahagiaan kerja sesaat adalah fungsi dari kelelahan yang bertahan lama dan keterlibatan kerja. *Jurnal Psikologi*, 150(6), 755-778. <https://doi.org/10.1080/00223980.2016.1182888>
- Barney, C. E., & Elias, S. M. (2010). Flex-time as a moderator of the job stress-work motiva- tion relationship: A three nation investigation. *Per- sonnel Review*, 39(4), 487-502. Retrieved from <http://doi.org/10.1108/00483481011045434>
- Bakker, A. B. & Oerlemans, W. G. M. (2016). Momentary work happiness is a function of enduring burnout and works engagement. *The Journal of Psychology*, 150(6), 755-778. <https://doi.org/10.1080/00223980.2016.1182888>
- Bailey, C., Madden, A., Alfes, K. and Fletcher, L. (2017), "The meaning, antecedents and outcomes of employee engagement: a narrative synthesis", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 19 No. 1, pp. 31-53.
- Belk, R. W. (1998). Possessions and the extended self. *Journal of consumer research*, 15(2), 139-168.
- Block, J. (2010). Family management, family ownership, and downsizing: Evidence from S&P 500 firms. *Family Business Review*.
- Berle, A. A., & Means, G. G. C. (1991). *The modern corporation and private property*: Transaction publishers.

- Book, L., Gatling, A., & Kim, J. (2019). The effects of leadership satisfaction on employee engagement, loyalty, and retention in the hospitality industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 18(3), 368–393. <https://doi.org/10.1080/15332845.2019.1599787>.
- Bordia, P., Restubog, S. L. D., & Tang, R. L. (2008). When employees strike back: investigating mediating mechanisms between psychological contract breach and workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1104.
- Birdi, K., Leach, D., & Magadley, W. (2016a). The Relationship of Individual Capabilities and Environmental. *Journal of Product Innovation Management*, 33(1), 19–35. <https://doi.org/10.1111/jpim.12250>
- Giddens, Anthony. 2010. Teori Strukturalis: Dasar-dasar Pembentukan Struktur Sosial Masyarakat. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Biswas, S., Varma, A. and Ramaswami, A. (2013), “Linking distributive and procedural justice to employee engagement through social exchange: a field study in India”, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 24 No. 8, pp. 1570-1587.
- Blau, F. D., & Kahn, L. M. (1981). Race and sex differences in quits by young workers. *Industrial and Labor Relations Review*., 34, 563-577.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange & power in social life*. New York, NY: John Wiley & Sons
- Biswas, S., Varma, A. and Ramaswami, A. (2013), “Linking distributive and procedural justice to employee engagement through social exchange: a field study in India”, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 24 No. 8, pp. 1570-1587.
- Breton-Miller, L., & Miller, D. (2006). Why do some family businesses out-compete? Governance, long-term orientations, and sustainable capability. *Entrepreneurship theory and practice*, 30(6), 731-746.
- Brown, J. L., Evans III, J. H., & Moser, D. V. (2009). Agency theory and participative budgeting experiments. *Journal of Management Accounting Research*, 21(1), 317-345.
- Byrne, Z.S., Peters, J.M. and Weston, J.W. (2016), “The struggle with employee engagement: measures and construct clarification using five samples”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 101 No. 9, pp. 1201-1227.
- Byrd, J., & Brown, P.L. (2013). The Innovation Equation. Building Creativity and Risk Taking in Your Organization. *San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer. A Wiley Imprint*.
- Chang, H., Hsu, H., Liou, J., & Tsai, C. (2014). Psychological contracts and innovative behavior: a moderated path analysis of work engagement and job resources, 2120–2135. <https://doi.org/10.1111/jasp.12165>
- Cain, L., Busser, J., & Kang, H. J. A. (2018). Executive chefs’ calling: Effect on engagement, work-life balance, and life satisfaction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(5), 2287–2307. <https://doi.org/10.1108/ijchm>.
- Carmeli, A. (2016). Self-leadership skills and innovative behavior at work, 27(1), 75–90. <https://doi.org/10.1108/01437720610652853>
- Chen, I. (2016). Examining the Linkage between Creative Self-efficacy and Work Engagement: The Moderating Role of Openness to Experience.
- Chen, Y., and Li, S. (2020). Relationship between workplace ostracism and unsafe behaviors: the mediating effect of psychological detachment and emotional exhaustion. *Psychol. Rep.* 123, 488–516. doi: 10.1177/0033294118813892

- Choo, C. W., Furness, C., Paquette, S., Berg, H. Van Den, Bergeron, P., & Heaton, L. (2015). Working with information: information management and culture in a professional services organization, *32(6)*, 491–510.
<https://doi.org/10.1177/0165551506068159>
- Cianelli R, Clipper B, Freeman R, Goldstein, Wyatt TH. The innovation road61 map: a guide for nurse leaders. The voice of nursing leadership; American Organization of Nurse Executives; 2016. p. 1e35 improvement.org/files/62-innovations-roadmap-english.pdf
- Cook, Walter A. (1971). Introduction Tagmemic Analysis. New York: Holt, Rinehart, and Winston.
- Cotter, E. W., & Fouad, N. A. (2012). Examining Burnout and Engagement in Layoff Survivors: The Role of Personal Strengths, *40(5)*, 424–444.
<https://doi.org/10.1177/0894845312466957>
- Coleman & S. James. 1994. *Rational Choice Theory*. Terjemahan E. Priyanto. 2008. Dasar-Dasar Teori Sosial. Bandung: Nusa Media
- Dawis, R. V. (1991). *Vocational interests, values, and preferences*. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.): Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press. Competition on Product and Process Innovations, *21*, 996–1010.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2009.00628.x>
- De Spiegelaere, S., Van Gyes, G., De Witte, H., & Van Hootegem, G. (2015). Job design, work engagement and innovative work behavior: A multi-level study on Karasek's learning hypothesis. *Management Revue*, *26(2)*, 123–137.
- Dirks, K. T., Cummings, L. L., & Pierce, J. L. (1996). *Psychological ownership in organizations: Conditions under which individuals promote and resist change*.
- Dysvik, A., Kuvaas, B., & Buch, R. (2014). Perceived training intensity and work effort: The moderating role of perceived supervisor support. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *23*, 729e735.
- Donaldson-Feilder, E., Munir, F., & Lewis, R. (2013). *Leadership and employee well-being*. In: Leonard H. S., Lewis R., Freedman, A. M. & Passmore J. (Eds.), *The Wiley-Blackwell handbook of the psychology of leadership, change, and organizational development* (pp. 155–173). New York: Wiley Blackwell.
<https://doi.org/10.1002/9781118326404.ch8>
- Donaldson, L., & Davis, J. H. (1991). Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns. *Australian Journal of Management*, *16(1)*, 49-64.
- . Doerner. Innovative Work Behavior: The Roles of Employee Expectations and Effects on Job Performance. 2012. Available from:
<https://www.semanticscholar.org/paper/Innovative-Work-Behavior%3A-The-Roles-of-Employee-and-Doerner/5eff4a778523c6f0c7b6166280afc57578da2fb5>
- Druskat, V. U., & Pescosolido, A. T. (2002). *The content of effective teamwork mental models in self-managing teams: Ownership, learning and heedful interrelating*. *Human Relations*, *55(3)*, 283-314.
- Duradoni M, Fabio A. Intrapreneurial Self- Capital and Sustainable Innovative Behavior within Organizations. *Sustainability*. 11(2) (2019) 322.
- Eldor, L. and Harpaz, I. (2017), “A process model of employee engagement: the learning climate and its relationship with extra-role performance behaviors”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 37 engagement: aligning research and practice”,

- Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, Vol. 1 No. 2, pp. 157-176.
- Emerson, R. M. (1962). Power-dependence relations. *American Sociological Review*, 31-41.
- Fama, E. F. (1980). Agency Problems and the Theory of the Firm. *Journal of Political Economy*, 88(2), 288-307.
- Farr & Ford. (2010). Transformational leadership as a predictor of innovative work behavior: Moderated by gender. *World Applied Sciences Journal*. Vol. 14, No. 5, 750-759
- Fairholm, G.W. 1997. *Capturing the heart of leadership: Spirituality and community in the new American workplace*. Westport, CT: Praeger.
- Farndale, E., Beijer, S.E., Van Veldhoven, M.J.P.M., Kelliher, C. and Hope-Hailey, V. (2014), "Work and organization engagement: aligning research and practice", *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, Vol. 1 No. 2, pp. 157-176.
- Ferdinand, A. 2007. *Metoda Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian Untuk Penulisan Skripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen*. Semarang: BP Undip.
- Fry, Louis W. & Melissa Sadler Nisiewicz. 2013. *Maximizing The Triple Bottom Line, Though Spiritual Leadership*. California: Stanford Business Books An Imprint of Stanford University Press.
- Fry, L. W. (2003). *Toward a theory of spiritual leadership*, 14(September), 693–727. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.001>
- Fry, L. W., & Jr, J. W. S. (2008). *Maximizing the Triple Bottom Line through Spiritual Leadership*, 37(1), 86–96. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2007.11.004>
- Fry, L. W., & Ph, D. (2009). *Maximizing the Triple Bottom Line & Spiritual Leadership : The CEL Story Maximizing the Triple Bottom Line & Spiritual Leadership : The CEL Story*, (August 2009).
- Furby, L. (1978). Possessions: *Toward A Theory of Their Meaning And Function Throughout The Life Cycle*. Life-span development and behavior.
- Guest, D. (2017), "Employee engagement: a skeptical analysis", *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, Vol. 1 No. 2, pp. 141-156.
- Ghozali, I. (2008). *Model Persamaan Struktural: Konsep dan aplikasi dengan program AMOS 16.0: Badan Penerbit Universitas Diponegoro*.
- Gogoleva AS, Balabanova ES, Efendiev AG. Determinants of employee innovative behavior: do foreign and domestic companies in Russia differ? basic research program working papers. series: management. Russia: National Research University Higher School of Economics; 2016.
- Gorgievski, M. J., Antonio, J., & Arnold, M. (2014). Relating work engagement and workaholism to entrepreneurial performance. <https://doi.org/10.1108/JMP-06-2012-0169>
- Gotsis, G., & Grimani, K. (2017). The role of spiritual leadership in fostering inclusive workplaces. *Personnel Review*, 46(5), 908–935. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2015-0286>.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 161-178.
- Guest, D. (2014), "Employee engagement: a skeptical analysis", *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, Vol. 1 No. 2, pp. 141-156.

- Gupta V, Singh S, Bhattacharya A. The Relationships between Leadership, Work Engagement and Employee Innovative Performance: Empirical Evidence from the Indian R&D Context. *Int. J. Innov. Manag.* 21(07) (2017) [Doi:10.1142/s1363919617500554](https://doi.org/10.1142/s1363919617500554)
- Gupta V, Singh S, Bhattacharya A. The Relationships between Leadership, Work Engagement and Employee Innovative Performance: Empirical Evidence from the Indian R&D Context. *Int. J. Innov. Manag.* 21(07) (2017) [Doi:10.1142/s1363919617500554](https://doi.org/10.1142/s1363919617500554)
- Hacker, S., & Roberts, T. (2004). *Transformational Leadership: creating organizations of meaning*: Milwaukee, Wisconsin: ASQ Quality Press.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & William, C. (2010). *Multivariate Data Analysis*: Pearson. New Jersey.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., Hayes, T. L., Immigration, U. S., & Service, N. (2017). Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction , Employee Engagement , and Business Outcomes : A Meta-Analysis, 87(2), 268–279. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.2.268>
- Herzberg, Frederick. (1959). *The motivation to work*. John Wiley and Sons: New York.
- He, J. and Zhang, Y. (2017), “The ‘trickle-down’ model of ethical leadership on employees’ CWB in China: power distance orientation as a moderator”, *Management Review*, Vol. 29 No. 8, pp. 179-186.
- Hirschi, A. (2014). Career Adaptability Development in Adolescence: Multiple Predictors and Effect on Sense of Power and Life Saticfaction. *Journal of Vocational Behavior*, 74 (2009), 145-155.
- Huang, J.-H., Yang, C., Jin, B.-H., & Chiu, H. (2004). Measuring satisfaction with business-to-employee systems. *Computers in Human Behavior*, 20(1), 17-35.
- Hunsaker, W.D. (2016), “Spiritual leadership and organizational citizenship behavior: relationship with confucian values”, *Journal of Management, Spirituality & Religion*, Vol. 13 No. 3, pp. 206-225.
- Husni, L., 2007, Pengantar Hukum *Ketenagakerjaan* Indonesia, 35, PT. Raja. Grafindo Persada, Jakarta.
- Hoyrup S. Employee-driven innovation: A new phenomenon, concept and mode of innovation. London: Palgrave Macmillan; c2014.
- Janssen, O. (2014). Job demands, perception of efforts reward fairness and innovative work behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 287-302.
- Jamilah, B., dkk. 2015. Physico-chemical characteristics of redpitaya (*Hylocereuspolyrhizus*) peel. *International Food Research Journal* 18: 279- 286
- Jensen, Michael C dan W.H. Meckling.2014. Theory of The Firm: Managerial Behavior, Agency Cost and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics* 3.hal 305-360.
- Jung H, Yoon H. Improving Frontline Service Employees’ Innovative Behavior Using Conflict Management in the Hospitality Industry: The mediating role of engagement. *Tour. Manag.* 69 (2018) 498–507. Available from: [Doi:10.1016/j.tourman.2018.06.035](https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.06.035)
- Ibrahim, H. I., Mohamad, W. M. W., & Shah, K. A. M. (2018). Organizational Innovative Climate as a Predictor of Innovative Behaviour among Engineers in the Electrical and Electronic Manufacturing Industry. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 7, 1-14.

