

**PENINGKATAN KINERJA SDM MELALUI KAPABILITAS INOVASI
DAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DENGAN KEPUASAN
KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI KASUS PADA
CV. JURAGAN BATIK PEKALONGAN)**

SKRIPSI

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Mencapai Derajat Sarjana S1**

Program Studi Manajemen



Disusun oleh :

Fanny Restu Aji

30401612152

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
FAKULTAS EKONOMI PROGRAM STUDI MANAJEMEN**

SEMARANG

2021

HALAMAN PENGESAHAN

SKRIPSI

**PENINGKATAN KINERJA SDM MELALUI KAPABILITAS INOVASI
DAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DENGAN KEPUASAN
KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI KASUS PADA
CV. JURAGAN BATIK PEKALONGAN)**

Disusun Oleh :

Fanny Restu Aji

30401612152

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya
dapat diajukan dihadapan sidang panitia ujian skripsi

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

UNISSULA

Semarang, Juli 2021
جامعته سلطان ابي سفيان واسلامية

Pembimbing,



Dra. Sri Hindah Pudjihastuti, MM

NIDK : 8973810021

HALAMAN PENGESAHAN KELULUSAN SKRIPSI

**PENINGKATAN KINERJA SDM MELALUI KAPABILITAS INOVASI DAN
KEPIMPINAN TRANSFORMASIONAL DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI
VARIABEL INTERVEING (STUDI KASUS PADA CV. URAGAN BATIK
PEKALONGAN)**

Disusun Oleh:
Fanny Restu Aji
NIM : 30401612152

Telah dipertahankan di depan penguji
Pada tanggal 17 Juli 2021
Susunan Dewan Penguji



Pembimbing

Dra. Sri Hindah Pudjihastuti, MM
NIDK. 8973810021

Penguji I

Dr. Tri Wikaningrum, SE., M.S
NIDK.


Penguji II

Arizqi, SE., MM
NIDK.

NIK. 210415053

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan Untuk memperoleh Gelar
Sarjana Ekonomi Tanggal 15 Agustus 2021

Ketua Program Studi Manajemen



Dr. H. Ardian Adhijatma, SE., MM
NIK.210499042

HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

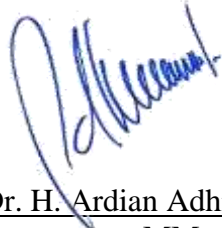
Nama : Fanny Restu Aji
NIM : 30401612152
Program Studi : Manajemen
Fakultas : Ekonomi

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang berjudul **“PENINGKATAN KINERJA SDM MELALUI KAPABILITAS INOVASI DAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI KASUS PADA CV. JURAGAN BATIK PEKALONGAN)”** adalah benar-benar hasil karya saya sendiri, bukan jiplakan dari karya tulis oranglain, baik sebagian maupun seluruhnya. Pendapat atau temuan orang lainyang terdapat dalam skripsi ini dikutip atau dirujuk berdasarkan kode etik ilmiah. Apabila dikemudian hari terbukti skripsi ini adalah hasil jiplakan dari karya tulis orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Demikian pernyataan ini saya buat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Semarang, Februari 2021

Pembimbing,



Dr. H. Ardian Adhiatma, SE.,

MM

NIK: 210499042

Yang memberi pernyataan



Fanny Restu Aji

NIM : 30401612152

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama	:	Fanny Restu Aji
NIM	:	30401612152
Program Studi	:	Manajemen
Fakultas	:	Ekonomi

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa ~~Tugas Akhir/Skripsi/Tesis/Disertasi*~~ dengan judul :

PENINGKATAN KINERJA SDM MELALUI KAPABILITAS INOVASI DAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI KASUS PADA CV. JURAGAN BATIK PEKALONGAN)

dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 21 Agustus 2021

Yang menyatakan,



Fanny Restu Aji

*Coret yang tidak perlu

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama	:	Fanny Restu Aji
NIM	:	30401612152
Program Studi	:	Manajemen
Fakultas	:	Ekonomi

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa ~~Tugas Akhir/Skripsi/Tesis/Disertasi*~~ dengan judul :

PENINGKATAN KINERJA SDM MELALUI KAPABILITAS INOVASI DAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI KASUS PADA CV. JURAGAN BATIK PEKALONGAN)

dan menyetujuinya menjadi hak milik Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta. Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 21 Agustus 2021

Yang menyatakan,



Fanny Restu Aji

*Coret yang tidak perlu

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh variabel kapabilitas inovasi dan Kepemimpinan transformasional terhadap kinerja SDM melalui dengan Kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada CV. Juragan Batik Pekalongan. Jenis penelitian ini bersifat explanatory dengan pendekatan kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di Kampung Batik Giriloyo Yogyakarta. Pengambilan sampel dilakukan secara purposive sampling yang mengambil 119 karyawan. Metode pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner. Metode analisis data yang digunakan adalah SPSS 22. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan pada kapabilitas inovasi, Kepemimpinan transformasional terhadap Kepuasan kerja. Variabel kapabilitas inovasi, Kepemimpinan transformasional dan Kepuasan kerja terhadap kinerja SDM. Kepuasan kerja berhasil memediasi pengaruh kapabilitas inovasi, dan Kepemimpinan transformasional terhadap kinerja SDM

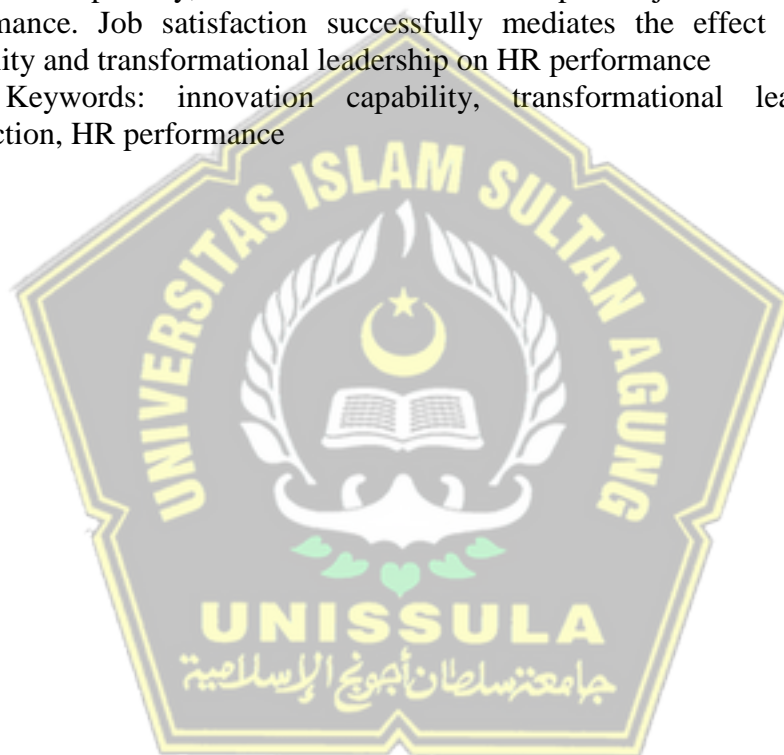
Kata Kunci : kapabilitas inovasi, Kepemimpinan transformasional, Kepuasan kerja, kinerja SDM



ABSTRACT

This study aims to determine how the influence of innovation capability variables and transformational leadership on HR performance through job satisfaction as an intervening variable on CV. Pekalongan Batik skipper. This type of research is explanatory with a quantitative approach. The population in this study are employees who work at KCV. Pekalongan Batik skipper. Sampling was done by purposive sampling which took 119 employees. Methods of data collection is done by using a questionnaire. The data analysis method used was SPSS 22. The results showed that there was a positive and significant influence on innovation capability, transformational leadership on job satisfaction. Variables of innovation capability, transformational leadership and job satisfaction on HR performance. Job satisfaction successfully mediates the effect of innovation capability and transformational leadership on HR performance

Keywords: innovation capability, transformational leadership, job satisfaction, HR performance



MOTO PERSEMBAHAN

-Motto-

Sesungguhnya bersama kesukaran itu ada kemudahan. Karena itu bila kau telah selesai (mengerjakan yang lain) dan kepada Tuhan, berharaplah

(Q.S Al Insyirah : 6-8)

-Persembahan-

Bismillahirrochmaanirohiim

Dengan mengucapkan syukur Alhamdulillah kepada Allah SWT

Kupersembahkan karya tulis ilmiah ini

Teruntuk Mamaku tersayang (Siti Aminah) dan Bapakku tersayang (Sutarna,ST) sebagai inspirasi dalam hidupku yang selalu mendukung serta mendoakan dari segi moril maupun material. Beliau tak pernah lelah untuk mendoakan saya sehingga penelitian skripsi ini telah selesai. Tak lupa, teruntuk dosen Pembimbing saya Bapak Dr. H. Ardian Adhiatma, SE, MM yang selalu sabar membimbing dan mengarahkan saya. Serta para sahabat dan teman-teman sehidup semati, seperjuangan, sependeritaan.

Suatu kesulitan akan terasa mudah bila adanya kerja keras dan perjuangan

KATA PNINGANTAR

Assalamu'alaikum warahmatullahi wabarokatuh

Alhamdulillahirabbil 'alamin. Segala puji bagi Allah SWT. yang telah melimpahkan rahmat hidayah dan karunia-Nya, sehingga peneliti dapat menyelesaikan penyusunan penelitian skripsi dengan judul **Dampak Knowledge Sharing terhadap Organizational Performance melalui Innovation Capability pada UMKM Batik di Kota Semarang** yang disusun sebagai syarat akademis untuk menyelesaikan Program Strata 1 (S1) pada Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Peneliti menyadari bahwa penyusunan penelitian skripsi ini tidak mungkin terselesaikan dengan baik tanpa dukungan, bimbingan serta bantuan, dan doa dari berbagai pihak selama penyusunan usulan penelitian skripsi ini, perkenankanlah peneliti mengucapkan terimakasih sebesar-besarnya kepada :

1. Allah SWT yang selalu memberikan nikmat yang luar biasa, berupa kesehatan akal serta iman sehingga dapat menyelesaikan usulan penelitian skripsi ini.
2. Almarhum Bapak dan ibu serta keluarga yang telah memberikan bantuan baik secara moril maupun materiil sehingga menjadikan usulan penelitian skripsi.
3. Ibu Dra. Sri Hindah Pudjihastuti, MM. selaku Dosen pembimbing dalam penulisan pra skripsi ini dengan penuh kesabaran dan memberi pengarahan untuk menyelesaikan skripsi.
4. Ibu Prof. Hj. Olivia Fachrunnisa, SE., M.Si., Ph.D. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang

5. Bapak Dr. H. Ardian Adhiatma,SE,MM. selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang
6. Bapak dan Ibu Dosen serta staf Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah banyak memberikan dan mengajarkan ilmunya kepada peneliti
7. Temanku serta sahabatku yang selalu memberikan dukungan serta doa kepada peneliti

Peneliti menyadari sepenuhnya bahwa penelitian skripsi ini masih memiliki banyak kekurangan dan kesempurnaan. Oleh karena itu segala kritik maupun saran yang bersifat membangun guna untuk menyempurnakan penelitian skripsi ini dan menghasilkan karya yang lebih baik. Peneliti harap semoga penelitian skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang membacanya.

Semarang, 25 November 2020
Peneliti,

Fanny Restu Aji
30401612152

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN.....	iii
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI	iv
PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH.....	v
PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH.....	vi
ABSTRAK	vii
ABSTRACT.....	viii
MOTO PERSEMBAHAN	ix
KATA PNNGANTAR.....	x
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xvi
DAFTAR TABEL.....	xvii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xviii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	5
1.3 Tujuan Penelitian.....	6
1.4 Manfaat Penelitian.....	7
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	8
2.1 Kinerja SDM.....	8
2.1.1. Pengertian Kinerja.....	8
2.1.2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja.....	9
2.1.3. Indikator Kinerja.....	10
2.2 Kepuasan kerja.....	12
2.2.1. Pengertian Kepuasan Kerja.....	12
2.2.2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja ...	14
2.2.3. Dampak Kepuasan Kerja.....	15
2.2.4. Indikator Kepuasan Kerja.....	17
2.3 Kapabilitas inovasi.....	18

2.3.1.	Pengertian Kapabilitas inovasi	18
2.3.2.	Karakteristik Individu yang Memiliki Kapabilitas inovasi	19
2.3.3.	Faktor-faktor yang mempengaruhi Kapabilitas inovasi	20
2.3.4.	Gambaran Kapabilitas inovasi Lokasi Penelitian	21
2.3.5.	Indikator Kapabilitas inovasi	25
2.3	Kepemimpinan Transformasional	25
2.3.1.	Pengertian Kepemimpinan Transformasional	25
2.3.2.	Dimensi dan Indikator Kepemimpinan Transformasional	26
2.4	Hubungan Antar Variabel dan Pengembangan Hipotesis	27
2.4.1	Pengaruh Kapabilitas inovasi terhadap Kepuasan kerja	27
2.4.2	Pengaruh Kepemimpinan transformasional terhadap Kepuasan Kerja	28
2.4.3	Pengaruh Kapabilitas inovasi terhadap Kinerja SDM ..	30
2.4.4	Pengaruh Kepemimpinan transformasional terhadap Kinerja SDM	31
2.4.5	Pengaruh kepuasan Kerja dan Kinerja SDM	32
2.5	Kerangka Pemikiran	34
BAB III METODE PENELITIAN		35
3.1.	Jenis Penelitian	35
3.2.	Populasi dan Sampel.....	36
3.2.1.	Populasi	36
3.2.2.	Sampel	36
3.3.	Jenis dan Sumber Data	37
3.4.	Metode Pengumpulan Data	37
3.5.	Definisi Operasional dan variabel pengukuran	39
	Kinerja SDM	39
3.6.	Uji Instrumen.....	40
3.6.1.	Uji Validitas	40

	3.6.2. Uji Reliabilitas	41
3.7.	Uji Asumsi Klasik	42
	3.7.1. Normalitas	42
	3.7.2. Multikolinieritas	42
	3.7.3. Heterokedastisitas	42
3.8.	Alat Analisis	43
	3.8.1. Analisis Kualitatif	43
	3.8.2. Analisis Kuantitatif	43
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN		48
4.1.	Gambaran Umum Responden.....	48
	4.1.1. Jenis Kelamin Responden	48
	4.1.2. Umur Responden.....	49
4.2.	Hasil Analisis.....	50
	4.2.1. Deskripsi Variabel Penelitian.....	50
	4.2.1.1. Analisis Jawaban Responden Terhadap Variabel Kapabilitas inovasi	51
	4.2.1.2. Analisis Jawaban Responden Terhadap Variabel Kepemimpinan Transformasional	52
	4.2.1.3. Analisis Jawaban Responden Terhadap Variabel Kepuasan Kerja	54
	4.2.1.4. Analisis Jawaban Responden Terhadap Variabel Kinerja SDM	55
	4.2.2. Hasil Pengujian Instrumen Penelitian	56
	4.2.2.1. Uji Validitas Data	56
	4.2.2.2. Uji Reliabilitas Data	57
	4.2.3. Uji Asumsi Klasik.....	57
	4.2.3.1. Uji Normalitas	58
	4.2.3.2. Pengujian Multikolinieritas	59
	4.2.3.3. Pengujian Heteroskedastisitas	60
	4.2.4. Analisis Jalur.....	61
	4.2.4.1. Model Persamaan Jalur.....	61

4.2.4.2. Koefisien Deteterminasi (R^2)	63
4.2.4.3. Pengujian Hipotesis	64
4.2.5. Hasil Uji Sobel Test	66
4.3. Pembahasan	68
4.3.1. Pengaruh Kapabilitas inovasi terhadap Kepuasan Kerja	68
4.3.2. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja	71
4.3.3. Pengaruh Kapabilitas inovasi terhadap Kinerja SDM	74
4.3.4. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja SDM	75
4.3.5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja	76
4.3.6. Pengaruh Kapabilitas inovasi terhadap Kinerja SDM melalui Kapabilitas Inovasi	78
4.3.7. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja SDM melalui Kapabilitas Inovasi	79
BAB V PENUTUP	81
5.1 Kesimpulan	81
5.2. Implikasi Penelitian	82
5.3. Keterbatasan Penelitian	85
5.4. Agenda Penelitian Mendatang	86
LAMPIRAN	90

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1. Kerangka Pikir.....	34
----------------------------------	----

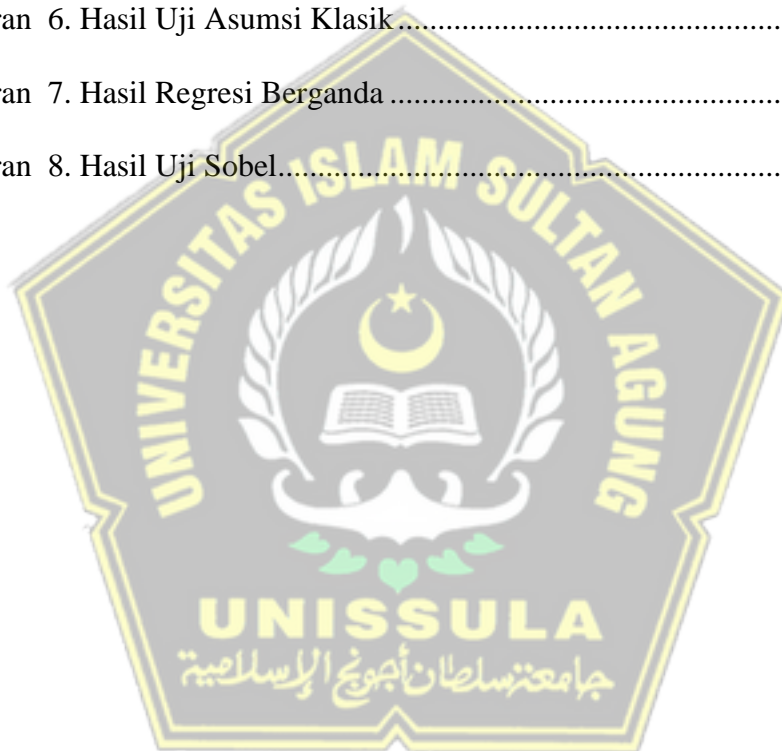


DAFTAR TABEL

Tabel 3. 1. Definisi Operasional dan Variabel Pengukuran.....	39
Tabel 4. 1. Jenis Kelamin Responden	48
Tabel 4. 2 Umur Responden.....	49
Tabel 4. 3 Masa Kerja Responden	50
Tabel 4. 4 Hasil Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kapabilitas inovasi	51
Tabel 4. 5 Hasil Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kepemimpinan Transformasional.....	53
Tabel 4. 6 Hasil Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kepuasan Kerja	54
Tabel 4. 7 Hasil Tanggapan Responden Terhadap Kinerja SDM.....	55
Tabel 4. 8 Hasil Pengujian Validitas Instrumen Kuesioner	56
Tabel 4. 9 Hasil Pengujian Reliabilitas	57
Tabel 4. 10 Tabel uji normalitas 1 dan II.....	58
Tabel 4. 11 Pengujian Multikolinieritas – 1.....	59
Tabel 4. 12 Pengujian Multikolinieritas – 2.....	59
Tabel 4. 13 Pengujian Heteroskedastisitas– 1.....	60
Tabel 4. 14 Pengujian Heteroskedastisitas – 2.....	60
Tabel 4. 15 Tabel Koefisien Persamaan Regresi – 1	61
Tabel 4. 16 Tabel Koefisien Persamaan Regresi – 2	62
Tabel 4. 17 Uji F Model 1	Error! Bookmark not defined.
Tabel 4. 18 Uji F Model 2.....	Error! Bookmark not defined.
Tabel 4. 19 Koefisien Determinasi Model Regresi – 1	63
Tabel 4. 20 Koefisien Determinasi Model Regresi – 2.....	64

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian.....	90
Lampiran 2. Tabulasi Data Penelitian.....	35
Lampiran 3. Hasil Deskripsi Karakteristik Responden.....	35
Lampiran 4. Hasil Deskripsi Variabel.....	36
Lampiran 5. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas	44
Lampiran 6. Hasil Uji Asumsi Klasik.....	50
Lampiran 7. Hasil Regresi Berganda	56
Lampiran 8. Hasil Uji Sobel.....	60



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pada era globalisasi yang semakin dinamis menambah semakin banyaknya Industri Kecil Mikro (IKM) yang bermunculan yang bergerak dalam jenis usaha yang sama. Industri Kecil Mikro tersebut saling berlomba dalam merebut pangsa pasar agar dapat mempertahankan konsumennya untuk tidak berpaling kepada pesaing, tidak terkecuali Industri Kecil Menengah (IKM) batik. Persaingan bisnis batik yang ketat menuntut pemilik/pengusaha mampu melakukan proses manajemen usaha yang produktif dan seefisien mungkin serta dapat menghasilkan produk/jasa yang sesuai dengan preferensi pasar dengan standar kualitas yang lebih baik dibandingkan dengan pesaing. Para pemilik bisnis batik tidak cukup hanya memiliki keunggulan bersaing, akan tetapi dituntut untuk mampu menghasilkan produk yang memiliki daya saing yang tinggi dalam meningkatkan kinerja.

Persaingan yang semakin pesat dalam industri salah satunya industri kecil manufaktur tentunya menghadapi banyak tantangan dengan beberapa produk pesaing. Namun dalam menghadapi tantangan tersebut mempunyai kendala yaitu kendala intern dan kendala ekstern. Beberapa kendala intern adalah rendahnya kualitas SDM, lemahnya peningkatan akses dan pengembangan pasar, lemahnya permodalan, lemahnya struktur organisasi dan manajemen serta jaringan kerja sama yang masih minim dibandingkan pelaku ekonomi lainnya. Sedangkan

kendala ekstern dapat berupa akses sarana dan prasarana ekonomi yang belum mampu mendukung, iklim usaha yang belum kondusif dan terjadi persaingan yang tidak sehat. Oleh karena itu setiap pelaku industri mempunyai pemahaman mengenai cara efektif bagi pelaku industri kecil untuk meminimalisir kendala-kendala tersebut, sehingga dapat terus berkembang dan memiliki daya saing.

Pada suatu organisasi termasuk UKM diperlukan penilaian kinerja. Hal ini penting dilakukan karena dapat digunakan untuk tolak ukur keberhasilan organisasi dalam mencapai misinya (Shiaw, May & Yin, 2015).. Agar kinerja organisasi atau perusahaan dapat meningkat, maka para pengusaha perlu memperhatikan Kapabilitas inovasi. Kapabilitas inovasi adalah usaha untuk menemukan, mengenali, dan menerapkan hal-hal baru yang bermanfaat bagi organisasi. Dengan kata lain, Kapabilitas inovasi merupakan proses mengubah ide-ide kreatif menjadi produk atau metode kerja yang berguna. Kapabilitas inovasi mampu mengubah individu dalam organisasi mampu mendayagunakan pemikiran dan keahliannya menjadi suatu produk serta bila didukung pembaharuan proses maka akan mendorong keberhasilan suatu organisasi. Individu yang mempunyai Kapabilitas inovasi tinggi akan mempunyai kemampuan dalam menghasilkan produk atau proses baru yang berguna bagi perusahaan (Kartono, 2020)

Hal ini didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Harahap (2016) dan (Nurchahyo & Wikaningrum, 2020) yang menyatakan kualitas dan kuantitas kerja individu menjadi lebih baik ketika individu tersebut memiliki kemampuan berinovasi. Dengan kemampuan inovasi individu akan memunculkan inisiatif

untuk menghasilkan metode kerja yang lebih efektif dan efisien. Penelitian Aristanto (2017) yang menyatakan bahwa kemampuan inovasi dalam individu akan meningkatkan dan menghasilkan sesuatu yang baru pada peningkatan Kinerja SDM.

Sebagai upaya mengembangkan perusahaan agar terus berkembang dan mampu bersaing dengan perusahaan lainnya, perlunya peningkatan Kinerja SDM dan pemanfaatan potensi sumber daya yang ada. Cara yang bisa dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan Kinerja SDM yaitu dengan meningkatkan Kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional merupakan sebuah proses di mana para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ketingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. Para pemimpin transformasional mencoba menimbulkan kesadaran para pengikut dengan menyerukan cita-cita yang lebih tinggi dan nilai-nilai moral seperti kemerdekaan, keadilan dan kemanusiaan, bukan di dasarkan atas emosi seperti keserakahan, kecemburuan atau kebencian. Berbagai bukti empiris tersebut menunjukkan bahwa, kepemimpinan transformasional berhubungan erat dengan kinerja (Septyan, Musadieq, & Mukzam, 2017). Sejalan dengan penelitian Satriowati, Paramita, & Hasiholan (2016) dimana seorang pemimpin jika menginginkan kinerja yang optimal maka dalam pelaksanaannya mengelola suatu organisasi haruslah mempunyai nilai-nilai transformasional. Nilai-nilai inilah yang akan memotivasi dan menimbulkan kesadaran untuk mencapai hasil..yang..diinginkan.

Pertumbuhan batik begitu pesat sehingga memiliki prospek yang baik, namun apabila dilihat lebih lanjut tentang bisnis batik juga bertumbuh sangat

pesat sehingga pengusaha batik tradisional harus mampu menciptakan sesuatu yang inovatif jika tidak ingin terancam bisnis batiknya. Permasalahan yang sering dihadapi oleh usaha batik adalah kurangnya para UKM dalam melakukan inovasi yaitu dengan melakukan terobosan dan kreatifitas, baik dalam hal varian atau sesuatu yang baru. Kurangnya pemahaman UKM terhadap kekuatan dan kelebihan yang dimiliki pesaing tentu akan mempengaruhi dalam pengembangan usahanya. Dampak dengan tingginya persaingan akan membuat UKM batik yang gulung tikar. Dengan demikian agar UKM batik yang mampu bertahan pengusaha yang mampu menerapkan strategi dalam produksi. Berikut adalah data omset UMKM Batik di Pekalongan.

