

**PERAN PERILAKU INOVATIF MELALUI *LEADER*
MEMBER EXCHANGE DAN KEPRIBADIAN
PROAKTIF TERHADAP KINERJA KARYAWAN**

Skripsi

Untuk memenuhi sebagian persyaratan

Mencapai derajat Sarjana S1

Program Studi Manajemen



Disusun oleh :

RIFQY BAHTIAR

NIM: 30401411558

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
FAKULTAS EKONOMI PROGRAM STUDI MANAJEMEN
SEMARANG
2021**

HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi

**PERAN PERILAKU INOVATIF MELALUI *LEADER MEMBER*
EXCHANGE DAN KEPRIBADIAN PROAKTIF TERHADAP KINERJA
KARYAWAN**

Disusun Oleh:

Rifqy Bahtiar

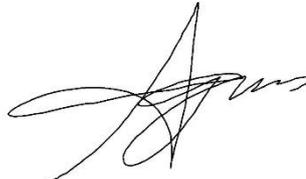
Nim : 30401411558

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

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 31 Maret 2021

Pembimbing



Drs. Agus Wachjutomo, M.Si
NIK. 210487015

**PERAN PERILAKU INOVATIF MELALUI LEADER MEMBER
EXCHANGE DAN KEPERIBADIAN PROAKTIF TERHADAP KINERJA
KARYAWAN**

Disusun Oleh:

Rifqy Bahtiar

Nim : 30401411558

Telah dipertahankan di depan Penguji
Pada tanggal, 9 April 2021
Pembimbing


Drs. Agus Wachjutomo, M.Si
NIK. 210487015

Susunan Dewan Penguji

Penguji I



Dr. Budhi Cahyono, SE, M.Si
NIK. 210492030

Penguji II



Dr. Hj. Siti Sumiati, SE, M.Si
NIK. 210492029

Digitally signed by Dr. Hj. Siti Sumiati, SE., MSi
DN: cn=Dr. Hj. Siti Sumiati, SE., MSi,
o=UNISSULA Semarang,
ou=Fakultas Ekonomi,
email=sitisumiati@unissula.ac.id,
c=ID
Date: 2021.04.26 20:42:25
+07'00'

Skripsi ini diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh
Gelar Sarjana Ekonomi
Tanggal, 9 April 2021



Ketua Program Studi Manajemen



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

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini saya,

Nama : Rifqy Bahtiar

Nim : 30401411558

Jurusan : Manajemen

Fakultas : Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung (UNISSULA)

Menyatakan bahwa skripsi dengan judul "PERAN PERILAKU INOVATIF MELALUI *LEADER MEMBER EXCHANGE* DAN KEPRIBADIAN PROAKTIF TERHADAP KINERJA KARYAWAN", adalah hasil karya saya sendiri yang merupakan hasil penelitian, pengolahan dan analisis saya sendiri, bukan jiplakan dari karya tulis orang lain, baik sebagian atau seluruhnya. Pendapat atau temuan orang lain yang terdapat dalam skripsi ini dikutip atau dirujuk berdasarkan kode etik ilmiah.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut di atas, baik disengaja maupun tidak, maka skripsi ini dianggap gugur dan harus melakukan penelitian ulang untuk menyusun skripsi baru dan kelulusan serta gelarnya dibatalkan.

Demikian pernyataan ini dibuat dengan segala akibat yang timbul di kemudian hari menjadi tanggung jawab saya.

Semarang, 1 April 2021

Yang Menyatakan,



Rifqy Bahtiar

Nim : 30401411558

PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Rifqy Bahtiar

NIM : 30401411558

Jurusan : Manajemen

Fakultas : Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung (UNISSULA)

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa skripsi dengan judul “PERAN PERILAKU INOVATIF MELALUI *LEADER MEMBER EXCHANGE* DAN KEPERIBADIAN PROAKTIF TERHADAP KINERJA KARYAWAN” dan menyetujuinya menjadi hak milik Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan hal bebas royalti non eksklusif untuk disimpan, dialih mediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikan 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 Fakultas Ekonomi Universitas Sultan Agung.

Semarang, 1 April 2021

Yang bertanda tangan,



Rifqy Bahtiar

PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Rifqy Bahtiar

NIM : 30401411558

Jurusan : Manajemen

Fakultas : Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung (UNISSULA)

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa skripsi dengan judul “PERAN PERILAKU INOVATIF MELALUI *LEADER MEMBER EXCHANGE* DAN KEPERIBADIAN PROAKTIF TERHADAP KINERJA KARYAWAN” dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan hal bebas royalti non eksklusif untuk disimpan, dialih mediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikan 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, 1 April 2021

Yang bertandatangan,



Rifqy Bahtiar

HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO :

Barang siapa menempuh satu jalan (cara) untuk mendapatkan ilmu, maka Allah pasti mudahkan baginya jalan menuju surga. (HR. Muslim)

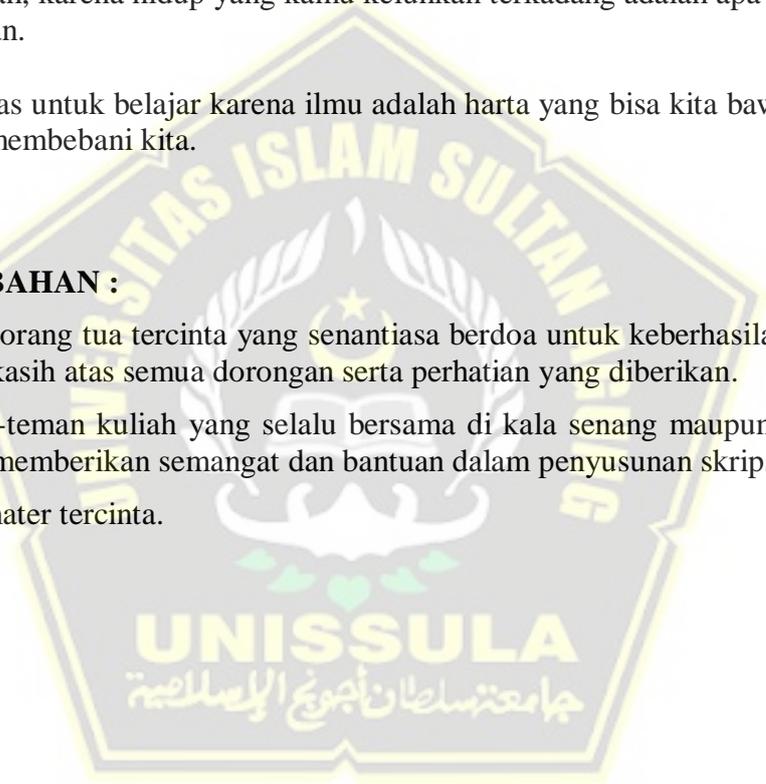
Sedikit kemajuan setiap hari di dalam dirimu menambah sesuatu hingga hasil yang besar.

Bersyukurlah, karena hidup yang kamu keluhkan terkadang adalah apa yang orang lain inginkan.

Jangan malas untuk belajar karena ilmu adalah harta yang bisa kita bawa ke mana pun tanpa membebani kita.

PERSEMBAHAN :

1. Kedua orang tua tercinta yang senantiasa berdoa untuk keberhasilan saya dan terimakasih atas semua dorongan serta perhatian yang diberikan.
2. Teman-teman kuliah yang selalu bersama di kala senang maupun susah dan selalu memberikan semangat dan bantuan dalam penyusunan skripsi ini.
3. Almamater tercinta.



ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *leader member exchange* dan kepribadian proaktif terhadap kinerja karyawan dengan perilaku inovatif sebagai variabel intervening. Populasi yang digunakan adalah karyawan PT. Aquafarm Nusantara, dengan jumlah sampel sebesar 83 responden. Alat analisisnya adalah path analysis, dimana sebelumnya dilakukan uji validitas dan reliabilitas.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *leader member exchange* dan kepribadian proaktif efektif dalam mendukung terjadinya perilaku inovatif. *Leader member exchange*, kepribadian proaktif dan perilaku inovatif efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan. Perilaku inovatif tidak menjadi variabel intervening antara *leader member exchange* dan kinerja karyawan. Perilaku inovatif tidak menjadi variabel intervening antara kepribadian proaktif dan kinerja karyawan. Artinya semakin tinggi pimpinan mampu mengarahkan dan memaksimalkan potensi bawahan, dan pimpinan dan bawahan saling menghormati dan menghargai satu sama lain, dan seluruh karyawan mampu melihat dan mengidentifikasi peluang guna mempermudah pekerjaan, maka akan berdampak pada pencapaian kinerja karyawan secara maksimal, walaupun ada atau tidaknya perilaku inovatif.

Kata Kunci : *leader member exchange*, kepribadian proaktif, perilaku inovatif, kinerja karyawan.

ABSTRACT

This study aims to describe and analyze the effect of leader member exchange and proactive personality on employee performance with innovative behavior as an intervening variable. The population in this study is the employees of PT. Aquafarm Nusantara with total of sample 83 respondents. The analysis tool in this study is the path analysis, which it was first tested for validity and reliability tests.

The test results show that leader member exchange and proactive personality are effective in supporting innovative behavior. Leader member exchange, proactive personality and innovative behavior are effective in improving employee performance. Innovative behavior can not become an intervening variable between leader member exchange and employee performance. Innovative behavior can not become an intervening variable between proactive personality and employee performance. Meaning that the higher the leader is able to direct and maximize employee's potency, and leader and employee respect each other, and the whole employee is able to see and identify chances in order to simplify the jobs, then it will have an impact on achieving maximum employee performance, whether there is or isn't innovative behavior.

Keywords: leader member exchange, proactive personality, innovative behavior, employee performance.



INTISARI

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Leader Member Exchange* dan Kepribadian Proaktif terhadap Kinerja Karyawan dengan Perilaku Inovatif sebagai variabel intervening. *Leader Member Exchange* merupakan upaya atau cara pemimpin dalam menjaga hubungan baik dengan bawahan dalam membentuk sikap dan kinerja yang maksimal. Kepribadian Proaktif merupakan kesediaan karyawan untuk terlibat dan mengambil inisiatif untuk mengidentifikasi dan memberikan kontribusi pada berbagai kegiatan dan situasi. Berdasarkan pada kajian teori yang mendalam, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana upaya yang dilakukan pihak perusahaan agar kinerja karyawan dapat meningkat, sehingga pertanyaan penelitian adalah: bagaimana pengaruh *leader member exchange* berpengaruh terhadap perilaku inovatif?, bagaimana pengaruh kepribadian proaktif terhadap perilaku inovatif?, bagaimana pengaruh *leader member exchange* terhadap kinerja karyawan?, bagaimana pengaruh kepribadian proaktif terhadap kinerja karyawan?, bagaimana pengaruh perilaku inovatif terhadap kinerja karyawan?. Populasi yang digunakan adalah seluruh karyawan PT. Aquafarm Nusantara Semarang sebesar 486 karyawan., dengan jumlah sampel sebesar 83 responden. Alat analisisnya adalah path analysis, dimana sebelumnya dilakukan uji validitas dan reliabilitas. Hasil pengujian menunjukkan bahwa *Leader Member Exchange* dan Kepribadian Proaktif mempunyai pengaruh positif terhadap Perilaku Inovatif. *Leader Member Exchange*, Kepribadian Proaktif, dan Perilaku Inovatif mempunyai pengaruh positif

terhadap Kinerja Karyawan. Hasil pengujian sobel test menunjukkan bahwa Perilaku Inovatif bukan merupakan variabel intervening antara *Leader Member Exchange* dan Kepribadian Proaktif terhadap Kinerja Karyawan.



KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr. Wb.

Peneliti panjatkan puji dan syukur kepada Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, hidayah dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul "PERAN PERILAKU INOVATIF MELALUI *LEADER MEMBER EXCHANGE* DAN KEPERIBADIAN PROAKTIF TERHADAP KINERJA KARYAWAN". Skripsi ini bertujuan untuk memenuhi sebagian dari persyaratan untuk menyelesaikan studi Sarjana S1 Fakultas Ekonomi Program Studi Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Dalam menyusun Skripsi peneliti mendapatkan bimbingan, doa, arahan serta bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu peneliti mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Drs. Agus Wachjutomo., M.Si., selaku dosen pembimbing yang telah berkenan memberikan bimbingan, pengarahan dan dukungan kepada peneliti selama penyusunan skripsi.
2. Ibu Prof., Hj. Olivia Fachrunnisa., SE., M.Si., Ph.D., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
3. Bapak Dr. H. Ardian Adhiatma., SE., MM., selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
4. PT. Aquafarm Nusantara yang berkenan memberikan kesempatan dan informasi, guna memperlancar peneliti dalam penyusunan skripsi.

5. Seluruh staf pengajar, Bapak dan Ibu dosen, Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung yang telah memberikan bekal ilmu, nasehat, serta arahan yang sangat bermanfaat bagi peneliti selama di bangku perkuliahan.
6. Kedua orang tua tercinta, terima kasih untuk semua doa, kasih sayang, kesabaran, nasehat, perhatian, semangat, dukungan, dan motivasi yang tak pernah putus. Semoga peneliti menjadi lebih baik dan selalu dapat memberikan yang terbaik serta menjadi anak yang berbakti dan sholeh.
7. Teman-teman S1 Manajemen terima kasih atas dukungan, kekeluargaan dan pengalamannya selama di bangku perkuliahan. Sukses untuk kita semua.
8. Dan kepada semua pihak yang telah membantu dalam proses penulisan skripsi ini yang tidak dapat peneliti sebutkan satu-persatu.

Peneliti menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih banyak kekurangan yang disebabkan keterbatasan pengetahuan serta pengalaman peneliti. Akhirnya peneliti berharap semoga skripsi ini bias bermanfaat bagi berbagai pihak.

Semarang, Oktober 2020



Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	iv
PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI SKRIPSI (FAKULTAS).....	v
PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI SKRIPSI (UNIVERSITAS).....	vi
HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN	vii
ABSTRAK	viii
ABSTRACT	ix
INTISARI.....	x
KATA PENGANTAR	xii
DAFTAR ISI	xiv
DAFTAR TABEL	xviii
DAFTAR GAMBAR	xix
BAB I. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	5
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Manfaat Penelitian	6
1.4.1. Manfaat Teoritis.....	6
1.4.2. Manfaat Praktis	6

BAB II. TINJAUAN PUSTAKA	8
2.1 Landasan Teori.....	8
2.1.1 Kinerja Karyawan	8
2.1.2 <i>Leader Member Exchange</i>	12
2.1.3 Kepribadian Proaktif	14
2.1.4 Perilaku Inovatif.....	19
2.2 Hubungan Antar Variabel.....	21
2.2.1 Pengaruh <i>Leader Member Exchange</i> terhadap Perilaku Inovatif.....	21
2.2.2 Pengaruh Kepribadian Proaktif terhadap Perilaku Inovatif.....	23
2.2.3 Pengaruh <i>Leader Member Exchange</i> terhadap Kinerja Karyawan	24
2.2.4 Pengaruh Kepribadian Proaktif terhadap Kinerja Karyawan	25
2.2.5 Pengaruh Perilaku Inovatif terhadap Kinerja Karyawan.....	26
2.3 Penelitian Terdahulu.....	27
2.4 Kerangka Pemikiran Teoritis	28
BAB III. METODE PENELITIAN	31
3.1 Jenis Penelitian.....	31
3.2 Populasi dan Sampel	31
3.2.1. Populasi	31
3.2.2. Sampel.....	31
3.3 Jenis dan Sumber Data	33
3.3.1. Data Primer	33
3.3.2. Data Sekunder.....	33
3.4 Metode Pengumpulan Data	33
3.5 Definisi Operasional	34
3.6 Metode Analisis Data	35
3.6.1. Uji Instrumen	35
3.6.1.1. Uji Validitas	35
3.6.1.2. Uji Realibilitas.....	36
3.6.2. Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>).....	37
3.6.2.1. Persamaan Regresi.....	37
3.6.2.2. Uji t	38

3.6.2.3. Koefisien Determinasi (R^2)	38
3.6.2.4. Uji Sobel Test	38
BAB IV. HASIL DAN PEMBAHASAN	41
4.1 Hasil Penelitian	41
4.1.1. Gambaran Umum Responden.....	41
4.1.1.1. Jenis Kelamin Responden.....	41
4.1.1.2. Usia Responden.....	42
4.1.1.3. Pendidikan Responden	43
4.1.1.4. Masa Kerja Responden.....	43
4.1.2. Deskripsi Variabel.....	44
4.1.2.1. Variabel <i>Leader Member Exchange</i> (LMX)	45
4.1.2.2. Variabel Kepribadian Proaktif (KP)	48
4.1.2.3. Variabel Perilaku Inovatif (PI)	50
4.1.2.4. Variabel Kinerja Karyawan (KK).....	52
4.1.3. Hasil Pengujian	53
4.1.3.1. Uji Validitas	53
4.1.3.2. Uji Reliabilitas.....	54
4.1.4. Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	55
4.1.4.1. Pengujian Hipotesis (Uji t).....	56
4.1.4.2. Koefisien Determinasi	60
4.1.4.3. Uji Sobel Test	60
4.2 Pembahasan	62
4.2.1 Pengaruh <i>Leader Member Exchange</i> terhadap Perilaku Inovatif	62
4.2.2 Pengaruh Kepribadian Proaktif terhadap Perilaku Inovatif	63
4.2.3 Pengaruh <i>Leader Member Exchange</i> terhadap Kinerja Karyawan	64
4.2.4 Pengaruh Kepribadian Proaktif terhadap Kinerja Karyawan	65
4.2.5 Pengaruh Perilaku Inovatif terhadap Kinerja Karyawan	66
4.2.6 Perilaku Inovatif Bukan Merupakan Variabel Intervening	67
BAB V. PENUTUP	69
5.1 Kesimpulan	69
5.2 Saran.....	70
5.3 Implikasi Manajerial.....	71

5.4 Keterbatasan Penelitian	72
5.5 Agenda Penelitian Mendatang	72
DAFTAR PUSTAKA	xx
LAMPIRAN-LAMPIRAN	xxv



DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1. Hasil Produksi PT. Aquafarm Nusantara tahun 2015-2019	3
Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu	27
Tabel 3.1. Definisi Operasioal Variabel	35
Tabel 4.1. Jenis Kelamin Responden.....	41
Tabel 4.2. Usia Responden	42
Tabel 4.3. Pendidikan Responden	43
Tabel 4.4. Masa Kerja Responden.....	44
Tabel 4.5. Tanggapan Responden tentang Variabel <i>Leader Member Exchange (LMX)</i>	46
Tabel 4.6. Tanggapan Responden tentang Variabel Kepribadian Proaktif (KP).....	48
Tabel 4.7. Tanggapan Responden tentang Variabel Perilaku Inovatif (PI)	50
Tabel 4.8. Tanggapan Responden tentang Variabel Kinerja Karyawan (KK).....	52
Tabel 4.9. Uji Validitas.....	54
Tabel 4.10. Uji Reliabilitas	55
Tabel 4.11. Hasil <i>Path Analysis</i>	55

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran Teoritis.....	28
Gambar 3.1. Model Mediator Sobel Test.....	39



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin pesat, maka menuntut sumber daya manusia yang berkualitas. Hal tersebut karena sumber daya manusia sebagai kunci utama dalam menentukan keberhasilan perusahaan. Menurut Robbins (2012) bahwa pelaksanaan rangkaian kegiatan dalam organisasi dilakukan oleh sumber daya manusia yang bertindak sebagai aktor atau peserta dalam organisasi yang bersangkutan. Untuk meningkatkan sumber daya yang berkualitas, maka dibutuhkan perencanaan yang cermat agar kegiatan-kegiatan perusahaan tersebut dapat berjalan secara terpadu dan terarah dalam meningkatkan kinerja yang dihasilkan.