- Ikävalko, M., Pihkala, T., & Jussila, I. (2016). *Psychological Ownership And Family Businesses—Identifying The Common Ground Through Discriminant Analysis. Paper presented at the RENT xx—Conference on Research in Entrepreneurship and Small Business. Brussels, Belgium.*
- Janssen, O. 2014. “Job Demands, Perceptions of Effort–Reward Fairness and Innovative Work Behaviour”. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Vol. 73: 287–302.
- Jong, J. De, & Hartog, D. Den. (2013). Measuring Innovative Work Behaviour, *19*(1), 23–36. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00547.x>
- Kvale, S. 2006. Interviews: an introduction to qualitative research interviewing. The potential for developing ecologically sustainable rural tourism in Surakarta, Central Java, Indonesia. *A master thesis. James Cook University Australia.*
- Khan, M. A., Ismail, F. B., Hussain, A., & Alghazali, B. (2020). The Interplay of Leadership Styles, Innovative Work Behavior, Organizational Culture, and Organizational Citizenship Behavior. *SAGE Open*, 10(1), 215824401989826. <https://doi.org/10.1177/21582-44019898264>
- Khan, M. A., Ismail, F. B., Hussain, A., & Alghazali, B. (2020). The Interplay of Leadership Styles, Innovative Work Behavior, Organizational Culture, and Organizational Citizenship Behavior. *SAGE Open*, 10(1), 215824401989826. <https://doi.org/10.1177/21582-44019898264>
- Kahn, W. A., & Kahn, W. A. (2013). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work, *33*(4), 692–724.
- Kim, W., & Park, J. (2017). Examining Structural Relationships between Work Engagement , Organizational Procedural Justice , Knowledge Sharing , and Innovative Work Behavior for Sustainable Organizations. <https://doi.org/10.3390/su9020205>
- Kleysen, R. F., & Street, C. T. (2018). Toward a multi-dimensional measure of individual innovative behavior. *Journal of Intellectual Capital*, 2(3), 284–296.
- Knight, C., Patterson, M. and Dawson, J. (2017), “Building work engagement: a systematic review and meta-analysis investigating the effectiveness of work engagement interventions”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 38 No. 6, pp. 792-812.
- Kotter. (2014). The Psychological Contract: Managing the Joining-Up Process. *California Management Review*, 15 No.3.
- Koentjaraningrat. 1990. *Pengantar Ilmu Antropologi*, Jakarta. Djambata.
- Kwon K, Kim T. An Integrative Literature Review of Employee Engagement and Innovative Behavior: *Revisiting the JD-R model*. *Hum. Resour. Manag. Rev.* 30 (2019) [Doi:10.1016/j.hrmr.2019.100704](https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100704)
- Lee On., Lee, D. C., et al. (2016). Associations between Physical Activity and Obesity Defined by Waist-To-Height Ratio and Body Mass Index in the Korean Population. DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0158245>
- Luthans, F., Avolio, B. J., & Norman, S. M. (2015). *Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship With Performance and Satisfaction*, 541–572
- Macey, W., Schneider, B., Barbera, K. and Young, S. (2009), *Employee Engagement: Tools for Analysis, Practice and Competitive Advantage*, Wiley-Blackwell, Malden, MA.
- Mackay, M.M., Allen, J.A. and Landis, R.S. (2017), “Investigating the incremental validity of employee engagement in the prediction of employee effectiveness: a meta-

- analytic path analysis*”, *Human Resource Management Review*, Vol. 27 No. 1, pp. 108-120.
- Mackay, M.M., Allen, J.A. and Landis, R.S. (2017), “Investigating the incremental validity of employee engagement in the prediction of employee effectiveness: a meta-analytic path analysis”, *Human Resource Management Review*, Vol. 27 No. 1, pp. 108-120.
- Malinen, S., Wright, S. and Cammock, P. (2013), “What drives organizational engagement? A case study on trust, justice perceptions and withdrawal attitudes”, *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, Vol. 1 No. 1, pp. 96-108.
- Mc Clelland, David. C. 1988. *Human Motivation*. New York : Cambridge University Press
- McLean Parks, J., Kidder, D. L., & Gallagher, D. G. (1998). Fitting square pegs into round holes: Mapping the domain of contingent work arrangements onto the psychological contract. *Journal of Organizational Behavior*, 19(S1), 697-730.
- Merchant, K. A., Stede, W. A., & Zheng, L. (2003). Disciplinary constraints on the advancement of knowledge: The case of organizational incentive systems. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2-3), 251-286. doi:10.1016/s0361-3682(01)00051-4
- Mead, G. H. (1934). *Mind, self and society* (Vol. 111): Chicago University of Chicago Press.
- Mahr, D., Rindfleisch, A. & J. Slotegraaf, R. 2015. Enhancing Crowdsourcing Success: the Role of Creative and Deliberate Problem-Solving Styles. *Customer Needs and Solutions*. 2(3): 209–221
- Mayhew, M. G., Ashkanasy, N. M., Bramble, T., & Gardner, J. (2007). A study of the antecedents and consequences of psychological ownership in organizational settings. *The Journal of Social Psychology*, 147(5), 477-500.
- Mahon, E.G., Taylor, S.N. and Boyatzis, R.E. (2014), “Antecedents of organizational engagement: exploring vision, mood and perceived organizational support with emotional intelligence as a moderator”, *Frontiers in Psychology*, Vol. 5, pp. 1-11.
- Maslow, 2010, *Motivation and Personality*. Rajawali, Jakarta.
- Milliman, J., Czaplewski, A. J., & Ferguson, J. (2020). Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment. *Journal of Organizational Change Management*, 16(4), 426–447. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/09534810310484172>
- Miller, D.W., & Ewest, T. (2013). The Present State of Workplace Spirituality: A literature review considering context, theory, and measurement/assessment. *Journal of Religious & Theological Information* 12 (1-2), 29–54.
- Millward, L. J., & Brewerton, P. M. (1999). Contractors and their psychological contracts. *British Journal of Management*, 10(3), 253-274.
- Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22(1), 226-256.
- Nazir O, Islam J. Influence of CSR-Specific Activities on Work Engagement and Employees’ Innovative Work Behavior: An Empirical Investigation. *Curr. Issues Tour.* (2019) 1–19. Doi:10.1080/13683500.2019.1678573

- Neubert, M.J., Kacmar, K.M., Carlson, D.S., Chonko, L.B. and Roberts, J.A. (2012), "Regulatory focus as a mediator of the influence of initiating structure and servant leadership on employee behavior", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 93 No. 6, pp. 1220-1223.
- O'driscoll, M. P., Pierce, J. L., & Coghlan, A.-M. (2006). The psychology of ownership: Work environment structure, organizational commitment, and citizenship behaviors. *Group & Organization Management*, 31(3), 388-416.
- Ornek AS, Ayas S. The relationship between intellectual capital, innovative work behavior and business performance reflection. *Procedia Soc Behav Sci.* 2015;195:1387e95. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.433>
- Orth, M., & Volmer, J. (2017). Daily within-person effects of job autonomy and work engagement on innovative behaviour: The cross-level moderating role of creative self-efficacy. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(4), 601-612.
- Park, Y. K., Yoon, S. W., & Kim, J. (2018). Learning organization and innovative behavior The mediating effect of work engagement, 38(1), 75–94. <https://doi.org/10.1108/EJTD-04-2013-0040>
- Peccei, R. (2013), "Engagement at work: an evidence-based review", in Bach, S. and Edwards, M. (Eds), *Managing Human Resources*, 5th ed., Wiley, Chichester, pp. 336-363.
- Petchsawang, P. and McLean, G.N. (2017), "Workplace Spirituality, Mindfulness Meditation, and Work Engagement", *Journal of Management, Spirituality & Religion*, Vol. 14 No. 3, pp. 216-244.
- Pfeffer, J., & Baron, N. (1988). Taking the workers back out. *Research In Organizational Behavior*, 10, 257-303.
- Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T. (2001). Toward a theory of psychological ownership in organizations. *Academy of Management Review*, 26(2), 298-310.
- Phong Ba Le dan Hui Lei, (2019). "Determinants of innovation capability: the roles of transformational leadership, knowledge sharing and perceived organizational support", *Journal of Knowledge Management*
- Podsakoff, P. M., et al. 2003. Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82, No. 2, 262-270
- Prieto, isabel ma, and ma pilar perez Santana. (2014). "Managing Innovative Work Behavior : The Role of Human Resource Practices." *Personnel Review* 43(2): 184–208.
- Preacher, K.J., Rucker, D.D. and Hayes, A.F. (2012), "Addressing moderated mediation hypotheses: theory, methods, and prescriptions", *Multivariate Behavioral Research*, Vol. 42 No. 1, pp. 185-227.
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Cunha, M.P.E. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research* 65 (3), 429-437.
- Reijseger, G., Peeters, M.C.W., Taris, T.W. and Schaufeli, W.B. (2017), "From motivation to activation: why engaged workers are better performers", *Journal of Business and Psychology*, Vol. 32 No. 2, pp. 117-130.

- Riana, I Gede and I Wayan Pradnyantha Wirasedanaa. 2016. The Effect of Compensation on Organisational Commitment and Employee Performance with the Labour Union as the Moderating Variable. *Social and Economic Science*, 3(2):83-88.
- Roof, R. A. (2015). The association of individual spirituality on employee engagement: The spirit at work. *Business Ethics Journal*, 130(3), 585–599. <https://doi.org/10.1007%2Fs10551-014-2246-0>
- Rabinowitz, S. and D. T. Hall (1977). "Organizational research on job involvement." *Psychological Bulletin* 84(2): 255-288.
- Rich B, Lepine J, Crawford E. 2014 Job Engagement: Antecedents and effects on job performance. *Acad Manage J.* 53(3) (2014) 617–635.
- Robinson, D., Perryman, S., & Hayday. (2015). The Drivers of Employee Engagement Report 408. *Brington: Institute for Employment Studies*.
- Robbins, S. P. (2007). *Organizational Behavior* 12th New Jersey: Prentice Hall.
- Roof, R. A. (2014). The Association of Individual Spirituality on Employee Engagement : The Spirit at Work, (Fry 2003). <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2246-0>
- Rousseau, D. (2000). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*: Sage Publications.
- Saeed, B. Bin. (2018). Leader-member exchange and innovative work behavior The role of creative process engagement , core. <https://doi.org/10.1108/EJIM-11-2017-0158>
- Saripudin, W., & Rosari, R. (2019). Does the spiritual leadership model enhance work engagement? Empirical evidence from an Islamic hospital in Yogyakarta. *Journal of Leadership in Organizations*, 1(2), 112–133. <https://doi.org/10.22146/jlo.45520>
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2014). What do we really know about employee engagement? *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 155–182. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21187>
- Saks, A. M. (2019). Antecedents and consequences of employee engagement revisited. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. 6(1), 19–38. <https://doi.org/10.1108/joep-06-2018-0034>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2014). Job demands , job resources , and their relationship with burnout and engagement : a multi-sample study, 315(October 2014), 293–315.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). *Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept*.
- Schmitt, A., Den Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2016). Transformational leadership and proactive work behavior: A moderated mediation model including work engagement and job strain. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(3), 588–610. <https://doi.org/10.1111/joop.12143>
- Schneider, B. (2014). *The people make the place*. *Personnel Psychology*, 40(3), 437–453.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of Innovative Behavior: a Path Model of Individual Innovation in the Workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580–607. <https://doi.org/10.2307/256701>
- Sekaran, U. & Bougie, R. (2013). *Research Method for Business A Skill Building Approach* (6th edition). John Wiley & Sons.
- Seppälä, P., Hakanen, J. J., Tolvanen, A., & Demerouti, E. (2018). A job resources-based intervention to boost work engagement and team innovativeness during organizational restructuring: For whom does it work? *Journal of*

- Organizational Change Management. 31(7), 1419–1437. <https://doi.org/10.1108/JOCM-11-2017-0448>
- Shanker, R., Bhanugopan, R., van der Heijden, B. I. J. M., & Farrell, M. (2017). Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 67–77. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.02.004>
- Shore, L. M., Tetrick, L. E., Taylor, M. S., Coyle Shapiro, J. A.-M., Liden, R. C., McLean Parks, J., . . . Roehling, M. V. (2004). *The employee-organization relationship: A timely concept in a period of transition Research in personnel and human resources management (pp. 291-370): Emerald Group Publishing Limited.*
- Slåtten, T., & Mehmetoglu, M. (n.d.). *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism The Effects of Transformational Leadership and Perceived Creativity on Innovation Behavior in the Hospitality Industry, (January 2015), 37–41.* <https://doi.org/10.1080/15332845.2014.955557>
- Shuck , B., Reio Jr. T.G. & Rocco, T.S. (2015) *Employee engagement: an examination of antecedent and outcome variables*, Human Resource Development International, 14:4, 427-445.
- Spiegelaere S, Gyes G, Witte H, Hoote gem G. Job Design, Work Engagement and Innovative Work Behavior: A multi-level study on Karasek's learning hypothesis. *Manag. Rev.* 26(2) (2015)123-137. [Doi:10.1688/mrev-2015-02-DeSpiegelaere](https://doi.org/10.1688/mrev-2015-02-DeSpiegelaere)
- Stein. S, Book. H, (2013), *Ledakan EQ (15 Prinsip Dasar Kecerdasan Emosional Meraih Suses)* Bandung: Kaifa Offset
- Stoner, J. S., Gallagher, V. C., & Stoner, C. R. (2011). The Interactive Effects of Emotional Family Support and Perceived Supervisor Loyalty on the Psychological Contract Breach—Turnover Relationship. *Journal of Managerial Issues*, 124-143.
- Shanker, R., Bhanugopan, R., van der Heijden, B. I. J. M., & Farrell, M. (2017). Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 67–77. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.02.004>
- Supranto J. (2009). *Statistik Teori dan Aplikasi*, Edisi ketujuh Jilid 2: Jakarta, Penerbit Erlangga.
- Suharti & Suliyanto. (2012). “The Effects of Organizational Culture and Leadership Style toward Employee Engagement and Their Impacts toward Employee Loyalty”. *Journal of Business Research.* 2 (5),128-139.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173–186. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.009>
- Ting, C., & Fong, C. T. (2014). The Effects of Emotional Ambivalence on Creativity The Effects of Emotional Ambivalence on Creativity, 49(5), 1016–1030.
- Ten Brummelhuis, L. L., Bakker, A. B., Hetland, J., & Keulemans, L. (2012). Do new ways of working foster work engagement? *Psicothema*, 24(1), 113–120.
- Tobroni.staff.umm.ac.id/.../spiritual leadership theproblem solver 2010. diakses 4 Mei 015.
- Tsai S. Innovative Behavior of Knowledge Workers and Social Exchange Attributes of Financial Incentive: Implications for knowledge management. *J. Knowl. Manag.* 2018. [Doi:10.1108/jkm-07-2017-0293](https://doi.org/10.1108/jkm-07-2017-0293)

- Ulrich, Karl T dan Eppinger Steven D., “ *Perancangan dan Pengembangan Produk*” Salemba Teknika, Jakarta, 2010
- Ugwu, F, Onyishi, I. E., & Roddi-Sanchez, A.M. (2016). *Linking Organizational Trust With Employee Engagement The Role of Psychological Empovement* Personnel Review, 43(3), 377-400.
- Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 37(4), 765-802.
- Van Dyne, L., & Pierce, J. L. (2004). Psychological ownership and feelings of possession: Three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 25(4), 439-459.
- Yang K, Zhou L, Wang Z, Lin C, Luo Z. Humble Leadership and Innovative Behavior Among Chinese Nurses: The Mediating Role of Work Engagement. *J. Nurs. Manag.* 2019. *Doi:10.1111/jonm.12879*
- Wang, M., Guo, T., Ni, Y., Shang, S., & Tang, Z. (2019). The effect of spiritual leadership on employee effectiveness: An intrinsic motivation perspective. *Frontiers in Psychology*, 9, 56–89. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02627>
- Wagner, S. H., Parker, C. P., & Christiansen, N. D. (2013). Employees that think and act like owners: Effects of ownership beliefs and behaviors on organizational effectiveness. *Personnel Psychology*, 56(4), 847-871.
- West, M.A. and Farr, J.L. 2014. Innovation at Work: Psychological Perspectives. *Social Behavior*, 4, 15- 30.
- Weng, R. H., Huang, C. Y., Chen, L. M., & Chang, L. Y. (2015). Exploring the impact of transformational leadership on nurse innovation behavior: A cross-sectional study. *Journal of Nursing Management*, 23(4), 427–439. <https://doi.org/10.1111/jonm.12149>
- Wu T, Wu Y. Innovative Work Behaviors, Employee Engagement, and Surface Acting: A Delineation of Supervisor-Employee Emotional Contagion Effects. *Manag. Decis.* 57(11) (2019) 3200-3216. *Doi: 10.1108/MD-02-2018-0196*
- White, R. W. (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological Review*, 66(5), 297.
- Woocheol Kim ¹ and Jiwon Park ², *Is the Role of Work Engagement Essential to Employee Performance or ‘Nice to Have’? *Journals Sustainability Volume 9 Issue 2* 10.3390/su9020205 February 2019 *Sustainability* 11(4):1050 DOI:10.3390/su11041050
- Wu T, Wu Y. Innovative Work Behaviors, Employee Engagement, and Surface Acting: A Delineation of Supervisor-Employee Emotional Contagion Effects. *Manag. Decis.* 57(11) (2019)3200-3216. *Doi: 10.1108/MD-02-2018-0196*
- Yang, F., Liu, J., Wang, Z. and Zhang, Y. (2019), “Feeling energized: a multilevel model of spiritual leadership, leader integrity, relational energy, and job performance”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 158 No. 4, pp. 983-9
- Yammarino, F.J., Dionne, S.D., Chun, J.A. and Dansereau, F. (2005), “Leadership and levels of analysis: a state-of-the-science review”, *Leadership Quarterly*, Vol. 16 No. 6, pp. 879-919.
- Yuan, F., Woodman, R. W., Texas, A., Wood, W., Zhou, J., Guthrie, J., ... Lee, J. (2010). Innovative Behavior in the Workplace: Outcome The Role of Performance and Image Outcome Expectations *The University of Kansas Performance and Image*, 53(2), 323–342