Tabel 1.1
Omset CV. Juragan Batik Pekalongan (dalam Rp)

Bulan	Omset (Rp)	Persentase
Januari	32.940.476	-
Februari	34.470.238	4%
Maret	69.136.904	50%
April	59.026.190	-17%
Mei	58.344.761	-1%
Juni	54.866.666	-6%
Juli	47.636.011	-15%
Agustus	41.128.869	-16%
September	75.599.107	46%
Oktober	82.257.738	8%
Nopember	106.662.201	23%
Desember	124.003.570	14%

Sumber: CV. Juragan Batik Pekalongan, 2019

Berdasarkan Tabel 1.1 terlihat bahwa selama Januari-Desember omset CV. Juragan Batik Pekalongan rata-rata mengalami penurunan bulan April sampai Agustus dengan rata-rata penurunan 4%, akan tetapi pada bulan September hingga

Desember perlahan naik kembali dengan rata-rata 23%. Hal tersebut menunjukkan bahwa omset yang didapat belum sesuai harapan. Data pencapaian tersebut mengindikasikan bahwa karyawan yang bekerja di CV Juragan Batik belum mempunyai kinerja yang maksimal.

Karyawan yang belum mampu menyelesaikan target produksi merupakan salah satu indikasi dari Kinerja SDM yang belum maksimal. Kondisi ini mungkin dapat dipengaruhi oleh Kapabilitas inovasi, Kepemimpinan transformasional dan kepuasan karyawan dalam bekerja. Berdasarkan uraian tersebut, maka perlu dilakukan penelitian mengenai faktor yang mempengaruhi Kinerja SDM, yaitu Kapabilitas inovasi, Kepemimpinan transformasional dan Kepuasan kerja, sehingga penelitian ini mengambil judul: **“Peningkatan Kinerja SDM Melalui Kapabilitas inovasi Dan Kepemimpinan transformasional Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada CV. Juragan Batik Pekalongan)”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah di uraikan, maka bagaimana cara meningkatkan Kinerja SDM melalui Kapabilitas inovasi dan Kepemimpinan transformasional dengan Kapabilitas inovasi sebagai variabel intervening, Sehingga pertanyaan penelitian (*question research*) yang dirumuskan pada penelitian ini adalah :

1. Bagaimana pengaruh Kapabilitas inovasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada Karyawan CV. Juragan Batik Pekalongan?

2. Bagaimana pengaruh Kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan pada Karyawan CV. Juragan Batik Pekalongan?
3. Bagaimana pengaruh Kapabilitas inovasi terhadap Kinerja SDM Karyawan CV. Juragan Batik Pekalongan?
4. Bagaimana pengaruh Kepemimpinan transformasional terhadap Kinerja SDM CV. Juragan Batik Pekalongan?
5. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap Kinerja SDM pada Karyawan CV. Juragan Batik Pekalongan?

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah diatas, maka penelitian ini memiliki tujuan sebagai berikut :

1. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis adanya pengaruh Kapabilitas inovasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada Karyawan CV. Juragan Batik Pekalongan.
2. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis adanya pengaruh Kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan pada Karyawan CV. Juragan Batik Pekalongan.
3. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis adanya pengaruh Kapabilitas inovasi terhadap Kinerja SDM Karyawan CV. Juragan Batik Pekalongan.
4. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis adanya pengaruh Kepemimpinan transformasional terhadap Kinerja SDM CV. Juragan Batik Pekalongan.

5. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis adanya pengaruh kepuasan kerja terhadap Kinerja SDM pada Karyawan CV. Juragan Batik Pekalongan.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang akan diperoleh dari penelitian yang akan dilaksanakan ini adalah :

1. Manfaat Teoritis
 - a. Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan bagi penulis, memperkuat penelitian sebelumnya, dan memberikan kontribusi untuk penelitian-penelitian dibidang manajemen sumber daya manusia.
 - b. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan konseptual dan referensi bagi penelitian berikutnya.
2. Manfaat Praktis
 - a. Hasil penelitian ini diharapkan menjadi sumbangan pemikiran bagi Karyawan CV. Juragan Batik Pekalongan sebagai bahan informasi dan masukan guna mengambil suatu kebijakan pimpinan untuk meningkatkan Kinerja SDM.
 - b. Dapat menambah pengetahuan, meningkatkan keterampilan dan kemampuan peneliti tentang faktor yang berhubungan dengan kinerja sumber daya manusia dan menyelesaikan masalahnya.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Kinerja SDM

2.1.1. Pengertian Kinerja

Pada dasarnya kinerja seorang karyawan merupakan hal yang bersifat individual karena setiap karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda-beda dalam mengerjakan tugas pekerjaannya. Menurut (Mangkunegara, 2013) Kinerja SDM adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut (Mathis, 2016) kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Kinerja SDM adalah yang memengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi. Perbaikan kinerja baik untuk individu maupun kelompok menjadi pusat perhatian dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi. Sedangkan menurut (Prabasari & Netra, 2013), "Kinerja adalah tingkatan pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Simanjuntak juga mengartikan kinerja individu sebagai tingkat pencapaian atau hasil kerja seseorang dari sasaran yang harus dicapai atau tugas yang harus dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu".

Dari beberapa definisi kinerja diatas, dapat disimpulkan bahwa Kinerja SDM adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas yang diberikan sesuai tanggung jawabnya yang memberikan kontribusi kepada perusahaan.

2.1.2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Gibson dalam (Agustina, 2019) yaitu :

a. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja yang mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, ia akan merasa puas dengan adanya kesesuaian antara kemampuan, keterampilan dan harapannya dengan pekerjaan yang ia hadapi.

b. Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah tindakan untuk mempengaruhi karyawan dalam suatu organisasi. Demi tercapainya suatu tujuan yang diinginkan gaya kepemimpinan yang diterapkan harus sesuai dengan organisasi atau perusahaan tersebut.

c. Kompensasi

Faktor pembentuk kinerja juga dipengaruhi imbalan Kenaikan gaji, bonus, kompensasi serta tunjangan merupakan bentuk pemberian reward berupa finansial. Sementara promosi jabatan, penambahan tanggung jawab dan kepercayaan penempatan kerja yang lebih baik, serta pengakuan merupakan bentuk reward secara nonfinansial.

d. Komunikasi

Komunikasi penting bagi organisasi dan informasi penting bagi komunikasi yang efektif. Struktur organisasi ditentukan oleh keefektifan komunikasi. Ketika organisasi diharuskan mencapai tujuan, maka anggota-anggota yang berada dalam strukturnya akan bekerja sesuai dengan jabatan dan fungsinya

untuk mencapai tujuan dimaksud. Setiap struktur saling melengkapi dan mempengaruhi antara satu dengan lainnya.

Sedangkan Menurut Mathis dan Jackson dalam Fahmi (2015) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu :

- a. Sikap kerja, seperti: kesediaan untuk bekerja secara bergiliran (*shift work*) dapat menerima tambahan tugas dan bekerja dalam suatu tim.
- b. Tingkat keterampilan yang ditentukan oleh pendidikan latihan dalam manajemen supervisi serta keterampilan dalam teknik industri.
- c. Hubungan tenaga kerja dan pimpinan organisasi yang tercermin dalam usaha bersama antara pimpinan organisasi dan tenaga kerja untuk meningkatkan produktivitas melalui lingkara pengawasan mutu.
- d. Manajemen produktivitas, yaitu manajemen yang efisien mengenai sumber dan sistem kerja untuk mencapai peningkatan produktivitas.
- e. Efisiensi tenaga kerja, seperti: perencanaan tenaga kerja dan tambahan tugas.
- f. Kewiraswastaan, dalam pengambilan resiko, selalu berinovasi dan kreatif dalam bekerja.

2.1.3. Indikator Kinerja

Menurut (Mathis, 2016) kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Salah satu yang digunakan untuk mengukur kinerja adalah dengan melihat dimensi – dimensi Kinerja SDM. Dimensi – dimensi Kinerja SDM adalah:

1. Kualitas (*Quality*)

Merupakan hasil kerja keras dari para karyawan yang sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan oleh pihak perusahaan sebelumnya. Jika hasil yang dicapai oleh karyawan tersebut tinggi maka kinerja dari karyawan tersebut dianggap baik oleh pihak perusahaan atau sesuai dengan tujuannya. Ini berarti merupakan suatu tingkatan yang menunjukkan proses pekerjaan atau hasil yang dicapai atas suatu pekerjaan mendekati adanya kesempurnaan.

2. Kuantitas (*Quantity*)

Merupakan hasil kerja keras dari karyawan yang bisa mencapai skala maksimal yang telah ditentukan oleh pihak perusahaan. Dengan hasil yang telah ditetapkan oleh perusahaan tersebut maka kinerja dari para karyawan sudah baik.

3. Ketepatan Waktu (*Timeliness*)

Karyawan dapat bekerja sesuai dengan standar waktu kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Dengan bekerja yang sesuai dengan standar waktu yang telah ditentukan maka kinerja dari karyawan tersebut sudah baik. Dengan *timeliness* yang merupakan suatu tingkatan yang menunjukkan bahwa suatu pekerjaan dapat terselesaikan lebih cepat dari waktu yang telah ditentukan maka Kinerja SDM tersebut sudah baik.

4. Kehadiran

Merupakan hal yang harus dipertahankan karyawan. Kehadiran karyawan dapat menjadi tolak ukur apakah karyawan menyukai pekerjaan mereka. Karyawan yang jumlah kehadirannya lebih banyak biasanya kinerja yang

dilakukan lebih baik daripada karyawan yang jumlah kehadirannya sedikit.

5. Kemampuan Bekerja Sama

Dengan adanya karyawan yang mempunyai rasa harga diri yang tinggi terhadap pekerjaannya maka karyawan berusaha untuk mencapai hasil terbaik dalam pekerjaan tersebut. Oleh karena itu dengan rasa harga diri yang tinggi terhadap pekerjaannya diharapkan para karyawan dapat meningkatkan kinerjanya dalam bekerja.

Kemampuan bekerja sama yang merupakan suatu tingkatan keadaan dari karyawan dapat menciptakan suasana nyaman dalam bekerja, percaya diri, serta kerjasama antar rekan sekerja sehingga akan tercipta peningkatan kinerja.

2.2 Kepuasan kerja

2.2.1. Pengertian Kepuasan Kerja

Berbagai aliran pemikiran dengan berbagai cara mencoba menjelaskan makna dari kepuasan kerja, Handoko (2012) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah hal yang menyenangkan atau positif dari keadaan emosional yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Kreitner (2014) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sejauh mana orang menyukai atau tidak menyukai pekerjaan mereka. Penulis lain yaitu Robbins dan Timothy, 2015 menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan yang dimiliki karyawan tentang pekerjaan mereka. Berdasarkan beberapa definisi tersebut maka definisi kepuasan kerja ini adalah reaksi emosional karyawan dalam kaitannya

dengan aspek pekerjaan mereka dan tanggapan yang mereka alami di tempat kerja.

Kondisi ini menggambarkan betapa bahagianya karyawan dengan aspek pekerjaan mereka. Ini sampai batas tertentu berkonotasi bahwa, pekerja yang puas adalah orang yang puas dengan aspek pekerjaannya. Kepuasan kerja dapat dikonseptualisasikan sebagai keadaan kebahagiaan yang muncul dari evaluasi pekerjaan atau pengalaman seseorang. Konseptualisasi ini mempertimbangkan baik pengaruh (perasaan) dan kognisi (berpikir). Aspek kognisi ini mempertimbangkan pendapat dan keyakinan pekerjaan sedangkan komponen mempengaruhi di sisi lain terdiri dari perasaan dan emosi relatif terhadap pekerjaan (Cook, 2008).

Singkatnya, kepuasan kerja didefinisikan sebagai sejauh mana orang suka atau tidak suka pekerjaan mereka yang menyiratkan apakah karyawan senang dan puas dalam memenuhi pekerjaan mereka keinginan dan kebutuhan di tempat kerja. Ada berbagai elemen yang berkaitan dengan kepuasan kerja, dan aspek intrinsik dari pekerjaan itu sendiri. Lebih lanjut kepuasan kerja pada dasarnya memiliki banyak segi dan segi-segi ini dapat diklasifikasikan menjadi dua dimensi yaitu:

1. Kepuasan intrinsik

Kepuasan intrinsik lebih banyak berkaitan dengan isi pekerjaan seseorang, seperti otonomi, variasi keterampilan, supervisi, tingkat tanggung jawab, dan lain-lain, sebagai sumber intrinsik kepuasan terdiri dari atribut kualitatif pekerjaan.

2. Kepuasan ekstrinsik

Kepuasan ekstrinsik dikaitkan dengan lingkungan kerja seseorang (kondisi kerja) seperti bonus, penghargaan berwujud, peluang promosi, keselamatan dan jam kerja. Kepuasan ekstrinsik bergantung pada faktor yang lebih nyata seperti kompensasi atau pekerjaan kondisi, tetapi tetap mempengaruhi motivasi internal karyawan.

2.2.2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Secara umum ada beberapa faktor yang dapat memberikan pengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan antara lain (Mangkunegara, 2015) :

1. Penentu demografis
2. Penentu pekerjaan

Determinan kerja lebih mementingkan aspek intrinsik atau faktor yang berhubungan ke konten atau atribut pekerjaan seseorang (Chatzoglou et al., 2011). Ini adalah faktor-faktornya seperti aktivitas, prestasi, kemampuan, otoritas, kemandirian, tanggung jawab, Kreativitas, variasi tugas, pengakuan dan umpan balik.

3. Penentu organisasi

Penentu organisasi lebih memperhatikan aspek ekstrinsik yang terkait dengan lingkungan kerja seseorang seperti kebijakan dan praktik perusahaan, keamanan kerja, kompensasi, kondisi kerja dan kemajuan (Chatzoglou et al., 2011).

4. Faktor penentu sosial

Kepuasan kerja karyawan dapat ditentukan berdasarkan faktor penentu sosial berikut:

- a. Layanan sosial - Sejauh mana karyawan memiliki kesempatan untuk melakukan sesuatu orang lain.
- b. Nilai-nilai moral - sejauh mana seorang individu berpendapat bahwa mereka tidak mau lakukan jika wajan mengganggu nilai moral mereka.
- c. Status sosial - Kesempatan untuk menjadi 'seseorang' dalam komunitas.
- d. Perilaku pengawas: Kompetensi atasan saya dalam membuat keputusan.
- e. Rekan kerja - kepuasan kerja yang rendah dikaitkan dengan kurangnya rasa hormat dari rekan kerja.

Orang biasanya cenderung mempertimbangkan penilaian pengalaman kerja mereka dalam istilah rasa suka atau tidak menyukai dan mengembangkan perasaan puas atau tidak puas terhadap mereka pekerjaan dan organisasi secara keseluruhan. Banyak faktor yang menjelaskan seberapa menguntungkan individu menilai pekerjaannya, terutama sikap individu menuju pekerjaannya. Penelitian telah mengidentifikasi sejumlah variabel yang tampaknya berkontribusi pada kepuasan kerja atau komitmen organisasi.

2.2.3. Dampak Kepuasan Kerja

Ada empat cara di mana karyawan dapat menanggapi ketidakpuasan menurut model EVLN (*Exit, Voice, Loyalty* dan *Neglect*) (Robbins dan Timothy (2015) :

1. Keluar

Keluar atau niat untuk pergi sering disebut sebagai niat pekerja untuk meninggalkan organisasi. Ini adalah perkembangan terakhir dalam proses kognisi yang terdiri dari tiga elemen, yaitu, keinginan untuk diam, pikiran untuk berhenti, dan niat untuk mencari pekerjaan alternatif. Karyawan yang tidak puas dengan pekerjaan mereka cenderung tidak berpindah dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain, karena *turnover* yang diharapkan lebih rendah dalam konteks tertentu. Kemudahan keluar dari organisasi dipengaruhi oleh budaya, yang mana pada gilirannya mempengaruhi pilihan pergantian sukarela.

2. Suara

Suara dalam hal ini diartikan sebagai segala upaya untuk berubah bukan untuk melarikan diri dari keadaan yang tidak menyenangkan. Suara mungkin melibatkan daya tarik otoritas yang lebih tinggi, baik itu di dalam atau di luar hierarki manajerial. Suara adalah respon konstruktif yang bisa lebih konfrontatif.

3. Loyalitas

Loyalitas tinggi menghasilkan suara dan loyalitas yang rendah yang diproduksi. Ada juga karyawan yang mungkin merasa tidak puas tetapi tetap melakukannya diri mereka sendiri, menderita dalam keheningan, hari demi hari, hal yang percaya diri akan segera membaik.

4. Pengabaian

Ketika seorang karyawan mulai kurang memperhatikan kualitas, lebih sering terlambat bekerja, absen dari pekerjaan atau mengurangi tenaga kerja, dipandang sebagai pengabaian. Pengabaian dapat ditandai dengan kelesuan dan

sikap apatis sering kali melalui keheningan karieris. Ini dianggap sebagai aktivitas pasif itu mungkin memiliki konsekuensi negatif bagi perusahaan.

2.2.4. Indikator Kepuasan Kerja

Indikator kepuasan kerja seorang karyawan menurut Hasibuan (2015) adalah:

1. Menyenangi Pekerjaannya

Seorang karyawan merasa senang pada pekerjaannya karena karyawan dapat mengerjakan mereka secara baik.

2. Mencintai Pekerjaannya

Karyawan tidak hanya sekedar menyukai pekerjaannya tapi juga menyadari bahwa pekerjaan adalah sehai yang sesuai dengan keinginannya.

3. Moral Kerja Positif

Moral kerja positif merupakan kesepakatan batiniah yang ada dari dalam diri karyawan atau organisasi dalam mencapai tujuan organisasi yang sesuai dengan kualitas yang ditetapkan.

4. Disiplin Kerja

Disiplin kerja merupakan kondisi yang dibentuk dan diciptakan melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan dan atau ketertiban.

2.3 Kapabilitas inovasi

2.3.1. Pengertian Kapabilitas inovasi

Kapabilitas inovasi didefinisikan sebagai keseluruhan tindakan individu yang mengarah pada pemunculan, pengenalan, dan penerapan dari sesuatu yang baru dan menguntungkan pada seluruh tingkat organisasi. Sesuatu yang baru dan menguntungkan meliputi pengembangan ide produk baru atau teknologi-teknologi, perubahan dalam prosedur administratif yang bertujuan untuk meningkatkan relasi kerja atau penerapan dari ide-ide baru atau teknologi-teknologi untuk proses kerja yang secara signifikan meningkatkan efisiensi dan efektivitas mereka. Menurut Verianto, (2019) Kapabilitas inovasi dapat didefinisikan sebagai semua tindakan individu yang diarahkan pada generasi, pengenalan dan penerapan baru yang bermanfaat pada setiap tingkat organisasi. Sedangkan menurut Rika & Nurhayati (2017) Kapabilitas inovasi yaitu sebagai intensi untuk memunculkan, meningkatkan dan menerapkan ide-ide baru dalam tugasnya, kelompok kerjanya atau organisasinya. Sedangkan menurut Amalya (2019) Kapabilitas inovasi adalah usaha untuk menemukan, mengenali, dan menerapkan hal-hal baru yang bermanfaat bagi organisasi.

Dari segi proses, Kapabilitas inovasi dipandang sebagai sebuah proses kognitif yang bersifat intra personal, sedangkan inovasi lebih menekankan pada antar individu dalam kelompok kerja. Kapabilitas inovasi merupakan salah satu aspek gagasan dari kreativitas sedangkan inovasi mencakup keduanya, yakni ide dan implementasi nyata dari ide yang diajukan. Meskipun inovasi tidak mengisyaratkan kebaruan absolut, namun bisa dipandang sebagai sebuah inovasi

jika perubahan yang terjadi dianggap sebagai suatu hal yang baru oleh individu, kelompok atau organisasi. Bentuk Inovasi bisa bervariasi, mulai dari inovasi yang bersifat minor hingga inovasi yang sifatnya sangat penting. Inovasi bisa ditemukan mulai dari hanya dalam bentuk perubahan prosedur administratif-pelayanan hingga inovasi yang terjadi karena adanya perubahan teknologi.

2.3.2. Karakteristik Individu yang Memiliki Kapabilitas inovasi

Kapabilitas inovasi merupakan rangkaian kegiatan kerja yang secara bertahap dilakukan oleh pekerja dalam mengembangkan dan meningkatkan perilaku kerja yang efektif. Tahapan tersebut meliputi tahapan kegiatan sebagai berikut: *Pertama*, tahu dan memahami lingkup pekerjaan dan potensi permasalahan yang dihadapi dan yang mungkin akan terjadi. *Ke dua*, memiliki kesadaran yang tinggi terhadap kualitas kerja dan secara kreatif mengupayakan tindakan solusi. *Ketiga*, membangun kerjasama dan komitmen bersama untuk merealisasikan usulan perbaikan inovatif dalam proses kerja kelompok. *Ke empat*, mengaplikasikan usulan perbaikan dalam pekerjaan. Tahapan perilaku tersebut adalah proses yang harus dilalui karyawan dalam mengembangkan Kapabilitas inovasi.

Menurut Sulistiowati (2018) menyatakan tentang karakter dari individu yang memiliki Kapabilitas inovasi adalah:

- 1) Mencari tahu teknologi baru, proses, teknik dan ide ide baru,
- 2) Menghasilkan ide-ide kreatif,
- 3) Memajukan dan memperjuangkan ide-ide ke orang lain,

- 4) Meneliti dan menyediakan sumber daya yang diperlukan untuk mewujudkan ide-ide baru,
- 5) Mengembangkan rencana dan jadwal yang matang untuk mewujudkan ide baru tersebut, dan
- 6) Kreatif

Amalya (2019) menyebutkan karakter dari individu yang memiliki Kapabilitas inovasi, diantaranya;

- 1) mencari tahu teknologi baru, proses, teknik dan ide-ide baru,
- 2) menghasilkan ide-ide kreatif,
- 3) menawarkan dan memperjuangkan ide-ide ke orang lain,
- 4) meneliti dan menyediakan sumber daya yang diperlukan untuk mewujudkan ide-ide baru, serta
- 5) mengembangkan rencana dan jadwal yang matang untuk mewujudkan ide baru tersebut.

2.3.3. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kapabilitas inovasi

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Kania et al., (2018) faktor-faktor yang mempengaruhi Kapabilitas inovasi bisa dilihat dari faktor internal dan eksternal yaitu :

a. Faktor Eksternal

- 1) *Competitive pressures*. Semakin tingginya tekanan untuk berkompetisi mampu mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik dan memiliki efek positif untuk munculnya Kapabilitas inovasi.

- 2) *Social – Political pressures*. Organisasi yang memiliki dukungan dari pemerintah harus terus memberi hasil kerja yang memuaskan jika tetap ingin mendapat dukungan. Sehingga pemimpin dan karyawan harus memunculkan Kapabilitas inovasi agar tetap memberi hasil kerja yang terus berkembang dan lebih baik.

b. Faktor Internal

- 1) Interaksi dengan atasan (Kepemimpinan), karyawan yang memiliki hubungan yang positif dengan atasan mereka lebih mungkin untuk menunjukkan Kapabilitas inovasi kerja dan mampu memberi keyakinan bahwa Kapabilitas inovasi mereka akan menghasilkan keuntungan kinerja. Hubungan yang berkualitas sering ditandai dengan saling percaya dan menghormati.
- 2) Interaksi dengan grup rekan kerja (Team Work), karyawan yang memiliki hubungan baik dengan rekan kerja lebih mungkin memudahkan mereka mengimplementasikan ide baru mereka juga meningkatkan idea generation di dalam sebuah grup rekan kerja mereka. Dan hal ini memudahkan Kapabilitas inovasi kerja untuk berkembang.

2.3.4. Gambaran Kapabilitas inovasi Lokasi Penelitian

Kemampuan perusahaan dalam persaingan global sangat ditentukan seberapa jauh setiap bisnis mempersiapkan sumberdaya manusianya (SDM). Memiliki SDM yang bermutu atau inovatif menjadi syarat pokok perusahaan meraih daya saing pasar. Daya inovatif sangat berhubungan dengan visi dan misi

perusahaan. Perusahaan yang memiliki visi jauh kedepan dicirikan oleh cita-cita untuk menjadi perusahaan yang memimpin di bisnis intinya di pasar. Selain itu karyawan memiliki intuisi berbeda juga memiliki kepribadian aktif. Dan diposisikan sebagai asset perusahaan dalam kerangka investasi yang efektif perusahaan jangka panjang. Selain itu karyawan dipandang sebagai sumber inovasi sekaligus sebagai pendukung mutu kinerja individu dan perusahaan. Untuk itu mereka harus dikembangkan dan dipelihara. Ujungnya adalah terbentuknya internalisasi inovasi pada setiap jiwa dan perilaku karyawan

Program pengembangan karyawan berkarakter inovatif yang dilakukan oleh CV. Juragan Batik melalui beberapa hal: (1) pendidikan dan pelatihan yang bersinambung khususnya disesuaikan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi baru; (2) pemberian penghargaan semacam bonus pada individu dan kolektifitas karyawan atas kinerja yang di atas standar; (3) penyuluhan tentang temuan iptek baru; (4) mengajak karyawan inti untuk mengikuti seminar-seminar mode; (5) pemberian penghargaan atas prakarsa dan kreatifitas karyawan baik dalam hal kompensasi finansial maupun nonfinansial; (6) selalu membuka peluang pada karyawan untuk bertukar pikiran tentang upaya memajukan perusahaan; dan (7) program riset dan pengembangan untuk menciptakan inovasi baru.