Kinerja sebagai kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan kegiatan atau menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan (Bintoro dan Daryanto, 2017). Peranan karyawan yang handal dan profesional dalam usaha meningkatkan kinerja sangat dibutuhkan sekali, karena hal itu akan mempengaruhi kelangsungan hidup perusahaan. Dalam meningkatkan kinerja karyawan secara maksimal tidak lepas karena peran karyawan untuk inovatif terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Hal ini sesuai pernyataan Wallace, et.al (Prayudhayanti, 2014) bahwa *innovative behavior* menjadi bagian penting untuk meningkatkan kinerja seseorang dalam mempersiapkan kemampuan daya saing. Hal tersebut juga didukung penelitian terdahulu (Kim and Koo, 2017; Shunlong and Weiming, 2012) menunjukkan

bahwa perilaku inovatif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Agar kinerja karyawan meningkat, tidak lepas karena peran pemimpin dalam menjaga hubungan yang berkualitas dengan bawahan (*leader member exchange*) serta kepribadian proaktif.

Leader member exchange merupakan perilaku positif para pemimpin dalam upaya pembentukan pertukaran bantuan yang mengarah kepada karyawan, termasuk kepercayaan, kontrol organisasi sumber daya, kompetensi, dan pertimbangan (Li et al. dalam Budijanto, 2019). Pemimpin dapat menjadi panutan atau teladan bagi bawahannya dalam bekerja, menciptakan iklim perusahaan yang baik, sekaligus memberikan dorongan untuk lebih kreatif. Hubungan *leader member exchange* yang berkualitas didasarkan pada hubungan yang memiliki kepercayaan antara pemimpin dan bawahan untuk terlibat dalam kegiatan, tentu akan memiliki rasa kewajiban bersama terhadap tanggung jawab masing-masing untuk saling menghormati satu sama lain serta memberikan timbal balik yang baik (Alikasari dan Suharnomo, 2017).

Kepribadian proaktif merupakan disposisi dalam mengambil inisiatif pribadi untuk mempengaruhi lingkungan seseorang. Dalam hal ini kepribadian proaktif lebih menitikberatkan pada kesediaan karyawan untuk terlibat dan mengambil inisiatif untuk mengidentifikasi dan memberikan kontribusi pada berbagai kegiatan dan situasi (Crant, Aryaningtyas, 2019). Individu yang proaktif sangat efektif dalam mengenalkan ide mereka sehingga mereka mendapatkan dukungan dari lingkungan sekitarnya untuk menerapkan ide tersebut. Menurut Crant (Aryaningtyas, 2019) bahwa karyawan yang proaktif menyiratkan kesediaan

untuk terlibat dan mengambil inisiatif untuk mengidentifikasi dan memberikan kontribusi pada berbagai kegiatan dan situasi dalam pencapaian kinerjanya.

Begitu halnya dengan PT. Aquafarm Nusantara yaitu merupakan perusahaan yang memproduksi pengolahan ikan nila. Tingginya bahan baku ikan yang tersedia di Indonesia, mampu dimanfaatkan dengan baik oleh perusahaan dalam melakukan operasionalnya. Hal tersebut terbukti hasil yang diproduksinya mampu diekspor ke beberapa negara, seperti negara-negara Eropa, Meksiko, Italia, Amerika, Spanyol dan negara-negara lainnya. Dalam menunjang kinerja karyawan yang maksimal, maka pihak manajemen memberikan pembebanan target kepada karyawan. Hal tersebut tidak lepas karena tingginya permintaan pasar, sehingga perusahaan memberikan pembebanan target kerja kepada karyawan. Fenomena di lapangan menunjukkan bahwa capaian indikator kinerja para karyawan kurang maksimal, hal itu masih dijumpai dalam penetapan target yang ditetapkan pada karyawan belum sesuai dengan realisasinya, seperti dijelaskan pada tabel berikut ini:

Tabel 1.1
Hasil Produksi PT. Aquafarm Nusantara (Per Kg)
Tahun 2015 – 2019

No	Tahun	Target	Realisasi	Capaian
1	2015	240,000	249,457	103.94
2	2016	245,000	237,457	96.92
3	2017	240,000	228,900	95.38
4	2018	240,000	218,400	91.00
5	2019	240,000	173,580	72.33

Sumber: PT. Aquafarm Nusantara, 2020

Berdasarkan Tabel 1.1 terlihat bahwa hasil produksi perusahaan selama periode 2015 hingga 2019 terus mengalami penurunan dari yang ditargetkan. Pencapaian target hanya terjadi pada tahun 2015 hingga mencapai 103,94%, akan tetapi pada tahun 2016 hingga 2019 terus mengalami penurunan per tahunnya. Penurunan hasil produksi dari target yang dibebankan dari tahun ke tahun memberikan indikasi bahwa kinerja karyawan pada perusahaan kurang maksimal. Banyak faktor yang menjadi penyebab menurunnya pencapaian kinerja karyawan secara maksimal, seperti yang dilakukan oleh para peneliti terdahulu yang hasilnya masih kontradiktif.

Penelitian yang dilakukan Alikasari dan Suharnomo (2017), Elshifa (2018), Justina, dkk (2019), Kamila dan Arwiyah (2019) bahwa *leader member exchange* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Begitu halnya dengan penelitian yang dilakukan Choy and Djurkovic (2016) bahwa *leader member exchange* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan penelitian Anshari, dkk (2018) bahwa *leader member exchange* justru tidak berpengaruh terhadap *job performance*.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Risambessy (2016), Nurhayati dan Achmadi (2016), Aryaningtyas (2019), Rum, dkk (2019) yang menunjukkan bahwa kepribadian proaktif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Begitu halnya dengan penelitian Kailola (2018), Rashidil dan Tafreshi (2015), Yona dan Yulita (2019) bahwa kepribadian proaktif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan penelitian Darsana (2014), Aponno, dkk (2017) bahwa kepribadian proaktif tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan kontradiksi antara peneliti satu dengan lainnya, maka menarik untuk dilakukan penelitian ulang sehingga dalam penelitian ini akan diuji kembali dengan mengacu pada penelitian sebelumnya yang masih inkonsisten. Berdasarkan permasalahan tersebut, maka menarik untuk dilakukan penelitian dengan judul, “PERAN PERILAKU INOVATIF MELALUI *LEADER MEMBER EXCHANGE* DAN KEPRIBADIAN PROAKTIF TERHADAP KINERJA KARYAWAN”.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah yang telah diuraikan di muka, dapat diketahui bahwa masalah yang dihadapi adalah masih rendahnya kinerja karyawan, sehingga dapat dirumuskan masalah yaitu bagaimana upaya yang dilakukan pihak perusahaan agar kinerja karyawan dapat meningkat. Dengan permasalahan tersebut, pertanyaan yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana pengaruh *leader member exchange* berpengaruh terhadap perilaku inovatif?
2. Bagaimana pengaruh kepribadian proaktif terhadap perilaku inovatif?
3. Bagaimana pengaruh *leader member exchange* terhadap kinerja karyawan?
4. Bagaimana pengaruh kepribadian proaktif terhadap kinerja karyawan?
5. Bagaimana pengaruh perilaku inovatif terhadap kinerja karyawan?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk:

1. Menguji dan menganalisis pengaruh *leader member exchange* terhadap perilaku inovatif pada PT. Aquafarm Nusantara

2. Menguji dan menganalisis pengaruh kepribadian proaktif terhadap perilaku inovatif pada PT. Aquafarm Nusantara
3. Menguji dan menganalisis pengaruh *leader member exchange* terhadap kinerja karyawan pada PT. Aquafarm Nusantara
4. Menguji dan menganalisis pengaruh kepribadian proaktif terhadap kinerja karyawan pada PT. Aquafarm Nusantara
5. Menguji dan menganalisis pengaruh perilaku inovatif terhadap kinerja karyawan pada PT. Aquafarm Nusantara

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat, terutama:

1.4.1. Manfaat Teoritis

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah perbendaharaan pengetahuan yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia terkait dengan *leader member exchange* dan kepribadian proaktif terhadap kinerja karyawan dengan perilaku inovatif sebagai variabel intervening sehingga penelitian ini dapat digunakan sebagai penunjang untuk penelitian selanjutnya.
- b. Bagi civitas akademika, dapat menambah pengetahuan sehingga dapat menjadikan masukan untuk mengembangkan penelitian dengan alat atau variabel yang berbeda untuk penelitian selanjutnya serta bermanfaat bagi penelitian sejenis yang relevan.

1.4.2. Manfaat Praktis

Kegunaan praktis yang diperoleh dalam penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Bagi peneliti

Untuk menambah pengetahuan dan pengalaman praktis terutama tentang masalah-masalah yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia.

b. Bagi PT. Aquafarm Nusantara

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi perusahaan lebih lanjut dalam perumusan kebijakan dalam rangka meningkatkan perilaku dan kinerja karyawan terkait dengan peran *leader member exchange* dan kepribadian proaktif.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan dapat diartikan sebagai hasil yang dicapai karyawan dalam pekerjaan sesuai dengan kriteria tertentu yang berlaku untuk pekerjaan tertentu dan dievaluasi oleh orang-orang tertentu (Aryaningtyas, 2019). Kinerja karyawan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2017).

Bintoro dan Daryanto (2017) kinerja sebagai kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan kegiatan atau menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Ricardianto (2018) memberikan pengertian kinerja atau *performance* sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategi suatu organisasi. Kinerja sebagai hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu (Kasmir, 2018).

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil yang dicapai karyawan baik secara kualitas dan kuantitas dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja

mengacu pada mutu suatu pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan. Suatu karyawan seharusnya dapat memberikan kinerjanya secara maksimal kepada perusahaan. Hal tersebut dilakukan agar tercapainya tujuan perusahaan dan agar tercapainya kemakmuran para karyawan. Kemampuan seseorang merupakan ukuran pertama dalam meningkatkan kinerja yang ditunjukkan dari hasil kerjanya, artinya bahwa mampu atau tidaknya seseorang melaksanakan pekerjaannya yang akan menentukan kinerjanya.

Penilaian kinerja merupakan suatu sistem yang dilakukan secara periodik untuk meninjau dan mengevaluasi kinerja individu (Kasmir, 2018). Penilaian kinerja merupakan pedoman yang diharapkan dapat menunjukkan prestasi kerja para karyawan secara rutin dan teratur, sehingga dapat memberikan manfaat bagi pemberian kompensasi dan pengembangan karir karyawan.

Penilaian karyawan merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan karyawan dan potensi yang dapat dikembangkan. Penilaian sistematis atas individu karyawan mengenai prestasinya dalam pekerjaannya dan potensinya untuk pengembangan. Tujuan utama dari penilaian kinerja adalah mendapatkan informasi yang akurat dan otentik tentang kinerja para karyawan. Menurut Mangkunegara (2017) tujuan penilaian kinerja karyawan sebagai berikut:

1. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
2. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi terdahulu.

3. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya serta meningkatkan kepedulian terhadap karir atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
4. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai potensinya.
5. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat dan kemudian menyetujui rencana itu jika ada hal-hal yang perlu diubah.

Menurut Zainun (2003) mengatakan bahwa ada 3 faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yaitu:

- 1) Faktor lingkungan luar : budaya organisasi, hukum politik, kemampuan kerja, komitmen organisasi, ekonomi, sosial, teknologi.
- 2) Iklim organisasi : filsafat manajemen, kepemimpinan, kebijaksanaan, visi struktural dan kondisi sosial dengan kelompok kerjanya.
- 3) Ciri seseorang : seperti perilaku dan sikap karyawan (kepribadian), motivasi, kecerdasan karyawan.

Bernardin dan Russel (Priansa, 2017) menjelaskan pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan menggunakan dimensi dan indikator sebagai berikut:

1. Kualitas, merupakan tingkat proses atau hasil dari suatu kegiatan yang sempurna, dengan kata lain melaksanakan kegiatan dengan cara ideal atau sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan atau dengan cara yang paling berkualitas. Kualitas kerja dapat diukur dari persepsi karyawan terhadap

kualitas pekerjaan yang dihasilkan, kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan dan kemampuan karyawan.

2. Kuantitas merupakan besaran yang dihasilkan dalam bentuk nilai uang, sejumlah unit atau kegiatan yang diselesaikan. Kuantitas antara lain dapat diukur melalui volume pekerjaan, produktivitas kerja yang dihasilkan dalam kurun waktu tertentu dan kecepatan.
3. Ketepatan waktu merupakan tingkat kegiatan yang diselesaikan atau hasil yang diselesaikan yaitu dengan indikator waktu yang lebih cepat dari yang ditetapkan dan menggunakan waktu yang disediakan untuk kegiatan lain.
4. Efektivitas biaya merupakan tingkat penggunaan berbagai sumber daya yang dimiliki perusahaan, baik sumber daya manusia, sumber daya teknologi, sumber bahan baku serta peralatan dan perlengkapan digunakan secara optimal untuk menghasilkan kinerja yang terbaik.
5. Kebutuhan pengawasan merupakan keadaan yang menunjukkan seberapa jauh pegawai membutuhkan pengawasan untuk dapat memperoleh hasil yang diinginkan tanpa melakukan kesalahan.
6. Pengaruh interpersonal yaitu tingkat pegawai menunjukkan perasaan *self-esteem*, *goodwill* dan kerja sama diantara sesama rekan kerja ataupun dengan pegawai yang lebih rendah.

Menurut Mangkunegara (2012) mengemukakan bahwa indikator kinerja antara lain dapat dilihat dari kualitas, kuantitas, pelaksanaan tugas, serta tanggung jawab. Riduwan (2009) juga menjelaskan bahwa indikator untuk menentukan kinerja dapat dilihat dari kemampuan untuk mempunyai inisiatif mencari langkah

yang terbaik, menguasai *Job Description*, hasil yang dicapai, tingkat kemampuan kerjasama, ketelitian, tingkat kesesuaian tugas dengan perintah, tingkat kualitas hasil kerja, tingkat ketepatan penyelesaian kerja dan tingkat kuantitas hasil kerja. Sedangkan menurut Mas'ud (2004) bahwa kinerja karyawan dapat diukur antara lain dengan kualitas hasil kerja, kuantitas hasil kerja, penyelesaian kerja, kreativitas dan standar.

2.1.2 Leader Member Exchange

Leader Member Exchange (LMX) lebih menitikberatkan pada pentingnya peran pemimpin dalam membentuk bawahan terkait dengan kinerja bawahan serta sikap kerja yang dimiliki (Kim and Koo, 2017). Shunlong and Weiming (2012) menjelaskan pengertian *Leader Member Exchange* sebagai cara pemimpin memperlakukan bawahannya dengan berbeda. Dalam hal ini pemimpin dan bawahan mengembangkan hubungan yang saling mempengaruhi terhadap perilaku pemimpin dan bawahan.

Lee, et.al (2014) mengartikan *Leader Member Exchange* lebih didasarkan pada teori pertukaran sosial, yaitu individu berusaha meminimalkan biaya dan memaksimalkan manfaat saat dalam proses pertukaran. Jika manfaatnya lebih besar daripada biaya, hubungan itu kemungkinan besar akan terjadi terus. LMX merupakan sebagian besar pemimpin membangun hubungan pertukaran yang berbeda dengan masing-masing bawahan dan kualitas hubungan tersebut lebih berkualitas.

Berdasarkan pengertian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa *leader member exchange* merupakan upaya atau cara pemimpin dalam menjaga hubungan

baik dengan bawahan dalam membentuk sikap dan kinerja yang maksimal. Dalam melakukan hubungan antara atasan dan bawahan memiliki kecenderungan agar termotivasi dalam mencapai hasil kebutuhan yang lebih baik. Konsep dari *leader member exchange* merupakan proses kepemimpinan yang efektif yaitu ketika pimpinan dan bawahan mampu mengembangkan hubungan yang lebih baik sebagai partner dan hubungan tersebut memiliki manfaat atau keuntungan. Hubungan tersebut ditandai dengan saling menghormati pengetahuan dan keterampilan, kesetiaan satu sama lain dan menyukai satu sama lain, sehingga hubungan tersebut memiliki kualitas yang tinggi.

Kualitas tinggi bertukar hubungan, sering disebut sebagai hubungan kelompok, artinya anggota atau bawahan memiliki akses mudah ke dukungan pemimpin, informasi tentang pekerjaan, lintang pekerjaan yang lebih besar dan evaluasi kinerja pekerjaan yang lebih tinggi. Di sisi lain, para anggota atau bawahan di ujung hubungan spektrum kualitas, yang disebut sebagai hubungan “*out-group*”, lebih bersifat kontrak hubungan di mana mereka mengikuti aturan, kebijakan, dan prosedur (Kim and Koo, 2017).