- Zagenczyk, T. J., Gibney, R., Few, W. T., & Scott, K. L. (2011). Psychological contracts and organizational identification: The mediating effect of perceived organizational support. *Journal of Labor Research*, 32(3), 254-281.
- Zagenczyk, T. J., Gibney, R., Few, W. T., & Scott, K. L. (2011). Psychological contracts and organizational identification: The mediating effect of perceived organizational support. *Journal of Labor Research*, 32(3), 254-281.
- Zainal Mustafa, 2009, *Mengurai Variabel hingga Instrumentasi*, Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Zhou, J., & Shalley, C. E. (2015). Research on employee creativity: A critical review and directions for future research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 22, 165–217. Retrieved from [http://doi.org/10.1016/S0742-7301\(03\)22004-1](http://doi.org/10.1016/S0742-7301(03)22004-1)

Lampiran 1

Tabel 1: Jumlah Pekerja (*desainer*) Batik di Jawa Tengah (Yang Berbentuk PT):

No	Nama PT	Alamat PT	Jml Pegawai
1	Adhi Bandono Lestari (Kain Batik Printing)	Jl Otista Rt 01/01 no 143, Pekalongan Jateng	267
2	Aneka Sandang Interbuana (Kain Batik)	Jl Miliwis no 9 Kerten Surakarta Jateng	65*)
3	Batik Arjuna Cemerlang (Pakaian Jadi)	Dusun Kebakan Sukoharjo Jateng	185
4	Batik Atma Putra (Kain Batik)	Jl Dewi Sartika 21 Surakarta Jateng	100
5	Batik Danar Hadi (Batik Klasik)	Jl Dr Rajiman 164 Surakarta Jateng	498
6	Batik Keris (Pakaian Batik)	Jl Yos Sudarso 37/37a Sukoharjo Jateng	500
7	Loji Textile Industri (Batik Sablon)	Jl Rajawali Timur No 10 Pekalongan Jateng	500

8	Sampangan Duta Panca Sakti Teks (Batik printing)	Jl Raya Tirto Km 04 No 95 Pekalongan Jateng	150
9	Sentral Berhasil Tex (Sarung batik Printing)	Jl Raya Tirto No 115 Pekalongan Jateng	500
10	Batik Semar	Jl Raya Said 148 Gg Apel III Solo Jateng	400
11	Pamong Perkasa	Jl Sidoluhur 75 Laweyan Semarang Jateng	186
12	Batik Kresno	Jl Dr Rajiman 108 Sragen Jateng	289
13	Unggul Jaya Sejahtera	Jl Raya Sambore 205 Pekalongan Jateng	270
14	Bintang Tri Puratek	Jl Ahmad Yani 11-18 Pekalongan Jateng	80*)
15	Ravena Batik Garmenindo (Sarung Batik)	Jl Patriunus No 46 Pekalongan Jateng	105
16	Martha (Kain Batik Rayon)	Jl Karya Bhakti No 20a Pekalongan Jateng	120
17	Batik Brotoseno (Batik Tulis Sutera)	Dusun Kuyang Rt 04/01 Sragen Jateng	40*)
18	Ezritex	Jl Jenderal A Yani 9 Pekalongan Jateng	45*)
19	Jacky Batik	Jl Bandung No 53 Pekalongan Jateng	120
20	Tobal	Jl Teratai 24 Pekalongan Jateng	75*)
21	Trimitra Setia Usaha	Jl Kuripan Lor Gg 6 Pekalongan Jateng	98*)
		Jumlah	4593

*) Perusahaan dengan jumlah desainer < 100 orang.

Sumber: BPS 2019

$$\text{Prosentase Jumlah Sampel} = 150 : 4190 \times 100 \% = 3.58\%$$

Lampiran 2

Tabel: 2

Proporsi Pekerja (*desainer*) Batik Propinsi Jawa Tengah Yang Dijadikan Sampel Dalam Penelitian (Perusahaan Batik Yang Berbentuk PT)

No	Nama PT	Populasi	Sampel
1	Adhi Bandono Lestari (Kain Batik Printing)	267	10
2	Batik Arjuna Cemerlang (Pakaian Jadi)	185	7
3	Batik Atma Putra (Kain Batik)	100	4
4	Batik Danar Hadi (Batik Klasik)	498	18
5	Batik Keris (Pakaian Batik)	500	18
6	Loji Textile Industri (Batik Sablon)	500	18
7	Sampangan Duta Panca Sakti Teks (Batik printing)	150	5
8	Sentral Berhasil Tex (Sarung batik Printing)	500	18

9	Batik Semar	400	14
10	Pamong Perkasa	186	7
11	Batik Kresno	289	10
12	Unggul Jaya Sejahtera	270	10
13	Ravena Batik Garmenindo (Sarung Batik)	105	4
14	Martha (Kain Batik Rayon)	120	4
15	Jacky Batik	120	4
	Jumlah	4190	150

Rasio sampel = $150/4190 = 0,0358$

Sampel setiap perusahaan = $0,0358 \times$ jumlah karyawan disetiap perusahaan.



Lampiran 3: kuesioner pernyataan variabel laten

Daftar Pernyataan (Kuesioner)

PERAN KEPEMIMPINAN SPIRITUAL SEBAGAI PEMODERASI PENGARUH KETERIKATAN KARYAWAN TERHADAP PERILAKU KERJA INOVATIF

Bapak/Ibu yang terhormat

Bersama ini saya mohon kesediaan bapak/ibu, saudara/i untuk mengisi daftar pernyataan atas penelitian. Tentang faktor faktor keterlibatan karyawan: peran kepemimpinan spiritual sebagai pemediasi berpengaruh terhadap Perilaku kerja inovatif di perusahaan batik. Saya mohon bapak/ibu dapat menjawab pernyataan pada jawaban yang anda pilih dan menulis jawaban pada tempat yang disediakan.

Kriteria jawaban adalah: (*likert scale, open-ended question*),

No	Alternatif Jawaban	Skor
1	Sangat Setuju (SS)	5
2	Setuju (S)	4
3	Netral (N)	3
4	Tidak Setuju (TS)	2
5	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Identitas Responden

1. Nama :
2. Jenis Kelamin : a. Pria b. Wanita
3. Umur : a. Dibawah 20 tahun b. 20-30 tahun c. 31- 50 tahun d. 51 tahun keatas
4. Pendidikan Terakhir :
5. Lama Bekerja :

❖ Pilih salah satu jawaban dengan cara mencentang

No	Kesungguhan Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
1	Saya bekerja sekuat tenaga					
2	Fisik saya terasa fit untuk melakukan pekerjaan					
3	Saya selalu bersemangat untuk segera melakukan pekerjaan					
4	Saya merasa tidak mudah lelah untuk melakukan pekerjaan					
5	Saya mudah menyesuaikan emosi (mental) ketika ada perubahan situasi					
6	Saya selalu mampu mengatasi situasi kerja yang tidak semestinya					
	Dedikasi					
7	Pekerjaan saya bermakna bagi kehidupan saya					
8	Saya sangat antusias dalam melaksanakan pekerjaan saya					
9	Pekerjaan saya memberi inspirasi pada diri saya					
10	Saya merasa bangga dengan pekerjaan saya					
11	Saya merasa pekerjaan saya selalu menantang					

	Penghayatan					
12	Saya merasa waktu untuk bekerja sangat singkat					
13	Saya selalu focus dengan pekerjaan saya					
14	Saya merasa bahagia ketika menyelesaikan pekerjaan saya					
15	Saya sangat menikmati pekerjaan saya					
16	Perasaan saya sering hanyut dalam melaksanakan pekerjaan					
17	Saya merasa bahwa pekerjaan adalah hidup saya					

a. Perilaku kerja inovatif Variabel Y

No	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
	Perilaku kerja inovatif					
1	Saya selalu memperhatikan hal-hal yang bukan bagian pekerjaan saya					
2	Saya terus mencari kesempatan untuk meningkatkan kreatifitas saya					
3	Saya selalu mempertimbangkan terhadap kesempatan berinovasi					
4	Saya selalu berupaya untuk dapat meningkatkan hasil kerja saya					
5	Saya selalu melakukan eksplorasi terhadap produk dan jasa					
6	Saya selalu mencari teknik bekerja yang lebih baik					
7	Saya setiap saat mengembangkan ide baru dalam pekerjaan saya					
8	Saya selalu menciptakan ide baru					
9	Saya selalu mencari cara yang baru untuk menyelesaikan pekerjaan saya					
10	Saya selalu mencari dukungan untuk dapat bekerja secara inovatif					
11	Saya dalam bekerja selalu mencari dukungan ide					
12	Saya selalu mendorong teman sekerja untuk berinovasi					
13	Saya berusaha mengejak teman sekerja untuk mendukung ide inovasi					
14	Saya berusaha menerapkan inovasi dalam pekerjaan saya					
15	Saya berusaha mengenalkan ide inovatif ke praktek kerja					
16	Saya merasa telah berkontribusi dalam pengembangan ide baru					
17	Saya selalu berusaha untuk terus mendapatkan ide-ide baru					

b. Kepemimpinan Spiritual Variabel M

No	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
	Visi (tujuan)					
1	Saya mempunyai visi yang realistic					
2	Saya merasa visi saya searah dengan teman sekerja					
3	Visi hidup saya selalu menginspirasi dalam menyelesaikan pekerjaan saya					
4	Saya yakin bahwa visi saya sangat tepat untuk kemajuan saya					
5	Visi saya jelas dan meyakinkan					
	Keyakinan / harapan					
1	Saya yakin misi saya selaras dengan misi perusahaan					
2	Saya yakin perusahaan akan berkembang					
3	Saya yakin bahwa perusahaan dipimpin secara profesional					
4	Saya yakin mampu mencapai target yang tinggi					
5	Perusahaan memberi pengakuan diri saya sebagai desainer yang tangguh					

Cinta Altruistik							
1	Perusahaan sangat peduli dengan diri saya.						
2	Perusahaan membantu menyelesaikan kesulitan/kesusahan saya						
3	Saya selalu patuh pada perintah pimpinan						
4	Saya merasa perusahaan adalah tempat hidup saya.						
5	Pimpinan sangat bijak dalam memutuskan sanksi ketika saya melakukan kesalahan tak sengaja.						
6	Saya bangga dengan pimpinan perusahaan.						
7	Saya merasa terlindungi oleh pemimpinan.						
Arti							
1	Bagi saya pekerjaan yang saya lakukan adalah sangat penting						
2	Pekerjaan saya sangat berarti bagi saya						
3	Saya merasa tidak ada yang sia-sia dalam pekerjaan saya						
4	Kehadiran saya dalam perusahaan sangat berarti bagi keberhasilan perusahaan						
Keanggotaan							
1	Saya merasa menjadi bagian dalam perusahaan.						
2	Saya diperlakukan adil oleh perusahaan						
3	Perusahaan sangat apresies pada diri saya						
4	Perusahaan memberikan pengakuan atas hasil kerja saya						
5	Perusahaan sangat empati pada diri saya						

Lampiran 4. Tabulasi Jawaban Responden

No	Kesungguhan						X1	Dedikasi					X2
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	
1	4	3	4	4	4	4	23	4	4	4	4	4	20
2	4	4	4	4	4	3	23	4	4	4	4	4	20
3	4	4	4	4	4	3	23	4	4	5	5	4	22
4	5	4	5	5	5	5	29	4	5	5	5	5	24
5	4	4	4	4	3	4	23	5	5	5	5	5	25
6	4	4	3	4	4	4	23	5	5	4	3	3	20
7	3	4	4	4	4	4	23	4	4	4	4	5	21
8	5	5	5	5	5	4	29	5	5	5	5	5	25
9	5	5	5	4	4	4	27	5	5	4	4	4	22
10	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	25

No	Kesungguhan						X1	Dedikasi					X2
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	
11	5	5	5	5	4	5	29	5	5	5	5	5	25
12	4	4	4	4	3	3	22	4	4	4	3	5	20
13	4	4	4	4	4	3	23	4	4	4	4	4	20
14	4	4	5	3	4	3	23	5	4	4	5	5	23
15	4	4	4	4	3	3	22	4	4	4	4	4	20
16	5	5	5	4	5	5	29	5	5	4	5	5	24
17	5	5	4	4	5	4	27	4	4	4	5	4	21
18	4	4	4	4	4	3	23	4	4	4	4	4	20
19	4	4	4	5	5	4	26	5	4	4	4	4	21
20	5	4	4	4	4	4	25	3	3	3	3	2	14
21	5	4	4	5	5	4	27	4	4	4	4	3	19
22	5	4	4	4	4	5	26	5	5	5	5	5	25
23	4	4	4	4	3	4	23	4	4	4	3	4	19
24	5	5	5	5	4	5	29	4	5	5	5	5	24
25	4	5	5	5	4	4	27	5	4	4	4	3	20
26	4	4	4	4	3	3	22	3	3	4	3	3	16
27	4	4	4	4	4	3	23	5	5	4	4	3	21
28	3	3	3	3	3	2	17	3	3	3	3	2	14
29	4	4	4	4	4	3	23	4	4	4	4	3	19
30	5	4	5	5	5	5	29	5	5	5	5	4	24
31	4	4	4	3	4	3	22	5	4	4	5	5	23
32	4	4	4	4	3	3	22	4	4	4	4	4	20
33	5	5	5	4	5	5	29	5	5	4	5	5	24
34	5	5	4	5	5	4	28	4	4	4	5	4	21
35	4	4	4	4	4	3	23	4	4	4	4	4	20
36	5	4	5	5	5	5	29	5	5	5	5	4	24
37	3	2	3	3	3	3	17	4	4	3	4	4	19
38	4	3	4	4	4	4	23	4	4	4	3	3	18
39	4	5	5	4	5	5	28	4	4	3	4	4	19
40	4	4	4	4	4	3	23	3	3	2	3	3	14
41	4	3	4	3	4	3	21	2	2	3	2	3	12
42	3	4	4	4	4	4	23	3	4	4	4	4	19
43	3	3	3	3	2	3	17	4	3	4	4	4	19
44	4	4	4	4	4	4	24	4	4	3	4	4	19
45	3	4	4	4	4	4	23	3	3	3	3	2	14
46	4	3	4	4	4	4	23	3	3	3	3	2	14
47	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	3	4	19
48	4	3	4	3	4	4	22	4	4	3	4	4	19
49	4	3	4	4	4	4	23	4	4	4	4	4	20
50	3	3	4	4	3	3	20	3	3	4	3	3	16
51	4	4	3	3	4	3	21	4	3	4	4	4	19
52	3	2	3	3	3	3	17	2	3	3	4	4	16