CV. Juragan Batik didirikan dengan visi untuk menjadi perusahaan ritel busana yang berkualitas, bercitra tinggi dan inovatif, selain itu untuk memberikan kepuasan kepada konsumen dalam hal kualitas pelayanan dan produk yang ditawarkan. Secara normatif segala sumber daya yang terdapat di dalam

perusahaan sengaja diarahkan untuk mencapai visi perusahaan. Disinilah peran dari *values* (nilai) perusahaan memberikan tuntunan perilaku kepada karyawan. Pola perilaku seperti selalu ingin belajar dan berfikir, selalu ingin mendapatkan kualitas kerja yang lebih baik, professional, dan mampu menghormati dirinya dan sesamanya menjadi perhatian utama CV. Juragan Batik. Perlu diciptakan kondisi lingkungan yang dapat memupuk daya kreatif individu/karyawan, dalam hal ini mencakup baik dari lingkungan dalam arti sempit (keluarga) maupun dalam arti kata luas (masyarakat, kebudayaan). Timbul dan tumbuhnya inovatif dan selanjutnya berkembangnya suatu kreasi yang diciptakan oleh seseorang tidak terlepas dari pengaruh kebudayaan serta pengaruh masyarakat tempat individu itu hidup dan bekerja. Owner CV. Juragan Batik, menyatakan :

”Untuk menjaga performance dan menumbuhkan jiwa inovatif karyawan biasanya perusahaan mengadakan program peningkatan kompetensi seperti adanya pelatihan dengan teknologi baru, mengikuti seminar mode, belajar menyambut tamu seperti melakukan pendekatan persuasif, memberi perhatian dan mengenal nama konsumen, melakukan program riset dan pengembangan untuk menciptakan inovasi”.

Karyawan CV. Juragan Batik, KP menyatakan :

“Dulu sewaktu hari-hari pertama kerja saya sedikit kaget dengan kegiatan yang ada disini (CV. Juragan Batik). Tapi dengan berjalannya waktu dengan kebiasaan budaya disini saya jadi terbiasa dan membuat saya terdorong untuk selalu proaktif dengan segala aktivitas yang setiap hari saya kerjakan. Sekarang saya dan semua karyawan sudah terbiasa dan dapat menghasilkan suatu karya seni sendiri yang kreatif & inovatif selain itu juga kami mendapatkan keuntungan dari itu semua ”.

Selain itu terdapat sistem yang mengiringi performa karyawan seperti

bentuk penghargaan “the best employe of the month” yang didasarkan pada ide kreatif, hasil karya dari karyawan, pelayanan terhadap konsumen, pengenalan produk-produk, dan target omzet yang tinggi dan diwujudkan dalam poin karyawan. Apabila kriteria tersebut terpenuhi maka bagi karyawan yang bersangkutan fotonya akan di tempel di tempat yang mudah dilihat seperti tempat pembayaran dan mendapatkan kompensasi yang lainnya seperti bonus.

Sedangkan produk yang diluncurkan juga selalu *up to date*, karena setiap bulan para karyawan harus merancang desain produk kemudian desain tersebut di terjemahkan oleh Fashion & Merchandiser perusahaan. Pimpinan CV. Juragan Batik, menyatakan :

“Terkadang desain yang dihasilkan anak-anak masih sangat kasar tetapi tetap menjadi input yang diperlukan bagi Fashion & Merchandiser perusahaan yang nantinya menjadi busana seperti yang dihasilkan oleh karyawan sekarang ini ”.

Proses keterlibatan karyawan yang cukup tinggi tersebut maka perusahaan dapat terus berinovasi karena mendapat dukungan dari karyawannya sehingga dapat menawarkan produk-produk yang berkualitas dan inovatif. Secara formal Postulate CV. Juragan Batik bisa menjadi dasar hukum atas tiap tindakan yang dilakukan oleh anggota organisasi dan dapat digunakan sebagai penuntun untuk berperilaku inovatif. Apabila tindakan dari anggota organisasi dikategorikan menyimpang dari postulate tersebut maka anggota yang bersangkutan sudah melanggar aturan dasar perusahaan dan secara moral anggota tersebut akan merasa bersalah.

2.3.5. Indikator Kapabilitas inovasi

Kapabilitas inovasi dalam penelitian ini diukur menggunakan indikator yang sebelumnya digunakan dalam penelitian (Hadi, Putra, & Mardikaningsih, 2020)

1. *idea exploration* (karyawan mampu menemukan kesempatan atau sebuah masalah);
2. *idea generation* (karyawan mampu mengembangkan ide inovasi dengan menciptakan dan menyarankan ide untuk proses baru);
3. *idea championing* (karyawan diharapkan terdorong untuk mencari dukungan dalam mewujudkan ide inovasi baru yang telah dihasilkannya); dan
4. *idea implementation* (karyawan mempunyai keberanian untuk menerapkan ide baru tersebut kedalam proses kerja yang biasa dilakukan).

2.3 Kepemimpinan Transformasional

2.3.1. Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional mencerminkan jenis kepemimpinan di mana para pemimpin menggerakkan pengikut mereka di luar kepentingan pribadi langsung melalui pengaruh ideal (karisma), inspirasi, stimulasi intelektual, atau pertimbangan individual (Jung & Yoon, 2015). Gaya kepemimpinan transformasional menurut Pambudi, Mukzam, & Nurtjahjono (2016) adalah gaya kepemimpinan dimana pemimpin mengubah dan memotivasi para pengikut sehingga mereka merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin. Gaya kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang bisa

dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan. Konsekuensinya, para pemimpin harus mengadopsi gaya kepemimpinan ini ketika mereka bersedia melakukan evaluasi diri cara mereka bertindak. Ini juga berdampak positif pada pembelajaran, organisasi inovasi dan kinerja (Djuraidi & Laily, 2020)

Dari pendapat diatas maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang kharismatik dan mempunyai peran sentral serta strategi dalam membawa organisasi mencapai tujuannya. Pemimpin transformasional juga harus mempunyai kemampuan untuk menyamakan visi masa depan dengan bawahannya, serta mempertinggi kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi dari pada apa yang mereka butuhkan. Interaksi yang timbul antara pemimpin dengan bawahannya ditandai dengan pengaruh pemimpin untuk mengubah perilaku bawahannya menjadi seorang yang merasa mampu dan bermotivasi tinggi dan berupaya mencapai prestasi kerja yang tinggi dan bermutu. Pemimpin mempengaruhi pengikutnya sehingga tujuan organisasi akan tercapai.

2.3.2. Dimensi dan Indikator Kepemimpinan Transformasional

Indikator kepemimpinan transformasional menurut Bass dalam (Yukl, 2013) antara lain:

- a) Pengaruh Ideal (*Idealized Influence*) : Pengaruh yang ideal berkaitan dengan reaksi bawahan terhadap pemimpin. Pemimpin diidentifikasi dengan dijadikan sebagai panutan, dipercaya, dihormati dan mempunyai visi dan misi yang jelas menurut persepsi bawahan dapat diwujudkan.

- b) Motivasi yang Inspirasi (*Inspirational Motivation*): Pemimpin yang inspirasional adalah seorang pemimpin yang bertindak dengan cara memotivasi dan menginspirasi bawahan yang berarti mampu mengomunikasi ekspektasi yang tinggi dari bawahannya, menggunakan simbol-simbol untuk berfokus pada upaya bawahannya dan menyatakan tujuan-tujuan penting secara sederhana.
- c) Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*) : Pemimpin mendorong bawahan untuk lebih kreatif, serta mendorong bawahannya untuk menggunakan pendekatan-pendekatan baru yang lebih rasional dalam pengambilan keputusan dan cermat dalam menyelesaikan permasalahan yang ada .
- d) Perhatian yang bersifat Individual (*Individualized Consideration*) : Pemimpin memberikan perhatian pribadi kepada bawahannya, seperti memperlakukan mereka sebagai pribadi yang utuh, mempertimbangkan kebutuhan dari bawahannya, serta melatih dan memberikan saran kepada bawahannya.

2.4 Hubungan Antar Variabel dan Pengembangan Hipotesis

2.4.1 Pengaruh Kapabilitas inovasi terhadap Kepuasan kerja

Ada studi empiris sebelumnya yang substansial dan literatur yang diterbitkan tentang korelasi antara kepuasan kerja dan Inovasi. Kepuasan kerja adalah kunci inovasi dan daya saing dimana kepuasan kerja karyawan mengarah pada Kapabilitas inovasi di mana karyawan melampaui peran individu untuk

berkolaborasi dengan rekan kerja, membuat saran untuk meningkatkan organisasi, dan bekerja untuk meningkatkan posisi organisasi di lingkungan eksternal. Ketika karyawan diberi nilai melalui pemberdayaan dan pelatihan, karyawan merasakan kepuasan dalam bekerja dan mereka membalas organisasi dengan menunjukkan perilaku yang terlibat. Perilaku karyawan yang merasakan kepuasan akan memotivasi mereka untuk melakukan lebih dari tugas mereka dan menghasilkan inovasi dalam organisasi. Selain itu, karyawan yang merasakan kepuasan dalam bekerja akan menjadi inovatif dan menarik lebih banyak orang bertalenta ke dalam organisasi

Sejalan dengan pendapat Astuti et al., (2019) didapati bahwa Kapabilitas inovasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Ayala et al., (2017) juga meneliti hal yang sejalan dimana Kapabilitas inovasi dan kepuasan kerja. Berdasarkan hasil penelitian Astuti et al., (2019) dan Ayala et al., (2017) dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: Kapabilitas inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

2.4.2 Pengaruh Kepemimpinan transformasional terhadap Kepuasan Kerja

Sebagian besar penelitian tentang kepemimpinan transformasional menunjukkan bahwa fokusnya sebagian besar pada motivasi dan menunjukkan kemungkinan bahwa kepemimpinan transformasional membantu kepuasan kerja. Karyawan yang puas berkomitmen untuk melakukan apa yang diperlukan menyelesaikan pekerjaan. Kepuasan kerja sejalan dengan kinerja organisasi karena karyawan lebih tertarik pada pekerjaan yang ada dibanding daripada aspek moneter pekerjaan. (Djuraidi & Laily, 2020; Pambudi et al., 2016)

Kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terjalin karena keduanya memiliki kesempatan untuk merangsang karyawan agar bekerja melebihi impian terliar mereka mengenali perubahan (Kochanowski, Seifert, & Yukl, 2010). Para pemimpin tahu bahwa keragaman ada di seluruh organisasi karena setiap orang memiliki latar belakang etika yang berbeda, tetapi penggunaan kepemimpinan transformasional memiliki kemampuan untuk memberikan dukungan dan dorongan untuk membantu membuat solusi untuk beberapa masalah yang timbul ketika karyawan tidak puas.

Kepuasan menyebabkan karyawan mempercayai pemimpinnya dan cenderung memotivasi mereka untuk bekerja pekerjaan. Akibatnya, penggunaan kepemimpinan transformasional memiliki kemampuan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Penggunaan kepemimpinan transformasional memiliki kemampuan untuk menghasilkan kepuasan kerja, kepercayaan dan optimisme tentang tujuan dan kemampuan pengikut, dan memberikan visi yang jelas tentang tujuan dan misi kelembagaan. Pemimpin transformasional mendorong Kepemimpinan transformasional melalui pemberdayaan dan eksperimen yang bermanfaat, harapan yang tinggi, menciptakan lingkungan kerja yang bermakna dan memuaskan, dan membangun hubungan pribadi dengan pengikut. Semua kemampuan ini dapat membantu menghasilkan kepuasan kerja. Pemimpin bertanggung jawab untuk memastikan itu terjadi, untuk memastikan alat tersedia untuk membuat kepuasan kerja berhasil, dan dipertahankan setelah berhasil organisasi. Tindak lanjut perlu dilakukan untuk mendapatkan umpan balik dan menyesuaikannya. (Adinata, 2015; Susiawan & Muhid, 2015)

Keterkaitan antara kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja, seperti dinyatakan dalam penelitian (Dwiarko & Nugrohoseno, 2014). Djuraidi & Laily, 2020; Susiawan & Muhid, 2015 yang menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan hasil penelitian yang sudah dilakukan oleh S Djuraidi & Laily, serta Susiawan & Muhid, maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut :

H2: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

2.4.3 Pengaruh Kapabilitas inovasi terhadap Kinerja SDM

Inovasi merupakan proses mengubah ide-ide kreatif menjadi produk atau metode kerja yang berguna. Individu dalam organisasi yang mampu mendayagunakan pemikiran dan keahliannya menjadi suatu produk dan proses baru maka akan mendorong keberhasilan suatu organisasi. Dengan demikian kemampuan individu dalam menciptakan outcome yang inovatif baik berupa produk, proses, dan metode baru yang lebih efektif dan efisien, yang berguna bagi perusahaan, pemangku kepentingannya dan menikmati hasil dari kinerja inovasi yang tinggi (Raharso & Tjahjawati, 2016).

Penelitian Harahap (2016) dan (Nurcahyo & Wikaningrum, 2020) yang menyatakan kualitas dan kuantitas kerja individu menjadi lebih baik ketika individu tersebut memiliki kemampuan berinovasi. Dengan kemampuan inovasi individu akan memunculkan inisiatif untuk menghasilkan metode kerja yang lebih efektif dan efisien. Hal ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Aristanto (2017) yang menyatakan bahwa kemampuan inovasi dalam individu akan meningkatkan dan menghasilkan sesuatu yang baru pada peningkatan Kinerja

SDM. Berdasarkan hasil penelitian (Aristanto, 2017; Harahap, 2016; Nurcahyo & Wikaningrum, 2020) dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3: Kapabilitas inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM

2.4.4 Pengaruh Kepemimpinan transformasional terhadap Kinerja SDM

Pemimpin mempunyai tanggung jawab yang besar untuk menciptakan kondisi-kondisi yang merangsang anggota agar dapat mencapai tujuan yang ditentukan. Gaya kepemimpinan menjadi cermin kemampuan seseorang dalam mempengaruhi individu atau kelompok, serta fleksibel dalam cara pendekatan yang digunakan demi meningkatkan kinerja. Untuk mencapai tujuan dari organisasi, karyawan harus mengesampingkan tujuan pribadinya atau setidaknya memiliki sebagian tujuan untuk mencapai tujuan utama organisasi. Dalam konteks organisasi, sifat kinerja adalah ditentukan oleh organisasi itu sendiri. Karyawan merupakan bagian penting dalam pencapaian tujuan sebuah organisasi, dan gaya kepemimpinan dapat memberikan pengaruh dalam kinerja SDM. Seorang pemimpin yang baik memahami pentingnya karyawan dalam mencapai tujuan.

Hasil penelitian yang telah dilakukan oleh (Cahyono, Maafif, & Suharjono., 2014; Satriowati et al., 2016; Septyan et al., 2017) yang menyatakan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Cahyono, et.al, 2014 Satriowati serta Cahyono serta Septian et.al, maka penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut :

H4: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja SDM

2.4.5 Pengaruh kepuasan Kerja dan Kinerja SDM

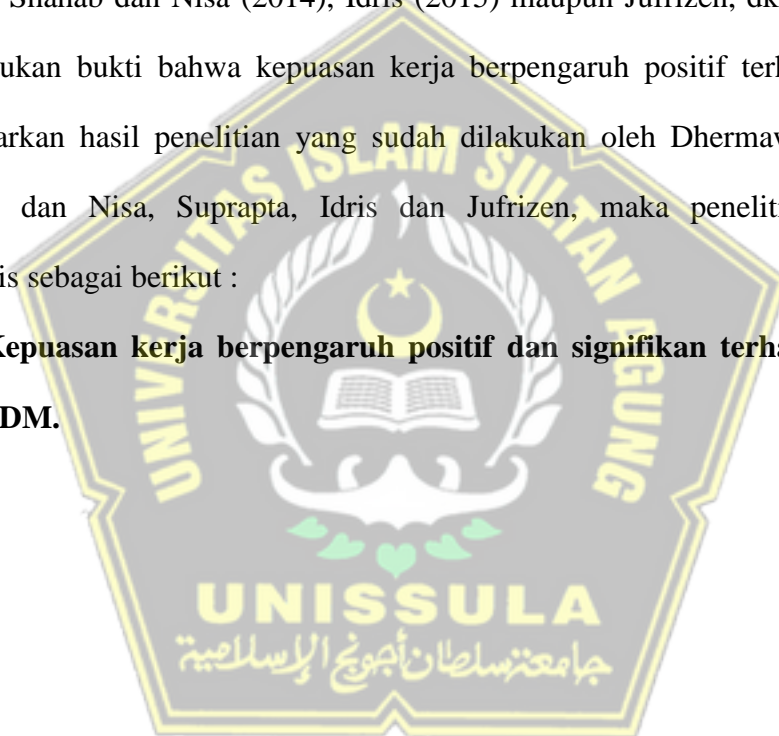
Pada pasar persaingan modern, visi setiap organisasi untuk mencapai tujuan kinerja yang tinggi melalui produktivitas dan efisiensi. Namun, pencapaian visi tersebut membutuhkan tenaga kerja yang sangat puas karena mereka berusaha untuk memperluas lebih banyak upaya kinerja dan bekerja lebih keras untuk mencapai hasil. Begitu pula dengan kinerja keseluruhan sebuah organisasi bergantung pada kinerja individu yang cerdas dan sukses. Dalam menjelaskan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja, ada dengan tiga sudut pandang utama yaitu bahwa kepuasan menyebabkan kinerja, kinerja menyebabkan kepuasan dan penghargaan menyebabkan kepuasan dan kinerja.

Menurut Handoko (2012) kepuasan kerja adalah keadaan emosi positif maupun negatif dimana para memandang pekerjaan mereka. Kepuasan dan produktivitas memiliki tautan penting untuk saling mempengaruhi. Upaya mengarah pada kinerja yang efektif akhirnya mengarah pada kepuasan tetapi jenis sistem penghargaan di mana karyawan beroperasi pada akhirnya mempengaruhi kepuasan dan kinerja. Output dan produktivitas suatu organisasi seringkali dievaluasi terhadap Kinerja SDMnya dan oleh karena itu Kinerja SDM yang lebih baik menuntut kepuasan kerja tingkat tinggi. Pada tahap perekrutan, tingkat kepuasan dan motivasi karyawan mempengaruhi tingkat kinerja mereka. Sejalan dengan argumen ini, bahwa tingkat kepuasan kerja yang rendah berpengaruh negatif terhadap komitmen karyawan yang akhirnya menghambat pencapaian

tujuan dan kinerja organisasi. Oleh karena itu, untuk mempertahankan kinerja yang lebih tinggi membutuhkan paket yang menarik dan dunia yang kompetitif saat ini menuntut organisasi mempertahankan kinerja yang lebih tinggi agar tetap kompetitif di pasar.

Keterkaitan antara kepuasan kerja dengan kinerja telah ditunjukkan dalam penelitian sebelumnya misalnya penelitian Dhermawan, dkk (2012, Supatmi, dkk (2013), Shahab dan Nisa (2014), Idris (2015) maupun Jufrizen, dkk (2017) yang menemukan bukti bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja. Berdasarkan hasil penelitian yang sudah dilakukan oleh Dhermawan, Supatmi, Shahab dan Nisa, Suprpta, Idris dan Jufrizen, maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut :

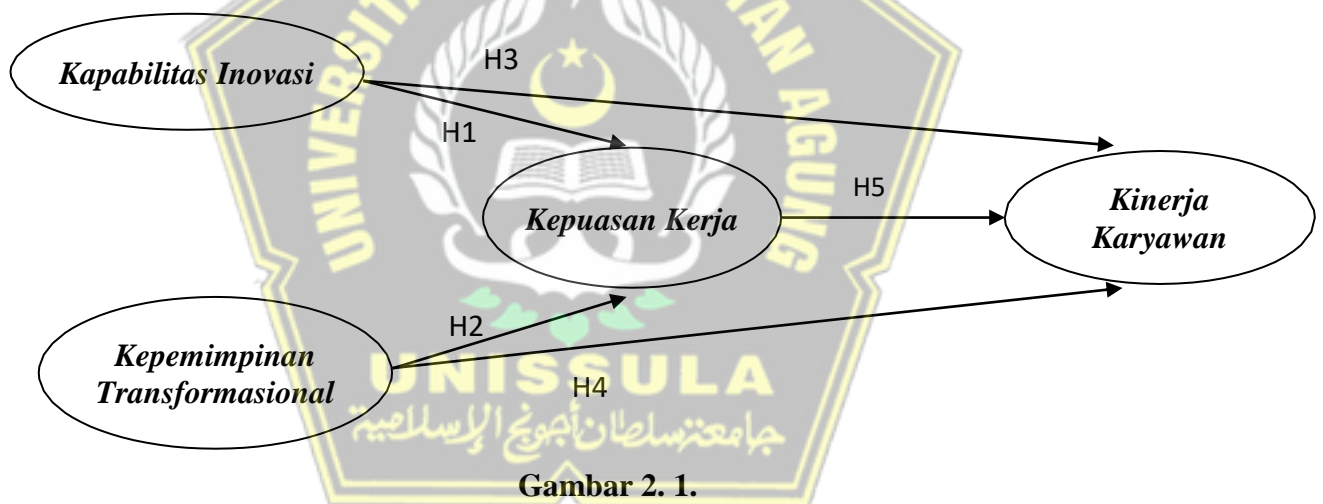
H₅: Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM.



2.5 Kerangka Pemikiran

Dalam sebuah perusahaan, Kinerja SDM merupakan salah satu tolak ukur untuk mengetahui perkembangan suatu perusahaan tersebut. Baik buruknya suatu perusahaan dapat dilihat dari kinerja para karyawannya. Faktor yang dapat mempengaruhi Kinerja SDM yaitu Kapabilitas inovasi dan Kepemimpinan transformasional. Kapabilitas inovasi dan Kepemimpinan transformasional juga dapat mempengaruhi Kinerja SDM melalui kepuasan kerja.

Berdasarkan uraian diatas maka dapat digambarkan kerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :



Gambar 2. 1.
Kerangka Pikir

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian memungkinkan peneliti untuk menjawab pertanyaan penelitian dasar. Pilihan jenis dan desain penelitian tergantung pada tujuan penelitian ini, sumber data yang tersedia, cara memperoleh data dan ketersediaan waktu. Penelitian ini menerapkan jenis desain penelitian deskriptif dan eksplanatori; untuk mendeskripsikan & menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja SDM & hubungan antara variabel yang berkorelasi untuk memperkirakan efek terintegrasi dari Kapabilitas inovasi dan Kepemimpinan transformasional terhadap Kapabilitas inovasi dan akhirnya terhadap kinerja. Tipe penelitian eksplanatori adalah yaitu penelitian yang diterapkan dalam upaya untuk memperoleh penjelasan atas suatu hubungan beberapa variabel (Sugiyono, 2016)

Pendekatan pengumpulan data kualitatif dan kuantitatif akan diterapkan sebagaimana masing-masing metode memiliki kelemahan dengan kekuatan dari pendekatan lainnya. Dalam mendesain instrumen Kuesioner terdiri dari lima poin skala likert pertanyaan yang dibangun, jenis timbangan yang digunakan untuk mengukur item pada instrumen adalah timbangan bersambung (sangat setuju Sangat tidak setuju)

3.2. Populasi dan Sampel

3.2.1. Populasi

Populasi adalah gabungan dari elemen yang berbentuk peristiwa atau seseorang yang memiliki karakteristik serupa yang menjadi daya tarik peneliti, karena dipandang sebagai semesta penelitian (Potale & Uhing, 2015). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan tetap bagian produksi pada CV. Juragan Batik Pekalongan berjumlah 119 Karyawan.

3.2.2. Sampel

Sampel merupakan sebagian dari populasi yang memiliki karakteristik yang relatif sama dan dianggap bisa mewakili populasi (Shmailan, 2016). Sampel ialah bagian dari anggota populasi terjangkau yang dapat digunakan sebagai subjek penelitian melalui teknik sampling Potale, Rocky (2015). Peneliti ingin menggunakan teknik probability sampling, Sugiyono (2014) mengatakan bahwa teknik probability sampling adalah teknik penarikan sampel yang memberikan peluang bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih untuk menjadi sampel. Dan peneliti akan menggunakan teknik total sampling. Menurut Sugiyono (2014) mengatakan bahwa total sampling adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Maka dari uraian di atas, teknik penarikan sampel yang digunakan sebagai penelitian sebanyak 119 karyawan.

3.3. Jenis dan Sumber Data

Adapun jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Data Primer

Menurut Ghozali, (2018) data primer ialah data yang diperoleh atau dikumpulkan langsung di lapangan oleh orang yang melakukan penelitian atau yang bersangkutan yang memerlukannya. Data primer di dapat dari sumber informan yaitu individu atau perseorangan seperti hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan oleh orang yang melakukan penelitian dari sumber-sumber yang telah ada (Ghozali, 2018).

3.4. Metode Pengumpulan Data

Metode Pengumpulan data yang dilakukan didalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Data Primer

Data primer dalam penelitian ini didapatkan dengan menggunakan metode pengumpulan data kuesioner, observasi dan wawancara.

1. Kuesioner

Kuesioner adalah metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan pertanyaan-pertanyaan kepada responden, dengan

adanya data tersebut akan menjadi informasi menjawab tujuan penelitian dan data yang di peroleh harus relevan dan akurat.

2. Wawancara

Wawancara merupakan metode pengumpulan data dengan cara melakukan komunikasi dan tatap muka melalui proses tanya jawab kepada narasumber atau responden terpilih.