Menurut Shunlong and Weiming (2012) bahwa *leader member exchange* dapat diukur dengan 4 indikator yaitu berupa afeksi, yaitu tentang ketertarikan yang dimiliki individu berdasarkan daya tarik interpersonal satu sama lain. Indikator kedua loyalitas, yaitu menunjukkan sejauh mana kesetiaan antara atasan dan bawahan yang saling mendukung satu sama lain secara konsisten. Kontribusi, yaitu mengacu pada kontribusi yang dilakukan bawahan dalam mengerjakan tugas yang diberikan atasan. Serta indikator keempat adalah penghargaan profesionalitas, yaitu

persepsi bawahan atas reputasi yang dimiliki atasan di dalam dan di luar organisasi serta sejauh mana pengetahuan bawahan atas prestasi atasannya pada lini pekerjaannya. Untuk mengukur *leader member exchange* dalam penelitian ini mengacu pada instrumen yang dikembangkan Kim and Koo (2017) antara lain diukur dengan dengan 4 indikator yaitu melalui pengaruh pimpinan, loyalitas, kontribusi serta rasa hormat profesional.

2.1.3 Kepribadian Proaktif

Kepribadian proaktif merupakan disposisi dalam mengambil inisiatif pribadi untuk mempengaruhi lingkungan seseorang. Dalam hal ini kepribadian proaktif lebih menitikberatkan pada kesediaan karyawan untuk terlibat dan mengambil inisiatif untuk mengidentifikasi dan memberikan kontribusi pada berbagai kegiatan dan situasi (Crant, Aryaningtyas, 2019). Lebih lanjut Parker, et.al (2006) menjelaskan bahwa kepribadian proaktif merupakan orang-orang yang biasanya melibatkan diri dalam tindakan yang berdampak terhadap diri mereka sendiri dan juga terhadap lingkungan.

Kepribadian proaktif merupakan tindakan individu dalam mengambil inisiatif untuk memperbaiki lingkungan baru yang lebih baik dengan menantang keadaan tetap (*status quo*) suatu organisasi, bukan secara pasif menerima keadaan tersebut (Windiarsih dan Etikariena, 2017). Dalam hal ini perilaku proaktif merupakan perilaku yang secara langsung dapat mengubah lingkungan sekitar menjadi disposisi personal, sehingga mampu mengidentifikasi perbedaan antara individu sejauh mana mereka mengambil tindakan untuk mempengaruhi lingkungan mereka (Crant, dalam Windiarsih dan Etikariena, 2017).

Kepribadian proaktif biasanya lebih berfokus pada masa depan, kesadaran serta berorientasi pada masa depan yang bertujuan untuk mengubah dan memperbaiki situasi atau diri sendiri, sehingga akan cenderung menunjukkan kinerja yang baik (Aryaningtyas, 2019). Menurut Locke dan Latham (2004) bahwa kepribadian proaktif dapat juga disebut sebagai kepribadian kuat sehingga menunjukkan hubungan dengan hasil kerja yaitu berupa kinerja.

Individu yang proaktif biasanya lebih mampu mengubah lingkungannya melalui proses untuk terlibat aktif dalam menunjukkan inisiatif, mengidentifikasi kesempatan dan bertindak untuk memanfaatkan kesempatan tersebut dan relatif tidak terpaksa pada situasi. Bahkan pada situasi yang memaksa sekalipun individu dengan kepribadian proaktif akan tetap gigih untuk mengubah lingkungan sekitarnya (Ng and Feldman, 2013). Sebaliknya individu yang kurang proaktif cenderung gagal dalam mengidentifikasi kesempatan bahkan membiarkan kesempatan terjadi begitu saja, dan lebih suka beradaptasi dengan lingkungannya daripada mengubahnya menjadi lebih baik.

Menurut Pons, et.al (2016) bahwa individu yang memiliki kepribadian proaktif mampu memprediksi untuk mempunyai perilaku kerja yang inovatif. Begitu halnya dengan pernyataan Li, et.al (2016) bahwa kepribadian proaktif menjadi kepribadian yang penting yang memudahkan individu dalam melakukan perilaku inovatif pada pekerjaannya.

Kepribadian dihasilkan oleh faktor keturunan, lingkungan dan kondisi situasional. Menurut Stephen dan Timothy (2008) bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepribadian seseorang antara lain:

1. Faktor keturunan ditransmisikan melalui gen yang berada dalam kromosom yang menentukan keseimbangan hormon, bentuk fisik dan menentukan atau membentuk kepribadian.
2. Faktor lingkungan. Bentuk kepribadian seseorang juga dipengaruhi oleh faktor lingkungan, dimana lingkungan dapat memberikan tekanan kepada kepribadian seseorang sebagai kultur masyarakat dimana seseorang dibesarkan, norma-norma keluarga, teman-teman dan kelompok sosial serta pengaruh lain yang dialami. Kultur akan membentuk norma, sikap dan nilai-nilai yang diwariskan dari satu generasi ke generasi berikutnya yang terus menerus berlangsung secara konsisten.
3. Faktor kepribadian juga dipengaruhi oleh kondisi situasional yaitu dapat mempengaruhi efek dari faktor-faktor keturunan dan lingkungan terhadap kepribadian. Kepribadian seseorang meskipun relatif stabil dan konsisten, namun dapat berubah pada situasi-situasi yang berbeda. Tuntutan yang berbeda pada situasi yang berbeda dapat menimbulkan reaksi dan aspek yang berbeda pada kepribadian seseorang.

Menurut Carl Jung (Kail and Cavanaugh, 2013) bahwa indikator dari kepribadian kemanusiaan diukur antara lain dengan 4 indikator yaitu karena faktor sensasi, intuisi, pikiran dan perasaan. Kemudian Meyers-Briggs (Zain, dkk, 2017) menyempurnakan indikator kepribadian antara lain dengan:

1. *Extrovert/Introvert*. *Extrovert* yaitu cara bagaimana orang menghabiskan waktunya. Seorang yang *extrovert* adalah orang senang menghabiskan waktunya dengan bersosialisasi atau berkumpul bersama dengan orang lain.

Extrovert menjadi lebih enerjik ketika berada bersama orang lain. *Introvert*, cara seseorang menghabiskan waktu sendiri dan walaupun ingin menghabiskan waktu dengan orang lain biasanya menghabiskan waktu dengan orang yang dekat dengannya. *Introvert* lebih senang mendalami sesuatu ketimbang ngobrol dengan orang lain.

2. *Sensing/Intuition*. *Sensing* yaitu cara bagaimana seseorang berpikir. Seseorang yang *sensing* adalah orang yang sangat logis, percaya pada fakta dan tidak mudah menerima hal baru. Mereka tidak menyukai fantasi dan senang dengan realisme. Sedangkan *intuition* lebih memakai konsep sehingga mereka pun tidak terpaku (bahkan tidak menyukai) teori yang terlalu banyak dan cenderung lebih kreatif daripada mereka yang *sensing* karena pemikirannya lebih terbuka. Mereka yang intuisi lebih suka memakai sesuatu yang mereka sebut *feeling* ketimbang teori. *Feeling* mereka dapat dari pengalaman atau *experiential learning*. Orang-orang yang berpikir secara *sensing* cenderung memberikan masa kini ketimbang mereka yang intuisi lebih suka berpikir ke depan atau berandai-andai tentang masa depan.
3. *Thinker/Feeler*, merupakan cara seseorang mengambil keputusan. *Thinker* mengambil keputusan yang menurut logika lebih menguntungkan. Mereka memakai tahap-tahap tertentu dan menganalisa keputusan yang mereka buat secara mendalam dan lebih suka mencari kesalahan dan berpikir kritis. Sedangkan yang *feeler* yaitu mengambil keputusan dengan melihat orang lain apakah menguntungkan untuk kepentingan bersama atau tidak. Orang-orang yang *feeler* cenderung lebih mudah berempati dan bersimpati pada orang lain.

Bagi *thinker* pikiran lebih utama daripada perasaan, sedangkan *feeler* sebaliknya. Bagi *thinker* ingin memiliki prestasi dan berhasil, sedangkan *feeler* lebih senang jika dihargai.

4. *Judgers/Perceivers*, yaitu cara seseorang dalam menjalani hidup. Bagi *Judgers* mereka hidup lebih sesuai dengan aturan dan jadwal yang sudah ada, mereka senang menetapkan sasaran tertentu dan berusaha untuk mencapai sasarnya, sehingga lebih berorientasi pada hasil. Sedangkan *perceivers* cenderung memiliki prinsip hidup semau saya. Mereka tidak suka dibebani jadwal dan cenderung memiliki jadwal yang tidak teratur. Mengerjakan sesuatu tergantung pada proses yang dicapai untuk memperoleh sasaran mereka. *Judgers* lebih suka menyelesaikan sesuatu sedangkan *perceivers* lebih suka memulai sesuatu.

Menurut Baek Kyoo Joo and Liem (2009) bahwa ada beberapa indikator dalam menentukan kepribadian proaktif, antara lain *look for opportunities and act on them* (mencari peluang dan bertindak atas mereka), *show initiative* (menunjukkan inisiatif), *take action* (mengambil tindakan sendiri), *persistent in succesfully implementing change* (gigih dalam menerapkan perubahan), *taking initiative in improving current circumstances or creating new ones* (mengambil inisiatif dalam meningkatkan keadaan saat ini atau membuat yang baru), *status quo* (keadaan tetap sebagaimana keadaan sekarang) serta *their role more flexibly* (peran yang telah fleksibel).

Menurut Bateman dan Crant (Windiarsih dan Etikariena, 2017) bahwa kepribadian proaktif antara lain dapat diukur dengan 4 indikator, antarlain aktif

melakukan perubahan, menghargai ide-ide yang dimiliki, mau memperjuangkan ide-ide tersebut agar terwujud serta aktif menemukan peluang.

2.1.4 Perilaku Inovatif

Inovasi merupakan sebuah istilah yang ditunjukkan dengan perkembangan yang terjadi dalam sebuah perusahaan, baik yang berkaitan dengan produk, proses atau administrasi dan juga kinerja. Hal ini sangat beralasan karena dengan inovasi maka perusahaan dapat mengikuti perkembangan yang terjadi dalam dunia nyata. Inovasi juga memberikan kemampuan kepada perusahaan agar dapat bertahan karena inovasi dapat memberikan peluang-peluang untuk bisa menghadapi persaingan yang terjadi. Perusahaan yang melakukan inovasi secara berkelanjutan agar dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan terutama pasar.

Perilaku inovatif atau *innovative behavior* dapat diartikan sebagai tindakan karyawan yang diarahkan pada kepentingan organisasi, dimana didalamnya dilakukan introduksi dan aplikasi ide-ide baru yang menguntungkan (Kim and Koo, 2017). Lebih lanjut Gaynor (2002) juga menjelaskan bahwa perilaku inovatif lebih menitikberatkan sebagai tindakan individu untuk menciptakan dan mengadopsi ide-ide atau pemikiran atau cara-cara baru guna diterapkan dalam pelaksanaan dan penyelesaian pekerjaan.

Perilaku inovatif merupakan perilaku inovatif individu, dimana inovasi digunakan sebagai alat dalam meningkatkan performa dan efisiensi karyawan. Sedangkan Van de Ven (Wiendiasih dan Etikariena, 2017) bahwa perilaku inovasi adalah pengembangan dan penerapan ide baru oleh individu yang terlibat dalam interaksi pada suatu susunan organisasi. Ide baru yang dimaksud dapat berupa

sebuah penggabungan ide-ide sebelumnya, sebuah rencana untuk memenuhi tantangan saat ini. Menurut Gibels (2016) bahwa dengan perilaku inovatif merupakan tuntutan bagi karyawan untuk bisa berpikir positif dalam pencapaian kinerjanya.

Berdasarkan pengertian dari beberapa ahli disimpulkan jika perilaku inovatif merupakan tindakan yang dilakukan karyawan dalam menciptakan ide-ide baru yang menguntungkan pekerjaannya. Tujuan dari melakukan inovasi antara lain adalah untuk melahirkan sesuatu hal yang baru, sarana menuangkan kreativitas, meningkatkan pangsa pasar perusahaan serta mendapatkan keuntungan lebih bagi perusahaan. Proses inovasi yang terjadi pada suatu organisasi melibatkan seluruh individu yang terdapat dalam organisasi tersebut. Dalam hal ini individu berperan untuk mengembangkan, membawa, merespon dan memodifikasi ide tersebut.

Perilaku inovatif muncul manakala seseorang menghadapi tantangan dalam pekerjaannya, mendapat kewenangan yang luas dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Organisasi harus menyadari bahwa iklim yang mendukung aktivitas individu dapat mendorong untuk berinovasi. Budaya inovasi adalah variabel yang sangat penting bagi organisasi untuk membangun sikap komitmen terhadap organisasi dan perilaku yang inovatif dalam konteks pencapaian kinerja organisasi. Perilaku kerja yang positif dalam bentuk inovasi (*innovative behavior*) menjadi bagian yang penting untuk mempersiapkan kemampuan daya saing.

Hurt, et al. (1977) dalam Calantone, et al. (2012) membagi konsep inovasi perusahaan dalam dua perspektif. Pertama; inovasi dipandang sebagai variabel perilaku yang dapat mengadopsi inovasi oleh perusahaan, dan kedua; inovasi

dipandang sebagai suatu kesediaan untuk berubah. Sedangkan Damanpour (1991) membagi inovasi yang berkaitan dengan inovasi organisasi ke dalam tiga bentuk yaitu 1) inovasi organisasi (*organizational innovation*), bentuk ini berkaitan dengan pengembangan dan penerapan gagasan yang direpresentasikan dalam kapabilitas perusahaan. 2) tingkat inovasi (*innovativeness*) dimana individu lebih dulu mengembangkan inovasi dibanding anggota lain dalam organisasi, dan 3) kemampuan berinovasi (*capacity to innovate*), berhubungan dengan kemampuan suatu organisasi untuk mengadopsi dan mengimplementasikan gagasan-gagasan baru, proses atau produk baru.

Menurut instrumen yang dikembangkan oleh Prayudhayanti (2014) bahwa *behavior innovativeness* dapat diukur antara lain dengan menghasilkan ide baru, adanya peluang baru, bermanfaat untuk pekerjaan, memanfaatkan segala sesuatu di lingkungan serta mencari informasi dan pengetahuan yang baru. Sedangkan menurut Hult, et.al (2004) seperti instrumen yang dikembangkan Wiendiarsih dan Etikariena (2017) bahwa perilaku inovatif dapat diukur antara lain dengan menciptakan ide (*idea generalization*), mengenalkan ide (*idea promotion*) dan menerapkan ide (*idea realization*).

2.2 Hubungan Antar Variabel

2.2.1 Pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap Perilaku Inovatif

Leader member exchange merupakan perilaku positif para pemimpin dalam upaya pembentukan pertukaran bantuan yang mengarah kepada karyawan, termasuk kepercayaan, kontrol organisasi sumber daya, kompetensi, dan pertimbangan (Li et al. Dalam Budijanto, 2019). Pemimpin mempunyai tanggung

jawab yang besar untuk menciptakan kondisi yang merangsang anggota agar dapat mencapai tujuan yang ditentukan. Peran pemimpin dalam kepemimpinan menjadi cermin kemampuan seseorang dalam mendorong individu atau kelompok agar lebih inovatif dalam pekerjaannya. Ketika karyawan diberikan pertukaran hubungan sosial oleh pimpinan, maka karyawan akan merasa dihargai sehingga mendorong timbulnya timbal balik yang lebih terhadap pimpinan, sehingga memunculkan perilaku sukarela seperti kegiatan inovatif yang melampaui capaian kerja (Erdogan and Bauer, 2015).

Pemimpin dapat menjadi panutan atau teladan bagi bawahannya dalam bekerja, menciptakan iklim perusahaan yang baik, sekaligus memberikan dorongan untuk lebih kreatif. Kualitas *leader member exchange* yang tinggi dapat meningkatkan kemungkinan karyawan untuk memanfaatkan hubungan yang mereka jalin dengan pimpinan agar dapat bekerja lebih inovatif (Gupta, 2014). Hal ini memberikan indikasi bahwa dinamika hubungan yang terjalin antara karyawan dan pimpinan dapat memungkinkan karyawan lebih aktif dalam pekerjaan yang inovatif karena adanya berbagi pengetahuan diantara keduanya.

Penelitian yang dilakukan Erdogan dan Baner (2015), Atitumpong dan Badir (2017), Sari dan Kristyanto (2020) menunjukkan bahwa *leader member exchange* berpengaruh positif terhadap *innovative behavior*. Hal tersebut juga didukung penelitian Alsughayir (2017), Kim and Koo (2017) bahwa *leader member exchange* berpengaruh positif terhadap *innovative behavior*. Berdasarkan teori dan didukung penelitian terdahulu, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₁ *Leader member exchange* berpengaruh positif signifikan terhadap perilaku inovatif

2.2.2 Pengaruh Kepribadian Proaktif terhadap Perilaku Inovatif

Kepribadian proaktif merupakan disposisi dalam mengambil inisiatif pribadi untuk mempengaruhi lingkungan seseorang. Dalam hal ini kepribadian proaktif lebih menitikberatkan pada kesediaan karyawan untuk terlibat dan mengambil inisiatif untuk mengidentifikasi dan memberikan kontribusi pada berbagai kegiatan dan situasi (Crant, Aryaningtyas, 2019). Individu yang proaktif sangat efektif dalam mengenalkan ide mereka sehingga mereka mendapatkan dukungan dari lingkungan sekitarnya untuk menerapkan ide tersebut.

Menurut Pons, et.al (2016) bahwa individu yang memiliki kepribadian proaktif mampu memprediksi untuk mempunyai perilaku kerja yang inovatif. Begitu halnya dengan pernyataan Li, et.al (2016) bahwa kepribadian proaktif menjadi kepribadian yang penting yang memudahkan individu dalam melakukan perilaku inovatif pada pekerjaannya. Hal tersebut karena individu yang proaktif sangat efektif dalam mempromosikan ide mereka sehingga mendapatkan dukungan dari lingkungan sekitarnya untuk menerapkan sesuatu yang lebih inovatif. Adanya hubungan yang positif antara kepribadian proaktif dengan perilaku inovatif tersebut karena individu yang memiliki kepribadian proaktif yang tinggi cenderung memiliki motivasi yang tinggi dalam mengambil inisiatif dan merespon pada situasi yang terjadi di sekitarnya. Individu yang proaktif lebih memiliki kecenderungan untuk sering mendatangkan ide baru dan lebih termotivasi jika ide yang mereka berikan dapat diterapkan pada lingkungan sekitarnya (Giebels, et.al, 2016).