No	Kesungguhan						X1	Dedikasi					X2
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	
53	3	4	4	4	3	4	22	4	4	3	4	4	19
54	4	3	4	4	4	4	23	4	4	4	4	4	20
55	4	3	4	4	4	4	23	5	4	5	5	5	24
56	5	5	5	4	5	4	28	4	5	5	5	5	24
57	4	4	4	4	4	3	23	2	3	2	2	2	11
58	3	3	4	3	3	3	19	3	3	3	3	3	15
59	4	4	4	4	4	3	23	4	4	4	4	3	19
60	4	4	4	4	4	3	23	4	4	4	4	3	19
61	2	3	3	3	3	3	17	3	3	3	3	3	15
62	3	3	2	2	3	3	16	2	3	3	3	4	15
63	2	3	3	3	3	3	17	3	3	3	3	4	16
64	3	2	3	3	3	3	17	3	3	3	3	4	16
65	3	3	3	3	3	3	18	3	3	4	4	2	16
66	4	4	4	4	3	4	23	4	4	4	4	4	20
67	5	5	5	5	5	4	29	5	4	5	5	5	24
68	3	4	4	4	4	4	23	3	3	3	2	3	14
69	2	3	3	3	3	3	17	2	3	3	3	3	14
70	3	3	3	3	3	2	17	3	3	3	3	3	15
71	4	3	4	4	4	3	22	2	3	3	3	2	13
72	3	3	3	2	3	3	17	3	3	2	3	2	13
73	5	5	5	5	4	5	29	5	5	5	5	4	24
74	5	5	5	5	4	5	29	5	5	4	5	5	24
75	3	3	3	3	3	2	17	3	3	3	3	4	16
76	4	4	3	4	4	4	23	3	3	4	4	3	17
77	3	2	3	3	3	3	17	3	4	4	3	3	17
78	2	3	3	3	3	3	17	4	3	3	3	3	16
79	4	3	4	3	4	4	22	4	4	4	3	4	19
80	4	4	3	3	4	4	22	3	4	4	4	4	19
81	4	4	4	4	3	4	23	4	4	3	4	4	19
82	3	3	3	3	3	2	17	3	3	3	3	2	14
83	3	4	3	3	3	3	19	4	4	4	3	4	19
84	4	5	5	5	5	5	29	4	5	5	5	5	24
85	5	3	3	4	4	4	23	4	4	4	4	3	19
86	3	4	4	4	3	4	22	3	4	4	3	3	17
87	4	4	4	4	3	2	21	4	3	4	4	4	19
88	4	3	4	4	4	4	23	3	4	3	4	5	19
89	4	4	3	3	4	4	22	4	4	4	3	4	19
90	3	3	3	3	3	3	18	4	4	4	3	3	18
91	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	4	5	24
92	3	3	3	3	3	2	17	3	3	2	3	3	14
93	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	4	24
94	3	3	3	3	2	2	16	2	3	2	3	3	13

No	Kesungguhan						X1	Dedikasi					X2
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	
95	3	4	4	4	4	4	23	3	3	3	2	2	13
96	3	4	4	4	4	4	23	3	4	4	4	4	19
97	3	3	2	3	3	3	17	3	3	3	2	2	13
98	2	3	3	3	3	3	17	5	5	5	5	4	24
99	4	3	4	4	4	4	23	4	4	3	4	4	19
100	5	5	5	5	5	4	29	5	5	4	5	5	24
101	3	2	3	3	3	3	17	3	4	3	3	3	16
102	4	4	3	4	4	4	23	4	4	4	4	4	20
103	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	4	24
104	2	3	3	3	3	3	17	3	3	3	3	4	16
105	5	5	5	5	4	4	28	4	4	4	3	4	19
106	4	4	4	3	4	4	23	4	4	4	4	4	20
107	4	3	4	4	4	4	23	4	4	4	3	4	19
108	3	3	3	3	2	3	17	3	3	3	2	3	14
109	5	5	5	5	4	5	29	4	5	5	5	5	24
110	5	5	5	5	4	4	28	4	5	5	5	5	24
111	3	4	4	4	4	4	23	3	4	4	4	4	19
112	2	2	3	3	3	3	16	4	4	4	4	4	20
113	3	4	3	3	3	3	19	3	3	3	3	3	15
114	3	2	3	3	3	3	17	3	3	3	2	3	14
115	5	4	5	5	5	5	29	4	5	5	5	5	24
116	4	3	4	4	4	4	23	2	4	4	4	4	18
117	4	5	4	3	4	4	24	4	4	4	4	4	20
118	3	3	2	3	3	2	16	2	3	3	3	3	14
119	5	5	5	4	5	5	29	5	5	5	5	4	24
120	4	4	4	3	4	4	23	2	4	5	4	4	19
121	3	4	4	4	4	4	23	4	3	4	4	4	19
122	5	5	5	5	4	5	29	5	5	5	5	4	24
123	4	4	3	4	4	4	23	4	3	4	4	4	19
124	4	4	4	4	3	3	22	2	4	3	3	3	15
125	2	3	3	3	3	3	17	4	3	4	4	4	19
126	4	4	4	4	4	3	23	4	4	4	4	3	19
127	4	4	4	4	4	3	23	4	3	4	4	4	19
128	3	4	4	4	4	4	23	2	3	4	4	4	17
129	5	5	5	5	5	4	29	4	5	5	5	5	24
130	4	4	4	3	4	4	23	4	4	4	4	3	19
131	3	4	4	4	4	4	23	3	3	4	3	3	16
132	4	3	4	4	4	4	23	4	4	4	3	4	19
133	3	4	4	4	4	4	23	3	5	4	4	4	20
134	3	2	3	3	3	3	17	2	3	2	3	3	13
135	5	5	5	5	5	4	29	4	5	5	5	5	24
136	2	3	3	2	3	3	16	2	4	3	4	4	17

No	Kesungguhan						X1	Dedikasi					X2
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	
137	4	4	4	4	3	3	22	3	3	4	5	3	18
138	3	3	4	3	4	3	20	3	4	4	4	4	19
139	4	4	4	3	4	4	23	4	4	2	4	4	18
140	3	4	4	4	4	4	23	3	3	3	3	2	14
141	4	4	3	4	4	4	23	3	4	4	4	4	19
142	3	4	4	4	3	3	21	5	4	4	4	4	21
143	4	4	4	4	3	4	23	3	4	4	4	4	19
144	5	5	5	5	4	5	29	5	5	5	4	5	24
145	4	4	4	4	3	4	23	4	4	4	3	3	18
146	5	5	4	5	5	5	29	4	5	5	5	5	24
147	4	4	4	4	4	3	23	5	4	4	4	4	21
148	3	3	3	3	3	2	17	2	3	3	3	3	14
149	4	4	4	3	4	4	23	4	4	3	4	4	19
150	3	4	4	4	4	4	23	3	4	4	4	3	18
Σ	573	572	586	576	570	550	3427	559	585	576	576	565	2861
Average	3.82	3.81	3.91	3.84	3.80	3.67	22.85	3.73	3.90	3.84	3.84	3.77	19.07

No	Penghayatan						X3
	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	
1	4	3	4	4	4	3	22
2	2	3	3	2	3	3	16
3	3	4	4	4	4	4	23
4	5	5	4	5	5	5	29
5	4	4	4	4	3	3	22
6	5	5	4	5	5	5	29
7	3	2	3	3	3	3	17
8	5	5	4	5	5	5	29
9	4	5	5	5	5	5	29

No	Penghayatan						X3
	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	
10	4	4	4	4	4	4	24
11	5	5	5	5	5	5	30
12	3	2	3	3	3	2	16
13	4	3	4	4	4	4	23
14	5	5	5	5	4	4	28
15	4	3	4	4	4	4	23
16	5	5	4	5	5	5	29
17	4	3	4	4	4	3	22
18	4	3	4	4	4	4	23
19	4	3	4	4	4	3	22
20	3	3	3	3	3	3	18
21	4	3	4	4	4	4	23
22	5	5	5	5	5	5	30
23	4	4	4	4	3	4	23
24	5	5	5	5	4	5	29
25	4	3	4	4	4	4	23
26	3	3	2	3	3	3	17
27	4	5	5	5	5	5	29
28	3	3	3	3	3	3	18
29	4	4	4	4	4	3	23
30	5	5	5	5	5	4	29
31	4	5	5	5	5	5	29
32	4	3	4	4	4	4	23
33	5	5	5	5	4	5	29
34	4	3	4	4	4	3	22
35	4	3	4	4	3	2	20
36	5	5	5	5	5	4	29
37	3	3	3	2	3	2	16
38	4	4	4	3	5	4	24
39	5	4	5	5	4	5	28
40	3	3	3	3	4	2	18
41	3	2	3	3	3	3	17
42	3	4	4	4	4	3	22
43	4	4	4	3	4	4	23
44	4	4	4	3	4	4	23
45	3	2	3	3	2	3	16
46	3	3	2	3	3	4	18
47	4	4	4	4	4	4	24
48	4	3	4	4	4	4	23
49	4	4	4	3	4	4	23
50	3	3	3	2	4	2	17

No	Penghayatan						X3
	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	
51	4	4	4	3	3	3	21
52	3	3	3	2	3	3	17
53	3	3	4	4	4	4	22
54	4	3	4	4	3	4	22
55	4	4	4	3	4	4	23
56	5	5	5	5	4	5	29
57	3	3	3	3	3	3	18
58	3	3	3	3	3	3	18
59	4	4	5	4	5	4	26
60	4	4	4	4	4	4	24
61	3	3	3	3	3	3	18
62	4	4	4	3	4	4	23
63	2	3	3	2	3	3	16
64	5	5	5	5	4	5	29
65	4	3	4	4	4	4	23
66	4	4	3	4	4	4	23
67	5	5	4	5	5	5	29
68	3	3	3	3	3	2	17
69	4	5	5	5	5	5	29
70	3	3	3	3	4	3	19
71	4	4	4	4	4	3	23
72	3	4	2	4	4	4	21
73	5	5	5	5	5	5	30
74	5	5	5	5	5	4	29
75	3	3	3	3	4	3	19
76	4	4	4	4	3	4	23
77	4	4	4	4	4	4	24
78	3	3	3	3	3	3	18
79	4	4	3	4	4	4	23
80	3	4	4	4	4	4	23
81	4	4	4	4	4	4	24
82	4	4	4	4	5	3	24
83	4	3	3	2	3	3	18
84	4	5	5	5	5	5	29
85	3	3	3	3	3	2	17
86	4	4	4	4	4	3	23
87	4	3	4	4	4	4	23
88	4	4	3	4	4	4	23
89	4	4	3	4	4	4	23
90	4	4	4	4	4	4	24
91	5	5	5	5	5	3	28

No	Penghayatan						X3
	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	
92	2	3	3	3	2	3	16
93	4	5	5	5	5	5	29
94	3	3	3	4	3	2	18
95	4	3	4	4	4	4	23
96	4	4	3	4	5	4	24
97	4	3	4	4	4	4	23
98	4	4	3	3	3	3	20
99	3	3	3	2	4	3	18
100	5	5	5	5	4	4	28
101	3	3	3	2	3	3	17
102	3	4	4	4	4	4	23
103	4	3	4	4	4	4	23
104	5	4	5	5	4	5	28
105	4	4	4	4	3	3	22
106	4	3	4	4	4	4	23
107	3	4	4	4	4	4	23
108	3	3	2	3	4	3	18
109	5	5	5	4	5	5	29
110	4	5	5	5	5	5	29
111	3	4	4	4	3	4	22
112	4	4	4	4	4	4	24
113	3	4	3	3	4	3	20
114	3	3	2	3	4	3	18
115	3	5	4	5	5	5	27
116	4	3	4	4	5	4	24
117	4	4	3	4	4	4	23
118	2	3	3	3	2	3	16
119	5	5	5	5	5	4	29
120	3	4	4	4	4	3	22
121	4	4	3	4	4	4	23
122	5	5	5	5	5	5	30
123	4	3	4	4	4	4	23
124	3	4	3	3	4	3	20
125	4	4	3	4	3	4	22
126	4	4	4	4	3	4	23
127	4	4	3	4	4	4	23
128	4	4	3	3	3	3	20
129	4	5	5	5	5	5	29
130	4	4	4	4	3	3	22
131	3	4	4	4	4	4	23
132	4	3	4	4	4	4	23

No	Penghayatan						X3
	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	
133	4	4	3	4	4	4	23
134	2	2	3	3	3	3	16
135	5	5	5	5	4	5	29
136	3	2	3	3	4	3	18
137	4	4	4	5	4	3	24
138	3	4	4	3	4	3	21
139	4	3	4	4	4	3	22
140	4	4	3	4	4	4	23
141	3	3	3	2	3	3	17
142	3	3	3	4	4	4	21
143	4	4	4	3	4	4	23
144	4	4	4	4	3	3	22
145	3	4	4	4	3	4	22
146	5	5	5	5	5	3	28
147	4	4	4	3	4	4	23
148	3	4	4	3	4	4	22
149	4	3	4	4	3	3	21
150	3	4	4	4	3	3	21
Σ	570	567	574	578	585	559	3433
Average	3.80	3.78	3.83	3.85	3.90	3.73	22.89

No	Perilaku kerja inovatif										(Y2)
	Melihat Kesempatan (Y1)					Mengeluarkan Ide (Y2)					
	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	(Y1)	2.1	2,2	2.3	2.4	
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	3	3	2	3	3	3	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	4
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
7	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
8	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
11	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
13	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
14	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
15	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
16	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
17	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
19	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
21	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4
22	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4
23	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
24	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
25	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4
26	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
27	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
28	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
30	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
31	4	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
33	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5
34	3	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
36	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
37	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
39	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
41	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3

No	Perilaku kerja inovatif										(Y2)
	Melihat Kesempatan (Y1)					Mengeluarkan Ide (Y2)					
	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	(Y1)	2.1	2,2	2.3	2.4	
42	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3
43	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
44	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4
45	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
46	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2
47	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
49	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4
50	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3
51	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
52	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3
53	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
54	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
55	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
56	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
57	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
58	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
59	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3
60	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
61	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
62	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
63	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
64	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4
65	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3
66	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4
67	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
68	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
69	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
70	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
71	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
72	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
73	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
74	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
75	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3
76	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
77	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4
78	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
79	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4
80	3	3	3	3	2	3	4	4	4	4	4
81	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3
82	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3

No	Perilaku kerja inovatif										(Y2)
	Melihat Kesempatan (Y1)					Mengeluarkan Ide (Y2)					
	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	(Y1)	2.1	2,2	2.3	2.4	
124	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
125	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
126	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3
127	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3
128	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
129	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
130	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4
131	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
132	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
133	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
134	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
135	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
136	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
137	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
138	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
139	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
140	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
141	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3
142	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4
143	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4
144	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
145	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
146	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5
147	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
148	4	4	4	4	4	4	3	2	3	3	3
149	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3
150	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	3
Σ	555	555	557	559	556		570	573	571	565	
Average	3.70	3.70	3.71	3.73	3.71		3.80	3.82	3.81	3.77	

No	Perilaku kerja inovatif										Tot
	Mempelajari Ide (Y3)				Aplikasi (Y4)						
	3.1	3.2	3.3	3.4	Y3	4.1	4.2	4.3	4.4	Y4	
1	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	63
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	62
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	64
5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	79
6	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	64
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	67
8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	80
9	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	67
10	4	4	3	4	4	5	5	5	5	5	80
11	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	79
12	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	64
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	67
14	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	80
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	67
16	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	62
17	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	85
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	68
19	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	61
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	68
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	63
22	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	80
23	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	62
24	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	63
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	66
26	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	63
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	67
28	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	49
29	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	67
30	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	84
31	4	4	4	3	4	5	5	5	5	5	74
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	68
33	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	80
34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	62
35	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	64
36	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	80
37	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	45
38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	68
39	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	84
40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	68
41	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	43

No	Perilaku kerja inovatifovative										Tot
	Mempelajari Ide (Y3)				Aplikasi (Y4)						
	3.1	3.2	3.3	3.4	Y3	4.1	4.2	4.3	4.4	Y4	
124	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	64
125	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	50
126	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
127	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
128	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	64
129	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	85
130	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	63
131	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	68
132	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	63
133	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	63
134	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	47
135	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	81
136	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	45
137	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	64
138	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	50
139	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	68
140	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	81
141	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
142	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	62
143	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	63
144	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	81
145	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	63
146	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	80
147	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	62
148	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	55
149	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	53
150	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	62
Σ	571	571	575	568		563	561	561	565		9596
Average	3.81	3.81	3.83	3.79		3.75	3.74	3.74	3.77		63.97