3. Observasi

Observasi merupakan metode pengumpulan data dengan cara mengamati dan mencatat secara sistematis mengenai gejala-gejala yang diteliti.

b. Data sekunder

Data sekunder dalam penelitian ini dilakukan dengan metode pengumpulan data studi pustaka dan dokumentasi.

1. Study pustaka

Dengan cara pengumpulan data secara tidak langsung. Dimana data diperoleh dengan cara mempelajari literature-literatur, jurnal-jurnal, buku-buku, dan referensi yang berhubungan dengan masalah Kapabilitas inovasi, kepuasan kerja dan kinerja SDM.

2. Dokumentasi

Dengan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan mempelajari atau mengumpulkan catatan dan dokumentasi yang berkaitan dengan masalah yang di teliti.

3.5. Definisi Operasional dan variabel pengukuran

Variabel dalam penelitian ini adalah Kapabilitas inovasi, kepemimpinan, Kapabilitas inovasi, dan Kinerja SDM dengan definisi masing-masing variabel dijelaskan pada tabel berikut :

Tabel 3. 1.
Definisi Operasional dan Variabel Pengukuran

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Pengukuran
1	Kinerja SDM	hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas yang diberikan sesuai tanggung jawabnya yang memberikan kontribusi kepada perusahaan.	a. Kualitas (<i>Quality</i>) b. Kuantitas (<i>Quantity</i>) c. Ketepatan Waktu (<i>Timeliness</i>) d. Kehadiran e. Kemampuan Bekerja Sama (Mathis, 2016)	Menggunakan skala likert 1= Sangat tidak setuju 2 = tidak setuju 3 = cukup setuju 4= setuju 5 =sangat setuju
2	Kepuasan kerja	sejauh mana orang suka atau tidak suka pekerjaan mereka yang menyiratkan apakah karyawan senang dan puas dalam memenuhi pekerjaan mereka keinginan dan kebutuhan di tempat kerja.	a. Menyenangi Pekerjaannya b. Mencintai Pekerjaannya c. Disiplin Kerja d. Moral Kerja Positif (Hasibuan, 2015)	Menggunakan skala likert 1= Sangat tidak setuju 2 = tidak setuju 3 = cukup setuju 4= setuju 5 =sangat setuju
3	Kapabilitas inovasi	kemampuan menemukan, mengenali, dan menerapkan hal-hal baru yang bermanfaat bagi organisasi	a. (1) idea exploration (karyawan mampu menemukan kesempatan atau sebuah masalah); (2) idea generation (karyawan mampu mengembangkan ide inovasi dengan menciptakan dan menyarankan ide untuk proses	Menggunakan skala likert 1= Sangat tidak setuju 2 = tidak setuju 3 = cukup setuju 4= setuju 5 =sangat setuju

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Pengukuran
			baru); (3) idea championing (karyawan diharapkan terdorong untuk mencari dukungan dalam mewujudkan ide inovasi baru yang telah dihasilkannya); dan (4) idea implementation (karyawan mempunyai keberanian untuk menerapkan ide baru tersebut kedalam proses kerja yang biasa dilakukan) (Hadi et al., 2020)	
4	Kepemimpinan transformasional	pemimpin yang kharismatik dan mempunyai peran sentral serta strategi dalam membawa organisasi mencapai tujuannya	a. Idealized Influence b. Inspirational Motivation c. Intellectual Stimulation d. Individualized Consideration	Menggunakan skala likert 1= Sangat tidak setuju 2 = tidak setuju 3 = cukup setuju 4= setuju 5 =sangat setuju

3.6. Uji Instrumen

3.6.1. Uji Validitas

Mengenai validitas, validasi butir angket dilakukan melalui konsultasi awal dengan pembimbing dan rekan untuk menilai instrumen penelitian. Peneliti menggunakan validitas konstruk, karena hasil yang lebih akurat dan bermakna

serta sejauh mana suatu pengukur mengukur secara memadai mewakili konstruksi bawahan yang seharusnya diukur dan untuk memastikan bahwa informasi yang diminta dari responden mencakup semua bidang yang relevan dan tujuan penelitian (Ghozali, 2018). Untuk meningkatkan validitas data dikumpulkan dengan menggunakan kuisisioner peneliti mencari data berdasarkan tujuan penelitian. Uji validitas pada penelitian ini membandingkan r hitung dengan r table. Suatu item dinyatakan valid jika nilai korelasinya adalah signifikan

3.6.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan instrumen penting untuk mengukur derajat konsistensi suatu atribut yang seharusnya diukur. Alpha Cronbach adalah salah satu yang paling umum ukuran keandalan yang diterima. Ini mengukur konsistensi internal item dalam skala. Nilai tersebut menunjukkan bahwa sejauh mana item dalam kuesioner terkait satu sama lain. Menurut Ghozali, (2018) Cronbach alpha adalah koefisien reliabilitas dan memang benar biasa digunakan sebagai ukuran konsistensi atau reliabilitas internal. Untuk menguji reliabilitas instrumen data, alpha Cronbach dihitung untuk menguji reliabilitas instrumen penelitian sebagai berikut. Instrumen penelitian akan dikatakan variabel ketika pengujian tersebut menunjukkan cronbach alpha sama dengan atau lebih dari 0,60 (Ghozali, 2018)

3.7. Uji Asumsi Klasik

langkah untuk menguji sebuah uji ini adalah menguji asumsi-asumsi yang harus dipenuhi oleh Regresi Linear Berganda. Asumsi-asumsi tersebut antara lain:

3.7.1. Normalitas

Uji normalitas dimaksudkan untuk memastikan bahwa nilai residual memiliki distribusi normal atau tidak (Ghozali, 2018). Pengujian ini dapat dilihat program SPSS dengan metode uji Kolmogorov Smirnov. Tidak adanya perbedaan data dengan distribusi normal diperoleh jika nilai signifikansi uji $> 0,05$.

3.7.2. Multikolinieritas

Uji multikolinieritas digunakan untuk menguji apakah model regresi ditemukan ada atau tidaknya korelasi antar variabel bebas. Model regresi menunjukkan ada gejala multikolinier apabila terlihat nilai *variance inflation factor* (VIF) mendekati 10 bahkan lebih dan nilai tolerance kurang dari 0,10. (Ghozali, 2018)

3.7.3. Heterokedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual data yang ada. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau terjadi heterokedastisitas. Dalam penelitian ini untuk mendeteksi ada atau tidaknya heterokedastisitas, salah satunya dengan melihat uji gleser. Uji glejser mengusulkan untuk meregres nilai absolute residual terhadap variabel independen. Jika variabel independen signifikan secara statistic mempengaruhi variabel dependen, maka ada indikasi terjadi

heteroskedastisitas.

Kriteria tidak terjadi problem heteroskedastisitas apabila

- 1) Jika $p\text{-value} > 0.05$, maka data tidak mengandung adanya heteroskedastisitas
- 2) Jika $p\text{-value} < 0.05$, maka data mengandung adanya heteroskedastisitas.

3.8. Alat Analisis

Agar data yang telah didapat dan dikumpulkan tersebut dapat digunakan atau dimanfaatkan maka harus dianalisis dan diolah terlebih dahulu sehingga data tersebut dapat dijadikan sebagai bahan pengambilan keputusan. Alat analisis yang dapat digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

3.8.1. Analisis Kualitatif

Analisis kualitatif merupakan sebuah analisis yang digunakan untuk mengolah sebuah data yang tidak berupa angka atau yang tidak dapat diukur ataupun dapat juga berbentuk sebagai kasus sehingga perlu dilakukan penjabaran lebih lanjut, dan digunakan untuk membantu analisis kuantitatifnya.

3.8.2. Analisis Kuantitatif

Analisis kuantitatif merupakan sebuah analisis yang digunakan untuk mengolah sebuah data yang berupa angka. Dengan bantuan program SPSS dalam penelitian ini pengolahan data dengan menggunakan alat analisis sebagai berikut :

a. Path Analisis

Digunakan untuk mengukur model variabel Kapabilitas inovasi, Kepemimpinan transformasional, Kapabilitas inovasi, dan Kinerja SDM.

$$Y_1 = b_1X_1 + b_2X_2 + e_1$$

$$Y_2 = b_1X_1 + b_2X_2 + b_3Y_1 + e_2$$

Keterangan :

$b_{(1,2,3,4,5)}$ = Koefisien regresi variabel bebas (koefisien beta)

X_1 = Variabel Kapabilitas inovasi

X_2 = Variabel Kepemimpinan transformasional

Y_1 = Variabel kepuasan kerja

Y_2 = Variabel Kinerja SDM

e_1 = Disturbance error 1

e_2 = Disturbance error 2

b. Koefisien Determinasi

Uji ini digunakan untuk melihat seberapa besar kemampuan variasi variabel bebas dalam mempengaruhi variasi variabel terikat. Hal ini dapat dilihat nilai Adjusted R Square dengan kriteria nilai determinasi berkisar antara nol sampai dengan satu. Apabila Adjusted R Square yang didapat semakin besar (mendekati satu) maka variabel bebas memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variabel terikat (Ghozali, 2011).

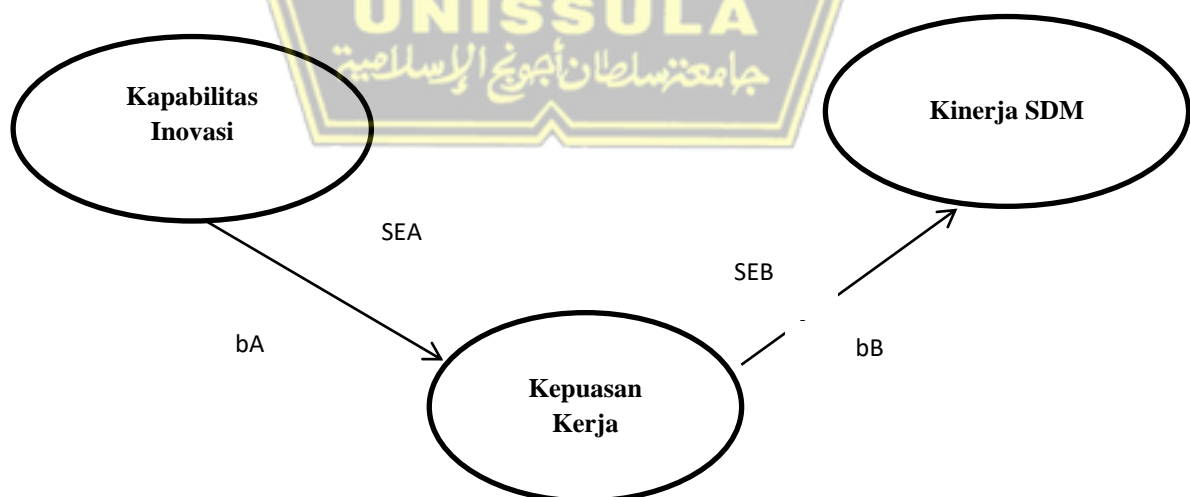
c. Pengujian Hipotesa (Uji t)

Uji ini membandingkan t hitung dengan t tabel pada $\alpha = 0,05$ hal ini akan menunjukkan apakah variabel bebas mempunyai pengaruh signifikan dengan variabel terikatnya. Apabila t hitung > (lebih besar) dari t tabel dan signifikan t hitung < α , maka H_0 ditolak dan H_a diterima, hal ini berarti

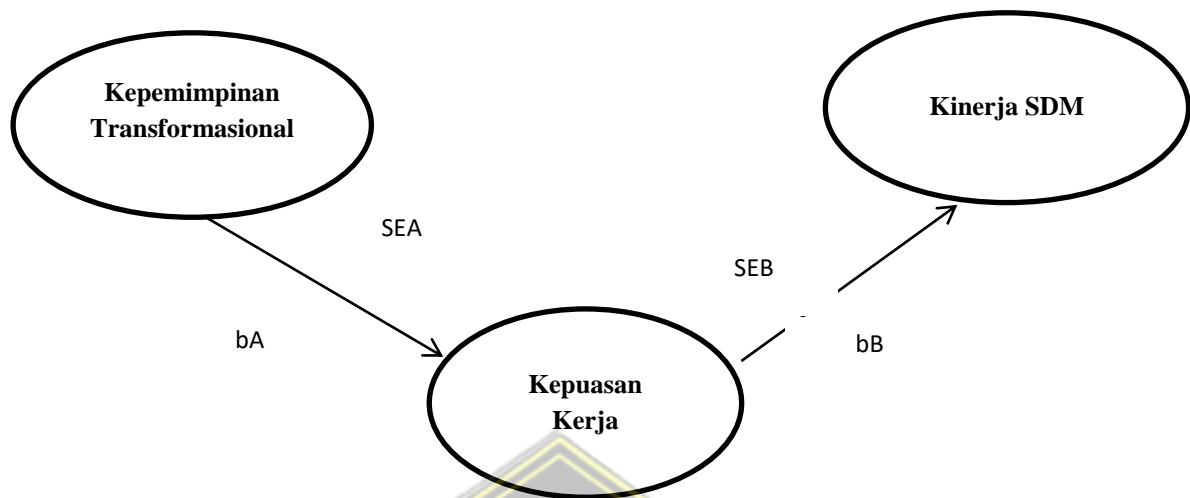
variabel bebas memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel terikat. Apabila t hitung < (lebih kecil) dari t tabel dan signifikan t hitung $> \alpha$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak, hal ini berarti variabel bebas tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel terikat (Ghozali, 2011).

1) Uji Sobel

Dalam uji Sobel ini digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel mediasi yaitu kepuasan kerja. Menurut Baron dan Kenny (1986) dalam Ghazali (2011) suatu variabel disebut intervening jika variabel tersebut ikut mempengaruhi hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Uji Sobel untuk menguji kekuatan dari pengaruh tidak langsung variabel independen (X) ke variabel dependen (Y2) melalui variabel intervening (Y1). Dengan cara perhitungan mengalikan pengaruh tidak langsung X ke Y2 melalui Y1 dengan cara mengalikan jalur X – Y1 (a) dengan jalur Y1 – Y2 (b) atau ab .



Gambar 3. 1. Model Pengujian Kepuasan Kerja Memediasi Kapabilitas inovasi dan Kinerja SDM



Gambar 3. 2. Model Pengujian Kepuasan Kerja Memediasi kepemimpinan transformasional dan Kinerja SDM

Jadi koefisien $ab = (c - c')$ dimana c adalah pengaruh X terhadap $Y2$ tanpa menghubungkan $Y1$, sedangkan c' adalah koefisien pengaruh X terhadap $Y2$ setelah menghubungkan $Y1$. Ghozali (2011) pengujian hipotesis dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel (Sobel Test). Rumus uji Sobel adalah sebagai berikut:

$$Sab = \sqrt{a^2sb^2 + b^2sa^2 + sa^2sb^2}$$

Dimana :

a = Jalur variabel independen (X) dengan variabel intervening ($Y1$)

b = Jalur variabel intervening ($Y1$) dengan variabel dependen ($Y2$)

ab = Hasil kali Koefisien korelasi X dengan Koefisien korelasi $Y1$

Sa = Standar error koefisien a

Sb = Standar error koefisien b

Sab = Standar error tidak langsung (*indirect effect*)

Untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung maka menghitung nilai t dari koefisien ab dengan rumus sebagai berikut:

$$t = \frac{ab}{Sab}$$

- a) Jika nilai t hitung > t tabel atau nilai signifikansinya < 0,05, maka H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya terjadi pengaruh mediasi.
- b) Jika nilai t hitung < t tabel atau nilai signifikansinya > 0,05 maka H_0 diterima dan H_a ditolak, artinya tidak terjadi pengaruh mediasi.



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Responden

Penelitian ini dilakukan di CV. Juragan Batik Pekalongan. Pengumpulan data penelitian dilakukan melalui kuesioner. Distribusi kuesioner dilakukan pada awal Mei 2021. Melalui distribusi kuesioner tersebut, penelitian ini berhasil memperoleh sebanyak 119 respon dari karyawan. Waktu tunggu pendistribusian kuesioner mencapai kurun waktu selama 2 minggu. Dari 119 kuesioner yang disebar, semuanya memberikan data yang lengkap dan dapat digunakan dalam penelitian ini.

4.1.1. Jenis Kelamin Responden

Keragaman gender adalah representasi yang adil dari orang-orang dari jenis kelamin yang berbeda. Ini paling sering mengacu pada perbandingan antara pria dan wanita. Penyajian data responden berdasarkan jenis kelamin adalah sebagai berikut ini :

Tabel 4. 1.
Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Jumlah	%
Laki-laki	29	24,4
Perempuan	90	75,6
	119	100,0

Sumber : Lampiran 3

Berdasarkan jenis kelamin pada tabel 4.1 menunjukkan bahwa sebagian besar responden berjenis kelamin perempuan yaitu sebanyak 90 orang atau 75,6% dan selebihnya berjenis kelamin laki-laki.

nampaknya disebabkan pekerjaan di perusahaan lebih banyak membutuhkan tenaga laki-laki.

4.1.2. Umur Responden

Umur seseorang akan mempengaruhi tingkat dan kemampuan seseorang dalam melakukan tugas dan pekerjaannya. Hal ini secara manusiai bahwa umur yang semakin tua akan menyebabkan penurunan kemampuan fisik seseorang. Tabulasi umur responden dapat dilihat sebagai berikut :

Tabel 4. 2
Umur Responden

Jenis Kelamin	Jumlah	%
20-35 tahun	4	3,4
36 - 46 tahun	98	82,4
> 46 tahun	17	14,3
Total	119	100,0

Sumber : Lampiran 3

Berdasarkan umur, hasil penelitian mendapatkan bahwa umur yang paling banyak dari responden adalah yang berusia dari 36 - 46 tahun yaitu sebanyak 98 orang atau 82,4%. Banyaknya karyawan yang berumur 36 hingga 46 tahun dikarenakan banyak karyawan ada adalah karyawan dengan usia dewasa dan dirasa cukup loyal terhadap perusahaan.

4.1.3. Masa Kerja Responden

Masa kerja seringkali dikaitkan dengan pengalaman dan loyalitas karyawan terhadap organisasi atau perusahaan. Penyajian data responden berdasarkan masa kerja adalah sebagaimana tabel 4.3 berikut ini :

Tabel 4. 3
Masa Kerja Responden

No.	Masa Kerja (tahun)	Jumlah (Responden)	Prosentase (%)
1.	0 – 3 tahun	15	12,6
2.	4 – 6 tahun	92	77,3
3.	7 – 10 tahun	12	10,1
Jumlah		119	100,00

Sumber : Lampiran 3

Berdasarkan tabel 4.3 tersebut nampak bahwa sebagian besar karyawan memiliki masa kerja 4-6 tahun sebanyak 92 orang atau 77,3% Dengan demikian secara keseluruhan karyawan memiliki pengalaman kerja yang cukup lama. Hal ini mendukung penjelasan sebelumnya dimana banyak karyawan adalah karyawan yang cukup loyal dengan masa kerja yang relatif cukup lama.

4.2. Hasil Analisis

4.2.1. Deskripsi Variabel Penelitian

Analisis deskriptif dalam penelitian ini memberikan gambaran awal tentang variabel penelitian. Alat statistik deskriptif yang digunakan untuk menganalisis data ini berupa persentase. Statistik deskriptif yang berkaitan dengan data penelitian menunjukkan tingkat keterwakilan atas jawaban sampel dalam penelitian ini.

Intensitas kondisi jawaban atas variabel penelitian disajikan dalam tabel distribusi fekuensi dan skor untuk setiap indikator dan konstruk variabel penelitian dengan kriteria sebagai berikut :

- 1,00 - 1,80 : Sangat rendah atau sangat tidak baik.
 1,81 - 2,60 : Rendah atau tidak baik
 2,61 - 3,40 : Sedang atau cukup
 3,41 - 4,20 : Tinggi atau baik.
 4,21 - 5,00 : Sangat tinggi atau sangat baik

Deskripsi dan frekuensi jawaban responden atas variabel yang digunakan dalam penelitian ini disajikan berikut ini.

4.2.1.1. Analisis Jawaban Responden Terhadap Variabel Kapabilitas inovasi

Persepsi atas Kapabilitas inovasi menunjukkan penilaian yang dimiliki oleh seseorang mengenai Kapabilitas inovasi yang diberikan oleh perusahaan. Variabel Kapabilitas inovasi pada penelitian ini diukur melalui 4 buah indikator. Hasil tanggapan terhadap promosi dapat dijelaskan pada Tabel berikut ini :

Tabel 4. 4
Hasil Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kapabilitas inovasi

Item	SS		S		N		TS		STS		Indeks
	F	f.s	f	f.s	f	f.s	F	f.s	F	f.s	
mampu menemukan kesempatan atau sebuah masalah	18	90	98	392	3	9	0	0	0	0	4,13
mampu mengembangkan ide inovasi dengan menciptakan dan menyarankan ide untuk proses baru	38	190	59	236	22	66	0	0	0	0	4,13
terdorong untuk mencari dukungan dalam mewujudkan ide inovasi baru yang telah dihasilkan	25	125	92	368	2	6		0		0	4,19
mempunyai keberanian untuk menerapkan ide baru tersebut kedalam proses kerja yang biasa dilakukan	29	145	82	328	8	24	0	0	0	0	4,18
Rata-rata											4,16

Sumber : Lampiran 4

Berdasarkan perhitungan diatas menunjukkan bahwa penilaian responden atas variabel Kapabilitas inovasi yang diberikan perusahaan kepada masing-masing karyawan menunjukkan berada pada kriteria baik, dimana skor penelitian menunjukkan rata-rata indeks skor sebesar 4,16.

Skor jawaban atas Kapabilitas inovasi berkisar pada kategori baik penilaian tertinggi diperoleh dari indikator yaitu mengenai “terdorong untuk mencari dukungan dalam mewujudkan ide inovasi baru yang telah dihasilkannya” karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan mempunyai keinginan untuk mewujudkan inovasi dalam bekerja. Penilaian terendah diperoleh dari indikator “mampu menemukan kesempatan atau sebuah masalah” yang ada pada diri karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa masih rendah kemampuan karyawan dalam menemukan kesempatan saat menemui masalah dalam pekerjaan.

4.2.1.2. Analisis Jawaban Responden Terhadap Variabel Kepemimpinan Transformasional

Persepsi responden terhadap tingkat kepemimpinan transformasioonal yang ada dalam perusahaan oleh responden melalui 4 buah indikator kepemimpinan transformasional dapat dijelaskan pada Tabel berikut ini :

Tabel 4. 5
Hasil Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kepemimpinan
Transformasional

Item	SS		S		N		TS		STS		Indeks
	F	f.s	F	f.s	f	f.s	F	f.s	f	f.s	
Pengaruh Ideal (<i>Idealized Influence</i>)	12	60	62	248	45	135	0	0	0	0	3,72
Motivasi yang Inspirasi (<i>Inspirational Motivation</i>)	12	60	101	404	6	18	0	0	0	0	4,05
Stimulasi Intelektual (<i>Intellectual Stimulation</i>)	9	45	87	348	23	69	0	0	0	0	3,88
Perhatian yang bersifat Individual (<i>Individualized Consideration</i>)	4	20	107	428	8	24	0	0	0	0	3,97
Rata-rata											3,91

Sumber : Lampiran 4

Berdasarkan perhitungan dari jawaban seluruh responden mengenai Kepemimpinan transformasi yang ditunjukkan oleh pimpinan perusahaan menunjukkan berada pada kategori baik, dimana diperoleh rata-rata indeks skor sebesar 3,91. Skor jawaban atas kepemimpinan transformasional berkisar pada kategori baik. Penilaian tertinggi diperoleh dari indikator “Motivasi yang Inspirasi (*Inspirational Motivation*)”. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin mempunyai kemampuan dalam menginspirasi, memotivasi dan memodifikasi perilaku karyawan untuk berprestasi dalam pekerjaanya. Penilaian terendah diperoleh dari indikator “Pengaruh Ideal (*Idealized Influence*)” hal ini menunjukkan bahwa kemampuan pimpinan untuk memunculkan rasa bangga, kepercayaan dari

baawahan masih belum maksimal dalam membangun kepemimpinan transfromasional.

4.2.1.3. Analisis Jawaban Responden Terhadap Variabel Kepuasan Kerja

Persepsi atas kepuasan kerja yang disampaikan responden (karyawan) terhadap atas pekerjaan yang mereka dapatkan dari perusahaan melalui 4 buah indikator diperoleh sebagai dijelaskan pada Tabel berikut ini :

Tabel 4. 6
Hasil Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kepuasan Kerja

Item	SS		S		N		TS		STS		Indeks
	F	f.s	f	f.s	f	f.s	F	f.s	f	f.s	
Menyenangi Pekerjaannya	16	80	79	316	24	72	0	0	0	0	3,93
Mencintai Pekerjaannya	17	85	79	316	23	69	0	0	0	0	3,95
Disiplin Kerja	17	85	79	316	23	69	0	0	0	0	3,95
Moral Kerja Positif	17	85	73	292	29	87	0	0	0	0	3,90
Rata-rata											3,93

Sumber : Lampiran 4

Berdasarkan perhitungan dari jawaban seluruh responden (karyawan) mengenai kepuasan kerja mereka selama bekerja di dalam perusahaan menunjukkan dalam kondisi penilaian yang baik, dimana diperolehnya rata-rata indeks skor sebesar 3,93.

Skor penilaian terhadap kepuasan kerja berada pada kisaran sedang hingga tinggi. Penilaian terendah diperoleh dari indikator “Moral kerja yang positif”. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan merasakan kepuasan kerja yang terwujud dari suasana batin yang menyenangkan hingga memiliki semangat yang tinggi dalam melakukan pekerjaan. Karyawan merasa bahwa merupakan pengalaman yang memuaskan”, sedangkan penilaian tertinggi diperoleh dari item kedua yaitu

mengenai “Mencintai pekerjaan”. Hal ini menunjukkan kepuasan kerja karyawan yang diwujudkan dalam wujud mencintai pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan masih memberikan tanggapan yang rendah dalam membangun kepuasan kerja.