Hasil penelitian Li, et.al (2016), Pons, et.al (2016), Giebels, et.al (2016) menunjukkan bahwa kepribadian proaktif berpengaruh positif terhadap perilaku

inovasi. Begitu halnya dengan penelitian Windiarsih dan Etikariena (2017) dan Aryaningtyas (2019) bahwa kepribadian proaktif berpengaruh positif signifikan terhadap perilaku inovatif. Berdasarkan teori dan didukung penelitian terdahulu, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₂ Kepribadian proaktif berpengaruh positif signifikan terhadap perilaku inovatif

2.2.3 Pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap Kinerja Karyawan

Leader member exchange merupakan hubungan berdasarkan pada pendekatan kepemimpinan yang berfokus pada hubungan dua arah (*dyadic*) antara pimpinan dan bawahan (Shunlong and Weiming, 2012). Pemimpin yang mampu menciptakan hubungan yang berfokus pada dua arah antara pimpinan dan bawahan akan menciptakan kondisi yang merangsang anggota agar dapat mencapai tujuan yang ditentukan. Kepemimpinan menjadi cermin kemampuan seseorang dalam mempengaruhi individu atau kelompok, serta fleksibel dalam cara pendekatan yang digunakan demi meningkatkan kinerja SDM. Untuk mencapai tujuan dari organisasi, karyawan harus mengesampingkan tujuan pribadinya atau setidaknya memiliki sebagian tujuan untuk mencapai tujuan utama organisasi.

Menurut Munoz and Nieto (2012) bahwa kualitas *leader member exchange* yang baik akan membuat pekerjaan lebih efisien disebabkan karena adanya hubungan yang tercipta yang tentunya akan meningkatkan inisiatif bagi karyawan untuk bekerja secara maksimal. Dengan adanya komunikasi yang baik antara pimpinan dan bawahan tentu akan terjalin pemahaman satu sama lain, sehingga akan menjadikan langkah bagi bawahan dalam pencapaian kinerjanya. Hubungan *leader member exchange* yang berkualitas didasarkan pada hubungan yang

memiliki kepercayaan antara pemimpin dan bawahan untuk terlibat dalam kegiatan, tentu akan memiliki rasa kewajiban bersama terhadap tanggung jawab masing-masing untuk saling menghormati satu sama lain serta memberikan timbal balik yang baik (Alikasari dan Suharnomo, 2017).

Hasil penelitian Elshifa (2018), Anshari, dkk (2019), Alikasari dan Suharnomo (2017), Justina, dkk (2019), Kamila dan Arwiyah (2019) bahwa *leader member exchange* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Begitu halnya dengan penelitian yang dilakukan Alikasari dan Suharnomo (2017), Sari dan Kristiyanto (2020) dan Choy and Djurkovic (2016) bahwa *leader member exchange* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hal tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₃ *Leader member exchange* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan

2.2.4 Pengaruh Kepribadian Proaktif terhadap Kinerja Karyawan

Kepribadian proaktif (*proactive personality*) adalah mereka yang mengidentifikasi peluang, menunjukkan inisiatif, mengambil tindakan, dan bertahan sampai perubahan yang berarti terjadi. Karyawan yang proaktif biasanya memiliki banyak perilaku yang diinginkan perusahaan. Mereka juga memiliki level kinerja dan kesuksesan karir yang lebih baik. Individu yang proaktif lebih bertanggung jawab atas apa yang telah dilakukannya untuk membuat pilihan-pilihan berdasarkan prinsip dan nilai-nilai, dan bukan berdasarkan keadaan sekitarnya. Individu proaktif disamping mampu berinovasi melalui desain pekerjaannya, juga mampu merasakan atau melihat kompleksitas pekerjaan yang lebih tinggi dalam pencapaian kinerja yang dihasilkannya.

Individu dengan kepribadian proaktif selalu mencari peluang menunjukkan inisiatif mengambil tindakan dan gigih hingga mereka mencapai tujuan. Bateman dan Crant (Salsabil dan Sudiro, 2019) menjelaskan bahwa individu yang memiliki kepribadian proaktif mengambil tindakan untuk mempengaruhi lingkungannya termasuk meningkatkan performanya di tempat kerja. Menurut Crant (Aryaningtyas, 2019) bahwa karyawan yang proaktif menyiratkan kesediaan untuk terlibat dan mengambil inisiatif untuk mengidentifikasi dan memberikan kontribusi pada berbagai kegiatan dan situasi dalam pencapaian kinerjanya.

Hasil penelitian Risambessy (2016), Nurhayati dan Achmadi (2016), Aryaningtyas (2019), Rum, dkk (2019) yang menunjukkan bahwa kepribadian berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Begitu halnya dengan penelitian Kailola (2018), Rashidi dan Tafreshi (2015), Yona dan Yulita (2019) bahwa kepribadian proaktif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan teori dan didukung penelitian terdahulu dapat dirumuskan hipotesis:

H₄ Kepribadian proaktif berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan

2.2.5 Pengaruh Perilaku Inovatif terhadap Kinerja Karyawan

Perilaku inovatif atau *innovative behavior* dapat diartikan sebagai tindakan karyawan yang diarahkan pada kepentingan organisasi, dimana didalamnya dilakukan introduksi dan aplikasi ide-ide baru yang menguntungkan (Kim and Koo, 2017). Perilaku kerja yang positif dalam bentuk inovasi menjadi bagian yang penting untuk mempersiapkan kemampuan daya saing.

Perilaku inovatif lebih menitikberatkan sebagai tindakan individu untuk menciptakan dan mengadopsi ide-ide atau pemikiran atau cara-cara baru guna

diterapkan dalam pelaksanaan dan penyelesaian pekerjaan. Semakin tinggi perilaku inovatif, maka kemampuan karyawan dalam menciptakan dan mengadopsi ide-ide pemikiran akan semakin tinggi sehingga mampu meningkatkan kinerjanya secara maksimal. Menurut Wallace, et.al (Prayudhayanti, 2014) bahwa perilaku kerja yang inovatif (*innovative behavior*) menjadi bagian penting untuk meningkatkan kinerja seseorang dalam mempersiapkan kemampuan daya saing.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh para peneliti terdahulu seperti Khodijah dan Fatah (2016), Kim and Koo (2017), Shunlong and Weiming (2012) menunjukkan bahwa perilaku inovatif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal serupa juga dilakukan Fatah (2016) bahwa perilaku inovatif berperan besar dalam meningkatkan kinerja yang dihasilkan. Berdasarkan teori dan didukung penelitian terdahulu, dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₅ Perilaku inovatif berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan

2.3 Penelitian Terdahulu

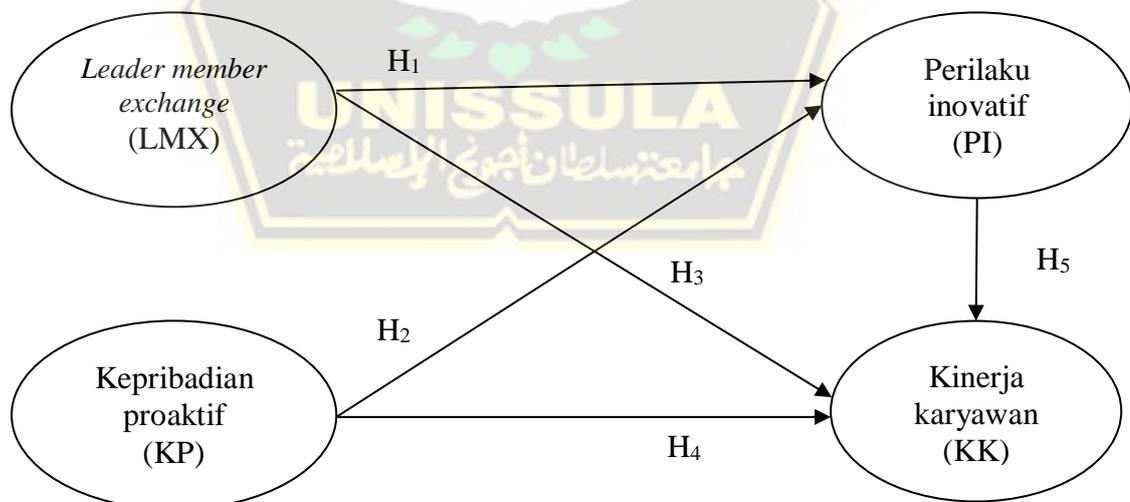
Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

Peneliti	Tahun	Hubungan antar Variabel	Hasil
Meizza Jauza Alikasari Suharnomo	2017	Leader Member Exchange terhadap Kinerja Karyawan	Berpengaruh positif
Aria Elshifa	2018		
Sely Justina Sugeng Susetyo Paulus Kananlua	2019		
Rahmah Kamila M. Yahya Arwiyah	2019		
Arief Anshari	2018		
Nurdin Brasit Nurdjanah Hamid			

Risambessy Agustina	2016	Kepribadian Proaktif terhadap Kinerja Karyawan	Berpengaruh positif
Nurhayati Achmadi	2016		
Aurilia Triani Aryaningtyas	2019		
Bernard Rum Greis Sendow Merinda Pandowo	2019		
Semuel Kailola	2018		
Mira Yona Della Yulita	2019		
I Made Darsana	2014		
Elsina Huberta Aponno Nurdin Brasit Muh. Idrus Taba Muhammad Yunus Amar	2017		Berpengaruh negatif

2.4 Kerangka Pemikiran Teoritis

Berdasarkan landasan teori, penelitian terdahulu dan hipotesis maka disusun kerangka penelitian sebagai berikut:



Gambar 2.1.
Kerangka Pemikiran Teoritis

Leader member exchange adalah perilaku positif pimpinan dalam upaya pembentukan pertukaran bantuan yang mengarah kepada karyawan. Sedangkan kepribadian individu yang proaktif sangat efektif dalam mengenalkan dan mengimplementasikan ide mereka. Ketika karyawan diberikan pertukaran hubungan sosial oleh pimpinan dan mereka mendapatkan dukungan dari lingkungan sekitarnya untuk menerapkan ide mereka, maka karyawan akan merasa dihargai sehingga mendorong timbulnya timbal balik yang lebih terhadap pimpinan serta lingkungan kerja, sehingga memunculkan perilaku sukarela seperti kegiatan inovatif yang melampaui capaian kerja.

Pimpinan yang mampu menciptakan hubungan yang berfokus pada dua arah antara pimpinan dan bawahan akan menciptakan kondisi yang merangsang karyawan agar dapat mencapai tujuan yang ditentukan. Untuk mencapai tujuan perusahaan dan meningkatkan kinerja SDM, karyawan harus mengesampingkan tujuan pribadinya atau setidaknya memiliki sebagian tujuan untuk mencapai tujuan utama perusahaan. Karyawan yang proaktif biasanya memiliki perilaku-perilaku yang diinginkan perusahaan. Individu proaktif disamping mampu berinovasi melalui desain pekerjaannya, juga mampu merasakan, melihat, dan mengevaluasi kompleksitas pekerjaan yang lebih tinggi dalam pencapaian kinerja yang dihasilkannya. Perilaku inovatif lebih menitikberatkan tindakan individu untuk menciptakan dan menerapkan ide-ide atau pemikiran atau cara-cara baru dalam pelaksanaan dan penyelesaian pekerjaan. Semakin tinggi perilaku inovatif, maka kemampuan karyawan dalam menciptakan dan menerapkan ide-ide akan semakin tinggi, sehingga mampu meningkatkan kinerjanya secara maksimal.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian survei untuk memberikan penjelasan atau *Explanatory Research* yaitu menjelaskan hubungan antar variabel penelitian. Penelitian survei merupakan penelitian yang mengambil sampel dari suatu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan yang pokok (Sugiyono, 2012). Dalam hal ini untuk mengetahui pengaruh *leader member exchange* dan kepribadian proaktif terhadap kinerja karyawan dengan perilaku inovatif sebagai variabel intervening

3.2 Populasi dan Sampel

Sugiyono (2012) mengemukakan populasi dan sampel sebagai berikut:

3.2.1 Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari subyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasinya adalah seluruh karyawan PT. Aquafarm Nusantara Semarang sebesar 486 karyawan.

3.2.2 Sampel

Sampel adalah sebagian dari jumlah populasi yang diambil untuk diteliti dan karakteristiknya hendak diduga.

Penelitian ini digunakan teknik pengambilan sampel *purposive sampling*, yaitu teknik penentuan sampel yang dilakukan dengan mengambil subyek yang

didasarkan atas adanya tujuan tertentu. Adapun tujuan atau pertimbangan dalam penelitian ini adalah penelitian ini hanya dikhususkan pada karyawan yang mempunyai masa kerja di atas 1 tahun. Hal tersebut karena masa kerja tersebut sudah memenuhi kelayakan dalam menentukan prestasi kerja karyawan.

Mengingat keterbatasan peneliti untuk mendapatkan jumlah populasi, maka untuk memberikan hasil yang akurat dalam menentukan jumlah sampel yang diambil mengacu dengan menggunakan rumus Slovin (Umar, 2012):

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan:

- n = Jumlah sampel
 N = Jumlah populasi
 Ne² = Persen kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir (10 %).

Besarnya populasi diketahui sebesar 486 karyawan. Jadi besarnya sampel yang digunakan adalah:

$$\frac{486}{1 + (486 \times (0,1))^2} = \frac{486}{1 + (486) \times (0,01)}$$

$$\frac{486}{5,86} = 82,9 \longrightarrow \text{Dibulatkan } 83$$

Berdasarkan perhitungan di atas, maka sampel yang diambil dalam penelitian ini yaitu karyawan PT. Aquafarm Nusantara Semarang sebesar 83 responden.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Menurut Marzuki (2012) mengemukakan data primer dan sekunder sebagai berikut:

3.3.1. Data Primer

Data primer yaitu data yang dikumpulkan melalui penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumbernya. Data primer dalam penelitian ini diperoleh dari daftar pertanyaan/kuesioner yang disebarakan kepada karyawan PT. Aquafarm Nusantara.

3.3.2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari pihak lain, tidak langsung diperoleh oleh peneliti sebagai subyek penelitian. Data yang diperoleh secara tidak langsung dari obyek penelitian.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan beberapa cara sebagai berikut :

3.4.1. Data Primer

Dalam penelitian ini data primer diperoleh dari langsung dari kuesioner dan wawancara yang diajukan kepada karyawan PT. Aquafarm Nusantara guna mendapatkan permasalahan responden.

3.4.1.1. Kuesioner

Kuesioner adalah daftar pertanyaan yang mencakup semua pernyataan dan pertanyaan yang akan digunakan untuk mendapatkan data, baik yang dilakukan melalui telepon, surat atau bertatap muka (Ferdinand, 2009).

Daftar pertanyaan tersebut meliputi variabel penelitian yang diteliti. Pertanyaan-pertanyaan yang disajikan dengan menggunakan skala likert, penelitian penilaian dengan kriteria dari sangat tidak setuju sampai pada sangat setuju dengan menggunakan nilai besaran 1 sampai dengan 5.

3.4.1.2. Wawancara

Wawancara merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan melalui wawancara atau tatap muka secara langsung dengan karyawan PT. Aquafarm Nusantara Semarang berkaitan dengan permasalahan sehingga memperoleh keakuratan penelitian.

3.4.2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung terkait dengan hasil penelitian. Adapun data sekunder diperoleh berupa:

1. Jurnal, diperoleh dari beberapa penelitian terdahulu guna mendukung penelitian
2. Literatur berupa beberapa referensi dari beberapa buku dalam mendukung penelitian

3.5 Definisi Operasional

Definisi operasional variabel didasarkan pada satu atau lebih referensi yang disertai dengan alasan penggunaan definisi tersebut. Variabel penelitian harus dapat diukur menurut skala lazim digunakan. Untuk memberikan gambaran yang lebih jelas tentang variabel-variabel penelitian maka disajikan tabel sebagai berikut:

Tabel 3.1
Definisi Operasional Variabel

No	Definisi Operasional	Indikator	Skala Pengukuran
1.	<i>Leader member exchange</i> adalah peran pemimpin dalam menjaga kualitas hubungan pertukaran dengan bawahan	1. Pengaruh pimpinan 2. Loyalitas 3. Kontribusi 4. Rasa hormat profesional Sumber: Kim and Koo (2017)	Skala likert 1 – 5 Sangat setuju = 5
2.	Kepribadian proaktif adalah kesediaan karyawan untuk mempunyai inisiatif dalam memperbaiki lingkungan kerja yang lebih baik	1. Aktif melakukan perubahan 2. Menunjukkan inisiatif 3. Mengerjakan pekerjaan dengan gigih 4. Aktif menemukan peluang Sumber: Bateman dan Crant (Windiarsih dan Etikariena, 2017)	Setuju = 4 Cukup Setuju = 3 Tidak Setuju = 2
3.	Perilaku inovatif adalah tindakan karyawan dalam menciptakan ide-ide baru dalam menyelesaikan pekerjaan	1. Menciptakan ide (<i>ide generalization</i>) 2. Mengenalkan ide (<i>idea promotion</i>) 3. Menerapkan ide (<i>idea realization</i>) Sumber: Hult, et.al (Wendiarsih dan Etikariena (2017)	Sangat Tdk Stj = 1
4.	Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan	1. Kualitas hasil kerja 2. Kuantitas hasil kerja 3. Penyelesaian kerja 4. Kreativitas 5. Standar Sumber: Mas'ud (2014)	

3.6 Metode Analisis Data

3.6.1 Uji Instrumen

Uji instrumen merupakan uji yang berfungsi untuk mengetahui layak atau tidaknya instrumen penelitian yang diukur melalui validitas dan reliabilitas.

3.6.1.1. Uji Validitas

Validitas harus menunjukkan seberapa skor/nilai/ukuran yang diperoleh benar menyatakan hasil dari pengamatan/pengukuran yang ingin diukur untuk

penelitian. Uji validitas untuk mengukur suatu kuesioner yang diperoleh bersifat sah atau tidak. Kuesioner dapat dikatakan valid jika dalam pertanyaan kuesioner dapat mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2013). Untuk mengetahui instrumen mampu memenuhi kelayakan dapat dilihat dari analisis faktor, dengan pertimbangan dapat digunakan untuk mengkonfirmasi sebuah faktor atau konstruksi atau variabel. Dengan analisis ini diketahui nilai kecakupan data dengan melihat KMO, dengan menggunakan analisis faktor maka item-item yang tidak valid akan dikeluarkan dari variabel penelitian. Item-item penelitian ini dapat di analisis lebih lanjut apabila nilai KMO $> 0,5$ dan nilai signifikan Bartle test $< 5\%$. Sedangkan validitas masing-masing item, sebuah item dinyatakan valid apabila memiliki nilai uji $> 0,4$.