No	Kepemimpinan Spiritual											M2
	Visi (M1)					Keyakinan (M2)						
	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	M1	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	
124	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
125	3	3	2	3	3	3	4	4	4	4	4	4
126	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
127	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
128	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
129	2	2	2	2	2	2	5	5	5	5	5	5
130	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
131	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
132	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3
133	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
134	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
135	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
136	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3
137	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3
138	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
139	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
140	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
141	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2
142	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3
143	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
144	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
145	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
146	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
147	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
148	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2
149	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4
150	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
Σ	533	530	533	533	531		553	555	553	552	553	
Average	3.55	3.53	3.55	3.55	3.54		3.69	3.70	3.69	3.68	3.69	

41	3	3	3	3	3	3	3	3
42	4	4	4	4	4	4	4	4
43	2	2	2	2	2	2	2	2
44	3	3	3	3	3	3	3	3
45	4	4	4	4	4	4	4	4
46	3	3	3	3	3	3	3	3
47	4	4	4	4	4	4	4	4
48	3	3	3	3	3	3	3	3
49	3	3	3	3	3	3	3	3
50	3	3	3	3	3	3	3	3
51	4	4	4	4	4	4	4	4
52	4	4	4	4	4	4	4	4
53	3	3	3	3	3	3	3	3
54	3	3	3	3	3	3	3	3
55	5	5	5	5	5	5	5	5
56	5	5	5	5	5	5	5	5
57	3	3	3	3	3	3	3	3
58	3	3	3	3	3	3	3	3
59	3	3	3	3	3	3	3	3
60	4	4	4	4	4	4	4	4
61	4	4	4	4	4	4	4	4
62	4	4	4	4	4	4	4	4
63	3	3	3	3	3	3	3	3
64	2	2	2	2	2	2	2	2
65	3	3	3	3	3	3	3	3
66	4	4	4	4	4	4	4	4
67	5	5	5	5	5	5	5	5
68	4	4	4	4	4	4	4	4
69	4	4	4	4	4	4	4	4
70	4	4	4	4	4	4	4	4
71	4	4	4	4	4	4	4	4
72	4	4	4	4	4	4	4	4
73	4	4	4	4	4	4	4	4
74	5	5	5	5	5	5	5	5
75	3	3	3	3	3	3	3	3
76	3	3	3	3	3	3	3	3
77	2	2	2	2	2	2	2	2
78	3	3	3	3	3	3	3	3
79	5	5	5	5	4	5	5	5
80	4	4	4	4	4	4	4	4
81	4	4	4	4	4	4	4	4
82	3	3	3	3	3	3	3	3
83	4	4	4	4	4	4	4	4
84	5	5	5	5	5	5	5	5

129	5	5	5	5	5	5	5	5
130	2	2	2	2	2	2	2	2
131	3	3	3	3	3	3	3	3
132	3	3	3	3	3	3	3	3
133	2	2	2	2	2	2	2	2
134	3	3	3	3	3	3	3	3
135	5	5	5	5	5	5	5	5
136	3	3	3	3	3	3	3	3
137	3	3	3	3	3	3	3	3
138	4	4	4	4	4	4	4	4
139	2	2	2	2	2	2	2	2
140	4	5	5	5	5	5	5	5
141	3	2	3	3	3	3	3	3
142	3	3	2	3	3	3	3	3
143	4	4	4	3	4	4	4	4
144	3	3	3	3	2	3	3	3
145	3	3	3	3	3	2	3	3
146	4	4	4	4	4	4	3	3
147	5	5	5	5	5	5	5	5
148	4	4	4	4	4	4	4	4
149	3	3	3	3	3	3	3	3
150	4	4	4	4	4	4	4	4
Σ	559	558	559	559	558	559	559	
Average	3.73	3.72	3.73	3.73	3.72	3.73	3.73	

No	Kepemimpinan Spiritual										Tot	
	Arti (M4)				Keanggotaan (M5)							
	4.1	4.2	4.3	4.4	M4	5.1	5.2	5.3	5.4	5.5		M5
41	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	68
42	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	99
43	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	71
44	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	97
45	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	99
46	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	95
47	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	99
48	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	73
49	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	72
50	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	73
51	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	99
52	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	99
53	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	73
54	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	73
55	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	126
56	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	125
57	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	73
58	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	78
59	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	73
60	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	85
61	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	98
62	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	99
63	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	73
64	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	70
65	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	73
66	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	100
67	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	126
68	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	123
69	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	99
70	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	94
71	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	98
72	3	3	3	2	3	4	4	4	4	4	4	94
73	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	109
74	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	125
75	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	72
76	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	97
77	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	71
78	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	82
79	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	129
80	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	99
81	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	99

No	Kepemimpinan Spiritual										Tot	
	Arti (M4)				Keanggotaan (M5)							
	4.1	4.2	4.3	4.4	M4	5.1	5.2	5.3	5.4	5.5		M5
82	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	77
83	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	100
84	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	124
85	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	73
86	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	99
87	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	72
88	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	121
89	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	90
90	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	73
91	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	125
92	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	73
93	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	126
94	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	126
95	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	64
96	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	73
97	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	90
98	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	92
99	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2	2	98
100	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	74
101	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	100
102	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	96
103	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	73
104	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	72
105	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	99
106	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	72
107	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	96
108	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	99
109	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	123
110	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	125
111	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	99
112	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	125
113	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	75
114	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	68
115	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	94
116	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	96
117	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	71
118	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	73
119	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	71
120	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	98
121	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	72
122	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	125

No	Kepemimpinan Spiritual										Tot	
	Arti (M4)				Keanggotaan (M5)							
	4.1	4.2	4.3	4.4	M4	5.1	5.2	5.3	5.4	5.5		M5
123	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	96
124	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	87
125	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	98
126	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	98
127	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	98
128	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	95
129	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	115
130	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	70
131	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	97
132	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	73
133	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	71
134	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	78
135	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	125
136	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	72
137	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	73
138	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	99
139	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	52
140	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	125
141	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	72
142	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	71
143	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	94
144	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	68
145	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	87
146	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	103
147	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	130
148	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	80
149	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	78
150	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	99
Σ	549	550	550	551		551	551	552	551	551		14293
Average	3.66	3.67	3.67	3.67		3.67	3.67	3.68	3.67	3.67		95.29

**Lampiran 5: Construk Validitas dan Reliabilitas. Kesungguhan , dedikasi pengha-
yatan, Perilaku kerja inovatif kepemimpinan spiritual**

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
x1.1	<---	Kesungguhan_(X1)	1.000				
x1.2	<---	Kesungguhan_(X1)	.928	.076	12.276	***	
x1.3	<---	Kesungguhan_(X1)	.910	.065	14.048	***	
x1.4	<---	Kesungguhan_(X1)	.891	.067	13.354	***	
x1.5	<---	Kesungguhan_(X1)	.813	.068	11.997	***	
x1.6	<---	Kesungguhan_(X1)	.869	.076	11.400	***	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
x1.1	<---	Kesungguhan_(X1)	.843
x1.2	<---	Kesungguhan_(X1)	.818
x1.3	<---	Kesungguhan_(X1)	.888
x1.4	<---	Kesungguhan_(X1)	.862
x1.5	<---	Kesungguhan_(X1)	.807
x1.6	<---	Kesungguhan_(X1)	.781

Construct Reliability Kesungguhan

Faktor	Reliability Construct Kesungguhan		
Variabel	<i>Std Loading</i>	<i>Std Loading Square</i>	<i>Error Variance=1-Loading Square</i>
x1.1	0.843	0.711	0.289
x1.2	0.818	0.669	0.331
x1.3	0.888	0.789	0.211
x1.4	0.862	0.743	0.257
x1.5	0.807	0.651	0.349
x1.6	0.781	0.610	0.390
<i>Sum of Std.Loadings</i>	4.999		
<i>Sum of Std.Loadings Square</i>		4.173	
<i>Sum of Measur. Error</i>			1.827
<i>AVE</i>		0.695	
<i>Construct Reliability</i>	0.932		

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
x2.4	<---	Dediksti_(X2)	1.056	.098	10.777	***	
x2.3	<---	Dedikasi_(X2)	.959	.093	10.364	***	
x2.2	<---	Dedikasi_(X2)	.950	.087	10.972	***	
x2.1	<---	Dediksti_(X2)	1.000				
x2.5	<---	Dedikasi_(X2)	.960	.101	9.544	***	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
x2.4	<---	Dedikasi_(X2)	.855
x2.3	<---	Dedikasi_(X2)	.826
x2.2	<---	Dedikasi_(X2)	.870
x2.1	<---	Dedikasi_(X2)	.755
x2.5	<---	Dedikasi_(X2)	.767

Construct Reliability Dedikasi

Faktor	Reliability Construct Dedikasi		
	Stad Loading	Std Loading Square	Error Variance=1-Loading Square
X2.1	0.755	0.570	0.430
X2.2	0.870	0.757	0.243
X2.3	0.826	0.682	0.318
X2.4	0.855	0.731	0.269
X2.5	0.767	0.588	0.412
<i>Sum of Std.Loadings</i>	4.073		
<i>Sum of Std.Loadings Square</i>		3.329	
<i>Sum of Measur. Error</i>			1.671
AVE		0.666	
<i>Construct Reliability</i>	0.908		

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
x3.1	<---	Penghayatan_(X3)	1.000				
x3.2	<---	Penghayatan_(X3)	1.107	.094	11.736	***	
x3.3	<---	Penghayatan_(X3)	1.041	.088	11.789	***	
x3.4	<---	Penghayatan_(X3)	1.203	.093	12.962	***	
x3.5	<---	Penghayatan_(X3)	.881	.087	10.137	***	
x3.6	<---	Penghayatan_(X3)	1.026	.095	10.838	***	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
x3.1	<---	Penghayatan_(X3)	.819
x3.2	<---	Penghayatan_(X3)	.824
x3.3	<---	Penghayatan_(X3)	.826
x3.4	<---	Penghayatan_(X3)	.882
x3.5	<---	Penghayatan_(X3)	.741
x3.6	<---	Penghayatan_(X3)	.779

Contract Reliability Persepsi Penghayatan

Faktor	Reliability Contract Penghayatan		
	<i>Std Loading</i>	<i>Std Loading Square</i>	<i>Error Variance=1-Loading Square</i>
x3.1	0.819	0.671	0.329
x3.2	0.824	0.679	0.321
x3.3	0.826	0.682	0.318
x3.4	0.882	0.778	0.222
x3.5	0.741	0.549	0.451
x3.6	0.779	0.607	0.393
<i>Sum of Std.Loadings</i>	4.871		
<i>Sum of Std.Loadings Square</i>		3.966	
<i>Sum of Measur. Error</i>			2.034
<i>AVE</i>		0.661	
<i>Contract Reliability</i>	0.921		

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
m1 <--- Kepemimpinan_Spiritual_ (M)	1.000				
m2 <--- Kepemimpinan_Spiritual_ (M)	1.098	.100	10.988	***	
m3 <--- Kepemimpinan_Spiritual_ (M)	1.050	.093	11.253	***	
m4 <--- Kepemimpinan_Spiritual_ (M)	.980	.092	10.678	***	
m5 <--- Kepemimpinan_Spiritual_ (M)	1.082	.097	11.194	***	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
m1 <--- Kepemimpinan_Spiritual_(M)	.761
m2 <--- Kepemimpinan_Spiritual_(M)	.851
m3 <--- Kepemimpinan_Spiritual_(M)	.869
m4 <--- Kepemimpinan_Spiritual_(M)	.831
m5 <--- Kepemimpinan_Spiritual_(M)	.865

Contract Reliability Kepemimpinan Spiritual

Faktor	Reliability Contract Kepemimpinan Spiritual		
Variabel	<i>Std Loading</i>	<i>Std Loading Square</i>	<i>Error Variance=1-Loading Square</i>
M1	0.761	0.579	0.421
M2	0.851	0.724	0.276
M3	0.869	0.755	0.245
M4	0.831	0.691	0.309
M5	0.865	0.748	0.252
<i>Sum of Std.Loadings</i>	4.177		
<i>Sum of Std.Loadings Square</i>		3.497	
<i>Sum of Measur. Error</i>			1.503
<i>AVE</i>		0.699	
<i>Contract Reliability</i>	0.921		

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
y1 <--- <i>Innovative_Behavior_(Y)</i>	1.000				
y2 <--- <i>Innovative_Behavior_(Y)</i>	1.052	.087	12.071	***	
y3 <--- <i>Innovative_Behavior_(Y)</i>	1.075	.089	12.091	***	
y4 <--- <i>Innovative_Behavior_(Y)</i>	1.057	.092	11.500	***	

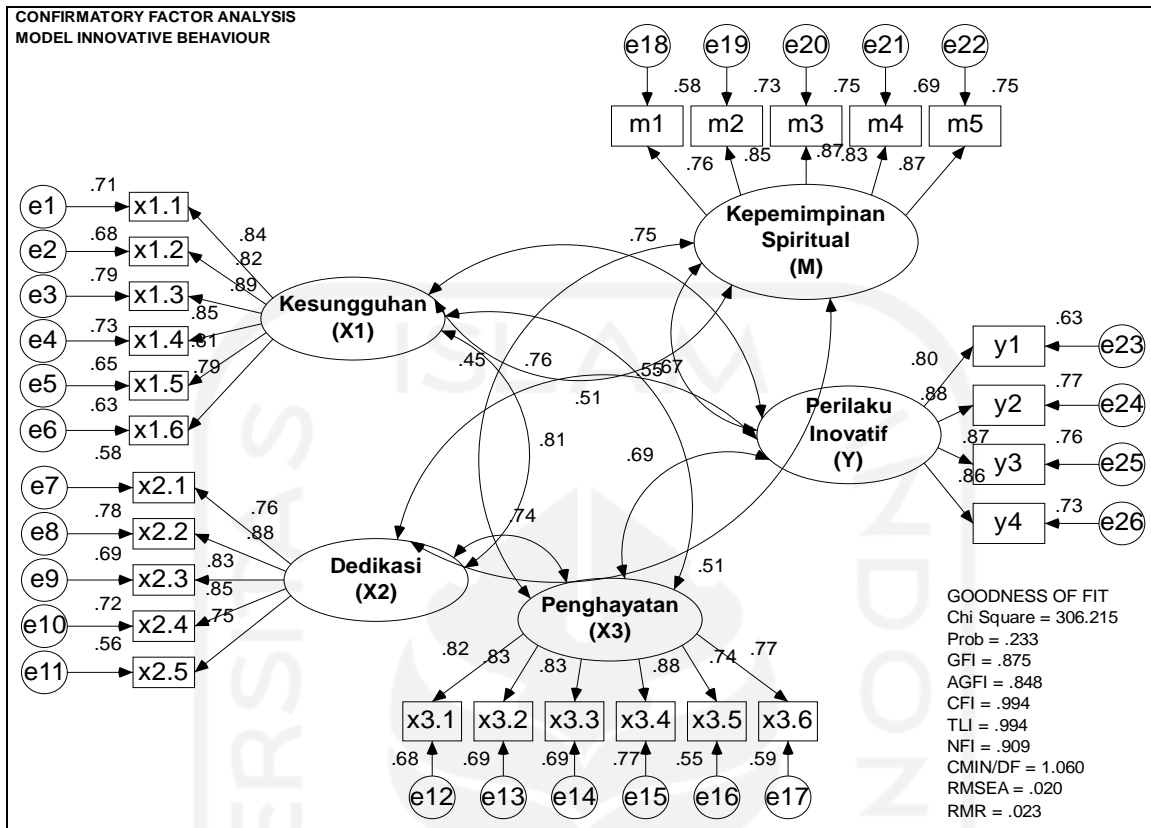
Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
y1 <--- <i>Innovative_Behavior_(Y)</i>	.795
y2 <--- <i>Innovative_Behavior_(Y)</i>	.878
y3 <--- <i>Innovative_Behavior_(Y)</i>	.880
y4 <--- <i>Innovative_Behavior_(Y)</i>	.845