4.2.1.4. Analisis Jawaban Responden Terhadap Variabel Kinerja SDM

Hasil penilaian diri responden (karyawan) atas kinerja mereka di perusahaan melalui 4 buah indikator dijelaskan pada Tabel berikut ini :

Tabel 4. 7
Hasil Tanggapan Responden Terhadap Kinerja SDM

Item	SS		S		N		TS		STS		Indeks
	F	f.s	F	f.s	f	f.s	F	f.s	f	f.s	
Kualitas (<i>Quality</i>)	17	85	98	392	4	12	0	0	0	0	4,11
Kuantitas (<i>Quantity</i>)	37	185	60	240	22	66	0	0	0	0	4,13
Ketepatan Waktu (<i>Timeliness</i>)	25	125	92	368	2	6	0	0	0	0	4,19
Kehadiran	17	85	73	292	29	87	0	0	0	0	3,90
Kemampuan Bekerja Sama	19	95	66	264	34	102	0	0	0	0	3,87
Rata-rata											4,04

Sumber : Lampiran 4

Berdasarkan hasil penilaian diri (self report) dai responden (karyawan) terhadap kinerja mereka menunjukkan dalam kondisi penilaian yang baik, dimana hasil penilaian secara individu memberikan nilai rata-rata indeks skor indek sebesar 4,02. Penilaian tertinggi diperoleh dari indikator kedua yaitu mengenai “Kualitas”. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan mempunyai kinerja baik dengan adanya peningkatan kualitas dalam bekerja. Sedangkan penilaian terendah

diperoleh dari indikator yaitu mengenai “Kemampuan bekerja sama” hal ini menunjukkan kemampuan bekerja sama karyawan belum maksimal dalam membangun kinerja karyawan.

4.2.2. Hasil Pengujian Instrumen Penelitian

4.2.2.1. Uji Validitas Data

Uji validitas merupakan prasyarat untuk pengukuran variabel dimana hasil pengujian item atau indikator yang sesuai didefinisikan yang dapat dengan jelas dan berguna untuk menguji kemaknaan masing-masing variabel. Hasil pengolahan data dengan menggunakan Program SPSS versi 22 dan disajikan pada tabel 4.8.

Tabel 4. 8.
Hasil Pengujian Validitas Instrumen Kuesioner

Variabel	Indikator	r hitung	r tabel	Keterangan
Kapabilitas inovasi	X1.1	0,523	0,181	valid
	X1.2	0,811	0,181	valid
	X1.3	0,535	0,181	valid
	X1.4	0,789	0,181	valid
Kepemimpinan Transformasional	X2.1	0,838	0,181	valid
	X2.2	0,634	0,181	valid
	X2.3	0,790	0,181	valid
	X2.4	0,663	0,181	valid
Kepuasan Kerja	Y1.1	0,756	0,181	valid
	Y1.2	0,893	0,181	valid
	Y1.3	0,893	0,181	valid
	Y1.4	0,596	0,181	valid
Kinerja SDM	Y2.1	0,482	0,181	valid
	Y2.2	0,712	0,181	valid
	Y2.3	0,540	0,181	valid
	Y2.4	0,692	0,181	valid
	Y2.5	0,854	0,181	valid

Sumber : Lampiran 5

Hasil pengujian validitas sebagaimana disajikan pada Tabel 4.8 menunjukkan bahwa seluruh indikator dari masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini dinyatakan valid, dimana semuanya menunjukkan memiliki koefisien korelasi $>$ yang 0,196.

4.2.2.2. Uji Reliabilitas Data

Pengujian reliabilitas konstruk dilakukan menggunakan uji Cronbach Alpha. Hasil pengujian menggunakan Program SPSS Versi 22 yang hasilnya disajikan pada tabel 4.9 dibawah ini.

Tabel 4. 9
Hasil Pengujian Reliabilitas

Variabel	Alpha	Keterangan
Kapabilitas inovasi	0,601	Reliabel
Kepemimpinan Transformasional	0,703	Reliabel
Kepuasan Kerja	0,787	Reliabel
Kinerja SDM	0,687	Reliabel

Sumber : Lampiran 5

Hasil pengujian reliabilitas menunjukkan bahwa semua variabel mempunyai koefisien Alpha yang dapat diterima sebagai pengukur yang handal. Dimana seluruh variabel memiliki indeks Cronch Alpha yang lebih besar dari 0,60.

4.2.3. Uji Asumsi Klasik

Model penelitian yang dikembangkan dalam penelitian ini diuji dengan menggunakan analisis jalur. Penelitian ini selanjutnya menggunakan pendekatan 2 model analisis regresi linier berganda sebagai repreentasi analisis jalur yang akan diuji. Namun demikian prasyarat sebagai model yang baik akan dilakukan terlebih dahulu dalam sub bab uji asumsi klasik ini dengan menggunakan bantuan program aplikasi SPSS versi 22.

4.2.3.1. Uji Normalitas

Sebagaimana dalam standar aplikasi SPSS, uji normalitas menerapkan prosedur uji Kolmogorov Smirnov sebagai representasi uji normalitas model regresi.

Tabel 4. 10
Tabel uji normalitas 1 dan II
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual	Unstandardized Residual
N		119	119
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000	,0000000
	Std. Deviation	1,51505373	,93357931
	Most Extreme Differences	Absolute	,058
	Positive	,058	,070
	Negative	-,038	-,077
Test Statistic		,058	,077
Asymp. Sig. (2-tailed)		,200 ^{c,d}	,080 ^c

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

Sumber : Lampiran 6

Hasil uji normalitas model 1 menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,200 yang jelas berada di atas 0,05 yang berarti bahwa model 1 memiliki nilai residual yang berdistribusi normal. Mirip dengan uji model 1, hasil uji normalitas model 2 juga menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,080 yang jelas berada di atas 0,05 yang berarti bahwa model 2 juga memiliki nilai residual yang berdistribusi normal.

4.2.3.2. Pengujian Multikolinieritas

Identifikasi keberadaan masalah multikolinieritas dalam model regresi dapat ditentukan dari nilai VIF yang diperoleh.

Tabel 4. 11
Pengujian Multikolinieritas – 1

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 (Constant)		
Kapabilitas_inovasi	,862	1,161
Kepemimpinan_Transformasional	,862	1,161

Sumber : Lampiran 7

Hasil uji multikolinieritas model 1 menunjukkan nilai VIF dengan nilai masing-masing sebesar 1,161 yang jelas berada di bawah angka 10. Kondisi ini menunjukkan tidak adanya masalah multikolinieritas dalam model regresi 1.

Tabel 4. 12
Pengujian Multikolinieritas – 2

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 (Constant)		
Kapabilitas_inovasi	,786	1,272
Kepemimpinan_Transformasional	,713	1,402
Kepuasan_Kerja	,678	1,475

Sumber : Lampiran 7

Sebagaimana model 1, hasil uji multikolinieritas model 2 menunjukkan nilai VIF dengan nilai masing-masing sebesar 1,475 yang jelas berada di bawah angka 10. Kondisi ini menunjukkan tidak adanya masalah multikolinieritas dalam model regresi 2.

4.2.3.3. Pengujian Heteroskedastisitas

Pendekatan uji heteroskedastisitas dengan Uji Glejser dilakukan untuk menguji keberadaan masalah heteroskedastisitas dalam model.

Tabel 4. 13
Pengujian Heteroskedastisitas– 1

Model	Sig.
1 (Constant)	,038
Kapabilitas_inovasi	,085
Kepemimpinan_Transformasional	,572

Sumber : Lampiran 6

Hasil Uji Glejser model 1 menunjukkan bahwa kedua variabel bebas model menunjukkan nilai yang tidak signifikan jika dihubungkan dengan residu model. Hal ini menandakan tidak ada masalah heteroskedastisitas dalam model regresi 1.

Tabel 4. 14
Pengujian Heteroskedastisitas – 2

Model	Sig.
1 (Constant)	,046
Kapabilitas_inovasi	,806
Kepemimpinan_Transformasional	,558
Kepuasan_Kerja	,925

Sumber : Lampiran 6

Sebagaimana pada model 1, hasil Uji Glejser model 2 juga menunjukkan bahwa variabel bebas model juga menunjukkan nilai yang tidak signifikan jika dihubungkan dengan residu model. Hal ini juga mengindikasikan tidak ada masalah heteroskedastisitas dalam model regresi 2.

4.2.4. Analisis Jalur

Penelitian ini dianalisis dengan menggunakan analisis jalur. Analisis jalur dalam penelitian ini dilakukan dengan 2 model analisis regresi linier berganda.

4.2.4.1. Model Persamaan Jalur

Pengolahan data dengan program SPSS 22 memberikan nilai koefisien persamaan jalur sebagai berikut :

Tabel 4. 15
Tabel Koefisien Persamaan Regresi – 1

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,493	1,947		,767	,445
Kapabilitas_inovasi	,353	,106	,275	3,337	,001
Kepemimpinan_Transformasional	,535	,109	,404	4,909	,000

Sumber : Lampiran 7

Hasil analisis sebagaimana disajikan pada tabel 4.15 menggambarkan model persamaan jalur berikut :

$$Y_1 = 0,275 X_1 + 0,404 X_2$$

Hal ini diartikan bahwa Kapabilitas inovasi dan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja. Dari model tersebut menunjukkan bahwa koefisien regresi variabel Kapabilitas inovasi adalah

sebesar 0,275 dengan arah positif. Hal ini berarti bahwa penilaian atas Kapabilitas inovasi yang lebih baik akan berpotensi meningkatkan kepuasan kerja karyawan atau SDM.

Pada variabel Kepemimpinan Transformasional koefisien regresi memiliki arah positif yaitu sebesar 0,404. Hal ini berarti bahwa persepsi atas kepemimpinan transformasional yang lebih baik juga akan berpotensi meningkatkan kepuasan kerja.

Tabel 4. 16
Tabel Koefisien Persamaan Regresi – 2

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-1,317	1,208		-1,091	,278
Kapabilitas_inovasi	,970	,069	,725	14,146	,000
Kepemimpinan_Transformasional	,158	,074	,114	2,125	,036
Kepuasan_Kerja	,186	,057	,178	3,229	,002

Sumber : Lampiran 7

Hasil analisis kedua sebagaimana disajikan pada tabel 4.16 menggambarkan model persamaan jalur berikut :

$$Y_2 = 0,725 X_1 + 0,114 X_2 + 0,178 Y_1$$

Hal ini diartikan bahwa Kapabilitas inovasi, kepemimpinan transformasional, dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja SDM. Dari model tersebut menunjukkan bahwa koefisien regresi variabel Kapabilitas inovasi yaitu sebesar 0,725 terhadap Kinerja SDM. Hal ini berarti bahwa penilaian

Kapabilitas inovasi yang lebih besar yang diperoleh SDM akan berpotensi meningkatkan kinerja SDM.

Dari model tersebut menunjukkan bahwa koefisien regresi variabel kepemimpinan transformasional yaitu sebesar 0,114 terhadap Kinerja SDM. Hal ini berarti bahwa penilaian kepemimpinan transformasional yang lebih baik akan berpotensi meningkatkan kinerja SDM.

Kepuasan Kerja memiliki arah positif yaitu sebesar 0,178 terhadap Kinerja SDM. Hal ini berarti bahwa penilaian kepuasan kerja yang lebih besar yang diperoleh SDM akan berpotensi meningkatkan kinerja SDM.

4.2.4.2. Koefisien Determinasi (R^2)

Nilai faktor penjelas yang merepresentasikan besarnya pengaruh Kapabilitas inovasi dan kepemimpinan transformasional dalam menjelaskan kepuasan kerja diperoleh sebagai berikut.

Tabel 4. 17
Koefisien Determinasi Model Regresi – 1

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,567 ^a	,322	,310	1,528

a. Predictors: (Constant),

Kepemimpinan_Transformasional, Kapabilitas_inovasi

b. Dependent Variable: Kepuasan_Kerja

Sumber : Lampiran 7

Tabel 4.17 ditunjukkan nilai koefisien determinasi *adjusted R²* pada model regresi 1 diperoleh sebesar 0,310 yang berarti bahwa 31% variasi dari kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independen bahwa variabel

Kapabilitas inovasi dan Kepemimpinan Transformasional, sedangkan sisanya sebesar 69% Kepuasan Kerja dapat dijelaskan oleh faktor-faktor lainnya.

Tabel 4. 18
Koefisien Determinasi Model Regresi – 2

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,873 ^a	,763	,756	,946

- a. Predictors: (Constant), Kepuasan_Kerja, Kapabilitas_inovasi, Kepemimpinan_Transformasional
b. Dependent Variable: Kinerja_SDM

Sumber : Lampiran 7

Tabel 4.18 ditunjukkan nilai adjusted R² pada model regresi diperoleh sebesar 0,756 yang artinya 75,6% variasi dari kinerja SDM dapat dijelaskan oleh variabel independen Kapabilitas inovasi, kepemimpinan transformasional dan Kepuasan kerja, sedangkan sisanya sebesar 42,2% Kinerja SDM dapat dijelaskan oleh faktor-faktor lainnya.

4.2.4.3. Pengujian Hipotesis

Pengujian dilakukan dengan melihat taraf signifikansi (p-value) dari hasil model 1 dan model 2 berikut ini.

1. Uji Hipotesis 1

Koefisien regresi variabel Kapabilitas inovasi (X₁) terhadap Kepuasan Kerja (Y₁) memiliki arah koefisien positif dengan nilai uji t sebesar 3,337 dan dengan signifikansi sebesar 0,001 (p < 0,05). Hal ini berarti bahwa hipotesis 1 penelitian ini diterima, yang berarti bahwa secara parsial Kapabilitas inovasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

2. Uji Hipotesis 2

Koefisien regresi variabel Kepemimpinan Transformasional (X_2) terhadap Kepuasan kerja (Y_1) memiliki arah koefisien positif dengan nilai t hitung sebesar 4,909 dan dengan signifikansi sebesar 0,000 ($p < 0,05$). Hal ini berarti bahwa secara parsial variabel Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja.

3. Uji Hipotesis 3

Koefisien regresi variabel Kapabilitas inovasi (X_1) terhadap Kinerja SDM (Y_2) memiliki arah koefisien positif dengan nilai uji t sebesar 14,146 dan dengan signifikansi sebesar 0,000 ($p < 0,05$). Hal ini berarti bahwa hipotesis 3 penelitian ini diterima, yang berarti bahwa secara parsial Kapabilitas inovasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM.

4. Uji Hipotesis 4

Koefisien regresi variabel Kepemimpinan Transformasional (X_2) terhadap Kinerja SDM (Y_2) memiliki arah koefisien positif dengan nilai t hitung sebesar 2,125 dan dengan signifikansi sebesar 0,036 ($p < 0,05$). Hal ini berarti bahwa secara parsial variabel Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM.

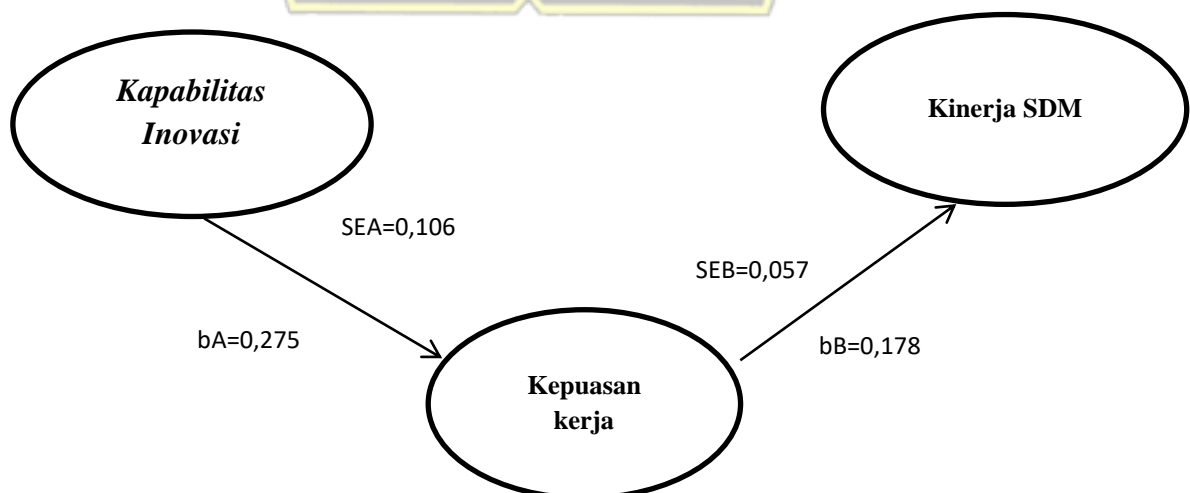
5. Uji Hipotesis 5

Koefisien regresi variabel Kepuasan Kerja (Y_1) terhadap Kinerja SDM (Y_2) diperoleh memiliki arah koefisien positif dengan nilai t hitung sebesar 3,229 dengan signifikansi sebesar 0,002 ($p < 0,05$). Hal ini berarti bahwa hipotesis 5 dalam penelitian ini diterima, yang artinya bahwa secara parsial variabel Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM.

4.2.5. Hasil Uji Sobel Test

Untuk mengetahui apakah kepuasan kerja mampu menjadi variabel intervening antara Kapabilitas inovasi dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja SDM maka dalam penelitian ini menggunakan uji sobel test. Uji sobel test dalam penelitian ini menggunakan *calculation for the sobel test*. Pengujian dikatakan mampu menjadi variabel intervening apabila test statistiknya $> 1,96$ dan pada *two tailed probability* nilai signifikansi $< 0,05$.

a. Pengaruh kapabilitas inovasi terhadap kinerja SDM melalui kepuasan kerja



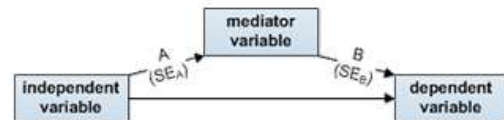
Keterangan :

b_A = Koefisien regresi kapabilitas inovasi terhadap kepuasan kerja

b_B = Koefisien regresi kepuasan kerja terhadap kinerja SDM

SE_A = Standar error kapabilitas inovasi terhadap kepuasan kerja

SE_B = Standar error kepuasan kerja terhadap kinerja SDM



A:

B:

SE_A :

SE_B :

Calculate!

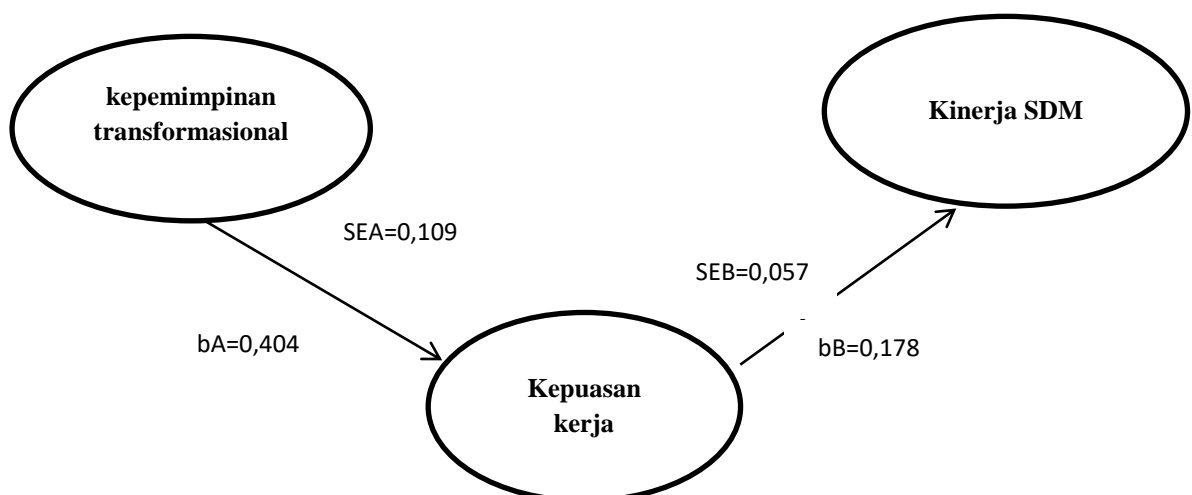
Sobel test statistic: 1.99553866

One-tailed probability: 0.02299208

Two-tailed probability: 0.04598416

Berdasarkan hasil pengujian sobel test seperti yang dijelaskan pada gambar diperoleh nilai Test Statisticnya sebesar 1,99 dengan probability sebesar $0,045 < 0,05$. Dengan hasil tersebut maka dapat diartikan bahwa kepuasan kerja mampu menjadi variabel intervening antara kapabilitas inovasi dan kinerja SDM.

b. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja SDM melalui kepuasan kerja



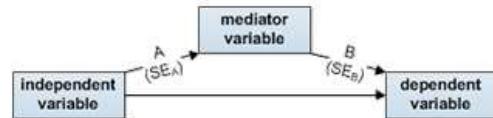
Keterangan :

b_A = Koefisien regresi kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja

b_B = Koefisien regresi kepuasan kerja terhadap kinerja SDM

SE_A = Standar error kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja

SE_B = Standar error kepuasan kerja terhadap kinerja SDM



A: 0.404 ?

B: 0.178 ?

SE_A : 0.109 ?

SE_B : 0.057 ?

Calculate!

Sobel test statistic: 2.38815901

One-tailed probability: 0.00846651

Two-tailed probability: 0.01693301

Berdasarkan hasil pengujian sobel test seperti yang dijelaskan pada gambar diperoleh nilai Test Statisticnya sebesar 2,388 dengan probability sebesar $0,016 < 0,05$. Dengan hasil tersebut maka dapat diartikan bahwa kepuasan kerja mampu menjadi variabel intervening antara kepemimpinan transformasional dan kinerja SDM

4.3. Pembahasan

4.3.1. Pengaruh Kapabilitas inovasi terhadap Kepuasan Kerja

Hasil analisis menunjukkan bahwa Kapabilitas inovasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja arah pengaruh positif. Hal ini menunjukkan bahwa Kapabilitas inovasi yang besar mempunyai kontribusi yang besar dalam meningkatkan kepuasan kerja. Sebelumnya Supatmi, dkk (2013) memndapatkan bahwa Kapabilitas inovasi memiliki pengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Jufrizen, dkk

(2017) juga menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara variabel Kapabilitas inovasi terhadap kepuasan kerja karyawan.

Menurut Mangkunegara (2015), faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, antara lain disebabkan oleh faktor internal karyawan (yang mencakup kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berfikir, persepsi, dan sikap kerja) dan faktor pekerjaan (yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi social, dan hubungan kerja). Kapabilitas inovasi dalam hal ini termasuk dalam salah satu faktor eksternal yang berasal dari pekerjaan yaitu jaminan finansial. Pemberian Kapabilitas inovasi dalam bentuk jaminan finansial yang cukup baik yang diterima, maka karyawan akan diharapkan dapat memberikan kontribusi pada kepuasan yang lebih tinggi.

Hasil empiris penelitian ini mendapatkan bahwa penilaian responden atas Kapabilitas inovasi yang diterima hanya mendapat skor yang berada pada kategori baik. Relatif tingginya penilaian atas Kapabilitas inovasi yang diterima karyawan akan menjadikan karyawan dapat mendapatkan kepuasan kerja. Persepsi karyawan terhadap Kapabilitas inovasi yang diberikan oleh perusahaan menunjukkan skor yang tinggi yaitu pada kisaran antara 3,54 hingga 3,75 yang semuanya menunjukkan berada pada kategori tinggi. Indikator pengukuran Kapabilitas inovasi sebanyak 4 buah yaitu berturut-turut mengenai : Gaji, Bonus, Insentif dan Tunjangan. Skor tertinggi adalah berkaitan dengan tunjangan dan sebaliknya skor terendah berkaitan dengan insentif.

Baik gaji, bonus, insentif dan tunjangan menggambarkan bahwa apa yang menjadi salah satu tujuan karyawan bekerja di dalam perusahaan adalah untuk mendapatkan imbal hasil atas upaya yang diberikannya kepada perusahaan. Pada saat karyawan mendapatkan gaji, bonus, insentif dan tunjangan yang dinilai sudah sesuai tersebut maka harapan karyawan sudah tercapai. Pemenuhan harapan atas aspek gaji, bonus, insentif dan tunjangan tersebut menjadikan kepuasan kerja karyawan dapat tercapai.

Kepuasan kerja merupakan suatu kondisi dimana seorang pegawai merasa nyaman saat berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Perasaan nyaman yang dirasakan karyawan dalam hal ini kelas diperoleh dari diperolehnya gaji, bonus, insentif dan tunjangan sebagaimana yang diharapkan. Hal ini tak lepas dari kenyataan bahwa gaji, bonus, insentif dan tunjangan yang diperoleh dapat menjadikan karyawan merasa menyenangkan pekerjaan karena pekerjaan saat ini dapat memberikan hasil untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Penilaian positif terhadap gaji, bonus, insentif dan tunjangan juga menjadikan karyawan lebih mencintai pekerjaan, menjadikan moral kerja yang lebih baik lebih memiliki disiplin kerja dengan harapan karyawan nantinya akan mendapatkan Kapabilitas inovasi yang lebih besar sehingga kepuasan akan menjadi lebih besar lagi.