3.6.1.2. Uji Reliabilitas

Keandalan itu perlu, sebab data yang tidak andal atau bias tidak dapat diolah lebih lanjut karena akan menghasilkan kesimpulan yang bias. Uji reliabilitas adalah alat uji untuk mengukur kuesioner yang merupakan keandalan dari variabel (Ghozali, 2013). Pengukuran dilakukan sekali dan reliabilitas dengan uji statistik *Cronbach Alpha* (α). Cara menghitung tingkat reliabilitas suatu data yaitu dengan menggunakan rumus *Alpha Cronbach*. Menurut Nunnaly (Ghozali, 2013) bahwa kaidah pengambilan keputusan reliabilitas sebagai berikut :

- 1) Jika reliabilitas *Cronbach Alpha* melebihi angka 0,6 maka item pertanyaan variabel tersebut berstatus reliabel.
- 2) Jika reliabilitas *Cronbach Alpha* kurang dari angka 0,6 maka item pertanyaan variabel tersebut berstatus tidak reliabel.

3.6.2 Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Model *path analysis* (analisis jalur) adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel (model causal) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori (Ghozali, 2013).

3.6.2.1. Persamaan Regresi

Manfaat dari *path analysis* adalah untuk penjelasan terhadap fenomena yang dipelajari atau permasalahan yang diteliti, prediksi dengan *path analysis* ini bersifat kualitatif, faktor determinan yaitu penentuan variabel bebas mana yang berpengaruh dominan terhadap variabel terikat, serta dapat menelusuri mekanisme pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Adapun persamaan regresi dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$PI : \alpha_1 LMX + \alpha_2 KP + e_1 \quad \text{persamaan.....(1)}$$

$$KK : b_1 LMX + b_2 KP + b_3 PI + e_2 \quad \text{persamaan(2)}$$

Keterangan

$\alpha_1, \alpha_2, b_1, b_2, b_3$: Koefisien regresi

PI : Perilaku Inovatif

KK : Kinerja karyawan

LMX : *Leader member exchange*

KP : Kepribadian proaktif

e_1, e_2 : *Error of term* (variable pengganggu)

3.6.2.2. Uji t

Dalam pengujian *path analysis* digunakan untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung. Untuk menentukan pengujian, maka kriteria pengambilan keputusannya adalah sebagai berikut:

- a. Jika nilai t hitung $>$ t tabel dan signifikansinya $<$ 0,05, maka H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya ada pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat. Dengan demikian hipotesis diterima/terbukti.
- b. Jika t hitung $<$ t tabel dan nilai signifikansinya $>$ 0,05 maka H_0 diterima dan H_a ditolak, artinya tidak ada pengaruh antara variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat. Dengan demikian hipotesis ditolak/tidak terbukti.

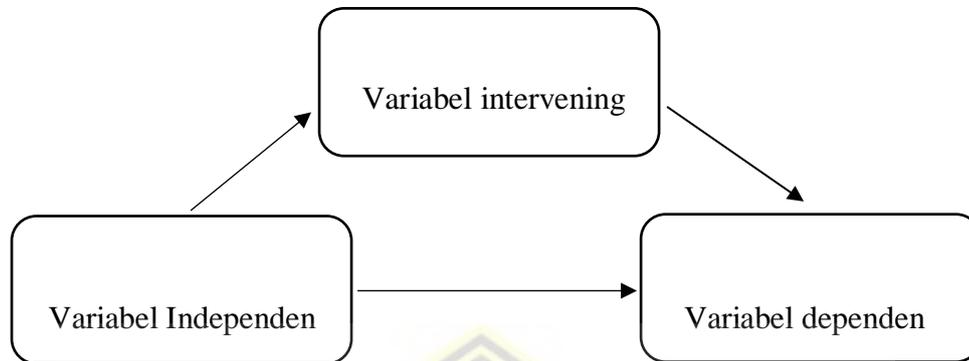
3.6.2.3. Koefisien Determinasi (R^2)

Kemampuan variabel-variabel independen dalam menguraikan variabel dependen dapat diukur dengan besarnya koefisien determinasi (R^2). Jika R^2 semakin besar (mendekati satu), maka dapat dikatakan bahwa sumbangan dari variabel independen terhadap variabel dependen semakin besar atau semakin kuat. Sebaliknya, jika R^2 semakin kecil (mendekati nol) maka dapat dikatakan sumbangan variabel independen terhadap variabel dependen semakin kecil atau semakin lemah. Secara umum dapat dikatakan bahwa R^2 berada antara 0 dan 1 atau $0 \leq R^2 \leq 1$.

3.6.2.4. Uji Sobel Test

Uji sobel test digunakan untuk mengetahui hasil mediasi antar variabel eksogen dengan variabel endogen. Variabel intervening merupakan variabel antara

atau mediating yang fungsinya memediasi hubungan antara variabel independen (eksogen) dengan variabel dependen (endogen) (Ghozali, 2013).



Gambar 3.1.
Model Mediator Sobel Test

Dalam penelitian ini untuk mengetahui apakah variabel intervening perilaku inovatif mampu memediasi pengaruh *leader member exchange* dan kepribadian proaktif terhadap kinerja karyawan, maka digunakan uji sobel test. Pengujian sobel test menggunakan *calculation for the sobel test*. Adapun persamaan sobel test dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$Sab = \sqrt{b^2 Sa^2 + a^2 Sb^2 + Sa^2 Sb^2}$$

Keterangan:

a = koefisien variabel independen

b = koefisien variabel intervening

Sa = standar error koefisien a

Sb = standar error koefisien b

Kemudian untuk mengetahui signifikansi pengaruh variabel intervening maka dapat digunakan rumus:

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

Apabila pada *two tail probability* nilai signifikansi < taraf signifikansi 0,05, maka pengujian mampu menjadi variabel intervening.



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Gambaran Umum Responden

Sampel dalam penelitian ini yang dijadikan sebagai populasi adalah karyawan PT. Aquafarm Nusantara Semarang sebanyak 83 orang. Secara rinci responden dapat dikelompokkan berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan, masa kerja dan posisi.

4.1.1.1. Jenis Kelamin Responden

Untuk mengetahui identitas responden, dalam penelitian ini akan dijelaskan tentang jenis kelamin responden yang diambil dari sampel sebanyak 83 orang, yaitu sebagai berikut:

Tabel 4.1
Jenis Kelamin Responden

No.	Jenis kelamin	Jumlah	Persentase
1.	Laki-laki	38	45,78
2.	Perempuan	45	54,22
Jumlah		83	100

Sumber: Data primer yang diolah, 2021

Berdasarkan Tabel 4.1 dapat diketahui bahwa dari 83 responden yang dijadikan sampel sebanyak 38 orang atau 45,78 persen berjenis kelamin laki-laki dan 45 orang atau 54,22 persen berjenis kelamin perempuan. Hal ini menunjukkan

bahwa jumlah karyawan PT. Aquafarm Nusantara Semarang hampir seimbang antara yang berjenis kelamin perempuan dan laki-laki. Meski demikian, karyawan perempuan lebih banyak daripada laki-laki ini dikarenakan pihak perusahaan merasa bahwa karyawan perempuan lebih terampil dan teliti dalam pekerjaan *filleting* ikan.

4.1.1.2. Usia Responden

Usia sangat berpengaruh dalam kehidupan sehari-hari sehingga perbedaan usia sangat berpengaruh juga terhadap pola berpikir. Berikut ini pada Tabel 4.2 akan ditampilkan kelompok usia responden:

Tabel 4.2
Usia Responden

No	Usia (tahun)	Frekuensi	Persentase
1	20 – 30 tahun	28	33,73
2	31 – 40 tahun	36	43,37
3	41 – 50 tahun	15	18,07
4	> 50 tahun	4	4,82
Jumlah		83	100

Sumber : Data primer yang diolah, 2021

Berdasarkan Tabel 4.2 dapat dilihat bahwa umur responden sangat variatif.

Responden dengan usia 31-40 tahun menempati persentase tertinggi yaitu sebanyak 36 orang atau 43,37 persen. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan di PT. Aquafarm Nusantara Semarang masih berusia muda dan masih produktif.

4.1.1.3. Pendidikan Responden

Untuk mengetahui identitas responden, dalam penelitian ini akan dijelaskan tentang Pendidikan responden yang diambil dari sampel sebanyak 83 orang, yaitu sebagai berikut:

Tabel 4.3
Pendidikan Responden

No.	Pendidikan	Jumlah	Persentase
1.	SLTA	46	55,42
2.	D3	24	28,92
3.	S1	8	9,64
4.	S2	5	6,02
Jumlah		83	100

Sumber: Data primer yang diolah, 2021

Berdasarkan Tabel 4.3 dapat diketahui bahwa pendidikan responden terbanyak adalah lulusan SLTA, yaitu sebanyak 46 responden atau 55,42 persen. Hal ini mengindikasikan sebagian besar karyawan di PT. Aquafarm Nusantara Semarang berpendidikan cukup tinggi.

4.1.1.4. Masa Kerja Responden

Untuk mengetahui identitas responden, dalam penelitian ini akan dijelaskan tentang masa kerja responden yang diambil dari sampel sebanyak 83 orang, yaitu sebagai berikut:

Tabel 4.4
Masa Kerja Responden

No.	Keterangan	Jumlah	Persentase
1.	1 – 5 tahun	9	10,84
2.	6 – 10 tahun	17	20,48
3.	11 – 15 tahun	39	46,99
4.	> 15 tahun	18	21,69
Jumlah		83	100

Sumber: Data primer yang diolah, 2021

Berdasarkan Tabel 4.4 dapat diketahui bahwa masa kerja responden terbanyak adalah antara 11-15 tahun yaitu sebanyak 39 responden atau 46,99 persen. Hal ini mengindikasikan sebagian besar karyawan di PT. Aquafarm Nusantara Semarang sudah lama bekerja di perusahaan yang bersangkutan.

4.1.2 Deskripsi Variabel

Berdasarkan hasil tanggapan dari 83 orang responden tentang “Peran Perilaku Inovatif Melalui *Leader Member Exchange* dan Kepribadian Proaktif Terhadap Kinerja Karyawan”, maka peneliti akan menguraikan secara rinci jawaban responden yang dikelompokkan dalam tabel sebagai berikut:

RS = rentang skala

5 = Skala Likert tertinggi yang dipergunakan dalam penelitian

1 = Skala Likert terendah yang dipergunakan dalam penelitian

$$5-1$$

$$RS = \frac{\quad}{5}$$

$$5$$

$$RS = 0,8$$

Keterangan kategori:

- a. 1,00 - 1,80: Sangat rendah
- b. 1,81 - 2,60: Rendah
- c. 2,61 - 3,40: Sedang
- d. 3,41 - 4,20: Tinggi
- e. 4,21 - 5,00: Sangat tinggi

Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui tanggapan dari masing-masing indikator dari setiap variabel sebagai berikut :

4.1.2.1. Variabel *Leader Member Exchange* (LMX)

Untuk pengukuran variabel *leader member exchange*, digunakan pendapat responden mengenai penilaian responden terhadap: kemampuan pimpinan memperhatikan dan memahami masalah dan kebutuhan bawahan, berani membela dan menjelaskan keputusan pimpinan jika itu benar, kemampuan pimpinan mengarahkan dan memaksimalkan potensi bawahan, dan pimpinan dan bawahan saling menghormati dan menghargai satu sama lain. Adapun hasil jawaban responden dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 4.5
Tanggapan Responden Tentang Variabel *Leader Member Exchange* (LMX)

Indikator	Distribusi Frekuensi										Rata-rata	Kategori
	SS		S		CS		TS		STS			
	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S		
Kemampuan pimpinan memperhatikan dan memahami masalah dan kebutuhan bawahan	13	65	43	172	18	54	9	18	0	0	3,72	Tinggi
Berani membela dan menjelaskan keputusan pimpinan jika itu benar	26	130	37	148	13	39	7	14	0	0	3,99	Tinggi
Kemampuan pimpinan mengarahkan dan memaksimalkan potensi bawahan	15	75	30	120	23	69	13	26	2	2	3,52	Tinggi
Pimpinan dan bawahan saling menghormati dan menghargai satu sama lain	17	85	34	136	24	72	7	14	1	1	3,71	Tinggi
Rata – rata											3,73	Tinggi

Sumber: Data primer yang diolah, 2021

Berdasarkan Tabel 4.5 tentang variabel *leader member exchange*, dapat dijelaskan bahwa pernyataan pertama tentang kemampuan pimpinan memperhatikan dan memahami masalah dan kebutuhan bawahan, dapat diketahui bahwa nilai rata-rata jawaban responden adalah 3,72 masuk dalam kategori tinggi (3,41 - 4,20). Hal ini mengindikasikan bahwa sebagian besar responden merasa pimpinan pada PT. Aquafarm Nusantara Semarang memiliki kemampuan untuk memperhatikan dan memahami masalah dan kebutuhan bawahan terutama yang berkaitan dengan bidang pekerjaan, seperti kelengkapan peralatan kerja, tingkat kedisiplinan karyawan, dan permasalahan yang berkaitan dengan kesejahteraan karyawan.

Pernyataan kedua mengenai berani membela dan menjelaskan keputusan pimpinan jika itu benar, dapat diketahui bahwa nilai rata-rata jawaban responden adalah 3,99 masuk dalam kategori tinggi (3,41 - 4,20). Hal ini mengindikasikan bahwa sebagian besar karyawan pada PT. Aquafarm Nusantara Semarang bersikap loyal terhadap pimpinan. Karyawan berani membela pimpinan apabila keputusan yang diambil memang benar dan baik untuk perusahaan serta untuk karyawan. Kondisi ini menunjukkan hubungan antara pimpinan dan karyawan di PT. Aquafarm Nusantara sangat harmonis.

Pernyataan ketiga mengenai kemampuan pimpinan mengarahkan dan memaksimalkan potensi bawahan, dapat diketahui bahwa nilai rata-rata jawaban responden adalah 3,52 masuk dalam kategori tinggi (3,41 - 4,20). Hal ini mengindikasikan bahwa pimpinan pada PT. Aquafarm Nusantara Semarang adalah motivator yang baik yang mampu mengarahkan dan memaksimalkan potensi dari bawahan sehingga karyawan memiliki semangat yang tinggi dalam bekerja.

Adapun pernyataan keempat mengenai pimpinan dan bawahan saling menghormati dan menghargai satu sama lain, dapat diketahui bahwa nilai rata-rata jawaban responden adalah 3,71 masuk dalam kategori tinggi (3,41 - 4,20). Hal ini mengindikasikan bahwa hubungan kerja antara pimpinan dan bawahan serta bawahan dengan rekan kerja pada PT. Aquafarm Nusantara Semarang berjalan harmonis sehingga jarang terjadi konflik. Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan pada PT. Aquafarm Nusantara Semarang mampu mengelola manajemen konflik dengan baik sehingga membuat kondisi perusahaan kondusif.

4.1.2.2. Variabel Kepribadian Proaktif (KP)

Untuk pengukuran variabel kepribadian proaktif, digunakan pendapat responden mengenai penilaian responden terhadap: selalu berusaha membuat perubahan yang konstruktif, selalu berinisiatif melakukan sesuatu tanpa disuruh, selalu mengerjakan apa yang ditanggungjawabkan dengan sungguh-sungguh, dan mampu melihat dan mengidentifikasi peluang guna mempermudah pekerjaan. Adapun hasil jawaban responden dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 4.6
Tanggapan Responden Tentang Variabel Kepribadian Proaktif (KP)

Indikator	Distribusi Frekuensi										Rata-rata	Ketegori
	SS		S		CS		TS		STS			
	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S		
Selalu berusaha membuat perubahan yang konstruktif	14	70	26	104	33	99	10	20	0	0	3,53	Tinggi
Selalu berinisiatif melakukan sesuatu tanpa disuruh	12	60	46	184	9	27	16	32	0	0	3,65	Tinggi
Selalu mengerjakan apa yang ditanggungjawabkan dengan sungguh-sungguh	29	145	24	96	16	48	11	22	0	0	3,78	Tinggi
Mampu melihat dan mengidentifiikasi peluang	11	55	37	148	18	54	17	34	0	0	3,51	Tinggi
Rata-rata											3,62	Tinggi

Sumber: Data primer yang diolah, 2021

Berdasarkan Tabel 4.6 tentang variabel kepribadian proaktif, dapat dijelaskan bahwa pernyataan pertama tentang selalu berusaha membuat perubahan yang konstruktif, dapat diketahui bahwa nilai rata-rata jawaban responden adalah 3,53 masuk dalam kategori tinggi (3,41 - 4,20). Hal ini mengindikasikan bahwa sebagian

besar karyawan pada PT. Aquafarm Nusantara Semarang selalu berusaha untuk membuat perubahan yang konstruktif atau perubahan yang mampu bersaing, yaitu dengan cara memberikan nilai tambah pada produk yang dijual, seperti nilai manfaat yang lebih, pelayanan yang baik dan inovasi produk olahan ikan nila.

Adapun pernyataan kedua mengenai selalu berinisiatif melakukan sesuatu tanpa disuruh, dapat diketahui bahwa nilai rata-rata jawaban responden adalah 3,65 masuk dalam kategori tinggi (3,41 - 4,20). Hal ini mengindikasikan bahwa sebagian besar karyawan pada PT Aquafarm Nusantara Semarang mempunyai inisiatif untuk melakukan pekerjaan tanpa disuruh oleh pimpinan. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian karyawan PT. Aquafarm Nusantara Semarang memiliki tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan. Karyawan menyadari bahwa mereka dibayar adalah untuk bekerja dengan sungguh-sungguh demi kemajuan organisasi tempat mereka bekerja.

Pernyataan ketiga selalu mengerjakan apa yang ditanggungjawabkan dengan sungguh-sungguh, dapat diketahui bahwa nilai rata-rata jawaban responden adalah 3,78 masuk dalam kategori tinggi (3,41 - 4,20). Hal ini mengindikasikan bahwa sebagian besar karyawan pada PT. Aquafarm Nusantara Semarang memiliki komitmen yang tinggi terhadap pekerjaan dan perusahaan, ditunjukkan dengan mengerjakan apa yang ditugaskan oleh pimpinan yang menjadi tanggungjawabnya dengan sungguh-sungguh.