Contract Reliability *Innovative Behavior*

Faktor	Reliability Contract <i>Innovative Behavior</i>		
Variabel	<i>Std Loading</i>	<i>Std Loading Square</i>	<i>Error Variance=1-Loading Square</i>
Y1	0.795	0.632	0.368
Y2	0.878	0.771	0.229
Y3	0.880	0.774	0.226
Y4	0.845	0.714	0.286
<i>Sum of Std.Loadings</i>	3.398		
<i>Sum of Std.Loadings Square</i>		2.891	
<i>Sum of Measur. Error</i>			1.109
<i>AVE</i>		0.723	
<i>Contract Reliability</i>	0.912		

Lampiran 6. Hasil Analisis Confirmatory Model



Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
y1	<--- Perilaku_Inovatif_(Y)	1.000				
y2	<--- Perilaku_Inovatif_(Y)	1.048	.085	12.287	***	
y3	<--- Perilaku_Inovatif_(Y)	1.060	.087	12.159	***	
y4	<--- Perilaku_Inovatif_(Y)	1.068	.090	11.903	***	
x2.4	<--- Dedikasi_(X2)	1.038	.095	10.975	***	
x2.3	<--- Dedikasi_(X2)	.956	.089	10.703	***	
x2.2	<--- Dedikasi_(X2)	.957	.083	11.531	***	
x2.1	<--- Dedikasi_(X2)	1.000				
x1.4	<--- Kesungguhan_(X1)	.884	.067	13.184	***	
x1.3	<--- Kesungguhan_(X1)	.911	.065	14.095	***	
x1.2	<--- Kesungguhan_(X1)	.935	.075	12.413	***	
x1.1	<--- Kesungguhan_(X1)	1.000				
x1.5	<--- Kesungguhan_(X1)	.814	.068	12.024	***	
x2.5	<--- Dedikasi_(X2)	.926	.098	9.465	***	
x3.4	<--- Penghayatan_(X3)	1.189	.091	13.109	***	
x3.3	<--- Penghayatan_(X3)	1.044	.086	12.131	***	
x3.2	<--- Penghayatan_(X3)	1.106	.092	12.014	***	
x3.1	<--- Penghayatan_(X3)	1.000				
x3.5	<--- Penghayatan_(X3)	.873	.085	10.221	***	

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
x3.6	<---	Penghayatan_(X3)	1.006	.093	10.770	***	
m2	<---	Kepemimpinan_Spiritual_(M)	1.102	.100	11.034	***	
m3	<---	Kepemimpinan_Spiritual_(M)	1.049	.093	11.242	***	
m4	<---	Kepemimpinan_Spiritual_(M)	.980	.092	10.671	***	
m5	<---	Kepemimpinan_Spiritual_(M)	1.084	.097	11.220	***	
m1	<---	Kepemimpinan_Spiritual_(M)	1.000				
x1.6	<---	Kesungguhan_(X1)	.885	.076	11.708	***	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
y1	<---	Perilaku_ Inovatif_(Y)	.797
y2	<---	Perilaku_ Inovatif_(Y)	.876
y3	<---	Perilaku_ Inovatif_(Y)	.870
y4	<---	Perilaku_ Inovatif_(Y)	.856
x2.4	<---	Dedikasi_(X2)	.847
x2.3	<---	Dedikasi_(X2)	.829
x2.2	<---	Dedikasi_(X2)	.883
x2.1	<---	Dedikasi_(X2)	.761
x1.4	<---	Kesungguhan_(X1)	.853
x1.3	<---	Kesungguha_(X1)	.887
x1.2	<---	Kesungguhan_(X1)	.822
x1.1	<---	Kesungguhan_(X1)	.841
x1.5	<---	Kesungguhan_(X1)	.806
x2.5	<---	Dedikasi_(X2)	.746
x3.4	<---	Penghayatan_(X3)	.877
x3.3	<---	Penghayatan_(X3)	.833
x3.2	<---	Penghayatan_(X3)	.828
x3.1	<---	Penghayatan_(X3)	.824
x3.5	<---	Penghayatan_(X3)	.739
x3.6	<---	Penghayatan_(X3)	.768
m2	<---	Kepemimpinan_Spiritual_(M)	.854
m3	<---	Kepemimpinan_Spiritual_(M)	.867
m4	<---	Kepemimpinan_Spiritual_(M)	.830
m5	<---	Kepemimpinan_Spiritual_(M)	.866
m1	<---	Kepemimpinan_Spiritual_(M)	.761
x1.6	<---	Kesungguhan_(X1)	.792

Lampiran 8 Korelasi:**Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)**

Untuk R^2 atau koefisien diterminasinya adalah : 0,655 atau 65,50 %

	Estimate
Y	.655
x1.6	.630
x3.6	.589
x3.5	.547
x3.1	.678
x3.2	.683
x3.3	.695
x3.4	.769
x2.5	.556
x1.5	.650
x1.1	.708
x1.2	.676
x1.3	.786
x1.4	.726
x2.1	.579
x2.2	.780
x2.3	.686
x2.4	.716
y4	.729
y3	.762
y2	.767
y1	.634

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate
Perilaku_Inovatif_(Y)	<--- Kesungguhan_(X1)	.347
Perilaku_Inovatif_(Y)	<--- Dedication_(X2)	.319
Perilaku_Inovatif_(Y)	<--- Penghayatan_(X3)	.219
y1	<--- Perilaku_Inovatif_(Y)	.796
y2	<--- Perilaku_Inovatif_(Y)	.876
y3	<--- Perilaku_Inovatif_(Y)	.873
y4	<--- Perilaku_Inovatif_(Y)	.854
x2.4	<--- Dedikasi_(X2)	.846
x2.3	<--- Dedikasi_(X2)	.828
x2.2	<--- Dedikasi_(X2)	.883
x2.1	<--- Dedikasi_(X2)	.761
x1.4	<--- Kesungguhan_(X1)	.852
x1.3	<--- Kesungguhan_(X1)	.887
x1.2	<--- Kesungguhan_(X1)	.822
x1.1	<--- Kesungguhan_(X1)	.841
x1.5	<--- Kesungguhan_(X1)	.806
x2.5	<--- Dedikasi_(X2)	.746
x3.4	<--- Penghayatan_(X3)	.877
x3.3	<--- Penghayatan_(X3)	.834
x3.2	<--- Penghayatan_(X3)	.827
x3.1	<--- Penghayatan_(X3)	.824
x3.5	<--- Penghayatan_(X3)	.739
x3.6	<--- Penghayatan_(X3)	.768
x1.6	<--- Kesungguhan_(X1)	.794

Lampiran 9 Normalitas data

Assessment of normality (Group number 1)

Variable	Min	Max	Skew	c.r.	kurtosis	c.r.
x1.6	2.000	5.000	-.041	-.205	-.517	-1.292
x3.6	2.000	5.000	-.073	-.364	-.584	-1.460
x3.5	2.000	5.000	-.156	-.778	-.422	-1.056
x3.1	2.000	5.000	-.134	-.668	-.388	-.969
x3.2	2.000	5.000	-.003	-.015	-.814	-2.034
x3.3	2.000	5.000	-.126	-.628	-.533	-1.333
x3.4	2.000	5.000	-.336	-1.680	-.470	-1.175
x2.5	2.000	5.000	-.336	-1.681	-.432	-1.081
x1.5	2.000	5.000	.000	.000	-.509	-1.272
x1.1	2.000	5.000	-.237	-1.183	-.638	-1.594
x1.2	2.000	5.000	-.246	-1.230	-.472	-1.179
x1.3	2.000	5.000	-.157	-.784	-.459	-1.147
x1.4	2.000	5.000	-.032	-.160	-.599	-1.498
x2.1	2.000	5.000	-.277	-1.387	-.659	-1.647
x2.2	2.000	5.000	.060	.300	-.933	-2.332
x2.3	2.000	5.000	-.293	-1.464	-.312	-.780
x2.4	2.000	5.000	-.177	-.886	-.704	-1.760
y4	1.998	4.995	-.170	-.850	-.496	-1.239
y3	1.986	4.965	-.221	-1.106	-.437	-1.091
y2	1.978	4.945	-.148	-.738	-.535	-1.338
y1	1.761	4.980	-.314	-1.569	-.324	-.810
Multivariate					10.993	2.166

Lampiran 10 Mahalanobis

Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance) (Group number 1)

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
98	43.304	.003	.351
136	38.915	.010	.445
120	37.166	.016	.435
72	36.870	.017	.266
6	35.465	.025	.325
137	34.513	.032	.346
43	33.843	.038	.336
41	32.631	.050	.488
94	32.461	.053	.391
64	32.243	.055	.318
14	31.491	.066	.401
115	30.586	.081	.558
46	30.356	.085	.514
12	30.170	.089	.461
124	29.733	.097	.499
51	29.358	.106	.523
85	29.176	.110	.484
146	29.125	.111	.401
149	28.880	.117	.391
62	28.864	.117	.306
118	28.479	.127	.352
68	28.139	.136	.390
112	28.079	.138	.326
83	28.041	.139	.260
128	27.650	.150	.321
31	27.441	.157	.320
88	27.081	.168	.382
116	26.915	.174	.369
104	26.615	.184	.416
45	26.237	.198	.503
50	25.755	.216	.640
99	25.581	.223	.642
133	25.576	.223	.568
140	25.531	.225	.511
91	25.307	.234	.540
76	25.199	.239	.516
5	25.130	.242	.474
16	24.983	.248	.470
39	24.918	.251	.427
4	24.910	.251	.359
108	24.747	.258	.366
105	24.549	.267	.392

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
71	24.469	.271	.361
65	24.347	.277	.352
97	24.329	.277	.296
87	24.209	.283	.288
57	23.739	.306	.452
142	23.621	.312	.444
139	23.520	.317	.429
69	23.305	.328	.475
24	23.168	.335	.480
141	22.938	.347	.537
89	22.890	.350	.495
144	22.814	.354	.469
37	22.760	.357	.431
19	22.634	.364	.434
26	22.385	.378	.507
145	22.358	.379	.455
55	22.336	.380	.402
34	22.267	.384	.375
114	22.245	.385	.325
75	22.196	.388	.291
109	22.166	.390	.250
95	21.961	.402	.294
40	21.873	.407	.281
125	21.800	.411	.262
82	21.567	.425	.322
150	21.516	.428	.291
135	21.443	.432	.272
27	21.314	.440	.281
2	21.286	.442	.241
134	21.178	.448	.240
10	20.965	.461	.292
52	20.954	.462	.243
17	20.718	.476	.308
92	20.702	.477	.261
79	20.691	.478	.216
102	20.623	.482	.199
119	20.619	.482	.158
96	20.523	.488	.154
9	20.068	.517	.315
148	19.994	.522	.298
20	19.968	.523	.257
123	19.816	.533	.280
127	19.712	.540	.280
138	19.589	.547	.290
35	19.538	.551	.262
80	19.495	.553	.231

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
53	19.371	.561	.240
56	19.296	.566	.226
63	19.120	.577	.261
3	18.941	.589	.301
74	18.906	.591	.264
130	18.763	.600	.284
78	18.616	.610	.307
48	18.271	.632	.454
38	18.250	.633	.400
67	18.241	.634	.342
42	17.854	.658	.520
21	17.720	.667	.538

Condition number = 89.533

Eigenvalues

7.409 1.100 .703 .684 .372 .311 .279 .267 .252 .227 .207 .199 .181 .172 .148 .146 .131
.121 .114 .095 .083

Determinant of sample covariance matrix = .0000000771

Lampiran 11: Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	48	186.356	183	.417	1.018
Saturated model	231	.000	0		
Independence model	21	2683.231	210	.000	12.777

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.022	.901	.875	.714
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.327	.143	.057	.130

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.931	.920	.999	.998	.999
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.871	.811	.870
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	3.356	.000	39.680
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	2473.231	2309.818	2644.009

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	1.251	.023	.000	.266
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	18.008	16.599	15.502	17.745

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.011	.000	.038	.997
Independence model	.281	.272	.291	.000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	282.356	298.986	426.866	474.866
Saturated model	462.000	542.031	1157.457	1388.457
Independence model	2725.231	2732.507	2788.455	2809.455

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	1.895	1.872	2.139	2.007
Saturated model	3.101	3.101	3.101	3.638
Independence model	18.290	17.193	19.436	18.339

HOELTER

Model	HOELTER	HOELTER
	.05	.01
Default model	173	185
Independence model	14	15

Lampiran 12. Hasil Analisis Moderating

a. Kepemimpinan Spiritual Memoderasi Pengaruh Kesungguhan Terhadap Perilaku kerja inovatif

Tahap Pertama

Model asli

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Perilaku_Inovatif_(Y)	<---	Kesungguhan_(X1)	.576	.080	7.159	***	
Perilaku_Inovatif_(Y)	Ino- <---	Kepemimpinan_Spiritual_(M)	.214	.073	2.917	.004	
y1	<---	Perilaku_Inovatif_(Y)	1.000				
y2	<---	Perilaku_Inovatif_(Y)	1.056	.086	12.274	***	
y3	<---	Perilaku_Inovatif_(Y)	1.063	.088	12.069	***	
y4	<---	Perilaku_Inovatif_(Y)	1.066	.091	11.740	***	
x1.4	<---	Kesungguhan_(X1)	.892	.068	13.149	***	
x1.3	<---	Kesungguhan_(X1)	.915	.066	13.930	***	
x1.2	<---	Kesungguhan_(X1)	.940	.076	12.327	***	
x1.1	<---	Kesungguhan_(X1)	1.000				
x1.5	<---	Kesungguhan_(X1)	.819	.069	11.949	***	
m2	<---	Kepemimpinan_Spiritual_(M)	1.101	.100	11.018	***	
m3	<---	Kepemimpinan_Spiritual_(M)	1.049	.093	11.239	***	
m4	<---	Kepemimpinan_Spiritual_(M)	.980	.092	10.663	***	
m5	<---	Kepemimpinan_Spiritual_(M)	1.086	.097	11.234	***	
m1	<---	Kepemimpinan_Spiritual_(M)	1.000				
x1.6	<---	Kesungguhan_(X1)	.883	.077	11.507	***	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
Perilaku_Inovatif_(Y)	<---	Kesungguhan_(X1)	.638
Perilaku_Inovatif_(Y)	<---	Kepemimpinan_Spiritual_(M)	.223
y1	<---	Perilaku_Inovatif_(Y)	.795
y2	<---	Perilaku_Inovatif_(Y)	.881
y3	<---	Perilaku_Inovatif_(Y)	.870
y4	<---	Perilaku_Inovatif_(Y)	.852
x1.4	<---	Kesungguhan_(X1)	.857
x1.3	<---	Kesungguhan_(X1)	.887
x1.2	<---	Kesungguhan_(X1)	.824
x1.1	<---	Kesungguhan_(X1)	.837

		Estimate
x1.5	<--- Kesungguhan_(X1)	.808
m2	<--- Kepemimpinan_Spiritual_(M)	.853
m3	<--- Kepemimpinan_Spiritual_(M)	.867
m4	<--- Kepemimpinan_Spiritual_(M)	.829
m5	<--- Kepemimpinan_Spiritual_(M)	.867
m1	<--- Kepemimpinan_Spiritual_(M)	.760
x1.6	<--- Kesungguhan_(X1)	.788