Berdasarkan data empiris dan hasil pengujian hipotesis ini maka hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Supatmi, dkk (2013) maupun Jufrizen, dkk (2017)

4.3.2. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan transformasional diperoleh memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepemimpinan transformasional yang lebih tinggi akan meningkatkan kepuasan kerja. Menurut Mangkunegara (2015) salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja adalah dari faktor pekerjaan atau faktor yang berkaitan dengan organisasi misalnya kepemimpinan transformasional. Pemimpin dengan kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang memiliki visi ke depan dan mampu mengidentifikasi perubahan lingkungan serta mampu mentransformasi perubahan tersebut kedalam organisasi, memelopori perubahan dan memberikan motivasi dan inspirasi kepada individu-individu karyawan untuk kreatif dan inovatif, serta membangun *team work* yang solid; membawa perubahan dalam etos kerja dan kinerja manajemen; berani dan bertanggung jawab memimpin dan mengendalikan organisasi.

Hasil empiris penelitian ini mendapatkan bahwa penilaian responden atas kepemimpinan transformasional yang ada dalam perusahaan mendapat skor yang berada pada kategori baik. Relatif tingginya penilaian atas kepemimpinan transformasional yang ada dalam perusahaan menjadikan karyawan dapat mendapatkan kepuasan kerja. Persepsi karyawan terhadap Kepemimpinan transformasional yang diberikan oleh perusahaan menunjukkan skor yang tinggi yaitu pada kisaran antara 3,50 hingga 3,74 yang semuanya menunjukkan berada pada kategori tinggi. Indikator pengukuran kepemimpinan transformasional

sebanyak 4 buah yaitu berturut-turut mengenai : Dapat menjadi panutan, Motivator, Ide kreatif dan Hubungan dengan bawahan. Skor tertinggi adalah berkaitan dengan Hubungan dengan bawahan dan sebaliknya skor terendah berkaitan dengan Ide kreatif.

Kepemimpinan yang dapat menjadi panutan pada dasarnya dapat mengarahkan karyawan sebagai bawahan dan cenderung mengikuti perkataan dan perintah pemimpinnya. Dalam kondisi ini karyawan juga dapat menerima peran pimpinan yang dapat menghargai karyawannya. Pada aspek kedua kepemimpinan transformasional dimana pemimpin dapat menjadi motivator akan terkait dengan kemampuan pemimpin dalam memotivasi dan mengilhami bawahan dengan visi dan misi perusahaan berkolaborasi dengan tim mereka untuk mengidentifikasi nilai-nilai perusahaan.

Kepemimpinan yang partisipatif dapat mengundang masukan dari karyawan atas semua keputusan organisasi. Kepemimpinan transformasional mengilhami pengikut untuk menemukan cara-cara baru dalam menghadapi tantangan dan memecahkan masalah. Pemimpin harus mendorong sifat-sifat ini dan memungkinkan para peserta untuk bertindak dengan tingkat kemandirian tertentu karena adanya dukungan dari atasan. Pemimpin transformasional memainkan peran pelatih dan penasihat. Hubungan antar anggota organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja anggota tim untuk melakukan tugas yang diatur oleh pemimpin.

Kepemimpinan transformasional juga memiliki ide kreatif yang dapat digunakan untuk mendorong bawahan untuk juga dapat bertindak secara kreatif

dan hal ini juga menunjukkan adanya transfer pengetahuan dan kemampuan yang dilakukan oleh pimpinan kepada bawahannya. Hal ini dapat menjadi sesuatu yang berarti bagi karyawan. Hal ini juga berarti bahwa pemimpin transformasional juga memberikan kesempatan bagi karyawan untuk berkembang secara berkelanjutan.

Pada indikator terakhir dari kepemimpinan transformasional yaitu hubungan dengan bawahan yang baik jelas menunjukkan bahwa pimpinan sebagai atasan tidak menjaga jarak yang jauh dengan bawahan. Sebaliknya bawahan yang memiliki hubungan yang baik dengan atasan akan lebih mampu berpartisipasi dan bekerjasama dengan pimpinan dan berinteraksi dengan baik bersama atasannya satu.

Pada kondisi gaya kepemimpinan yang lebih transformatif dapat memberikan kepuasan yang lebih besar dibanding gaya kepemimpinan non transformatif karena pada gaya kepemimpinan transformatif, kedekatan dan peran karyawan akan lebih banyak dihargai oleh atasan. Kondisi ini akan memberikan kepuasan yang lebih baik pada karyawan. Pada kondisi ini karyawan merasa lebih menyenangkan pekerjaan, lebih mencintai pekerjaan, memiliki moral kerja yang lebih positif dan lebih memiliki disiplin kerja. Berdasarkan hasil penelitian ini maka hasil ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Darmaja (2015) maupun Suprpta, dkk (2015).

4.3.3. Pengaruh Kapabilitas inovasi terhadap Kinerja SDM

Hasil analisis menunjukkan bahwa Kapabilitas inovasi memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja SDM arah pengaruh positif. Hal ini menunjukkan bahwa Kapabilitas inovasi yang besar mempunyai kontribusi yang besar dalam meningkatkan Kinerja SDM . Sebelumnya Supatmi, dkk (2013) memndapatkan bahwa Kapabilitas inovasi memiliki pengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap Kinerja SDM . Penelitian yang dilakukan oleh Jufrizen, dkk (2017) juga menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara variabel Kapabilitas inovasi terhadap Kinerja SDM karyawan.

Inovasi merupakan proses mengubah ide-ide kreatif menjadi produk atau metode kerja yang berguna. Individu dalam organisasi yang mampu mendayagunakan pemikiran dan keahliannya menjadi suatu produk dan proses baru maka akan mendorong keberhasilan suatu organisasi. Agar kinerja organisasi atau perusahaan dapat meningkat, maka para pengusaha perlu memperhatikan Kapabilitas inovasi. Kapabilitas inovasi adalah usaha untuk menemukan, mengenali, dan menerapkan hal-hal baru yang bermanfaat bagi organisasi. Dengan kata lain, Kapabilitas inovasi merupakan proses mengubah ide-ide kreatif menjadi produk atau metode kerja yang berguna. Kapabilitas inovasi mampu mengubah individu dalam organisasi mampu mendayagunakan pemikiran dan keahliannya menjadi suatu produk serta bila didukung pembaharuan proses maka akan mendorong keberhasilan suatu organisasi. Individu yang mempunyai Kapabilitas inovasi tinggi akan mempunyai kemampuan dalam menghasilkan produk atau proses baru yang berguna bagi perusahaan (Kartono, 2020)

Hasil penelitian ini sejalan dengan Harahap (2016) dan (Nurchahyo & Wikaningrum, 2020) yang menyatakan kualitas dan kuantitas kerja individu menjadi lebih baik ketika individu tersebut memiliki kemampuan berinovasi. Dengan kemampuan inovasi individu akan memunculkan inisiatif untuk menghasilkan metode kerja yang lebih efektif dan efisien. Hal ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Aristanto (2017) yang menyatakan bahwa kemampuan inovasi dalam individu akan meningkatkan dan menghasilkan sesuatu yang baru pada peningkatan Kinerja SDM.

4.3.4. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja SDM

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan transformasional diperoleh memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap Kinerja SDM. Kepemimpinan transformasional yang lebih tinggi akan meningkatkan Kinerja SDM. Menurut Mangkunegara (2015) salah satu faktor yang dapat mempengaruhi Kinerja SDM adalah dari faktor pekerjaan atau faktor yang berkaitan dengan organisasi misalnya kepemimpinan transformasional. Pemimpin dengan kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang memiliki visi ke depan dan mampu mengidentifikasi perubahan lingkungan serta mampu mentransformasi perubahan tersebut kedalam organisasi, memelopori perubahan dan memberikan motivasi dan inspirasi kepada individu-individu karyawan untuk kreatif dan inovatif, serta membangun *team work* yang solid; membawa perubahan dalam etos kerja dan kinerja manajemen; berani dan bertanggung jawab memimpin dan mengendalikan organisasi.

Hasil penelitian yang telah dilakukan oleh (Cahyono, Maafif, & Suharjono., 2014; Satriowati et al., 2016; Septyan et al., 2017) yang menyatakan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM.

4.3.5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja

Hasil pengujian Hipotesis 5 dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hal ini berarti kepuasan kerja yang dimiliki karyawan, yaitu berupa adanya pemenuhan harapan dalam bekerja mampu meningkatkan kinerja. Hasil dari penelitian ini mendukung hasil temuan penelitian terdahulu.

Hasil empiris penelitian ini mendapatkan bahwa penilaian responden atas kepuasan kerja mendapat skor yang berada pada kategori baik. Persepsi karyawan terhadap Kepuasan kerja yang dimiliki menunjukkan skor yang tinggi yaitu pada kisaran antara 3,37 hingga 3,93 yang menunjukkan berada pada kategori sedang hingga kategori tinggi. Indikator pengukuran kepemimpinan transformasional sebanyak 4 buah yaitu berturut-turut mengenai : Menyenangi pekerjaan, Mencintai pekerjaan, Moral kerja yang positif dan Disiplin kerja.

Perasaan senang terhadap pekerjaan menjadikan seorang karyawan dapat merasakan pekerjaan adalah sebagai bagian yang menarik dalam hidupnya sehingga pekerjaan tidak dianggap sebagai suatu beban yang harus dihindari. Dalam kondisi menyenangkan terhadap pekerjaan ini, karyawan akan merasa tertantang untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga kendala atau hambatan pada pekerjaan akan berusaha untuk diatasi.

Hal yang sama, perasaan cinta pada pekerjaan juga menghadirkan perilaku positif karyawan yang sangat menghargai pekerjaannya sehingga karyawan merasa bahwa pekerjaan kelas salah satu bagian penting dalam hidupnya. Dalam kondisi ini karyawan akan berusaha untuk selalu menjaga posisi pekerjaan dengan baik untuk tidak hilang dari hidupnya.

Moral kerja positif yang muncul sebagai indikasi rasa puas terhadap pekerjaan menjadikan karyawan akan tetap mendukung pekerjaan yang ada dalam dirinya untuk dipertahankan dan bahkan ditingkatkan. Moral kerja yang tinggi ini menyebabkan adanya keinginan untuk terus bersama perusahaan dan berusaha keras memberikan yang terbaik bagi perusahaan.

Disiplin kerja sebagai indikator kepuasan kerja yang tinggi memberikan keteguhan hati karyawan untuk memenuhi keajibannya terhadap perusahaan sebagaimana kontrak kerja yang ada. Kedisiplinan yang dimiliki karyawan juga menjadikan karyawan tidak menghindari tanggung jawab mereka sebagai karyawan, kondisi ini menjadikan penyelesaian kerja yang menjadi beban kerjanya akan dapat terpenuhi.

Berdasarkan hal ini, kepuasan yang diperoleh yang semakin tinggi maka cenderung akan menimbulkan nilai-nilai positif dalam diri karyawan yang dapat meningkatkannya motivasi karyawan terhadap tugas kinerja, terjalinnya hubungan yang baik dan langgeng dengan perusahaan, menurunkan niat untuk berhenti pada karyawan, dan menghasilkan hasil yang positif terhadap organisasi.

Penelitian sebelumnya oleh Suprpta, dkk (2015) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Demikian juga, Idris (2015) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Jufrizen, dkk (2017) juga menemukan bukti bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Adanya pengaruh variable kepuasan kerja terhadap kinerja terkait dengan adanya konsep kepuasan yang tinggi akan memberikan keinginan karyawan untuk memenuhi beberapa kebutuhan dasar mereka. Kepuasan kerja yang besar terkait dengan implikasi tindakan yang dilakukan oleh karyawan dapat menjadi faktor yang dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik dengan produktivitas yang lebih besar. Hasil ini mendukung penelitian sebelumnya oleh Suprpta, dkk (2015), Idris (2015) maupun Jufrizen, dkk (2017).

4.3.6. Pengaruh Kapabilitas inovasi terhadap Kinerja SDM melalui Kapabilitas Inovasi

Hasil analisis menunjukkan bahwa Kapabilitas inovasi memiliki pengaruh tidak langsung terhadap Kinerja SDM melalui kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan perlu mengusahakan kepuasan kerja bagi karyawan agar dapat memperbesar kapabilitas inovasi yang dimiliki karyawan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Dengan demikian kemampuan karyawan menemukan kesempatan dalam setiap masalah dapat membangun senang dan puas dapat melakukan pekerjaan yang menarik sehingga karyawan dapat bekerja dengan teliti agar kualitas produk tetap terjaga dengan baik.

Kemampuan karyawan dalam mengembangkan ide inovasi dengan menciptakan dan menyarankan ide untuk proses baru dapat mewujudkan kepuasan kerja sehingga karyawan sangat mencintai pekerjaan ini dan kepuasan tersebut

dapat meningkatkan ketelitian dalam bekerja dan kualitas produk tetap terjaga dengan baik. Kemampuan karyawan dalam menerapkan ide baru tersebut kedalam proses kerja yang dilakukan dapat membangun kepuasan kerja dimana karyawan dapat bekerja dengan baik untuk dapat mencapai tujuan dari perusahaan. Dengan demikian karyawan dapat mempertahankan kinerjanya dan selalu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.

4.3.7. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja SDM melalui Kapabilitas Inovasi

Hasil analisis menunjukkan bahwa Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh tidak langsung terhadap Kinerja SDM melalui kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan perlu mengusahakan kepuasan kerja bagi karyawan agar dapat memperbesar pengaruh Kepemimpinan transformasional yang dimiliki pimpinan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Dengan demikian kemampuan pimpinan dalam menjadi panutan yang baik bagi karyawannya dapat membangun senang dan puas dapat melakukan pekerjaan yang menarik sehingga karyawan dapat bekerja dengan teliti agar kualitas produk tetap terjaga dengan baik.

Kemampuan pimpinan dalam memotivasi pegawainya untuk dapat bekerja lebih baik dapat mewujudkan kepuasan kerja sehingga karyawan sangat mencintai pekerjaan ini dan kepuasan tersebut dapat meningkatkan ketelitian dalam bekerja dan kualitas produk tetap terjaga dengan baik. Kemampuan pimpinan untuk memiliki ide kreatif untuk dapat mengembangkan perusahaannya dapat membangun kepuasan kerja dimana karyawan dapat bekerja dengan baik untuk

dapat mencapai tujuan dari perusahaan. Dengan demikian karyawan dapat mempertahankan kinerjanya dan selalu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.



BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Guna memenuhi tujuan penelitian, bab ini menyajikan kesimpulan penelitian. Selanjutnya, rekomendasi tentang berbagai masalah untuk dijadikan faktor dan dipertimbangkan dalam penelitian. Demikian pula, bidang penelitian masa depan telah disarankan dalam bab ini. Penelitian telah menyelidiki dampak Kapabilitas inovasi dan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja. Selain itu, studi telah mengembangkan hubungan antar kepuasan kerja dengan kinerja SDM. Penelitian ini beberapa hal, yaitu :

1. Kapabilitas inovasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Kapabilitas inovasi yang lebih tinggi akan dapat meningkatkan kepuasan kerja.
2. Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepemimpinan transformasional yang lebih baik akan dapat meningkatkan kepuasan kerja.
3. Kapabilitas inovasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap Kinerja SDM. Kapabilitas inovasi yang lebih tinggi akan dapat meningkatkan kinerja SDM.
4. Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja SDM. Kepemimpinan transformasional yang lebih baik akan dapat meningkatkan kinerja SDM.

5. Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja SDM. Kepuasan kerja yang lebih baik akan dapat meningkatkan kinerja SDM. Kepuasan kerja yang lebih besar akan meningkatkan kinerja.
6. Kepuasan kerja memediasi hubungan kapabilitas inovasi terhadap Kinerja SDM
7. Kepuasan kerja memediasi hubungan Kepemimpinan transformasional terhadap Kinerja SDM

5.2. Implikasi Penelitian

1. Implikasi Manajerial

Hasil penelitian ini dapat memberikan implikasi bagi perusahaan dalam dalam aspek manajemen sumber daya manusia. Implikasi manajerial dalam hal ini berkaitan dengan saran-saran untuk mengatasi permasalahan yang timbul, dan berdasarkan hasil penelitian ini beberapa saran diberikan sebagai berikut :

- a. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penilaian terhadap Kapabilitas inovasi yang paling rendah berasal dari indikator insentif. Hal ini berarti bahwa insentif yang diberikan oleh perusahaan masih relatif paling rendah. Untuk itu untuk meningkatkan kinerja karyawan melalui kepuasan kerja perlu diperhatikan juga kepuasan terhadap insentif sebagai salah satu sumber penghasilan untuk menghindari penurunan kualitas kerja

Aspek Kapabilitas inovasi lain yang perlu mendapat perhatian lebih adalah yang berkaitan dengan gaji. Meskipun dalam hal ini sudah dinilai

baik namun aspek gaji ini harus tetap menjadi perhatian bagi manajemen perusahaan dimana dalam hal ini perlu juga mengedepankan keadilan gaji dalam menerapkan sistem penggajian dengan mempertimbangkan faktor individual karyawan seperti : masa kerja, pendidikan dan posisi kerjanya.

- b. Faktor lain adalah kepemimpinan transformasional. Dari hasil penelitian diperoleh bahwa penilaian terendah atas gaya kepemimpinan transformasional diperoleh dari indikator “Hubungan dengan bawahan”. Hal ini mengimplikasikan bahwa manajemen harus secara konsisten menerapkan gaya kepemimpinan transformasional yang lebih menekankan pada hubungan atasan-bawahan yang lebih baik sehingga ada perakat yang besar antara manajemen dengan karyawan sehingga ada kerja sama yang baik antara atasan dengan bawahan.
- Aspek lain yang perlu diperhatikan dalam hal ini adalah dapat menjadikan pimpinan sebagai panutan bagi karyawannya dalam berbagai bidang. Hal ini dapat menguntungkan baik bagi perusahaan secara umum, bagi pimpinan secara individu maupun bagi karyawan. Dengan ini maka kekompakan aseluruh anggota organisasi akan menjadi modal sosial yang besar bagi perusahaan.
- c.. Berkaitan dengan kepuasan kerja, maka karena faktor ini menjadi kunci keberhasilan perusahaan, maka dengan memperhatikan kepuasan kerja karyawan perlu dilakukan dengan tetap selalu menganggap karyawan adalah sebagai mitra organisasi



2. Implikasi Teoritis

Implikasi teoritis dalam hal ini adalah berkaitan dengan dukungan teoritis terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja sebagaimana disebutkan oleh Mangkunegara (2015) dimana Kapabilitas inovasi dan kepemimpinan transformasional termasuk di dalamnya. Penelitian ini juga mendukung Kasmir (2011) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja SDM.

5.3. Keterbatasan Penelitian

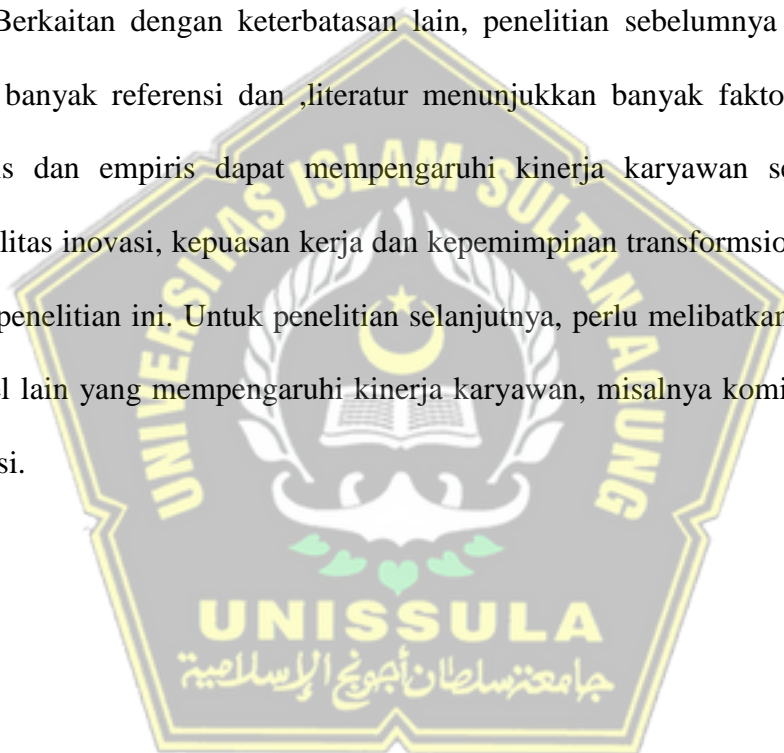
Hampir setiap penelitian menemui beberapa kendala baik dalam satu cara atau lainnya dan penelitian ini memang demikian tidak terkecuali. Salah satu keterbatasan penelitian ini berkaitan dengan metode pengumpulan data data (kuesioner). Metode ini memiliki batasan inheren seperti salah tafsir atas pertanyaan, kurangnya klarifikasi dan tanggapan yang tidak jujur. Ini mungkin terwujud dalam penelitian ini.

Kendala teknis besar yang ada dalam penelitian ini adalah berasal dari pengukur kinerja yang dalam penelitian ini adalah menggunakan kuesioner yang bersifat *self report*. Hal ini dapat menjadi ukuran yang bias karena bisa jadi ada ketidakjujuran responden dalam menilai kinerja mereka sendiri. Selain itu, karena kendala waktu, penelitian ini dibatasi untuk pekerja yang dilakukan di masa pandemi.

5.4. Agenda Penelitian Mendatang

Untuk mengatasi keterbatasan penelitian ini, maka penelitian selanjutnya dapat menggunakan aspek ukuran kinerja yang dinilai oleh atasan / mandor sebagai pengukur kinerja masing-masing karyawan secara lebih obyektif. Selain itu, semua tindakan yang diperlukan telah diambil untuk mengurangi efek dari keterbatasan ini dalam penelitian ini.

Berkaitan dengan keterbatasan lain, penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa banyak referensi dan literatur menunjukkan banyak faktor yang secara teoritis dan empiris dapat mempengaruhi kinerja karyawan selain variabel Kapabilitas inovasi, kepuasan kerja dan kepemimpinan transformasional yang diuji dalam penelitian ini. Untuk penelitian selanjutnya, perlu melibatkan lebih banyak variabel lain yang mempengaruhi kinerja karyawan, misalnya komitmen maupun motivasi.



DAFTAR PUSTAKA

- Adinata, W. S. U. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Kjks Bmt Tamzis Bandung. *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship*.
- Agustina, I. (2009). Faktor-Faktor Motivasi Yang Memengaruhi Kinerja. *Gunadarma.Ac.Id*, 3, 728–746.
- Amalya, I. D. (2019). Kapabilitas inovasi Pada Mahasiswa Yang Berwirausaha. *Indonesian Psychological Research*, 1(1), 40–46. <https://doi.org/10.29080/Ipr.V1i1.169>
- Aristanto, D. B. (2017). Pengaruh Knowledge Sharing Terhadap Individual Kapabilitas inovasi Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Pt. Pln (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi Bagian Utara). *Jurnal Emba: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 5(2), 1539±1545.
- Astuti, T. P., Sitawati, R., & Tukijan. (2019). Pengaruh Kreativitas Dan Kapabilitas inovasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Hotel Pandanaran Semarang). *Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Akuntansi*, (47), 53–64.
- Ayala, Y., Peiró Silla, J. M., Tordera, N., Lorente, L., & Yeves, J. (2017). Job Satisfaction And Innovative Performance In Young Spanish Employees: Testing New Patterns In The Happy-Productive Worker Thesis—A Discriminant Study. *Journal Of Happiness Studies*, 18(5), 1377–1401. <https://doi.org/10.1007/S10902-016-9778-1>
- Cahyono, U. T., Maafif, M. S., & Suharjono. (2014). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Di Perusahaan Daerah Perkebunan Jember. *Jurnal Manajemen & Agribisnis*, 11(2), 68–76.
- Djuraidi, A., & Laily, N. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderating. *Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis*, 13(1), 1–13.
- Dwiarko, S. P. N. A., & Nugrohoseno. (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Dan Motivasi Kerja Karyawan Pt. Berau Karya Indah Surabaya. *Bisnis Dan Manajemen*.
- Ghozali, I. (2013). Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program Ibm Dan Spss. In *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program Ibm Spss 19* (P. 113). <https://doi.org/10.2307/1579941>
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program Ibm Spss 25*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- Hadi, S., Putra, A. R., & Mardikaningsih, R. (2020). Pengaruh Kapabilitas inovasi Dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Baruna Horizon*, 3(1), 156–169.
- Harahap, S. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Islami Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt . Bank Syariah Mandiri , Tbk. *Human Falah*, 3(2), 1–18.
- Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2015). The Impact Of Employees' Positive Psychological Capital On Job Satisfaction And Organizational Citizenship Behaviors In The Hotel. *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*.
- Kania, D., Senen, S. H., & Masharyono, M. (2018). Analisis Gambaran Kepemimpinan Transformasional, Work Engagement Dan Perilaku Kerja Inovatif Karyawan. *Journal Of Business Management Education (Jbme)*, 3(3), 79–88. <https://doi.org/10.17509/Jbme.V3i3.14311>
- Kartono, K. (2020). The Knowledge Sharing, Individual Kapabilitas inovasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Matrik: Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis Dan ...*, 143–157. Retrieved From <https://ocs.unud.ac.id/index.php/jmbk/article/view/42678>
- Kochanowski, S., Seifert, C. F., & Yukl, G. (2010). Using Coaching To Enhance The Effects Of Behavioral Feedback To Managers. *Journal Of Leadership And Organizational Studies*. <https://doi.org/10.1177/1548051809352663>
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2003). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. In *Remaja Rosdakarya*. <https://doi.org/10.1038/Cddis.2011.1>
- Mathis, R. L. & J. H. J. (2006). *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia. Terjemahan Dian Angelia*.
- Nurchahyo, S. A., & Wikaningrum, T. (2020). Peran Knowledge Sharing, Learning Organization Dan Individual Kapabilitas inovasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 21(2), 1–25.
- Pambudi, D. S., Mukzam, D., & Nurtjahjono, G. E. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Karyawan Pt Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (Jab)*, 39(1), 164–171.
- Potale, R., & Uhing, Y. (2015). Pengaruh Kompensasi Dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Pt. Bank Sulut Cabang Utama Manado. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*. <https://doi.org/10.35794/Emba.V3i1.6567>
- Prabasari, I. G. A. A. M., & Netra, I. G. S. K. (2013). Pengaruh Motivasi, Disiplin

- Kerja Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Pln (Persero) Distribusi Bali. *Manajemen*, 2(4).
- Rika, A. M., & Nurhayati, T. (2017). Improving Professional Competence And Knowledge Sharing Based On Organizational Citizenship Behavior Toward Human Resources Performance. *International Journal Of Islamic Business Ethics*, 2(2), 314. <https://doi.org/10.30659/ijibe.2.2.314-331>
- Satriowati, E., Paramita, P. D., & Hasiholan, L. B. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Laundry Elephant King. *Journal Of Management*, 2(2).
- Septyan, F. B., Musadieg, M. Al, & Mukzam, M. D. (2017). Motivasi Dan Kinerja (Studi Pada Karyawan Cv . Jade Indopratama Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (Jab)*, 53(1), 81–88.
- Shmailan, A. S. Bin. (2016). The Relationship Between Job Satisfaction, Job Performance And Employee Engagement: An Explorative Study. *Issues In Business Management And Economics*.
- Sugiyono. (2016). Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan Kombinasi (Mixed Methods). *Journal Of Chemical Information And Modeling*.
- Sulistiowati. (2018). Peningkatan Kapabilitas inovasi Perajin Tenun Melalui Perilaku Berbagi Pengetahuan Dan Efikasi Diri. *Jurnal Ekonomi Bisnis Dan Kewirausahaan*, 7(1), 168–185. <https://doi.org/10.26418/Jebik.V7i3.27236>
- Susiawan, S., & Muhid, A. (2015). Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi. *Persona: Jurnal Psikologi Indonesia*. <https://doi.org/10.30996/Persona.V4i03.725>
- Verianto, H. (2019). Pengaruh Kepercayaan, Efikasi Diri, Dan Komitmen Organisasional Terhadap Berbagi Pengetahuan Karyawan Di Kantor Cabang Utama Pt Bank Panin Tbk Kota Pontianak. *Jurnal Ekonomi Bisnis Dan Kewirausahaan (Jebik)*, 8(2), 128–146. <https://doi.org/10.1017/Cbo9781107415324.004>
- Yukl, G. (2013). Leadership In Organizations. In *Leadership In Organizations*.