Pernyataan keempat mengenai mampu melihat dan mengidentifikasi peluang guna mempermudah pekerjaan, dapat diketahui bahwa nilai rata-rata jawaban responden adalah 3,51 masuk dalam kategori tinggi (3,41 - 4,20). Hal ini

mengindikasikan bahwa sebagian besar karyawan pada PT. Aquafarm Nusantara Semarang memiliki kemampuan untuk melihat dan mengidentifikasi peluang sehingga bisa mempermudah pekerjaan karena tujuan yang ingin dicapai jelas.

4.1.2.3. Variabel Perilaku Inovatif (PI)

Untuk pengukuran variabel perilaku inovatif, digunakan pendapat responden mengenai penilaian responden terhadap: selalu mencari ide metode kerja yang baru, mengenalkan ide-ide baru terkait pekerjaan ke pimpinan dan rekan-rekan kerja, dan berusaha mewujudkan ide-ide menjadi hal yang dapat diimplementasikan ke pekerjaan. Adapun hasil jawaban responden dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 4.7
Tanggapan Responden Tentang Variabel Perilaku Inovatif (PI)

Indikator	Distribusi Frekuensi										Rata-rata	Kategori
	SS		S		CS		TS		STS			
	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S		
Selalu mencari ide metode kerja yang baru	20	100	43	172	17	51	3	6	0	0	3,96	Tinggi
Mengenalkan ide-ide baru terkait pekerjaan	26	130	34	136	22	66	1	2	0	0	4,02	Tinggi
Mewujudkan ide-ide menjadi hal yang dapat diimplementasikan ke pekerjaan	34	170	45	180	4	12	0	0	0	0	4,36	Sangat Tinggi
Rata-rata											4,12	Tinggi

Sumber: Data primer yang diolah, 2021

Berdasarkan Tabel 4.7 tentang variabel perilaku inovatif, dapat dijelaskan bahwa pernyataan pertama mengenai selalu mencari ide metode kerja yang baru,

dapat diketahui bahwa nilai rata-rata jawaban responden adalah 3,96 masuk dalam kategori tinggi (3,41 - 4,20). Hal ini mengindikasikan bahwa sebagian besar karyawan pada PT. Aquafarm Nusantara Semarang bersikap kreatif dalam bekerja. Mereka selalu mencari ide atau metode kerja yang baru sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan efektif dan efisien. Selain itu juga bisa menghasilkan produk yang lebih berkualitas sehingga mempunyai nilai jual tinggi.

Pernyataan kedua mengenai mengenalkan ide-ide baru terkait pekerjaan ke pimpinan dan rekan-rekan kerja, dapat diketahui bahwa nilai rata-rata jawaban responden adalah 4,02 masuk dalam kategori tinggi (3,41 - 4,20). Hal ini mengindikasikan bahwa sebagian besar karyawan pada PT. Aquafarm Nusantara Semarang selalu melakukan inovasi serta memperkenalkan ide-ide baru terkait pekerjaan, baik kepada pimpinan maupun kepada rekan kerja. Perusahaan memang sangat membutuhkan karyawan yang inovatif dan kreatif dalam menciptakan ide-ide baru sehingga mampu meningkatkan kualitas maupun kuantitas produk perusahaan.

Pernyataan ketiga mengenai berusaha mewujudkan ide-ide menjadi hal yang dapat diimplementasikan ke pekerjaan, dapat diketahui bahwa nilai rata-rata jawaban responden adalah 4,36 masuk dalam kategori sangat tinggi (4,21- 5,00). Hal ini mengindikasikan bahwa sebagian besar karyawan pada PT, Aquafarm Nusantara Semarang tidak hanya sekedar mencari ide-ide baru, tetapi juga bagaimana ide-ide baru itu dapat diimplementasikan ke pekerjaan sehingga kinerja karyawan bisa meningkat yang pada akhirnya akan mampu meningkatkan laba

perusahaan. Dengan meningkatnya laba perusahaan, maka diharapkan kesejahteraan karyawan juga ikut meningkat.

4.1.2.4. Variabel Kinerja Karyawan (KK)

Untuk pengukuran variabel kinerja karyawan di PT. Aquafarm Nusantara Semarang, digunakan pendapat responden mengenai penilaian responden terhadap: mampu menyelesaikan pekerjaan dengan kualitas yang lebih dari yang ditargetkan oleh perusahaan, mampu menyelesaikan pekerjaan dengan kuantitas yang lebih dari yang ditargetkan perusahaan, mencapai target kerja yang sudah ditetapkan oleh perusahaan, bertanggungjawab, berkomitmen dan berkreasi sebaik mungkin dalam bekerja, dan selalu memenuhi norma-norma perusahaan. Adapun hasil jawaban responden dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 4.8
Tanggapan Responden Tentang Variabel Kinerja karyawan (KK)

Indikator	Distribusi Frekuensi										Rata-rata	Kategori
	SS		S		CS		TS		STS			
	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S		
Kualitas hasil pekerjaan	15	75	35	140	28	84	5	10	0	0	3,72	Tinggi
Kuantitas hasil pekerjaan	17	85	45	180	16	48	5	10	0	0	3,89	Tinggi
Mencapai target yang ditetapkan perusahaan	30	150	23	92	26	78	4	8	0	0	3,95	Tinggi
Bertanggungjawab, komitmen, dan berkreasi dalam bekerja	25	125	40	160	14	42	4	8	0	0	4,04	Tinggi
Memenuhi norma-norma perusahaan	26	130	25	100	28	84	3	6	0	0	3,87	Tinggi
Rata-rata											3,89	Tinggi

Sumber: Data primer yang diolah, 2021

Berdasarkan Tabel 4.8 tentang variabel kinerja karyawan, dapat diketahui bahwa nilai rata-rata jawaban responden masuk dalam kategori tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa sebagian besar karyawan pada PT. Aquafarm Nusantara Semarang memiliki kinerja yang baik, ditunjukkan dengan kualitas maupun kuantitas hasil kerja yang melebihi target yang ditetapkan oleh perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan pada PT. Aquafarm Nusantara Semarang mampu bekerja dengan efektif dan efisien sehingga mampu mencapai target yang ditetapkan oleh perusahaan bahkan bisa melebihi target. Sebagian besar karyawan pada PT. Aquafarm Nusantara Semarang juga selalu bertanggungjawab, berkomitmen, dan berkreasi sebaik mungkin dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga mampu meningkatkan nilai tambah pada produk ikan olahan yang dihasilkan oleh perusahaan. Sebagian karyawan pada PT. Aquafarm Nusantara Semarang juga memiliki sikap yang baik, mereka selalu memenuhi norma-norma perusahaan. Karyawan menyadari bahwa aturan dibuat oleh perusahaan adalah untuk ditaati dan bukan untuk dilanggar, karena setiap pelanggaran yang dilakukan pasti ada sanksi hukumnya.

4.1.3. Hasil Pengujian

4.1.3.1. Uji Validitas

Untuk menguji valid dan tidaknya pernyataan yang akan diajukan dengan membandingkan nilai r hitung dibandingkan dengan r tabel. Apabila r hitung $>$ r tabel, maka pernyataan valid, sebaliknya apabila r hitung $<$ r tabel, maka pernyataan tidak valid.

Tabel 4.9
Uji Validitas

No.	Variabel	No. Item	r hitung	r tabel	Keterangan
1.	Leader Member Exchange	LMX1	0,756	0,2159	Valid
		LMX2	0,743		Valid
		LMX3	0,707		Valid
		LMX4	0,936		Valid
2.	Kepribadian Proaktif	KP1	0,718	0,2159	Valid
		KP2	0,824		Valid
		KP3	0,708		Valid
		KP4	0,963		Valid
3.	Perilaku Inovatif	PI1	0,596	0,2159	Valid
		PI2	0,622		Valid
		PI3	0,829		Valid
4.	Kinerja Karyawan	KK1	0,834	0,2159	Valid
		KK2	0,757		Valid
		KK3	0,748		Valid
		KK4	0,753		Valid
		KK5	0,775		Valid

Sumber: Data primer yang diolah, 2021

Berdasarkan Tabel 4.9 dapat dijelaskan nilai r hitung $>$ r tabel (0,2159) dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua item dalam indikator variabel *leader member exchange*, kepribadian proaktif, perilaku inovatif dan kinerja karyawan adalah valid, sehingga kuesioner tersebut dapat digunakan untuk penelitian

4.1.3.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan pengujian terhadap konsistensi pernyataan, apakah reliabel setiap waktu. Adapun hasil uji reliabilitas antara *leader member exchange*, kepribadian proaktif, perilaku inovatif dan kinerja karyawan dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.10
Uji Reliabilitas

No.	Variabel	Nilai r	Alpha	Keterangan
1.	Leader Member Exchange	0,901	> 0,6	Reliabel
2.	Kepribadian Proaktif	0,908	> 0,6	Reliabel
3.	Perilaku Inovatif	0,812	> 0,6	Reliabel
4.	Kinerja Karyawan	0,909	> 0,6	Reliabel

Sumber: Data primer yang diolah, 2021

Berdasarkan Tabel 4.10 dapat diketahui bahwa masing-masing variabel antara *leader member exchange*, kepribadian proaktif, perilaku inovatif dan kinerja karyawan ternyata diperoleh *cronbach alpha* lebih besar dari 0,6. Dengan demikian, maka hasil uji reliabilitas terhadap keseluruhan variabel adalah reliabel, sehingga kuesioner tersebut dapat digunakan untuk penelitian.

4.1.4. Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Untuk penelitian ini data yang terkumpul dengan menggunakan analisis regresi berganda. Hasil pengujian adalah sebagai berikut :

Tabel 4.11
Hasil *Path Analysis*

Regresi	Variabel Endogen	Variabel Eksogen	R	Adj. R Square	E	Koef. Jalur	t	ρ	Efek lsg	Efek tdk lsg	Efek Gabungan
1	PI	LMX	0,724	0,513	1,287	0,362	3,564	0,001	0,362	-	-
						0,434	4,274	0,000	0,434	-	-
2	KK	LMX	0,779	0,593	2,372	0,334	3,341	0,001	0,334	0,087	0,421
		KP				0,311	3,017	0,003	0,311	0,105	0,416
		PI				0,242	2,371	0,020	0,242	-	-

Sumber: Hasil olahan SPSS, 2021

Berdasarkan tabel di atas, maka persamaan regresi dalam penelitian ini adalah:

$$PI = 0,362 LMX + 0,434 KP + e$$

Berdasarkan tabel di atas, maka persamaan regresi dalam penelitian ini adalah:

$$KK = 0,334 LMX + 0,311 KP + 0,242 PI + e$$

4.1.4.1. Pengujian Hipotesis (Uji t)

a. Pengaruh *Leader Member Exchange* Terhadap Perilaku Inovatif

Dari hasil perhitungan diperoleh nilai signifikansi $0,001 < 0,05$, menandakan bahwa *leader member exchange* mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap perilaku inovatif, dengan demikian hipotesis 1 yang menyatakan *leader member exchange* berpengaruh positif terhadap perilaku inovatif dapat diterima.

Sedangkan tanda parameter positif menunjukkan apabila *leader member exchange* yang ditunjukkan dengan kemampuan pimpinan memperhatikan dan memahami masalah dan kebutuhan bawahan, berani membela dan menjelaskan keputusan pimpinan jika itu benar, kemampuan pimpinan mengarahkan dan memaksimalkan potensi bawahan, dan pimpinan dan bawahan saling menghormati dan menghargai satu sama lain, maka karyawan akan selalu mencari ide metode kerja yang baru, mengenalkan ide-ide baru terkait pekerjaan ke pimpinan dan rekan-rekan kerja, dan berusaha mewujudkan ide-ide menjadi hal yang dapat diimplementasikan ke pekerjaan.

b. Pengaruh Kepribadian Proaktif Terhadap Perilaku Inovatif

Dari hasil perhitungan diperoleh nilai nilai signifikansi $0,000 < 0,05$, menandakan bahwa kepribadian proaktif mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap perilaku inovatif. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima, sehingga hipotesis 2 yang menyatakan kepribadian proaktif berpengaruh positif terhadap perilaku inovatif diterima.

Sedangkan tanda parameter positif menunjukkan apabila kepribadian proaktif yang ditunjukkan dengan karyawan selalu berusaha membuat perubahan yang konstruktif, selalu berinisiatif melakukan sesuatu tanpa disuruh, selalu mengerjakan apa yang ditanggungjawabkan dengan sungguh-sungguh, dan mampu melihat dan mengidentifikasi peluang guna mempermudah pekerjaan, maka karyawan akan selalu mencari ide metode kerja yang baru, mengenalkan ide-ide baru terkait pekerjaan ke pimpinan dan rekan-rekan kerja, dan berusaha mewujudkan ide-ide menjadi hal yang dapat diimplementasikan ke pekerjaan.

c. Pengaruh *Leader Member Exchange* Terhadap Kinerja Karyawan

Dari hasil perhitungan diperoleh nilai signifikansi $0,001 < 0,05$, menandakan bahwa *leader member exchange* mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima, sehingga hipotesis 3 yang menyatakan *leader member exchange* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dapat diterima.

Sedangkan tanda parameter positif menunjukkan apabila *leader member exchange* yang ditunjukkan dengan kemampuan pimpinan memperhatikan dan memahami masalah dan kebutuhan bawahan, berani membela dan menjelaskan keputusan pimpinan jika itu benar, kemampuan pimpinan mengarahkan dan memaksimalkan potensi bawahan, dan pimpinan dan bawahan saling menghormati dan menghargai satu sama lain, maka karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan dengan kualitas yang lebih dari yang ditargetkan oleh perusahaan, mampu menyelesaikan pekerjaan dengan kuantitas yang lebih dari yang ditargetkan perusahaan, mencapai target kerja yang sudah ditetapkan oleh perusahaan, bertanggungjawab, berkomitmen dan berkreasi sebaik mungkin dalam bekerja, dan selalu memenuhi norma-norma perusahaan.

d. Pengaruh Kepribadian Proaktif Terhadap Kinerja Karyawan

Dari hasil perhitungan diperoleh nilai signifikansi $0,003 < 0,05$, menandakan bahwa kepribadian proaktif mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima, sehingga hipotesis 4 yang menyatakan kepribadian proaktif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan diterima.

Sedangkan tanda parameter positif menunjukkan apabila kepribadian proaktif yang ditunjukkan dengan karyawan selalu berusaha membuat perubahan yang konstruktif, selalu berinisiatif melakukan sesuatu tanpa disuruh, selalu mengerjakan apa yang ditanggungjawabkan dengan

sungguh-sungguh, dan mampu melihat dan mengidentifikasi peluang guna mempermudah pekerjaan, maka karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan dengan kualitas yang lebih dari yang ditargetkan oleh perusahaan, mampu menyelesaikan pekerjaan dengan kuantitas yang lebih dari yang ditargetkan perusahaan, mencapai target kerja yang sudah ditetapkan oleh perusahaan, bertanggungjawab, berkomitmen dan berkreasi sebaik mungkin dalam bekerja, dan selalu memenuhi norma-norma perusahaan.

e. Pengaruh Perilaku Inovatif Terhadap Kinerja Karyawan

Dari hasil perhitungan diperoleh nilai signifikansi $0,020 < 0,05$, menandakan bahwa perilaku inovatif mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima, sehingga hipotesis 5 yang menyatakan perilaku inovatif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan diterima.

Sedangkan tanda parameter positif menunjukkan apabila perilaku inovatif yang ditunjukkan dengan karyawan selalu mencari ide metode kerja yang baru, mengenalkan ide-ide baru terkait pekerjaan ke pimpinan dan rekan-rekan kerja, dan berusaha mewujudkan ide-ide menjadi hal yang dapat diimplementasikan ke pekerjaan, maka karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan dengan kualitas yang lebih dari yang ditargetkan oleh perusahaan, mampu menyelesaikan pekerjaan dengan kuantitas yang lebih dari yang ditargetkan perusahaan, mencapai target kerja yang sudah ditetapkan oleh perusahaan, bertanggungjawab, berkomitmen dan berkreasi

sebaik mungkin dalam bekerja, dan selalu memenuhi norma-norma perusahaan.

4.1.4.2. Koefisien Determinasi

Uji koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui seberapa besar sumbangan variasi variabel bebas dalam menjelaskan variabel terikat.

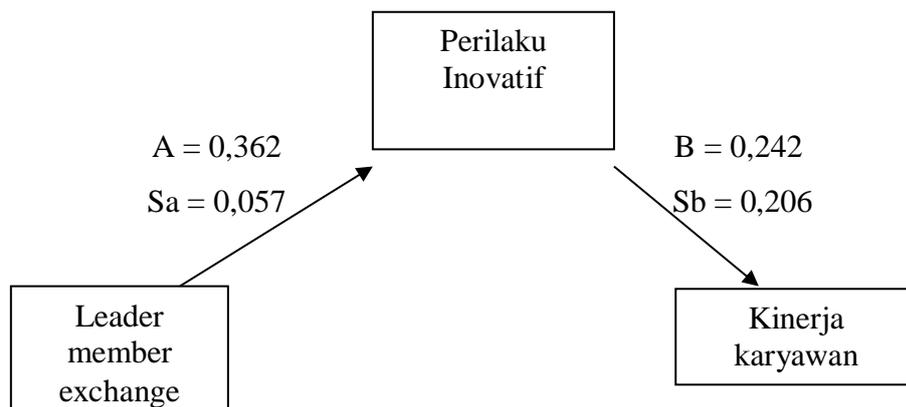
Persamaan 1 dapat dijelaskan bahwa nilai *adjusted r square* adalah sebesar 0,513, dapat diartikan bahwa *leader member exchange* dan kepribadian proaktif secara bersama-sama dapat menjelaskan perilaku inovatif sebesar 51,30 persen, sedangkan sisanya sebesar 48,70 persen dijelaskan oleh faktor lain yang tidak diteliti, seperti komitmen organisasi, pengawasan, dan lain-lain.

Persamaan 2 dapat dijelaskan bahwa nilai *adjusted r square* adalah sebesar 0,593, dapat diartikan bahwa *leader member exchange* dan kepribadian proaktif dan perilaku inovatif secara bersama-sama dapat menjelaskan kinerja karyawan sebesar 59,30 persen, sedangkan sisanya sebesar 40,70 persen dijelaskan oleh faktor lain yang tidak diteliti, seperti komitmen organisasi, pengawasan, dan lain-lain.