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Kesungguhan_(X1)	.506	.081	6.223	***	
Kepemimpinan_Spiritual_(M)	.444	.083	5.356	***	
z1	.164	.032	5.135	***	
e23	.240	.032	7.400	***	
e24	.132	.022	6.089	***	
e25	.150	.024	6.357	***	
e26	.177	.026	6.705	***	
e4	.145	.021	7.072	***	
e3	.114	.017	6.546	***	
e2	.212	.028	7.448	***	
e1	.215	.029	7.314	***	
e5	.181	.024	7.582	***	
e19	.202	.030	6.776	***	
e20	.161	.025	6.513	***	
e21	.194	.027	7.105	***	
e22	.173	.027	6.519	***	
e18	.324	.042	7.689	***	
e6	.241	.031	7.717	***	

Tahap Kedua:

Berdasarkan hasil output AMOS diatas, Langkah selanjutnya adalah menghitung faktor variable laten interaksi antara Kesungguhan dan Kepemimpinan spiritual dan nilai error variance-nya dengan rumus

$$\lambda_{\text{interaksi (1)}} = (\lambda_{x1.1} + \lambda_{x1.2} + \lambda_{x1.3} + \lambda_{x1.4} + \lambda_{x1.5} + \lambda_{x1.6})$$

$$(\lambda_{m1} + \lambda_{m2} + \lambda_{m3} + \lambda_{m4} + \lambda_{m5})$$

$$\theta_q \text{ Kesungguha} = (\lambda_{x1.1} + \lambda_{x1.2} + \lambda_{x1.3} + \lambda_{x1.4} + \lambda_{x1.5} + \lambda_{x1.6})^2 \text{ VAR Kesungguhan}$$

$$(\theta_{m1} + \theta_{m2} + \theta_{m3} + \theta_{m4} + \theta_{m5}) + (\lambda_{m1} + \lambda_{m2} + \lambda_{m3} + \lambda_{m4} + \lambda_{m5})^2 \text{ VAR Kepemimpinan Spiritual} (\theta_{x1.1} + \theta_{x1.2} + \theta_{x1.3} + \theta_{x1.4} + \theta_{x1.5} + \theta_{x1.6}) +$$

$$(\theta x_{1.1} + \theta x_{1.2} + \theta x_{1.3} + \theta x_{1.4} + \theta x_{1.5} + \theta x_{1.6})(\lambda m_1 + \lambda m_2 + \lambda m_3 + \lambda m_4 + \lambda m_5)$$

Masukan nilai standardized loading dan nilai error variance dari output amos kedalam persamaan

Hitung pakai Exels

Moderating Sprt --> Vg-IB

		$\square Vg$	$\square Vg$	VARVg		$\square Spt$	$\square Spt$	VARspt
	x1.1	0.837	0.215	0.506	M1	0.76	0.324	0.444
	x1.2	0.824	0.212		M2	0.853	0.202	
	x1.3	0.887	0.114		M3	0.867	0.161	
	x1.4	0.857	0.145		M4	0.829	0.194	
	x1.5	0.808	0.181		M5	0.867	0.173	
	x1.6	0.788	0.241					
		5.001	1.108			4.176	1.054	
\square interaksi =	\square	9.177						
$\square q =$	\square	23.806						

$$\lambda \text{ interaksi (1)} = 9,177$$

$$\theta q = 23,806$$

Hasil Output Moderasi

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Esti- mate	S.E	C.R.	P	La- bel
Perilaku_ Inovatif_(Y)	<-- -	Kepem_Spiritual_(M)	.174	.066	2.659	.008
Perilaku_ Inovatif_(Y)	<-- -	Interaksi (1)	.005	.001	4.658	***
Ino- vatif_Behavior_(Y)	<-- -	Kesungguhan_(X1)	.552	.077	7.152	***
y1	<-- -	Perilaku_ Inovatif_(Y)	1.000			
y2	<-- -	Perilaku_ Inovatif_(Y)	1.056	.086	12.249	***
y3	<--	Perilaku_ Inovatif_(Y)	1.064	.088	12.06	***

			Estimate	S.E	C.R.	P	Label
	-				2		
y4	<--	Perilaku_Inovatif_(Y)	1.068	.091	11.74	***	
	-				8		
x1.4	<--	Kesungguhan_(X1)	.865	.062	13.94	***	
	-				1		
x1.3	<--	Kesungguhan_(X1)	.872	.061	14.36	***	
	-				4		
x1.2	<--	Kesungguhan_(X1)	.935	.069	13.59	***	
	-				1		
x1.1	<--	Kesungguhan_(X1)	1.000				
	-						
x1.5	<--	Kesungguhan_(X1)	.818	.062	13.25	***	
	-				9		
m2	<--	Kepem_Spiritual_(M)	1.000				
	-						
m3	<--	Kepem_Spiritual_(M)	.938	.068	13.71	***	
	-				3		
m4	<--	Kepem_Spiritual_(M)	.916	.067	13.68	***	
	-				9		
m5	<--	Kepem_Spiritual_(M)	.997	.070	14.31	***	
	-				2		
m1	<--	Spiritu- al_Leadership_(M)	.996	.075	13.21	***	
	-				3		
int1	<--	Interaksi (1)	23.806				
	-						
x1.6	<--	Kesungguhan_(X1)	.904	.068	13.23	***	
	-				5		
int1	<--	eint1	9.177				
	-						

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
Perilaku_Inovatif_(Y)	<---	Kepemimpinan_Spiritual_(M)	.195
Perilaku_Inovatif_(Y)	<---	Interaksi (1)	.007
Perilaku_Inovatif_(Y)	<---	Kesungguhan_(X1)	.619
y1	<---	Perilaku_Inovatif_(Y)	.794
y2	<---	Perilaku_Inovatif_(Y)	.881
y3	<---	Perilaku_Inovatif_(Y)	.870
y4	<---	Perilaku_Inovatif_(Y)	.853
x1.4	<---	Kesungguhan_(X1)	.841
x1.3	<---	Kesungguhan_(X1)	.856
x1.2	<---	Kesungguhan_(X1)	.829
x1.1	<---	Kesungguhan_(X1)	.848

		Estimate
x1.5	<--- Kesungguhan_(X1)	.817
m2	<--- Kepem_Spiritual_(M)	.835
m3	<--- Kepem_Spiritual_(M)	.836
m4	<--- Kepem_Spiritual_(M)	.835
m5	<--- Kepem_Spiritual_(M)	.859
m1	<--- Kepem_Spiritual_(M)	.817
int1	<--- Interaksi (1)	.173
x1.6	<--- Kesungguhan_(X1)	.816
int1	<--- eint1	.985

b. Kepemimpinan Spiritual Memoderasi Pengaruh Dedikasi Terhadap Perilaku kerja inovatif
Tahap Pertama

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Perilaku_Inovatif_(Y)	<--- Dedikasi_(X2)	.621	.090	6.858	***	
Inovatif_Behavior_(Y)	<--- Kepem_Spiritual_(M)	.193	.066	2.940	.003	
y1	<--- Perilaku_Inovatif_(Y)	1.000				
y2	<--- Perilaku_Inovatif_(Y)	1.046	.086	12.201	***	
y3	<--- Perilaku_Inovatif_(Y)	1.060	.088	12.109	***	
y4	<--- Perilaku_Inovatif_(Y)	1.071	.090	11.890	***	
x2.4	<--- Dedikasi_(X2)	1.052	.097	10.887	***	
x2.3	<--- Dedikasi_(X2)	.960	.091	10.518	***	
x2.2	<--- Dedikasi_(X2)	.948	.085	11.129	***	
x2.1	<--- Dedikasi_(X2)	1.000				
x2.5	<--- Dedikasi_(X2)	.955	.099	9.615	***	
m2	<--- Kepem_Spiritual_(M)	1.000				
m3	<--- Kepem_Spiritual_(M)	.952	.070	13.646	***	
m4	<--- Kepem_Spiritual_(M)	.889	.070	12.646	***	
m5	<--- Kepem_Spiritual_(M)	.983	.072	13.573	***	
m1	<--- Kepem_Spiritual_(M)	.909	.082	11.056	***	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate
Perilaku_Inovatif_(Y)	<--- Dedikasi_(X2)	.652
Perilaku_Inovatif_(Y)	<--- Kepemimpinan_Spiritual_(M)	.220
y1	<--- Perilaku_Inovatif_(Y)	.796
y2	<--- Perilaku_Inovatif_(Y)	.875

		Estimate
y3	<--- Perilaku_Inovatif_(Y)	.870
y4	<--- Perilaku_Inovatif_(Y)	.858
x2.4	<--- Dedikasi_(X2)	.853
x2.3	<--- Dedikasi_(X2)	.828
x2.2	<--- Dedikasi_(X2)	.870
x2.1	<--- Dedikasi_(X2)	.757
x2.5	<--- Dedikation_(X2)	.765
m2	<--- Kepemimpinan_Spiritual_(M)	.854
m3	<--- Kepemimpinan_Spiritual_(M)	.868
m4	<--- Kepemimpinan_Spiritual_(M)	.829
m5	<--- Kepemimpinan_Spiritual_(M)	.865
m1	<--- Kepemimpinan_Spiritual_(M)	.762

Variations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Dedikasi_(X2)	.457	.086	5.306	***	
Kepemimpinan_Spiritual_(M)	.540	.085	6.376	***	
z1	.157	.031	5.039	***	
e23	.239	.032	7.382	***	
e24	.139	.022	6.250	***	
e25	.150	.024	6.363	***	
e26	.170	.026	6.599	***	
e10	.189	.028	6.646	***	
e9	.193	.028	7.021	***	
e8	.132	.021	6.321	***	
e7	.341	.045	7.650	***	
e11	.295	.039	7.594	***	
e19	.201	.030	6.759	***	
e20	.160	.025	6.499	***	
e21	.194	.027	7.102	***	
e22	.175	.027	6.554	***	
e18	.323	.042	7.680	***	

Tahap Kedua:

Berdasarkan hasil output AMOS diatas, Langkah selanjutnya adalah menghitung faktor variable laten interaksi antara dedikasi dan kepemimpinan spiritual dan nilai error variance-nya dengan rumus

$$\lambda_{\text{interaksi}}(2) = (\lambda_{x2.1} + \lambda_{x2.2} + \lambda_{x2.3} + \lambda_{x2.4} + \lambda_{x2.5}) (\lambda_{m1} + \lambda_{m2} + \lambda_{m3} + \lambda_{m4} + \lambda_{m5})$$

$$\theta_q \text{ Dedikasi} = (\lambda_{x2.1} + \lambda_{x2.2} + \lambda_{x2.3} + \lambda_{x2.4} + \lambda_{x2.5})^2 \text{ VAR Dedikasi}$$

$$(\theta m_1 + \theta m_2 + \theta m_3 + \theta m_4 + \theta m_5) + (\lambda m_1 + \lambda m_2 + \lambda m_3 + \lambda m_4 + \lambda m_5)^2 \text{ VAR Kepemimpinan Spiritual} \\ (\theta x_{2.1} + \theta x_{2.2} + \theta x_{2.3} + \theta x_{2.4} + \theta x_{2.5}) + (\theta x_{2.1} + \theta x_{2.2} + \theta x_{2.3} + \theta x_{2.4} + \theta x_{2.5}) \\ (\lambda m_1 + \lambda m_2 + \lambda m_3 + \lambda m_4 + \lambda m_5)$$

Masukan nilai standardized loading dan nilai error variance dari output amos kedalam persamaan

Hitung pakai Exels

Moderating Sprt --> Dct-IB

		□Dct	□Dct	VAR Dct		□Sprt	□Sprt	VAR Sprt
	x2.1	0.757	0.341	0.457	M1	0.762	0.323	0.540
	x2.2	0.870	0.132		M2	0.854	0.201	
	x2.3	0.828	0.193		M3	0.868	0.16	
	x2.4	0.853	0.189		M4	0.829	0.194	
	x2.5	0.765	0.295		M5	0.865	0.175	
		4.073	1.150			4.178	1.053	
□ interaksi =		8.251						
□ q =		20.457						

$$\lambda \text{ interaksi } (2) = 8,251$$

$$\theta q = 20,457$$

Hasil Output Moderasi

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Perilaku_ Inovatif_(Y)	<--- Dedikasi_(X2)	.567	.081	7.022	***	
Perilaku_ Inovatif_(Y)	<--- Kepemimpinan_Spiritual_(M)	.167	.066	2.536	.011	
Perilaku_ Inovatif_(Y)	<--- Interaksi (2)	.002	.000	4.959	***	
y1	<--- Perilaku_ Inovatif_(Y)	1.000				
y2	<--- Perilaku_ Inovatif_(Y)	1.046	.086	12.222	***	
y3	<--- Perilaku_ Inovatif_(Y)	1.060	.087	12.109	***	
y4	<--- Perilaku_ Inovatif_(Y)	1.070	.090	11.887	***	

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
x2.4	<--- Dedikasi_(X2)	.979	.077	12.680	***	
x2.3	<--- Dedikasi_(X2)	.894	.073	12.175	***	
x2.2	<--- Dedikasi_(X2)	.860	.068	12.548	***	
x2.1	<--- Dedication_(X2)	1.000				
x2.5	<--- Dedikasi_(X2)	.958	.079	12.102	***	
m2	<--- Kepemimpinan_Spiritual_(M)	1.000				
m3	<--- Kepemimpinan_Spiritual_(M)	.956	.066	14.426	***	
m4	<--- Kepemimpinan_Spiritual_(M)	.902	.066	13.608	***	
m5	<--- Kepemimpinan_Spiritual_(M)	.978	.069	14.122	***	
m1	<--- Kepemimpinan_Spiritual_(M)	.978	.075	13.063	***	
int2	<--- Interaksi (2)	8.251				
int2	<--- eint2	20.457				

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate
Perilaku_Inovatif_(Y)	<--- Dedication_(X2)	.627
Perilaku_Inovatif_(Y)	<--- Kepemimpinan_Spiritual_(M)	.188
Perilaku_Inovatif_(Y)	<--- Interaksi (2)	.003
y1	<--- Perilaku_Inovatif_(Y)	.797
y2	<--- Perilaku_Inovatif_(Y)	.875
y3	<--- Perilaku_Inovatif_(Y)	.869
y4	<--- Perilaku_Inovatif_(Y)	.857
x2.4	<--- Dedikasi_(X2)	.836
x2.3	<--- Dedikasi_(X2)	.811
x2.2	<--- Dedikasi_(X2)	.829
x2.1	<--- Dedikasi_(X2)	.796
x2.5	<--- Dedikasi_(X2)	.807
m2	<--- Kepemimpinan_Spiritual_(M)	.841
m3	<--- Kepemimpinan_Spiritual_(M)	.859
m4	<--- Kepemimpinan_Spiritual_(M)	.829
m5	<--- Kepemimpinan_Spiritual_(M)	.848
m1	<--- Kepemimpinan_Spiritual_(M)	.808
int2	<--- Interaksi (2)	.071
int2	<--- eint2	.998

c. Kepemimpinan Spiritual Memoderasi Pengaruh Penghayatan Terhadap Perilaku kerja inovatif