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian

LAMPIRAN PERMOHONAN PENELITIAN

Yth : Bapak / Ibu / Saudara

di tempat

Dengan ini kami memohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara untuk mengisi kuesioner ini. Penelitian ini bertujuan untuk menelaah bagaimana meningkatkan kinerja Bapak/Ibu/Saudara selama bekerja di CV. Juragan Batik Pekalongan.

Penelitian ini hanya digunakan untuk kepentingan ilmiah dan tidak akan dipublikasikan, sehingga pendapat atau opini serta komentar yang diberikan oleh Bapak/Ibu/Saudara akan terjamin kerahasiaannya. Oleh karena itu, saya berharap Bapak/Ibu/Saudara berkenan mengisi semua pernyataan di dalam kuesioner ini.

Demikian surat permohonan yang dapat saya sampaikan, atas kesediaan dan partisipasi Bapak/Ibu/Saudara maka saya mengucapkan terima kasih.

Semarang, Desember 2020

Hormat saya,

Fanny Restu

DAFTAR PERNYATAAN

No. Responden :

Tanggal Pengisian :

PETUNJUK :

Berilah tanda centang (\surd) pada salah satu jawaban yang ada pada daftar pertanyaan sesuai dengan pilihan anda dengan menggunakan skala berikut ini :

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5

Kriteria :

- a. STS : Sangat tidak setuju
- b. TS : Tidak setuju
- c. N : Netral
- d. S : Setuju
- e. SS : Sangat setuju

IDENTITAS RESPONDEN

1. Usia responden :
 - a. 20 - 35 tahun
 - b. 36 - 46 tahun
 - c. > 46 tahun

2. Jenis kelamin :
 - a. Pria
 - b. Wanita

3. Masa kerja :
 - a. 0 - 3 tahun
 - b. 4 - 6 tahun
 - c. 7 - 10 tahun

Kinerja SDM

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5
1.	Saya bekerja dengan teliti agar kualitas produk tetap terjaga dengan baik.					
2.	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan jumlah kuantitas yang ditargetkan perusahaan					
3	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.					
4	Saya dapat menerima kritik dan saran dari rekan kerja untuk membina kerja sama yang lebih baik					
	Saya dapat bekerja sama dengan rekan kerja lain					

Apakan anda bekerja sudah sesuai dengan target perusahaan ?

Jawaban :

.....

.....

.....

Kepuasan Kerja

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5
1.	Saya senang dan puas dapat melakukan pekerjaan yang menarik.					
2.	Saya sangat mencintai pekerjaan ini					
3.	Saya bekerja dengan baik untuk dapat mencapai tujuan dari perusahaan					
4.	Saya mentaati peraturan yang ada di perusahaan					

Kepuasan kerja seperti apa yang anda rasakan?

Jawaban :

.....

.....

.....

Kepemimpinan Transformasional

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5
1.	Pimpinan saya dapat dijadikan panutan yang baik bagi karyawannya					
2.	Pimpinan saya mampu memotivator pegawainya untuk dapat bekerja lebih baik					
3.	Pimpinan saya memiliki ide kreatif untuk dapat mengembangkan perusahaannya					
4	Pimpinan saya memiliki hubungan yang baik dengan para pegawainya					

Bagaimana sikap pimpinan saat ini, sehingga mampu mempengaruhi pekerjaan anda ?

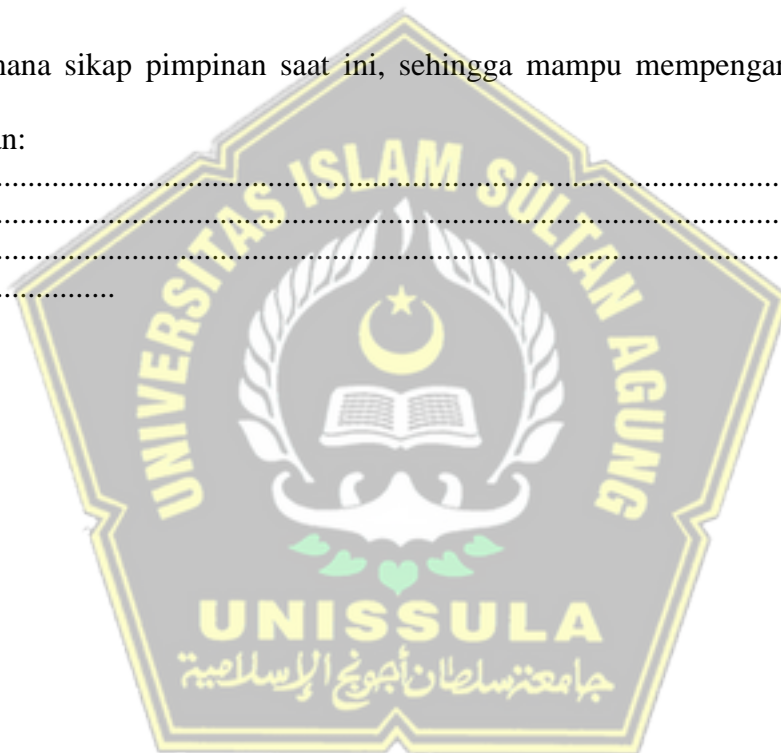
Jawaban:

.....

.....

.....

.....



Kapabilitas inovasi

NO	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1	Saya mampu menemukan kesempatan dalam setiap masalah					
2	Saya mampu mengembangkan ide inovasi dengan menciptakan dan menyarankan ide untuk proses baru					
3	Saya terdorong untuk mencari dukungan dalam mewujudkan ide inovasi baru yang telah dihasilkannya					
4	Saya mempunyai keberanian untuk menerapkan ide baru tersebut kedalam proses kerja yang biasa dilakukan					

Seperti apa Kapabilitas inovasi yang anda miliki: (sebutkan) ?

Jawaban:

.....

.....

.....

.....

UNISSULA

جامعة سلطان أبوبنوع الإسلامية

Lampiran 2. Tabulasi Data Penelitian

X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	Kapabilitas inovasi	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	Kepemimpinan Transformasional	Usia	JK	Masa_kerja
N	S	S	S	15	S	N	N	N	13	20-35 tahun	Perempuan	4 - 6 tahun
S	S	S	S	16	N	S	N	S	14	36 - 46 tahun	Laki-laki	0 - 3 tahun
S	S	S	S	16	N	S	N	N	13	36 - 46 tahun	Perempuan	4 - 6 tahun
S	SS	SS	SS	19	S	S	S	S	16	36 - 46 tahun	Perempuan	4 - 6 tahun
S	S	S	S	16	S	S	S	S	16	36 - 46 tahun	Perempuan	4 - 6 tahun
SS	SS	S	S	18	N	S	S	S	15	20-35 tahun	Perempuan	4 - 6 tahun
S	S	S	S	16	N	S	N	N	13	36 - 46 tahun	Perempuan	4 - 6 tahun
S	S	S	S	16	N	S	N	S	14	36 - 46 tahun	Perempuan	4 - 6 tahun
S	S	S	S	16	S	S	S	S	16	36 - 46 tahun	Perempuan	4 - 6 tahun
S	S	S	S	16	N	N	S	N	13	36 - 46 tahun	Perempuan	4 - 6 tahun
SS	SS	SS	SS	20	SS	S	S	S	17	> 46 tahun	Perempuan	4 - 6 tahun
S	S	S	SS	17	SS	S	S	S	17	36 - 46 tahun	Laki-laki	0 - 3 tahun
N	S	N	S	14	N	S	S	S	15	20-35 tahun	Perempuan	4 - 6 tahun
S	S	N	N	14	N	S	S	S	15	36 - 46 tahun	Perempuan	4 - 6 tahun
S	N	S	N	14	N	S	S	S	15	36 - 46 tahun	Perempuan	4 - 6 tahun
S	S	SS	S	17	S	S	S	S	16	36 - 46 tahun	Perempuan	4 - 6 tahun
S	SS	S	S	17	N	S	N	S	14	36 - 46 tahun	Perempuan	4 - 6 tahun
S	N	S	S	15	N	S	N	S	14	36 - 46 tahun	Perempuan	4 - 6 tahun
SS	S	S	S	17	S	S	S	S	16	> 46 tahun	Perempuan	4 - 6 tahun
S	SS	S	S	17	S	S	S	S	16	36 - 46 tahun	Laki-laki	0 - 3 tahun

S	N	S	S	15	N	S	S	S	15	36 - 46 tahun	Laki-laki	4 - 6 tahun
S	SS	S	SS	18	S	S	S	S	16	36 - 46 tahun	Laki-laki	4 - 6 tahun
S	S	SS	S	17	N	S	S	S	15	36 - 46 tahun	Laki-laki	4 - 6 tahun
S	S	S	SS	17	SS	S	S	S	17	36 - 46 tahun	Perempuan	4 - 6 tahun
S	N	S	S	15	N	N	S	N	13	36 - 46 tahun	Perempuan	4 - 6 tahun
S	S	SS	S	17	N	S	S	S	15	36 - 46 tahun	Perempuan	4 - 6 tahun
S	SS	SS	SS	19	S	S	S	S	16	36 - 46 tahun	Perempuan	4 - 6 tahun
S	SS	SS	SS	19	SS	SS	SS	S	19	36 - 46 tahun	Perempuan	4 - 6 tahun
S	N	S	S	15	N	N	N	S	13	36 - 46 tahun	Perempuan	4 - 6 tahun
S	N	S	S	15	N	N	S	N	13	36 - 46 tahun	Perempuan	4 - 6 tahun
S	SS	S	S	17	N	S	N	N	13	36 - 46 tahun	Perempuan	4 - 6 tahun
S	S	S	S	16	N	S	N	S	14	36 - 46 tahun	Perempuan	4 - 6 tahun
S	S	S	S	16	S	S	S	S	16	36 - 46 tahun	Perempuan	4 - 6 tahun
SS	S	S	S	17	S	S	S	S	16	> 46 tahun	Perempuan	7 - 10 tahun
S	SS	S	S	17	N	S	S	S	15	36 - 46 tahun	Perempuan	4 - 6 tahun
S	S	S	S	16	S	S	SS	S	17	36 - 46 tahun	Perempuan	4 - 6 tahun
S	S	SS	S	17	S	S	S	S	16	36 - 46 tahun	Perempuan	4 - 6 tahun
S	SS	S	SS	18	S	S	S	S	16	36 - 46 tahun	Laki-laki	4 - 6 tahun
S	S	S	SS	17	N	S	S	S	15	36 - 46 tahun	Perempuan	4 - 6 tahun
S	N	S	S	15	N	S	N	S	14	36 - 46 tahun	Perempuan	4 - 6 tahun
S	N	S	N	14	S	S	S	S	16	36 - 46 tahun	Perempuan	4 - 6 tahun
S	N	S	S	15	S	S	S	S	16	36 - 46 tahun	Perempuan	4 - 6 tahun
S	SS	S	SS	18	S	S	SS	S	17	36 - 46 tahun	Perempuan	4 - 6 tahun
S	S	SS	S	17	S	S	S	S	16	36 - 46 tahun	Perempuan	4 - 6 tahun
S	SS	SS	SS	19	N	S	N	S	14	36 - 46 tahun	Perempuan	4 - 6 tahun

S	SS	S	S	17	S	S	S	S	16	36 - 46 tahun	Perempuan	4 - 6 tahun
SS	S	S	S	17	SS	SS	S	SS	19	> 46 tahun	Perempuan	7 - 10 tahun
S	SS	S	SS	18	SS	S	SS	S	18	36 - 46 tahun	Laki-laki	4 - 6 tahun
S	SS	SS	SS	19	S	S	S	S	16	36 - 46 tahun	Perempuan	4 - 6 tahun
S	S	S	S	16	N	S	S	S	15	36 - 46 tahun	Perempuan	4 - 6 tahun
SS	SS	SS	SS	20	SS	S	SS	SS	19	> 46 tahun	Perempuan	7 - 10 tahun
S	SS	S	S	17	S	S	S	S	16	36 - 46 tahun	Perempuan	4 - 6 tahun
S	N	S	S	15	S	S	S	S	16	36 - 46 tahun	Perempuan	4 - 6 tahun
SS	SS	S	SS	19	S	S	S	S	16	> 46 tahun	Perempuan	7 - 10 tahun
S	N	S	S	15	N	S	N	S	14	36 - 46 tahun	Perempuan	4 - 6 tahun
S	S	S	S	16	SS	S	SS	S	18	36 - 46 tahun	Laki-laki	4 - 6 tahun
S	S	S	S	16	N	S	S	S	15	36 - 46 tahun	Laki-laki	4 - 6 tahun
S	S	SS	S	17	S	N	N	N	13	36 - 46 tahun	Perempuan	4 - 6 tahun
S	S	S	S	16	S	S	S	S	16	36 - 46 tahun	Perempuan	4 - 6 tahun
S	S	S	SS	17	N	S	S	S	15	36 - 46 tahun	Perempuan	4 - 6 tahun
S	S	S	S	16	S	S	S	S	16	36 - 46 tahun	Perempuan	4 - 6 tahun
S	S	S	S	16	S	S	S	S	16	36 - 46 tahun	Perempuan	4 - 6 tahun
S	S	SS	S	17	SS	S	S	S	17	36 - 46 tahun	Perempuan	4 - 6 tahun
S	N	S	S	15	S	S	S	S	16	36 - 46 tahun	Perempuan	4 - 6 tahun
S	SS	S	SS	18	S	S	S	S	16	36 - 46 tahun	Perempuan	4 - 6 tahun
S	SS	S	S	17	S	S	S	S	16	36 - 46 tahun	Perempuan	4 - 6 tahun
SS	S	S	S	17	S	S	S	S	16	> 46 tahun	Perempuan	7 - 10 tahun
S	S	S	S	16	S	S	S	S	16	36 - 46 tahun	Perempuan	4 - 6 tahun
S	N	S	N	14	S	SS	S	S	17	36 - 46 tahun	Perempuan	4 - 6 tahun
S	N	S	N	14	S	S	S	S	16	36 - 46 tahun	Laki-laki	4 - 6 tahun

S	SS	S	S	17	S	S	S	S	16	36 - 46 tahun	Laki-laki	4 - 6 tahun
S	SS	S	SS	18	S	SS	S	S	17	36 - 46 tahun	Laki-laki	4 - 6 tahun
S	S	S	S	16	N	S	N	S	14	36 - 46 tahun	Laki-laki	4 - 6 tahun
S	S	SS	S	17	N	S	S	S	15	36 - 46 tahun	Laki-laki	4 - 6 tahun
SS	SS	S	SS	19	S	S	S	S	16	> 46 tahun	Perempuan	7 - 10 tahun
S	N	S	S	15	N	S	S	S	15	36 - 46 tahun	Perempuan	4 - 6 tahun
S	SS	SS	SS	19	S	SS	S	S	17	36 - 46 tahun	Perempuan	4 - 6 tahun
S	S	S	SS	17	S	SS	S	S	17	36 - 46 tahun	Perempuan	4 - 6 tahun
S	N	S	N	14	N	S	N	S	14	36 - 46 tahun	Perempuan	4 - 6 tahun
S	N	S	S	15	N	S	N	S	14	36 - 46 tahun	Perempuan	4 - 6 tahun
S	S	S	S	16	N	S	N	S	14	36 - 46 tahun	Perempuan	4 - 6 tahun
S	S	S	S	16	S	S	S	S	16	36 - 46 tahun	Perempuan	4 - 6 tahun
S	S	SS	S	17	S	S	S	S	16	36 - 46 tahun	Perempuan	4 - 6 tahun
S	SS	S	S	17	N	S	S	S	15	36 - 46 tahun	Laki-laki	0 - 3 tahun
S	S	S	S	16	S	SS	S	S	17	36 - 46 tahun	Laki-laki	0 - 3 tahun
SS	S	S	S	17	S	S	S	S	16	> 46 tahun	Laki-laki	0 - 3 tahun
S	SS	S	SS	18	S	S	S	S	16	36 - 46 tahun	Laki-laki	0 - 3 tahun
S	SS	S	S	17	N	S	S	S	15	36 - 46 tahun	Laki-laki	0 - 3 tahun
S	N	S	S	15	N	S	N	S	14	36 - 46 tahun	Laki-laki	0 - 3 tahun
S	N	S	N	14	S	S	S	S	16	36 - 46 tahun	Laki-laki	0 - 3 tahun
S	N	S	S	15	S	S	S	S	16	36 - 46 tahun	Laki-laki	0 - 3 tahun
S	SS	S	SS	18	S	SS	S	S	17	36 - 46 tahun	Laki-laki	0 - 3 tahun
S	S	SS	S	17	S	S	S	S	16	36 - 46 tahun	Laki-laki	0 - 3 tahun
S	SS	SS	SS	19	N	S	N	S	14	36 - 46 tahun	Perempuan	4 - 6 tahun
S	S	S	SS	17	S	S	S	S	16	36 - 46 tahun	Perempuan	4 - 6 tahun

S	S	SS	S	17	S	SS	SS	SS	19	36 - 46 tahun	Perempuan	4 - 6 tahun
SS	SS	S	SS	19	SS	S	SS	S	18	> 46 tahun	Perempuan	4 - 6 tahun
SS	SS	SS	S	19	S	S	S	S	16	> 46 tahun	Perempuan	4 - 6 tahun
S	S	S	S	16	N	S	S	S	15	36 - 46 tahun	Perempuan	4 - 6 tahun
S	S	S	S	16	N	S	S	S	15	36 - 46 tahun	Laki-laki	0 - 3 tahun
S	S	S	S	16	N	S	N	S	14	36 - 46 tahun	Laki-laki	4 - 6 tahun
S	S	S	S	16	S	S	S	S	16	36 - 46 tahun	Perempuan	4 - 6 tahun
S	SS	S	S	17	S	S	S	S	16	36 - 46 tahun	Perempuan	4 - 6 tahun
S	SS	S	S	17	N	S	S	S	15	36 - 46 tahun	Perempuan	4 - 6 tahun
S	S	S	S	16	S	SS	S	S	17	36 - 46 tahun	Perempuan	4 - 6 tahun
S	SS	S	S	17	S	S	S	S	16	36 - 46 tahun	Perempuan	4 - 6 tahun
SS	S	SS	S	18	S	S	S	S	16	> 46 tahun	Perempuan	7 - 10 tahun
S	S	SS	S	17	N	S	S	S	15	36 - 46 tahun	Perempuan	4 - 6 tahun
S	N	S	S	15	N	S	N	S	14	36 - 46 tahun	Perempuan	4 - 6 tahun
N	S	S	N	14	S	S	S	S	16	20-35 tahun	Perempuan	0 - 3 tahun
S	N	S	S	15	S	S	S	S	16	36 - 46 tahun	Laki-laki	4 - 6 tahun
SS	S	S	SS	18	S	SS	S	S	17	> 46 tahun	Perempuan	7 - 10 tahun
SS	S	S	S	17	S	S	S	S	16	> 46 tahun	Perempuan	7 - 10 tahun
SS	S	SS	SS	19	N	S	N	S	14	> 46 tahun	Perempuan	7 - 10 tahun
S	S	SS	S	17	S	S	S	S	16	36 - 46 tahun	Perempuan	4 - 6 tahun
S	SS	S	S	17	SS	SS	S	SS	19	36 - 46 tahun	Perempuan	4 - 6 tahun
SS	SS	S	S	18	SS	S	SS	S	18	> 46 tahun	Perempuan	7 - 10 tahun
SS	SS	S	SS	19	S	S	S	S	16	> 46 tahun	Perempuan	7 - 10 tahun
S	S	S	S	16	N	S	S	S	15	36 - 46 tahun	Laki-laki	4 - 6 tahun

Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Kepuasan Kerja	Y2.1	Y2.2	Y2.3	Y2.4	Y2.5	Kinerja SDM
N	N	N	S	13	N	S	S	S	S	19
S	S	S	S	16	S	S	S	S	S	20
N	S	S	S	15	S	S	S	S	S	20
SS	SS	SS	S	19	S	SS	SS	S	S	22
S	S	S	N	15	S	S	S	N	N	18
S	S	S	S	16	N	S	S	S	S	19
S	S	S	S	16	S	S	S	S	S	20
S	S	S	N	15	S	S	S	N	N	18
N	S	S	S	15	S	S	S	S	S	20
N	N	N	N	12	S	S	S	N	N	18
S	S	S	SS	17	SS	SS	SS	SS	SS	25
S	S	S	S	16	S	S	S	S	S	20
N	N	N	N	12	N	S	N	N	N	16
N	S	S	N	14	S	S	N	N	N	17
S	S	S	N	15	S	N	S	N	N	17
S	S	S	S	16	S	S	SS	S	S	21
S	S	S	S	16	S	SS	S	S	S	21
N	N	N	S	13	S	N	S	S	S	19
S	S	S	S	16	SS	S	S	S	S	21
S	S	S	S	16	S	SS	S	S	S	21
N	N	N	N	12	S	N	S	N	N	17
S	S	S	S	16	S	SS	S	S	S	21
S	S	S	S	16	S	S	SS	S	S	21

S	S	S	S	16	S	S	S	S	S	20
S	N	N	S	14	S	N	S	S	S	19
S	N	N	S	14	S	S	SS	S	S	21
S	S	S	SS	17	S	SS	SS	SS	SS	24
SS	SS	SS	SS	20	S	SS	SS	SS	SS	24
N	N	N	N	12	S	N	S	N	N	17
S	N	N	N	13	S	N	S	N	N	17
S	N	N	S	14	S	SS	S	S	S	21
N	S	S	N	14	S	S	S	N	N	18
N	S	S	S	15	S	S	S	S	S	20
S	S	S	SS	17	SS	S	S	SS	SS	23
S	S	S	S	16	S	SS	S	S	S	21
S	S	S	SS	17	S	S	S	SS	SS	22
N	S	S	S	15	S	S	SS	S	S	21
S	S	S	S	16	S	SS	S	S	S	21
N	SS	SS	N	16	S	S	S	N	N	18
N	N	N	N	12	S	N	S	N	N	17
N	N	N	S	13	S	N	S	S	S	19
S	S	S	N	15	S	N	S	N	N	17
SS	S	S	SS	18	S	SS	S	SS	SS	23
N	S	S	S	15	S	S	SS	S	S	21
S	SS	SS	SS	19	S	SS	SS	SS	SS	24
N	S	S	S	15	S	SS	S	S	S	21
S	S	S	S	16	SS	S	S	S	S	21
S	SS	SS	S	18	S	SS	S	S	S	21