4.1.4.3. Uji Sobel Test

a. Pengaruh *Leader Member Exchange* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Perilaku Inovatif

Hasil pengolahan data dengan sobel test diperoleh hasil sebagai berikut :



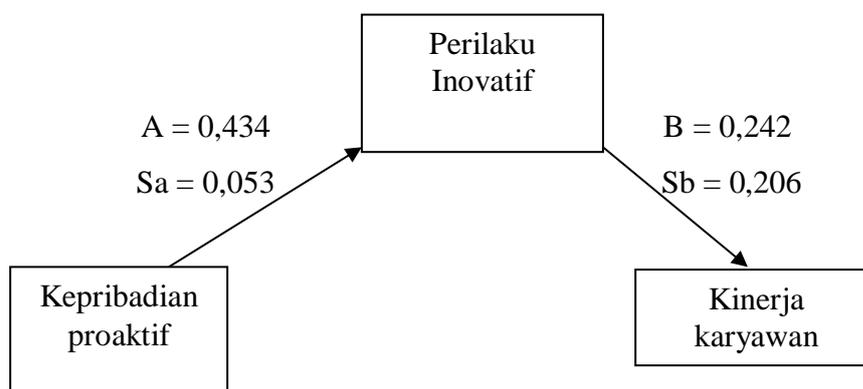
A: 0.362
 B: 0.242
 SE_A: 0.057
 SE_B: 0.206

Sobel test statistic: 1.15516
 One-tailed probability: 0.12401
 Two-tailed probability: 0.24802

Nilai t hitung hasil sobel test sebesar $1,155 < 1,96$ dan nilai signifikansi pada uji 2 sisi sebesar $0,24802 > 0,05$, dapat diartikan bahwa perilaku inovatif bukan merupakan variabel intervening diantara pengaruh *leader member exchange* terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa apabila *leader member exchange* berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, karena ketika karyawan diberikan pertukaran hubungan sosial oleh pimpinan dan mereka mendapatkan dukungan dari lingkungan sekitarnya untuk menerapkan ide mereka, maka karyawan akan merasa dihargai sehingga mendorong timbulnya timbal balik yang lebih terhadap pimpinan serta lingkungan kerja, sehingga menghasilkan kinerja karyawan yang semakin meningkat, walaupun ada atau tidaknya perilaku inovatif.

b. Pengaruh Kepribadian Proaktif Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Perilaku Inovatif

Hasil pengolahan data dengan sobel test diperoleh hasil sebagai berikut :



A: 0.434
 B: 0.242
 SE_A: 0.053
 SE_B: 0.206

Sobel test statistic: 1.16285
 One-tailed probability: 0.12244
 Two-tailed probability: 0.24489

Nilai t hitung hasil sobel test sebesar $1,163 < 1,96$ dan nilai signifikasi pada uji 2 sisi sebesar $0,24489 > 0,05$, dapat diartikan bahwa perilaku inovatif bukan merupakan variabel intervening diantara pengaruh kepribadian proaktif terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa apabila kepribadian proaktif berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, karena karyawan yang proaktif biasanya memiliki kemampuan yang lebih baik dalam bekerja, sehingga kinerja karyawan akan semakin meningkat, walaupun ada atau tidaknya perilaku inovatif.

4.2 Pembahasan جامعنا سلطان أبوبنوع الإسلامية

4.2.1. Pengaruh *Leader Member Exchange* Terhadap Perilaku Inovatif

Variabel *leader member exchange* dapat dijelaskan oleh variabel perilaku inovatif, apabila *leader member exchange*, yaitu kemampuan pimpinan memperhatikan dan memahami masalah dan kebutuhan bawahan, berani membela dan menjelaskan keputusan pimpinan jika itu benar, kemampuan pimpinan mengarahkan dan memaksimalkan potensi bawahan, dan pimpinan dan bawahan saling menghormati dan menghargai satu sama lain, maka karyawan akan selalu

mencari ide metode kerja yang baru, mengenalkan ide-ide baru terkait pekerjaan ke pimpinan dan rekan-rekan kerja, dan berusaha mewujudkan ide-ide menjadi hal yang dapat diimplementasikan ke pekerjaan.

Indikator *leader member exchange* yang paling dominan dalam menjelaskan perilaku inovatif adalah karyawan berani membela dan menjelaskan keputusan pimpinan jika itu benar. Hal ini mengindikasikan bahwa sebagian besar karyawan pada PT. Aquafarm Nusantara Semarang bersikap loyal terhadap pimpinan. Karyawan berani membela pimpinan apabila keputusan yang diambil memang benar dan baik untuk perusahaan serta untuk karyawan. Kondisi ini menunjukkan hubungan antara pimpinan dan karyawan di PT. Aquafarm Nusantara sangat harmonis, untuk itu pimpinan hendaknya lebih terbuka kepada karyawan atas keputusan yang diambilnya, sehingga tidak ada kesalahpahaman diantara pimpinan dan karyawan, sehingga pegawai PT. Aquafarm Nusantara berperilaku inovatif dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan cara mengembangkan teknik pemotongan filet ikan yang lebih praktis, cepat dan memberikan hasil yang lebih baik.

4.2.2. Pengaruh Kepribadian Proaktif Terhadap Perilaku Inovatif

Variabel kepribadian proaktif dapat dijelaskan oleh variabel perilaku inovatif, apabila kepribadian proaktif, yaitu karyawan selalu berusaha membuat perubahan yang konstruktif, selalu berinisiatif melakukan sesuatu tanpa disuruh, selalu mengerjakan apa yang ditanggungjawabkan dengan sungguh-sungguh, dan mampu melihat dan mengidentifikasi peluang guna mempermudah pekerjaan, maka karyawan akan selalu mencari ide metode kerja yang baru, mengenalkan ide-ide

baru terkait pekerjaan ke pimpinan dan rekan-rekan kerja, dan berusaha mewujudkan ide-ide menjadi hal yang dapat diimplementasikan ke pekerjaan.

Indikator kepribadian proaktif yang paling dominan dalam menjelaskan perilaku inovatif adalah karyawan mengerjakan apa yang ditanggungjawabkan dengan sungguh-sungguh. Hal ini mengindikasikan bahwa sebagian besar karyawan pada PT. Aquafarm Nusantara Semarang memiliki komitmen yang tinggi terhadap pekerjaan dan perusahaan, ditunjukkan dengan mengerjakan apa yang ditugaskan oleh pimpinan yang menjadi tanggungjawabnya dengan sungguh-sungguh. Untuk itu pihak perusahaan berusaha untuk menimbulkan komitmen kepada karyawan agar lebih mencintai perusahaannya agar karyawan dapat bekerja dengan lebih sungguh-sungguh. Komitmen yang tinggi pada karyawan PT. Aquafarm Nusantara akan memberikan dampak adanya keinginan karyawan untuk bekerja lebih inovatif agar PT. Aquafarm Nusantara bisa menghasilkan produksi ikan filet yang lebih baik dan berkualitas.

4.2.3. Pengaruh *Leader Member Exchange* Terhadap Kinerja Karyawan

Variabel *leader member exchange* dapat dijelaskan oleh variabel kinerja karyawan, apabila *leader member exchange*, yaitu kemampuan pimpinan memperhatikan dan memahami masalah dan kebutuhan bawahan, berani membela dan menjelaskan keputusan pimpinan jika itu benar, kemampuan pimpinan mengarahkan dan memaksimalkan potensi bawahan, dan pimpinan dan bawahan saling menghormati dan menghargai satu sama lain, maka karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan dengan kualitas yang lebih dari yang ditargetkan oleh perusahaan, mampu menyelesaikan pekerjaan dengan kuantitas yang lebih dari

yang ditargetkan perusahaan, mencapai target kerja yang sudah ditetapkan oleh perusahaan, bertanggungjawab, berkomitmen dan berkreasi sebaik mungkin dalam bekerja, dan selalu memenuhi norma-norma perusahaan.

Indikator *leader member exchange* yang paling dominan dalam menjelaskan kinerja karyawan adalah karyawan berani membela dan menjelaskan keputusan pimpinan jika itu benar. Hal ini mengindikasikan bahwa sebagian besar karyawan pada Aquafarm Nusantara Semarang bersikap loyal terhadap pimpinan. Karyawan berani membela pimpinan apabila keputusan yang diambil memang benar dan baik untuk perusahaan serta untuk karyawan. Kondisi ini menunjukkan hubungan antara pimpinan dan karyawan di PT. Aquafarm Nusantara sangat harmonis, untuk itu pimpinan hendaknya lebih terbuka kepada karyawan atas keputusan yang diambilnya, sehingga tidak ada kesalahpahaman diantara pimpinan dan karyawan dan dapat bekerja dengan lebih baik guna mencapai hasil kinerja yang maksimal dengan tercapainya target produksi pada PT. Aquafarm Nusantara.

4.2.4. Pengaruh Kepribadian Proaktif Terhadap Kinerja Karyawan

Variabel kepribadian proaktif dapat dijelaskan oleh variabel kinerja karyawan, apabila kepribadian proaktif, yaitu karyawan selalu berusaha membuat perubahan yang konstruktif, selalu berinisiatif melakukan sesuatu tanpa disuruh, selalu mengerjakan apa yang ditanggungjawabkan dengan sungguh-sungguh, dan mampu melihat dan mengidentifikasi peluang guna mempermudah pekerjaan, maka karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan dengan kualitas yang lebih dari yang ditargetkan oleh perusahaan, mampu menyelesaikan pekerjaan dengan kuantitas yang lebih dari yang ditargetkan perusahaan, mencapai target kerja yang sudah

ditetapkan oleh perusahaan, bertanggungjawab, berkomitmen dan berkreasi sebaik mungkin dalam bekerja, dan selalu memenuhi norma-norma perusahaan.

Indikator kepribadian proaktif yang paling dominan dalam menjelaskan kinerja karyawan adalah karyawan mengerjakan apa yang ditanggungjawabkan dengan sungguh-sungguh. Hal ini mengindikasikan bahwa sebagian besar karyawan pada PT. Aquafarm Nusantara Semarang memiliki komitmen yang tinggi terhadap pekerjaan dan perusahaan, ditunjukkan dengan mengerjakan apa yang ditugaskan oleh pimpinan yang menjadi tanggungjawabnya dengan sungguh-sungguh. Untuk itu pihak perusahaan berusaha untuk menimbulkan komitmen kepada karyawan agar lebih mencintai perusahaannya agar karyawan dapat bekerja dengan lebih sungguh-sungguh dan meningkatkan kinerjanya, dengan tercapainya target produksi oleh PT. Aquafarm Nusantara.

4.2.5. Pengaruh Perilaku Inovatif Terhadap Kinerja Karyawan

Variabel perilaku inovatif dapat dijelaskan oleh variabel kinerja karyawan, apabila perilaku inovatif, yaitu karyawan selalu mencari ide metode kerja yang baru, mengenalkan ide-ide baru terkait pekerjaan ke pimpinan dan rekan-rekan kerja, dan berusaha mewujudkan ide-ide menjadi hal yang dapat diimplementasikan ke pekerjaan, maka karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan dengan kualitas yang lebih dari yang ditargetkan oleh perusahaan, mampu menyelesaikan pekerjaan dengan kuantitas yang lebih dari yang ditargetkan perusahaan, mencapai target kerja yang sudah ditetapkan oleh perusahaan, bertanggungjawab, berkomitmen dan berkreasi sebaik mungkin dalam bekerja, dan selalu memenuhi norma-norma perusahaan.

Indikator perilaku inovatif yang paling dominan dalam menjelaskan kinerja karyawan adalah berusaha mewujudkan ide-ide menjadi hal yang dapat diimplementasikan ke pekerjaan. Hal ini mengindikasikan bahwa sebagian besar karyawan pada PT. Aquafarm Nusantara Semarang tidak hanya sekedar mencari ide-ide baru, tetapi juga bagaimana ide-ide baru itu dapat diimplementasikan ke pekerjaan sehingga kinerja karyawan bisa meningkat yang pada akhirnya akan mampu meningkatkan laba perusahaan. Dengan meningkatnya laba perusahaan, maka diharapkan kesejahteraan karyawan juga ikut meningkat dan ini akan mendorong kinerja karyawan yang semakin meningkat, sebab karyawan juga akan mendapatkan insentif dari tercapainya target produksi di PT. Aquafarm Nusantara.

4.2.6. Perilaku Inovatif Bukan Merupakan Variabel Intervening

Perilaku inovatif dalam penelitian ini bukan merupakan variabel intervening diantara pengaruh *leader member exchange* terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa apabila *leader member exchange* berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, karena ketika karyawan diberikan pertukaran hubungan sosial oleh pimpinan dan mereka mendapatkan dukungan dari lingkungan sekitarnya untuk menerapkan ide mereka, maka karyawan akan merasa dihargai sehingga mendorong timbulnya timbal balik yang lebih terhadap pimpinan serta lingkungan kerja, sehingga menghasilkan kinerja karyawan yang semakin meningkat, walaupun ada atau tidaknya perilaku inovatif.

Perilaku inovatif dalam penelitian ini bukan merupakan variabel intervening diantara pengaruh kepribadian proaktif terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa apabila kepribadian proaktif berpengaruh langsung

terhadap kinerja karyawan, karena karyawan yang proaktif biasanya memiliki kemampuan yang lebih baik dalam bekerja, sehingga kinerja karyawan akan semakin meningkat, walaupun ada atau tidaknya perilaku inovatif.



BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, maka dapat dibuat kesimpulan sebagai berikut :

1. Variabel kinerja karyawan dan perilaku inovatif dapat dijelaskan oleh variabel *leader member exchange*, yaitu kemampuan pimpinan memperhatikan dan memahami masalah dan kebutuhan bawahan, berani membela dan menjelaskan keputusan pimpinan jika itu benar, kemampuan pimpinan mengarahkan dan memaksimalkan potensi bawahan, dan pimpinan dan bawahan saling menghormati dan menghargai satu sama lain, maka kinerja karyawan dan perilaku inovatif akan semakin meningkat.
2. Variabel kinerja karyawan dan perilaku inovatif dapat dijelaskan oleh variabel kepribadian proaktif, yaitu karyawan selalu berusaha membuat perubahan yang konstruktif, selalu berinisiatif melakukan sesuatu tanpa disuruh, selalu mengerjakan apa yang ditanggungjawabkan dengan sungguh-sungguh, dan mampu melihat dan mengidentifikasi peluang guna mempermudah pekerjaan, maka kinerja karyawan dan perilaku inovatif akan semakin meningkat.
3. Variabel kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel perilaku inovatif, apabila perilaku inovatif, yaitu karyawan selalu mencari ide metode kerja yang baru, mengenalkan ide-ide baru terkait pekerjaan ke pimpinan dan rekan-rekan kerja, dan berusaha mewujudkan ide-ide menjadi hal yang dapat

diimplementasikan ke pekerjaan, maka kinerja karyawan akan semakin meningkat.

4. Perilaku inovatif bukan merupakan variabel intervening di antara pengaruh *leader member exchange* terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa apabila *leader member exchange* berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, karena ketika karyawan diberikan pertukaran hubungan sosial oleh pimpinan dan mereka mendapatkan dukungan dari lingkungan sekitarnya untuk menerapkan ide mereka, maka karyawan akan merasa dihargai sehingga mendorong timbulnya timbal balik yang lebih terhadap pimpinan serta lingkungan kerja, sehingga menghasilkan kinerja karyawan yang semakin meningkat, walaupun ada atau tidaknya perilaku inovatif.
5. Perilaku inovatif bukan merupakan variabel intervening di antara pengaruh kepribadian proaktif terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa apabila kepribadian proaktif berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, karena karyawan yang proaktif biasanya memiliki kemampuan yang lebih baik dalam bekerja, sehingga kinerja karyawan akan semakin meningkat, walaupun ada atau tidaknya perilaku inovatif.

5.2. Saran

Berdasarkan hasil jawaban responden tentang indikator yang terendah, maka saran yang diberikan adalah:

1. Variabel *leader member exchange* dapat diketahui bahwa hasil jawaban responden terendah adalah indikator kemampuan pimpinan dalam mengarahkan bawahannya, untuk itu pihak perusahaan bisa memberikan pengarahan melalui

pelatihan atau workshop kepada pimpinan tentang tata cara mengarahkan bawahan dengan baik, sehingga bawahan dapat diarahkan oleh pimpinan dengan senang hati.

2. Variabel kepribadian proaktif dapat diketahui bahwa hasil jawaban responden terendah adalah indikator mampu melihat dan mengidentifikasi peluang, untuk itu pihak perusahaan harus memberikan kebebasan kepada karyawannya untuk menyampaikan ide-ide khususnya yang berhubungan dengan mengidentifikasi peluang yang ada, mau mendengarkan dan memberikan arahan tentang ide tersebut.
3. Variabel perilaku inovatif dapat diketahui bahwa hasil jawaban responden terendah adalah indikator selalu mencari ide metode kerja yang baru, seperti menilai dan mempelajari perkembangan bisnis perusahaan sejenis di luar maupun dalam negeri melalui artikel atau melakukan studi banding.

5.3. Implikasi Manajerial

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, maka implikasi manajerial berdasarkan hasil jawaban responden yang tertinggi, adalah sebagai berikut :

1. Pimpinan perlu melakukan pemahaman tentang kepemimpinan yang bisa memberikan keterbukaan atas keputusan yang diambil kepada bawahannya, dengan mengikutsertakan pimpinan dalam seminar-seminar atau *workshop* tentang kepemimpinan yang dapat dicintai karyawannya.
2. Pihak karyawan harus dilatih diberikan tanggungjawab dalam bekerja dengan memberikan kebebasan untuk melakukan pekerjaan asalkan hasil pekerjaannya tetap memberikan hasil yang sesuai dengan standar perusahaan.