Tahap Pertama

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Esti- mate	S.E	C.R.	P	La- bel
Per- ilaku_Inovatif_(Y)	<-- -	Kepemimpi- nan_Spiritual_(M)	.265	.068	3.880	** *	
Per- ilaku_Inovatif_(Y)	<-- -	Penghayatan_(X3)	.578	.092	6.312	** *	
y1	<-- -	Perilaku_Inovatif_(Y)	1.000				
y2	<-- -	Perilaku_Inovatif_(Y)	1.045	.085	12.27 8	** *	
y3	<-- -	Perilaku_Inovatif_(Y)	1.059	.087	12.17 7	** *	
y4	<-- -	Perilaku_Inovatif_(Y)	1.060	.090	11.82 2	** *	
x3.4	<-- -	Penghayatan_(X3)	1.203	.093	12.99 1	** *	
x3.3	<-- -	Penghayatan_(X3)	1.046	.088	11.88 0	** *	
x3.2	<-- -	Penghayatan_(X3)	1.114	.094	11.86 1	** *	
x3.1	<-- -	Penghayatan_(X3)	1.000				
x3.5	<-- -	Penghayatan_(X3)	.882	.087	10.16 5	** *	
x3.6	<-- -	Penghayatan_(X3)	1.019	.095	10.74 1	** *	
m2	<-- -	Kepemimpi- nan_Spiritual_(M)	1.000				
m3	<-- -	Kepemimpi- nan_Spiritual_(M)	.949	.070	13.65 5	** *	
m4	<-- -	Kepemimpi- nan_Spiritual_(M)	.888	.070	12.69 5	** *	
m5	<-- -	Kepemimpi- nan_Spiritual_(M)	.981	.072	13.61 5	** *	
m1	<-- -	Kepemimpi- nan_Spiritual_(M)	.906	.082	11.06 1	** *	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
Perilaku_Inovatif_(Y)	<---	Kepemimpinan_Spiritual_(M)	.302
Perilaku_Inovatif_(Y)	<---	Penghayatan_(X3)	.548
y1	<---	Perilaku_Inovatif_(Y)	.799
y2	<---	Perilaku_Inovatif_(Y)	.877
y3	<---	Perilaku_Perilaku_(Y)	.871
y4	<---	Perilaku_Inovatif_(Y)	.852
x3.4	<---	Penghayatan_(X3)	.881
x3.3	<---	Penghayatan_(X3)	.829
x3.2	<---	Penghayatan_(X3)	.828
x3.1	<---	Penghayatan_(X3)	.818
x3.5	<---	Penghayatan_(X3)	.742
x3.6	<---	Penghayatan_(X3)	.772
m2	<---	Kepemimpinan_Spiritual_(M)	.855
m3	<---	Kepemimpinan_Spiritual_(M)	.866
m4	<---	Kepemimpinan_Spiritual_(M)	.830
m5	<---	Kepemimpinan_Spiritual_(M)	.865
m1	<---	Kepemimpinan_Spiritual_(M)	.761

Variiances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Penghayatan_(X3)	.374	.063	5.971	***	
Kepemimpinan_Spiritual_(M)	.542	.085	6.396	***	
z1	.191	.036	5.274	***	
e23	.236	.032	7.320	***	
e24	.137	.022	6.129	***	
e25	.148	.024	6.258	***	
e26	.177	.027	6.643	***	
e15	.157	.025	6.349	***	
e14	.187	.026	7.185	***	
e13	.213	.030	7.195	***	
e12	.186	.025	7.304	***	
e16	.238	.030	7.832	***	
e17	.263	.034	7.664	***	
e19	.199	.030	6.727	***	
e20	.162	.025	6.524	***	
e21	.193	.027	7.094	***	
e22	.176	.027	6.552	***	
e18	.324	.042	7.684	***	

Tahap Kedua

Berdasarkan hasil output AMOS diatas, Langkah selanjutnya adalah menghitung faktor variable laten interaksi antara Penghayatan dan kepemimpinan spiritual dan nilai error variance-nya dengan rumus

$$\lambda_{\text{interaksi (3)}} = (\lambda_{x3.1} + \lambda_{x3.2} + \lambda_{x3.3} + \lambda_{x3.4} + \lambda_{x3.5} + \lambda_{x3.6})$$

$$(\lambda_{m1} + \lambda_{m2} + \lambda_{m3} + \lambda_{m4} + \lambda_{m5})$$

$$\theta_q \text{ Penghayatan} = (\lambda_{x3.1} + \lambda_{x3.2} + \lambda_{x3.3} + \lambda_{x3.4} + \lambda_{x3.5} + \lambda_{x3.6})^2 \text{VAR Penghayatan}$$

$$(\theta_{m1} + \theta_{m2} + \theta_{m3} + \theta_{m4} + \theta_{m5}) + (\lambda_{m1} + \lambda_{m2} + \lambda_{m3} + \lambda_{m4} + \lambda_{m5})^2 \text{VAR Kepemimpinan}$$

$$\text{Spiritual} (\theta_{x3.1} + \theta_{x3.2} + \theta_{x3.3} + \theta_{x3.4} + \theta_{x3.5} + \theta_{x3.6})$$

+

$$(\theta_{x3.1} + \theta_{x3.2} + \theta_{x3.3} + \theta_{x3.4} + \theta_{x3.5} + \theta_{x3.6}) (\lambda_{m1} + \lambda_{m2} + \lambda_{m3} + \lambda_{m4} + \lambda_{m5})$$

Masukan nilai *standardized* loading dan nilai error variance dari output amos kedalam persamaan

Moderating Sprt --> Ab-IB

		\square_{pkp}	\square_{epkp}	VAR \square_{pkp}		\square_{ap}	\square_{eap}	VAR \square_{ap}
	x3.1	0.818	0.186	0.374	M1	0.761	0.324	0.542
	x3.2	0.828	0.213		M2	0.855	0.199	
	x3.3	0.829	0.187		M3	0.866	0.162	
	x3.4	0.881	0.157		M4	0.83	0.193	
	x3.5	0.742	0.238		M5	0.865	0.176	
	x3.6	0.772	0.263					
		4.870	1.244			4.177	1.054	
$\square_{\text{interaksi}} =$		9.047						
$\square_q =$		22.929						

$$\lambda_{\text{interaksi (3)}} = 9,047$$

$$\theta_q = 22,92$$

Hasil Output Moderasi

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Perilaku_Inovatif_(Y)	<--- Interaksi (3)	.002	.000	4.282	***	
Perilaku_Inovatif_(Y)	<--- Kepemimpinan_Spiritual_(M)	.250	.069	3.638	***	
Perilaku_Inovatif_(Y)	<--- Penghayatan_(X3)	.577	.095	6.089	***	
y1	<--- Perilaku_Inovatif_(Y)	1.000				
y2	<--- Perilaku_Inovatif_(Y)	1.045	.085	12.260	***	
y3	<--- Perilaku_Inovatif_(Y)	1.060	.087	12.177	***	
y4	<--- Perilaku_Inovatif_(Y)	1.060	.090	11.816	***	
x3.4	<--- Penghayatan_(X3)	1.181	.097	12.187	***	
x3.3	<--- Penghayatan_(X3)	1.072	.090	11.909	***	
x3.2	<--- Penghayatan_(X3)	1.180	.095	12.409	***	
x3.1	<--- Penghayatan_(X3)	1.000				
x3.5	<--- Penghayatan_(X3)	.977	.086	11.408	***	
x3.6	<--- Penghayatan_(X3)	1.128	.094	12.009	***	
m2	<--- Kepemimpinan_Spiritua_(M)	1.000				
m3	<--- Kepemimpinan_Spiritual_(M)	.960	.067	14.256	***	
m4	<--- Kepemimpinan_Spiritual_(M)	.908	.067	13.523	***	
m5	<--- Kepemimpinan_Spiritual_(M)	.992	.070	14.213	***	
m1	<--- Kepemimpinan_Spiritual_(M)	.991	.075	13.138	***	
int3	<--- Interaksi (3)	9.047				
int3	<--- eint3	22.929				

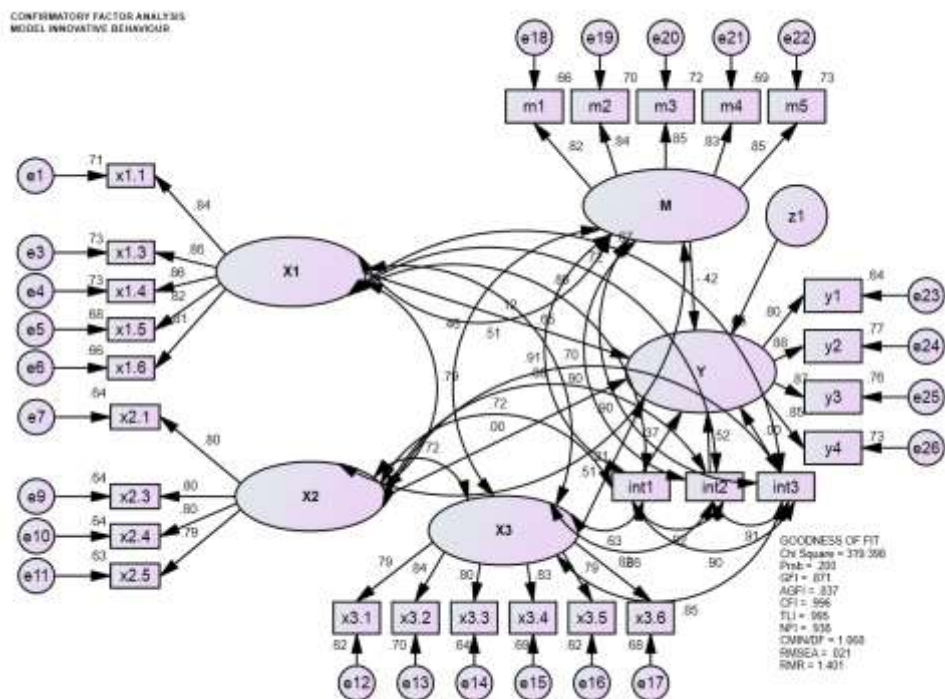
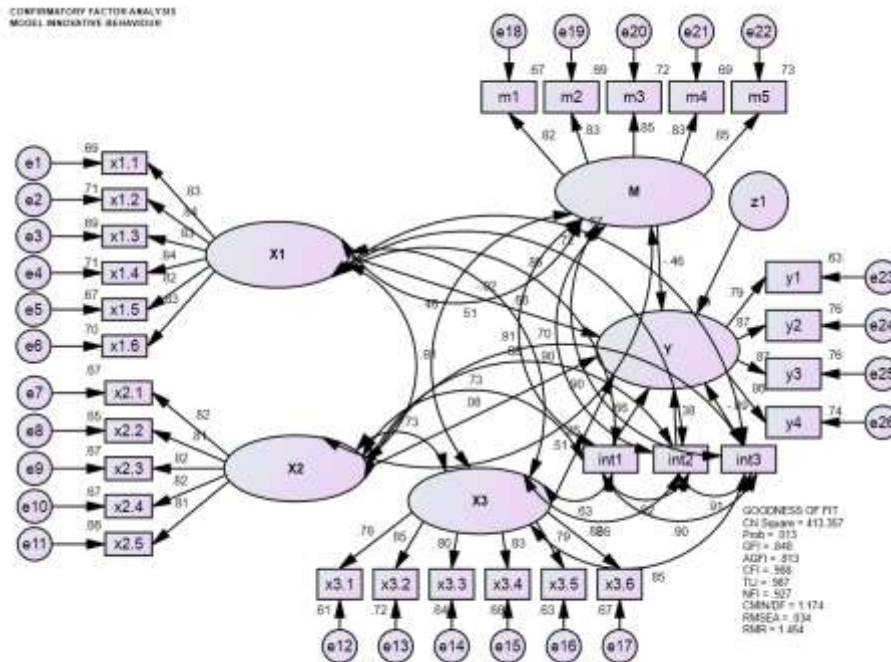
Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate
Perilaku_Inovatif_(Y)	<--- Interaksi (3)	.002
Perilaku_Inovatif_(Y)	<--- Kepemimpinan_Spiritual_(M)	.278
Perilaku_Inovatif_(Y)	<--- Penghayatan_(X3)	.525
y1	<--- Perilaku_Inovatif_(Y)	.799
y2	<--- Perilaku_Inovatif_(Y)	.876
y3	<--- Perilaku_Inovatif_(Y)	.872
y4	<--- Perilaku_Inovatif_(Y)	.852
x3.4	<--- Penghayatan_(X3)	.829
x3.3	<--- Penghayatan_(X3)	.814
x3.2	<--- Penghayatan_(X3)	.840
x3.1	<--- Penghayatan_(X3)	.784
x3.5	<--- Penghayatan_(X3)	.787

		Estimate
x3.6	<--- Penghayatan_(X3)	.819
m2	<--- Kepemimpinan_Spiritual_(M)	.835
m3	<--- Kepemimpinan_Spiritual_(M)	.855
m4	<--- Kepemimpinan_Spiritual_(M)	.828
m5	<--- Kepemimpinan_Spiritual_(M)	.854
m1	<--- Kepemimpinan_Spiritual_(M)	.812
int3	<--- Interaksi (3)	.067
int3	<--- eint3	.998



Lampiran 13



Lampiran 14: Perhitungan Regresi setelah di Moderasi

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates Regre

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Y	<---	X1	.111	.135	.819	.413	
Y	<---	X2	.002	.077	.020	.984	
Y	<---	X3	.233	.111	2.096	.036	
Y	<---	M	-.378	.110	-3.425	***	
Y	<---	int1	.002	.002	1.152	.249	
Y	<---	int2	.003	.001	2.242	.025	
Y	<---	int3	.000	.001	-.013	.990	
y1	<---	Y	1.000				
y2	<---	Y	1.049	.085	12.336	***	
y3	<---	Y	1.058	.087	12.162	***	
y4	<---	Y	1.066	.090	11.890	***	
x2.4	<---	X2	.931	.075	12.440	***	
x2.3	<---	X2	.879	.070	12.505	***	
x2.1	<---	X2	1.000				
x1.4	<---	X1	.884	.062	14.335	***	
x1.3	<---	X1	.875	.061	14.320	***	
x1.1	<---	X1	1.000				
x1.5	<---	X1	.827	.062	13.389	***	
x2.5	<---	X2	.936	.076	12.333	***	
x3.4	<---	X3	1.174	.093	12.612	***	
x3.3	<---	X3	1.050	.087	12.094	***	
x3.2	<---	X3	1.172	.091	12.824	***	
x3.1	<---	X3	1.000				
x3.5	<---	X3	.975	.082	11.869	***	
x3.6	<---	X3	1.126	.090	12.502	***	
m2	<---	M	1.007	.076	13.311	***	
m3	<---	M	.960	.070	13.650	***	
m4	<---	M	.915	.069	13.183	***	
m5	<---	M	.996	.073	13.696	***	
m1	<---	M	1.000				
x1.6	<---	X1	.905	.069	13.168	***	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
Y	<---	X1	.123
Y	<---	X2	.002
Y	<---	X3	.214
Y	<---	M	-.420
Y	<---	int1	.374
Y	<---	int2	.523
Y	<---	int3	-.003
y1	<---	Y	.797
y2	<---	Y	.878
y3	<---	Y	.869
y4	<---	Y	.855
x2.4	<---	X2	.798
x2.3	<---	X2	.801
x2.1	<---	X2	.799
x1.4	<---	X1	.856
x1.3	<---	X1	.855
x1.1	<---	X1	.844
x1.5	<---	X1	.822
x2.5	<---	X2	.792
x3.4	<---	X3	.829
x3.3	<---	X3	.802
x3.2	<---	X3	.840
x3.1	<---	X3	.789
x3.5	<---	X3	.790
x3.6	<---	X3	.823
m2	<---	M	.836
m3	<---	M	.850
m4	<---	M	.830
m5	<---	M	.852
m1	<---	M	.815
x1.6	<---	X1	.814

الجامعة الإسلامية
الاستاذ الدكتور

Lampiran 15: R² Setelah di Moderasi

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

Untuk R² atau koefisien diterminasinya adalah : 0,648 atau 64,80 %

	Estimate
Innovative_Behaviour_(Y)	.648
x1.6	.697
m1	.670
m5	.730
m4	.688
m3	.720
m2	.693
x3.6	.669
x3.5	.626
x3.1	.611
x3.2	.715
x3.3	.643
x3.4	.693
x2.5	.657
x1.5	.667
x1.1	.691
x1.2	.706
x1.3	.688
x1.4	.714
x2.1	.665
x2.2	.650
x2.3	.667
x2.4	.670
y4	.738
y3	.757
y2	.764
y1	.632