S	S	S	S	16	S	SS	SS	S	S	22
S	S	S	S	16	S	S	S	S	S	20
SS	SS	SS	SS	20	SS	SS	SS	SS	SS	25
S	S	S	S	16	S	SS	S	S	S	21
S	S	S	N	15	S	N	S	N	N	17
S	S	S	SS	17	SS	SS	S	SS	SS	24
N	N	N	S	13	S	N	S	S	S	19
SS	S	S	S	17	S	S	S	S	S	20
S	N	N	S	14	S	S	S	S	S	20
S	S	S	S	16	S	S	SS	S	S	21
S	S	S	S	16	S	S	S	S	S	20
S	S	S	S	16	S	S	S	S	S	20
S	S	S	S	16	S	S	S	S	S	20
N	N	N	SS	14	S	S	S	SS	SS	22
SS	S	S	SS	18	S	S	SS	SS	SS	23
SS	S	S	N	16	S	N	S	N	N	17
SS	N	N	S	15	S	SS	S	S	S	21
S	S	S	S	16	S	SS	S	S	S	21
S	S	S	S	16	SS	S	S	S	S	21
S	S	S	S	16	S	S	S	S	S	20
S	SS	SS	S	18	S	N	S	S	S	19
S	S	S	N	15	S	N	S	N	N	17
S	S	S	N	15	S	SS	S	N	N	19
S	S	S	S	16	S	SS	S	S	S	21
S	S	S	N	15	S	S	S	N	N	18

S	S	S	N	15	S	S	SS	N	N	19
S	S	S	S	16	SS	SS	S	S	S	22
N	N	N	S	13	S	N	S	S	S	19
S	S	S	S	16	S	SS	SS	S	S	22
S	S	S	S	16	S	S	S	S	S	20
N	N	N	N	12	S	N	S	N	N	17
S	S	S	N	15	S	N	S	N	N	17
S	SS	SS	S	18	S	S	S	S	N	19
S	S	S	S	16	S	S	S	S	N	19
S	S	S	SS	17	S	S	SS	SS	S	22
S	N	N	N	13	S	SS	S	N	S	20
N	N	N	S	13	S	S	S	S	S	20
S	S	S	N	15	SS	S	S	N	S	20
S	S	S	N	15	S	SS	S	N	SS	21
S	SS	SS	S	18	S	SS	S	S	N	20
S	S	S	S	16	S	N	S	S	S	19
SS	SS	SS	S	19	S	N	S	S	N	18
S	S	S	S	16	S	N	S	S	N	18
SS	SS	SS	S	19	S	SS	S	S	SS	22
SS	S	S	S	17	S	S	SS	S	S	21
S	S	S	S	16	S	SS	SS	S	S	22
S	S	S	S	16	S	S	S	S	S	20
SS	SS	SS	SS	20	S	S	SS	SS	S	22
S	S	S	S	16	SS	SS	S	S	S	22
S	S	S	N	15	SS	SS	SS	N	SS	23

S	S	S	SS	17	S	S	S	SS	N	20
N	N	N	S	13	S	S	S	S	N	19
S	SS	SS	S	18	S	S	S	S	N	19
S	S	S	S	16	S	S	S	S	N	19
S	S	S	SS	17	S	SS	S	SS	S	22
S	N	N	N	13	S	SS	S	N	S	20
N	N	N	S	13	S	S	S	S	S	20
S	S	S	N	15	S	SS	S	N	S	20
S	S	S	N	15	SS	S	SS	N	SS	22
S	SS	SS	S	18	S	S	SS	S	N	20
S	S	S	S	16	S	N	S	S	S	19
SS	SS	SS	S	19	N	S	S	S	N	18
S	S	S	S	16	S	N	S	S	N	18
SS	SS	SS	S	19	SS	S	S	S	SS	22
SS	S	S	S	17	SS	S	S	S	S	21
S	S	S	S	16	SS	S	SS	S	S	22
S	S	S	S	16	S	S	SS	S	S	21
SS	SS	SS	SS	20	S	SS	S	SS	SS	23
S	S	S	S	16	SS	SS	S	S	SS	23
S	S	S	N	15	SS	SS	S	N	SS	22
S	S	S	SS	17	S	S	S	SS	N	20

Lampiran 3. Hasil Deskripsi Karakteristik Responden

Frequencies

Statistics

		Usia	JK	Masa_kerja
N	Valid	119	119	119
	Missing	0	0	0

Frequency Table

		Usia			Cumulative Percent
		Frequency	Percent	Valid Percent	
Valid	20-35 tahun	4	3,4	3,4	3,4
	36 - 46 tahun	98	82,4	82,4	85,7
	> 46 tahun	17	14,3	14,3	100,0
Total		119	100,0	100,0	

		JK			Cumulative Percent
		Frequency	Percent	Valid Percent	
Valid	Laki-laki	29	24,4	24,4	24,4
	Perempuan	90	75,6	75,6	100,0
Total		119	100,0	100,0	

		Masa_kerja			Cumulative Percent
		Frequency	Percent	Valid Percent	
Valid	0 - 3 tahun	15	12,6	12,6	12,6
	4 - 6 tahun	92	77,3	77,3	89,9
	7 - 10 tahun	12	10,1	10,1	100,0
Total		119	100,0	100,0	

Lampiran 4. Hasil Deskripsi Variabel

Frequencies

		Statistics			
		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4
N	Valid	119	119	119	119
	Missing	0	0	0	0
Mean		4,13	4,13	4,19	4,18

Frequency Table

		X1.1			Cumulative Percent
		Frequency	Percent	Valid Percent	
Valid	N	3	2,5	2,5	2,5
	S	98	82,4	82,4	84,9
	SS	18	15,1	15,1	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

		X1.2			Cumulative Percent
		Frequency	Percent	Valid Percent	
Valid	N	22	18,5	18,5	18,5
	S	59	49,6	49,6	68,1
	SS	38	31,9	31,9	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

X1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	2	1,7	1,7	1,7
	S	92	77,3	77,3	79,0
	SS	25	21,0	21,0	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

X1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	8	6,7	6,7	6,7
	S	82	68,9	68,9	75,6
	SS	29	24,4	24,4	100,0
	Total	119	100,0	100,0	



Frequencies

		Statistics			
		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4
N	Valid	119	119	119	119
	Missing	0	0	0	0
Mean		3,72	4,05	3,88	3,97

Frequency Table

		X2.1			Cumulative Percent
		Frequency	Percent	Valid Percent	
Valid	N	45	37,8	37,8	37,8
	S	62	52,1	52,1	89,9
	SS	12	10,1	10,1	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

		X2.2			Cumulative Percent
		Frequency	Percent	Valid Percent	
Valid	N	6	5,0	5,0	5,0
	S	101	84,9	84,9	89,9
	SS	12	10,1	10,1	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

		X2.3			Cumulative Percent
		Frequency	Percent	Valid Percent	
Valid	N	23	19,3	19,3	19,3
	S	87	73,1	73,1	92,4
	SS	9	7,6	7,6	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

X2.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	8	6,7	6,7	6,7
	S	107	89,9	89,9	96,6
	SS	4	3,4	3,4	100,0
	Total	119	100,0	100,0	



Frequencies

Statistics

		Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4
N	Valid	119	119	119	119
	Missing	0	0	0	0
Mean		3,93	3,95	3,95	3,90

Frequency Table

Y1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	24	20,2	20,2	20,2
	S	79	66,4	66,4	86,6
	SS	16	13,4	13,4	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

Y1.2

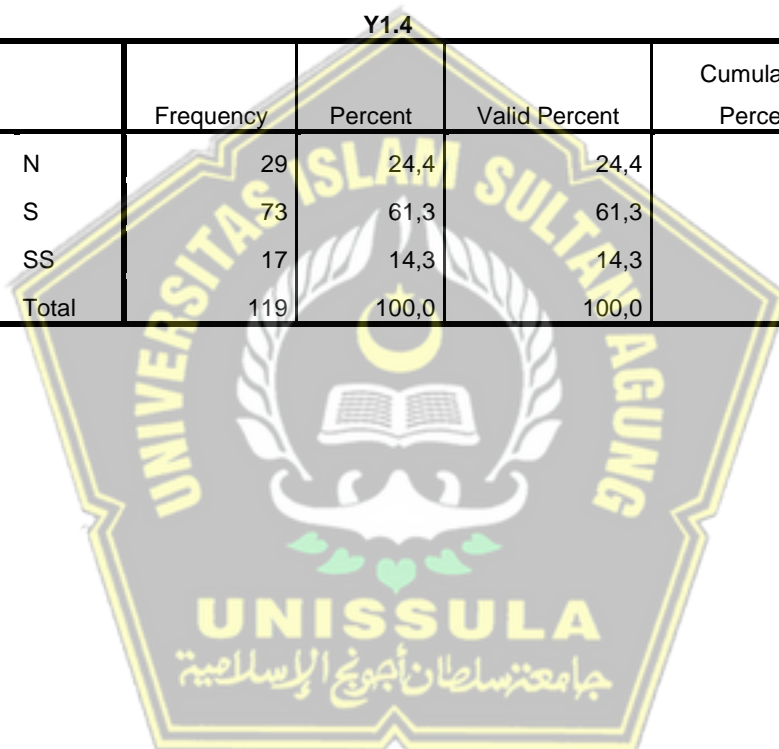
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	23	19,3	19,3	19,3
	S	79	66,4	66,4	85,7
	SS	17	14,3	14,3	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

Y1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	23	19,3	19,3	19,3
	S	79	66,4	66,4	85,7
	SS	17	14,3	14,3	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

Y1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	29	24,4	24,4	24,4
	S	73	61,3	61,3	85,7
	SS	17	14,3	14,3	100,0
	Total	119	100,0	100,0	



Frequencies

		Statistics				
		Y2.1	Y2.2	Y2.3	Y2.4	Y2.5
N	Valid	119	119	119	119	119
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		4,11	4,13	4,19	3,90	3,87

Frequency Table

		Y2.1			Cumulative Percent
		Frequency	Percent	Valid Percent	
Valid	N	4	3,4	3,4	3,4
	S	98	82,4	82,4	85,7
	SS	17	14,3	14,3	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

		Y2.2			Cumulative Percent
		Frequency	Percent	Valid Percent	
Valid	N	22	18,5	18,5	18,5
	S	60	50,4	50,4	68,9
	SS	37	31,1	31,1	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

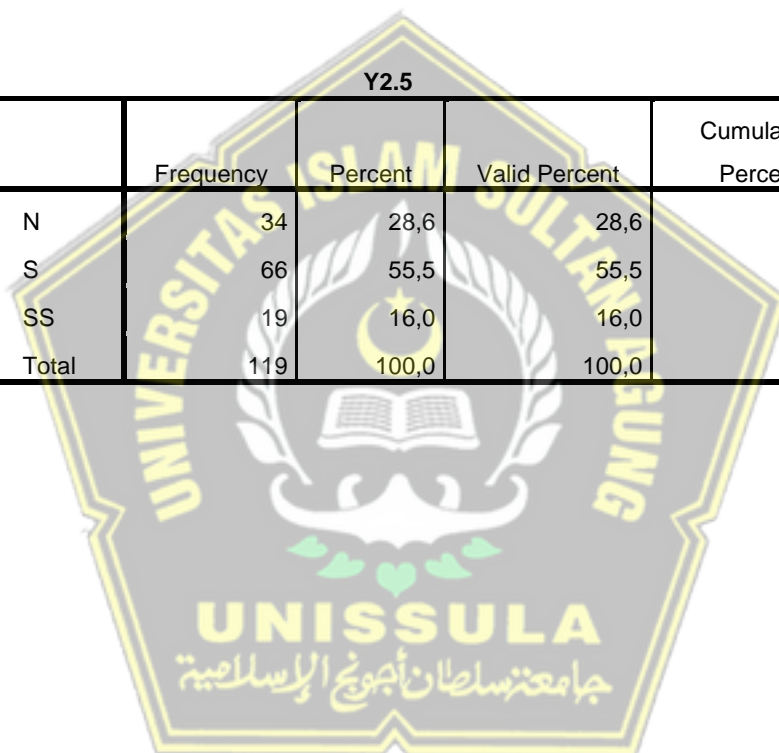
		Y2.3			Cumulative Percent
		Frequency	Percent	Valid Percent	
Valid	N	2	1,7	1,7	1,7
	S	92	77,3	77,3	79,0
	SS	25	21,0	21,0	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

Y2.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	29	24,4	24,4	24,4
	S	73	61,3	61,3	85,7
	SS	17	14,3	14,3	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

Y2.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	34	28,6	28,6	28,6
	S	66	55,5	55,5	84,0
	SS	19	16,0	16,0	100,0
	Total	119	100,0	100,0	



Lampiran 5. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Correlations

		Correlations				
		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	Kapabilitas_inovasi
X1.1	Pearson Correlation	1	,210*	,149	,252**	,523**
	Sig. (1-tailed)		,011	,052	,003	,000
	N	119	119	119	119	119
X1.2	Pearson Correlation	,210*	1	,191*	,551**	,811**
	Sig. (1-tailed)	,011		,019	,000	,000
	N	119	119	119	119	119
X1.3	Pearson Correlation	,149	,191*	1	,253**	,535**
	Sig. (1-tailed)	,052	,019		,003	,000
	N	119	119	119	119	119
X1.4	Pearson Correlation	,252**	,551**	,253**	1	,789**
	Sig. (1-tailed)	,003	,000	,003		,000
	N	119	119	119	119	119
Kapabilitas_inovasi	Pearson Correlation	,523**	,811**	,535**	,789**	1
	Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	119	119	119	119	119

*. Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Correlations

		Correlations				Kepemimpinan_ Transformasional
		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	
X2.1	Pearson Correlation	1	,298**	,607**	,331**	,838**
	Sig. (1-tailed)		,001	,000	,000	,000
	N	119	119	119	119	119
X2.2	Pearson Correlation	,298**	1	,246**	,566**	,634**
	Sig. (1-tailed)	,001		,003	,000	,000
	N	119	119	119	119	119
X2.3	Pearson Correlation	,607**	,246**	1	,344**	,790**
	Sig. (1-tailed)	,000	,003		,000	,000
	N	119	119	119	119	119
X2.4	Pearson Correlation	,331**	,566**	,344**	1	,663**
	Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	119	119	119	119	119
Kepemimpinan_ Transformasional	Pearson Correlation	,838**	,634**	,790**	,663**	1
	Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	119	119	119	119	119

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Correlations

		Correlations				
		Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Kepuasan_Kerja
Y1.1	Pearson Correlation	1	,546**	,546**	,290**	,756**
	Sig. (1-tailed)		,000	,000	,001	,000
	N	119	119	119	119	119
Y1.2	Pearson Correlation	,546**	1	1,000**	,270**	,893**
	Sig. (1-tailed)	,000		,000	,001	,000
	N	119	119	119	119	119
Y1.3	Pearson Correlation	,546**	1,000**	1	,270**	,893**
	Sig. (1-tailed)	,000	,000		,001	,000
	N	119	119	119	119	119
Y1.4	Pearson Correlation	,290**	,270**	,270**	1	,596**
	Sig. (1-tailed)	,001	,001	,001		,000
	N	119	119	119	119	119
Kepuasan_Kerja	Pearson Correlation	,756**	,893**	,893**	,596**	1
	Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	119	119	119	119	119

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Correlations

		Correlations					Kinerja_SDM
		Y2.1	Y2.2	Y2.3	Y2.4	Y2.5	
Y2.1	Pearson Correlation	1	,190*	,166*	,078	,400**	,482**
	Sig. (1-tailed)		,019	,036	,199	,000	,000
	N	119	119	119	119	119	119
Y2.2	Pearson Correlation	,190*	1	,198*	,287**	,498**	,712**
	Sig. (1-tailed)	,019		,016	,001	,000	,000
	N	119	119	119	119	119	119
Y2.3	Pearson Correlation	,166*	,198*	1	,293**	,321**	,540**
	Sig. (1-tailed)	,036	,016		,001	,000	,000
	N	119	119	119	119	119	119
Y2.4	Pearson Correlation	,078	,287**	,293**	1	,533**	,692**
	Sig. (1-tailed)	,199	,001	,001		,000	,000
	N	119	119	119	119	119	119
Y2.5	Pearson Correlation	,400**	,498**	,321**	,533**	1	,854**
	Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	119	119	119	119	119	119
Kinerja_SDM	Pearson Correlation	,482**	,712**	,540**	,692**	,854**	1
	Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	119	119	119	119	119	119

*. Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	119	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	119	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,601	4

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	119	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	119	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,703	4

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	119	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	119	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,787	4

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	119	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	119	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,687	5

Lampiran 6. Hasil Uji Asumsi Klasik

NPar Tests

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

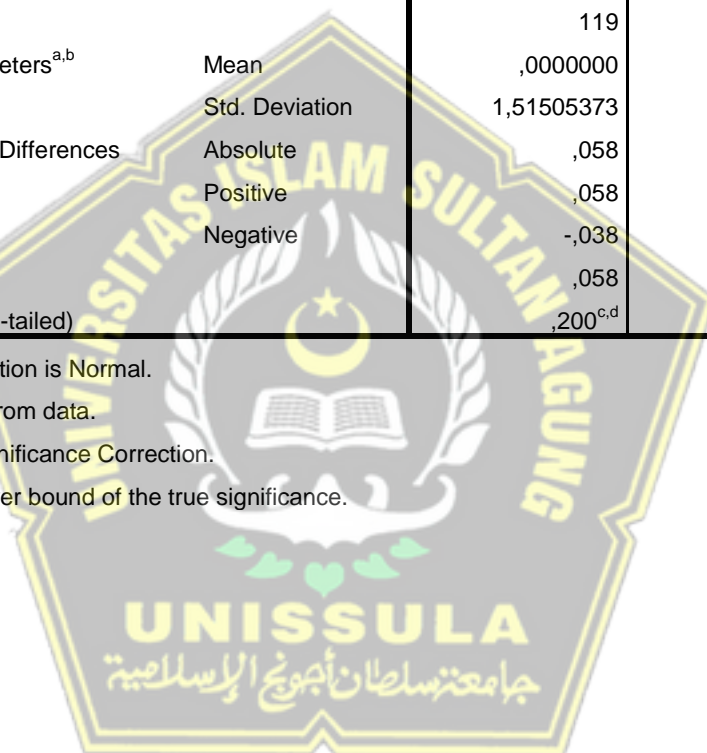
		Unstandardized Residual	Unstandardized Residual
N		119	119
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000	,0000000
	Std. Deviation	1,51505373	,93357931
Most Extreme Differences	Absolute	,058	,077
	Positive	,058	,070
	Negative	-,038	-,077
Test Statistic		,058	,077
Asymp. Sig. (2-tailed)		,200 ^{c,d}	,080 ^c

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.



Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kepemimpinan_Transformasional, Kapabilitas_inovasi ^b		Enter

a. Dependent Variable: asb1

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,159 ^a	,025	,009	,91989

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan_Transformasional, Kapabilitas_inovasi

b. Dependent Variable: asb1

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,557	2	1,278	1,511	,225 ^b
	Residual	98,160	116	,846		
	Total	100,716	118			

a. Dependent Variable: asb1

b. Predictors: (Constant), Kepemimpinan_Transformasional, Kapabilitas_inovasi

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	2,455	1,172		2,095	,038		
Perilaku_Inovatif	-,111	,064	-,171	-1,736	,085	,862	1,161
Kepemimpinan_Transformasional	,037	,066	,056	,567	,572	,862	1,161

a. Dependent Variable: asb1

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimensi	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	Kapabilitas_inovasi	Kepemimpinan_Transformasional
1	1	2,992	1,000	,00	,00	,00
	2	,005	25,092	,01	,57	,79
	3	,003	29,484	,99	,43	,21

a. Dependent Variable: asb1

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	,8731	1,5381	1,1957	,14719	119
Residual	-1,49664	2,49493	,00000	,91207	119
Std. Predicted Value	-2,192	2,326	,000	1,000	119
Std. Residual	-1,627	2,712	,000	,991	119

a. Dependent Variable: asb1

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kepuasan_Kerja, Kapabilitas_inovasi, Kepemimpinan_Transformasional ^b		Enter

a. Dependent Variable: asb2

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,084 ^a	,007	-,019	,52532

a. Predictors: (Constant), Kepuasan_Kerja, Kapabilitas_inovasi, Kepemimpinan_Transformasional

b. Dependent Variable: asb2

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,228	3	,076	,275	,843 ^b
	Residual	31,735	115	,276		
	Total	31,963	118			

a. Dependent Variable: asb2

b. Predictors: (Constant), Kepuasan_Kerja, Kapabilitas_inovasi, Kepemimpinan_Transformasional

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1,354	,671		2,018	,046		
	Perilaku_Inovatif	-,009	,038	-,026	-,247	,806	,786	1,272
	Kepemimpinan_Transformasional	-,024	,041	-,065	-,587	,558	,713	1,402
	Kepuasan_Kerja	-,003	,032	-,011	-,095	,925	,678	1,475

a. Dependent Variable: asb2

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant)	Kapabilitas_inovasi	Kepemimpinan_Transformasional	Kepuasan_Kerja
1	1	3,985	1,000	,00	,00	,00	,00
	2	,007	23,221	,15	,08	,00	,84
	3	,005	29,314	,01	,52	,66	,05
	4	,003	35,006	,85	,40	,34	,10

a. Dependent Variable: asb2

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	,6455	,8618	,7718	,04396	119
Residual	-,78641	1,89769	,00000	,51860	119
Std. Predicted Value	-2,873	2,048	,000	1,000	119
Std. Residual	-1,497	3,612	,000	,987	119

a. Dependent Variable: asb2



Lampiran 7. Hasil Regresi Berganda

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kepemimpinan_Transformasional, Kapabilitas_inovasi ^b		Enter

a. Dependent Variable: Kepuasan_Kerja

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,567 ^a	,322	,310	1,528

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan_Transformasional, Kapabilitas_inovasi

b. Dependent Variable: Kepuasan_Kerja

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	128,539	2	64,270	27,525	,000 ^b
	Residual	270,856	116	2,335		
	Total	399,395	118			

a. Dependent Variable: Kepuasan_Kerja

b. Predictors: (Constant), Kepemimpinan_Transformasional, Kapabilitas_inovasi

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	1,493	1,947		,767	,445		
Kapabilitas_inovasi	,353	,106	,275	3,337	,001	,862	1,161
Kepemimpinan_Transformasional	,535	,109	,404	4,909	,000	,862	1,161

a. Dependent Variable: Kepuasan_Kerja

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimensi	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	Kapabilitas_inovasi	Kepemimpinan_Transformasional
1	1	2,992	1,000	,00	,00	,00
	2	,005	25,092	,01	,57	,79
	3	,003	29,484	,99	,43	,21

a. Dependent Variable: Kepuasan_Kerja

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	13,75	18,73	15,73	1,044	119
Residual	-3,246	3,996	,000	1,515	119
Std. Predicted Value	-1,897	2,873	,000	1,000	119
Std. Residual	-2,124	2,615	,000	,991	119

a. Dependent Variable: Kepuasan_Kerja

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kepuasan_Kerja, Kapabilitas_inovasi, Kepemimpinan_Transformasional ^b		Enter

a. Dependent Variable: Kinerja_SDM

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,873 ^a	,763	,756	,946

a. Predictors: (Constant), Kepuasan_Kerja, Kapabilitas_inovasi, Kepemimpinan_Transformasional

b. Dependent Variable: Kinerja_SDM

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	330,314	3	110,105	123,117	,000 ^b
	Residual	102,845	115	,894		
	Total	433,160	118			

a. Dependent Variable: Kinerja_SDM

b. Predictors: (Constant), Kepuasan_Kerja, Kapabilitas_inovasi, Kepemimpinan_Transformasional

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-1,317	1,208		-1,091	,278		
	Kapabilitas_inovasi	,970	,069	,725	14,146	,000	,786	1,272
	Kepemimpinan_Transformasional	,158	,074	,114	2,125	,036	,713	1,402
	Kepuasan_Kerja	,186	,057	,178	3,229	,002	,678	1,475

a. Dependent Variable: Kinerja_SDM

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant)	Kapabilitas_inovasi	Kepemimpinan_Transformasional	Kepuasan_Kerja
1	1	3,985	1,000	,00	,00	,00	,00
	2	,007	23,221	,15	,08	,00	,84
	3	,005	29,314	,01	,52	,66	,05
	4	,003	35,006	,85	,40	,34	,10

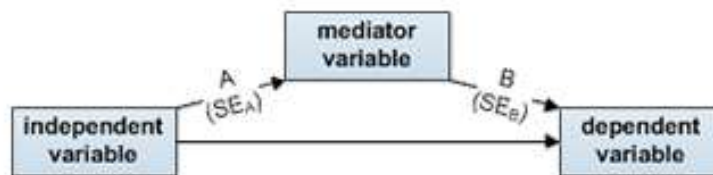
a. Dependent Variable: Kinerja_SDM

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	16,70	24,80	20,20	1,673	119
Residual	-2,512	2,671	,000	,934	119
Std. Predicted Value	-2,092	2,746	,000	1,000	119
Std. Residual	-2,657	2,825	,000	,987	119

a. Dependent Variable: Kinerja_SDM

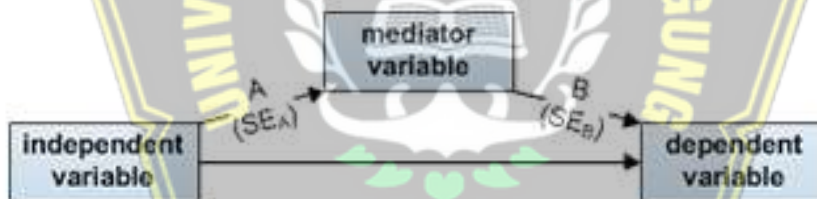
Lampiran 8. Hasil Uji Sobel

A: ?B: ? SE_A : ? SE_B : ?**Calculate!**

Sobel test statistic: 1.99553866

One-tailed probability: 0.02299208

Two-tailed probability: 0.04598416

A: ?B: ? SE_A : ? SE_B : ?**Calculate!**

Sobel test statistic: 2.38815901

One-tailed probability: 0.00846651

Two-tailed probability: 0.01693301