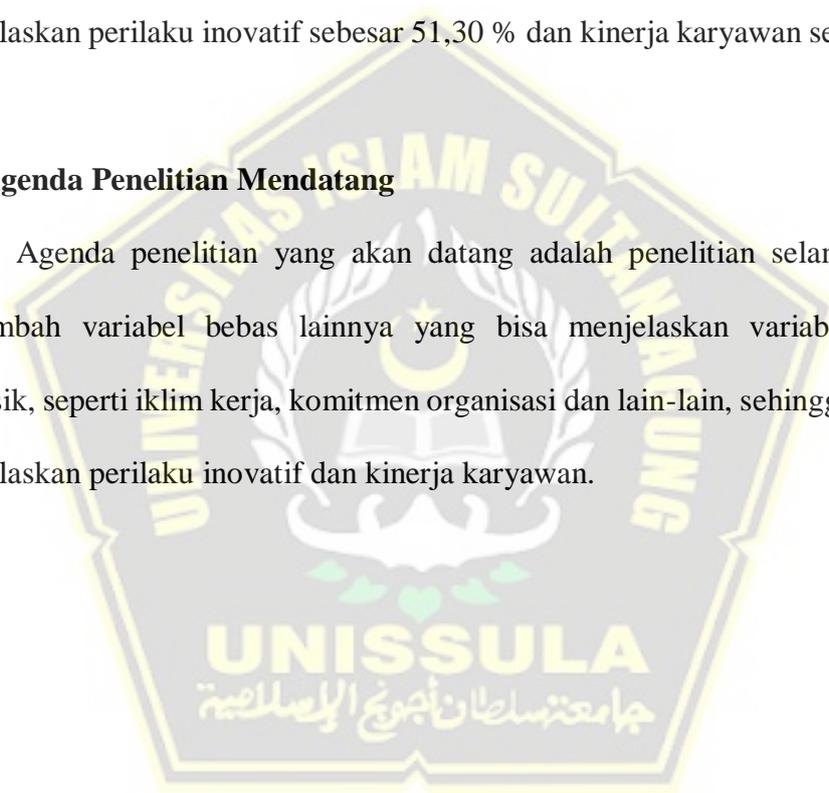
3. Pihak karyawan bisa mewujudkan ide-ide yang dapat diterapkan untuk kemajuan perusahaan, dengan berdiskusi baik antara pimpinan dengan pimpinan maupun antara karyawan dengan karyawan.

5.4 Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan penelitian ini adalah variabel bebas dalam penelitian ini hanya dua, yaitu *leader member exchange* dan kepribadian proaktif, sehingga hanya menjelaskan perilaku inovatif sebesar 51,30 % dan kinerja karyawan sebesar 59,30 %.

5.5 Agenda Penelitian Mendatang

Agenda penelitian yang akan datang adalah penelitian selanjutnya bisa menambah variabel bebas lainnya yang bisa menjelaskan variabel motivasi intrinsik, seperti iklim kerja, komitmen organisasi dan lain-lain, sehingga bisa lebih menjelaskan perilaku inovatif dan kinerja karyawan.



DAFTAR PUSTAKA

- Alikasari, Jauza, M., & Suharnomo. (2017). Analisis Pengaruh Leader Member Exchange (LMX) terhadap Kinerja Karyawan dengan Partisipasi dan Work Engagement sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Karyawan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang). *Diponegoro Journal of Management*, Vol. 6, No. 3, Hal. 1-13.
- Alsughayir, A. (2017). The Effect of Leader-Member Exchange on Inovative Work Behavior in the Saudi Hospitality. *International Journal of Business and Management*.
- Anshari, A. (2018). Pengaruh Leader Member Exchange (LMX) dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap Innovative Work Behavior (IWB) untuk Meningkatkan Kinerja Organisasi. *Jurnal Bisnis, Manajemen dan Informatika*, Vol. 14 No. 3.
- Aponno, E. H., Brasit, N., Taba, M. I., & Amar, M. Y. (2017). Factors that Influence Organizational Citizenship Behavior and Employees Performance With Local Culture Moderation "Pela Gandong". *Scientific Research Journal (SCIRJ)*, Volume V, Issue VI, Pg 10-26.
- Aryaningtyas, A. T. (2019). Pengaruh Kepribadian Proaktif, Kompetensi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen dan Sains*, 4(2), pp.211-219. ISSN 2541-6243.
- Atitumpong, A., & Badir, Y. F. (2017). Leader Member Exchange, Learning Orientation, and Inovative Work Behavior. *Journal of Workplace Learning*.
- Bintoro, & Daryanto. (2017). *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: Gava Media.
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002). Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance. *Industrial Marketing Management*, 515-524.
- Choy, J., McCormack, D., & Djurkovic, N. (2016). Leader-Member Exchange and Job Performance: The Mediating Roles of Delegation and Participation. *Journal of Management Development*, 35(1), 104–119.
- Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: A Meta Analysis of Effects of Determinants and Moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 90-555.

- Darsana, M. I. (2014). The Influence of Personality and Organizational Culture on Employee Performance Through Organizational Citizenship Behavior. *The International Journal of Management*, 2(4): 35-42.
- Elshifa, A. (2018). Pengaruh Leader Member Exchange (LMX) dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Mediasi Organization Citizen Behaviour (OCB). *Economicus*, Vol. 9 No. 1. e- ISSN: 2615 – 8078.
- Erdogan, B., & Bauer, T. N. (2015). Leader-Member Exchange Theory. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*.
- Ferdinand, A. (2013). *Metode Penelitian Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gaynor, G. H. (2002). *Innovation by Design*. New York: American Management Association.
- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibels, E., Reuver, R. S., Rispens, S., & Ufkes, E. G. (2016). The Critical Roles of Task Conflict and Job Autonomy in The Relationship Between Proactive Personalities and Innovative Employee Behavior. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 52(3) 320–341. doi: 10.1177/0021886316648774.
- Gupta, R. K. (2014). *Innovative Work Behavior (IWB) of Employees: Exploring The Role of Thriving and Pro-Social Motivation in The Relationship between LMX dan IWB*. Sydney: University Technology.
- Hult, G. T., Hurley, R. F., & Knight, G. A. (2004). Innovativeness: Its Antecedents and Impact on Business Performance. *Industrial Marketing Management*, 33 (5): 429-438.
- Justina, S., Susetyo, S., & Kananlua, P. (2019). Pengaruh Leader-Member Exchange terhadap Kinerja Karyawan Melalui Peran Variabel Mediasi Work Engagement. *Management Insight*, Vol. 14 No.1: 51 – 62.
- Kail, R. V., & Cavanaugh, J. C. (2013). *Human Development: A life-span View*. Belmont: Wadsworth Cengage Learning.
- Kailola, S. (2018). Pengaruh Kepribadian dan Lingkungan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Kinerja Tenaga Medis. *Jurnal Manis*, Volume 2 Nomor 2.

- Kamila, R., & Arwiyah, M. Y. (2019). Pengaruh Leader Member Exchange (LMX) terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi. *e-Proceeding of Management*, Vol.6, No.1. ISSN: 2355-9357.
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Kim, M. S., & Koo, D. W. (2017). Linking LMX, Engagement, Innovative Behavior, And Job Performance in Hotel Employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Kyoo, J. B., & Lim, T. (2009). Culture, Perceived Job Complexity, and Commitment and Intrinsic Motivation. 16(1), 48–60. doi: 10.1177/1548051809334195.
- Lee, K., Scandura, T. A., & Sharif, M. M. (2014). Cultures have consequences: A configural Approach to Leadership Across Two Cultures. *Leadership Quarterly*, 25(4), 692-710. doi: 10.1016/j.leaqua.2014.03.003.
- Li, M., Liu, Y., Liu, L., & Wang, Z. (2016). Proactive Personality and Innovative Work Behavior: The Mediating Effects of Affective States and Creative Self-Efficacy in Teachers. *Current Psychology*, 1-10.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2004). What Should We Do About Motivation Theory? Six Recommendations for the Twenty-first Century. *Academy of Management Review*, 29: 388-403.
- Mangkunegara, A. A., & Prabu, A. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Mangkunegara, A. A., & Prabu, A. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Rosda.
- Marzuki. (2012). *Metodologi Riset*. Yogyakarta: BPFE UII.
- Mas'ud, F. (2004). *Survai Diagnosis Organisasional, Konsep dan Aplikasi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Munoz-Doyague, M. F., & Nieto, M. (2012). Individual Creativity Performance and Quality of Interpersonal Relationship. *Industrial Management & Data System*, 122(1): 125-145. DOI: 10.118/02635571211193671.
- Ng, T., & Feldman, D. (2013). A Meta-analysis of The Relationships of Age and Tenure with Innovation-related Behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86. 10.1111/joop.12031.

- Nurhayati, D. R., & Achmadi, F. (2016). Analisis Pengaruh Hubungan antara Kepribadian dan Kinerja Melalui Variabel Intervening Motivasi dan Organizational Citizenship Behavior (Studi pada Balai Besar Pelaksanaan Jalan Nasional V). *Prosiding Seminar Nasional Manajemen Teknologi XXIV*.
- Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006). Modeling The Antecedents of Proactive Behavior at Work. *Journal of Applied Psychology*, 91: 636–652.
- Pons, F. J., Ramos, J., & Ramos, A. (2016). Antecedent Variables of Innovation Behaviors in Organizations: Differences between Men and Women. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée/European Review of Applied Psychology*, 66(3), 117-126.
- Prayudhayanti, B. N. (2014). Peningkatan Perilaku Inovatif Melalui Budaya Organisasi. *EKOBIS*, Vol.15 No.2.
- Priansa, D. J. (2017). *Perilaku Konsumen Dalam Persaingan Bisnis Kontemporer*. Bandung: Alfabeta.
- Rashidil, R. P., & Tafreshi, S. M. (2015). Explanation of The Relationship between Personality Dimensions and Organizational Citizenship Behavior. *Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences*, ISSN: 2231– 6345.
- Ricardianto, P. (2018). *Human Capital Management*. Bogor: In Media.
- Riduwan. (2009). *Skala Pengukuran Variabel-variabel Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Risambessy, & Agustina. (2016). Pengaruh Kepribadian dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Tenaga Medis Rumah Sakit Sumber Hidup di Kota Ambon. *Jurnal Sains Ekonomi*, Volume 4 Nomor 1 ISSN 2339-0816.
- Robbins, Stephen, P., & Timothy, A. J. (2008). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, Stephen, P., & Timothy, A. J. (2012). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rum, B., Sendow, G., & Pandowo, M. (2019). Pengaruh Etika Kerja, Keterlibatan Kerja dan Kepribadian terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal EMBA*, Vol.7 No.1. Hal. 591 – 600. ISSN 2303-1174.
- Salsabil, I., & Sudiro, A. (2019). Pengaruh Kepribadian Proaktif terhadap Kinerja Karyawan dengan Keterikatan Kerja sebagai Variabel Mediasi.

- Sari, D. P., & Kistyanto, A. (2020). Pengaruh Leader Member Exchange terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi oleh Innovative Work Behavior. *Jurnal Ilmiah MEA*, Vol. 4 No. 2.
- Shunlong, X., & Weiming, Z. (2012). The Relationships between Transformational Leadership, LMX, and Employee Innovative Behavior. *Journal of Applied Business and Economics*, 13(5).
- Sugiyono. (2012). *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Alfa Beta.
- Umar, H. (2012). *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis*. Jakarta: Rajawali.
- Windiarsih, R., & Etikariena, A. (2017). Hubungan antara Kepribadian Proaktif dan Perilaku Kerja Inovatif. *Jurnal Psikogenesis*, Volume 5, No.2.
- Yona, M., & Yulita, D. (2019). Pengaruh Kepribadian, Orientasi Kerja dan Penempatan Pegawai terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Bening Prodi Manajemen Universitas Riau Kepulauan Batam*, Volume 6 No. 1. E-ISSN 2614-499.
- Zain, E., Nazwirman, & Utami, F. K. (2017). Faktor-faktor Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Economics and Business Aseanomics*, Volume 2 No. 2. E-ISSN 2528 – 3634.
- Zainun, B. (2003). *Manajemen dan Motivasi*. Jakarta: PT. Balai Pustaka.

LAMPIRAN-LAMPIRAN



Lampiran 1

KUESIONER

Yth.: Bapak / Ibu / Saudara

PT. Aquafarm Nusantara
di tempat

Dengan ini saya memohon kepada Bapak/Ibu/Saudara agar meluangkan waktu sejenak untuk mengisi daftar pernyataan secara sukarela, jujur dan benar guna penyusunan skripsi. Daftar pernyataan ini dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana kinerja Bapak/Ibu/Saudara selama bekerja di PT. Aquafarm Nusantara.

Penelitian ini hanya untuk kepentingan ilmiah, sehingga saya akan menjamin kerahasiaan dari semua pendapat/opini atau komentar yang Bapak/Ibu/Saudara berikan.

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

Semarang, 19 Januari 2021

Hormat saya,



Rifqy Bahtiar

IDENTITAS RESPONDEN

Petunjuk Pengisian

Berilah tanda pada salah satu jawaban yang ada pada daftar pertanyaan sesuai dengan pilihan Anda

Isilah identitas diri Saudara sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.

1. Nama :(Boleh tidak diisi)
2. Jenis Kelamin : Laki-laki Perempuan
3. Usia Responden : 20 – 30 tahun
 31 – 35 tahun
 36 – 40 tahun
 > 40 tahun
4. Pendidikan Terakhir : SLTA DIII S1 S2
5. Masa Kerja : 1 – 5 tahun
 6 – 10 tahun
 11 – 15 tahun
 > 15 tahun

Petunjuk :

Beri jawaban atas pernyataan dengan memberikan tanda centang (✓) pada salah satu jawaban yang ada, yaitu dengan skor 1 sampai dengan 5 untuk setiap pernyataan

- 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)
- 2 = Tidak Setuju (TS)
- 3 = Cukup Setuju (CS)
- 4 = Setuju (S)
- 5 = Sangat Setuju (SS)

A. Leader Member Exchange

No	Pernyataan	Skala				
		1	2	3	4	5
1	Pimpinan mampu memperhatikan dan memahami masalah dan kebutuhan bawahan					
2	Saya berani membela dan menjelaskan keputusan pimpinan, jika itu benar					
3	Pimpinan mampu mengarahkan dan memaksimalkan potensi bawahan					
4	Pimpinan dan bawahan saling menghormati dan menghargai satu sama lain					
Hubungan timbal balik positif pimpinan dengan bawahan selama ini dalam hal: a) b) c) d)						

B. Kepribadian Proaktif

No	Pernyataan	Skala				
		1	2	3	4	5
1	Saya selalu berusaha membuat perubahan yang konstruktif					
2	Saya selalu berinisiatif melakukan sesuatu tanpa disuruh yang mungkin berguna dalam pekerjaan					
3	Saya selalu mengerjakan apa yang ditanggungjawabkan kepada saya dengan sungguh-sungguh					
4	Saya mampu melihat dan mengidentifikasi peluang guna mempermudah pekerjaan					
Hal-hal yang membuat saya bersedia memberikan yang terbaik dalam melaksanakan pekerjaan adalah: a) b) c) d)						

C. Perilaku Inovatif

No	Keterangan	Skala				
		1	2	3	4	5
1	Saya selalu mencari ide metode kerja yang baru					
2	Saya mengenalkan ide-ide baru terkait pekerjaan ke pimpinan dan rekan-rekan kerja saya					
3	Saya berusaha mewujudkan ide-ide saya menjadi hal yang dapat diimplementasikan ke pekerjaan					
Ketertarikan saya untuk mencari cara baru dalam bekerja selama ini dalam hal: a) b) c) d)						

D. Kinerja Karyawan

No	Keterangan	Skala				
		1	2	3	4	5
1	Secara kualitas, saya mampu menyelesaikan pekerjaan lebih dari yang ditargetkan oleh perusahaan					
2	Secara kuantitas, saya mampu menyelesaikan pekerjaan lebih dari yang ditargetkan oleh perusahaan					
3	Saya selalu berusaha mencapai target kerja yang sudah ditetapkan oleh perusahaan					
4	Saya selalu bertanggungjawab, berkomitmen, dan berkreasi sebaik mungkin dalam pekerjaan saya					
5	Sikap kerja saya selalu memenuhi norma-norma perusahaan					
Capaian kinerja yang saya lakukan selama ini dalam hal: a) b) c) d)						

Lampiran 2

Tabulasi Hasil Jawaban Responden

No.	LMX1	LMX2	LMX3	LMX4	LMX	KP1	KP2	KP3	KP4	KP	PI1	PI2	PI3	PI	KK1	KK2	KK3	KK4	KK5	KK
1	3	4	4	4	15	3	4	4	4	15	4	4	4	12	4	4	3	4	3	18
2	4	4	4	4	16	4	4	2	3	13	4	4	4	12	4	4	5	4	5	22
3	2	4	3	3	12	3	3	5	4	15	4	3	4	11	4	4	3	4	3	18
4	4	4	2	3	13	3	4	3	3	13	3	4	4	11	3	3	4	3	4	17
5	4	4	2	3	13	3	4	3	3	13	3	4	4	11	3	4	3	3	4	17
6	2	3	3	1	9	4	4	2	3	13	4	3	4	11	3	3	4	4	3	17
7	5	5	4	5	19	3	4	4	4	15	5	5	5	15	4	4	5	5	4	22
8	4	4	3	4	15	4	4	4	4	16	4	4	4	12	3	4	3	4	3	17
9	4	4	5	4	17	5	5	5	5	20	5	5	5	15	4	4	5	5	4	22
10	4	5	4	4	17	4	4	5	4	17	4	5	5	14	4	5	4	4	5	22
11	3	4	3	3	13	3	2	2	2	9	4	3	4	11	3	3	4	4	3	17
12	3	2	2	2	9	3	2	2	2	9	4	3	4	11	2	2	2	2	2	10
13	4	4	2	3	13	2	2	3	2	9	3	4	4	11	3	3	4	3	4	17
14	4	5	4	4	17	3	4	4	4	15	3	4	4	11	5	4	4	4	5	22
15	4	5	5	5	19	4	4	5	4	17	4	3	4	11	5	5	5	5	5	25
16	4	3	2	3	12	2	2	3	2	9	5	4	5	14	4	3	3	4	3	17
17	3	2	3	3	11	3	3	1	2	9	4	3	4	11	3	4	3	4	3	17
18	3	3	4	3	13	2	4	4	3	13	3	4	4	11	4	4	5	5	4	22
19	2	3	3	3	11	3	3	1	2	9	2	3	3	8	3	3	3	3	3	15
20	4	5	4	4	17	4	5	4	4	17	4	5	5	14	4	4	5	4	5	22
21	5	4	5	5	19	3	2	2	2	9	4	3	4	11	3	4	3	4	3	17
22	5	4	5	5	19	5	4	4	4	17	5	5	5	15	4	4	5	5	4	22
23	2	2	3	2	9	3	2	3	3	11	4	4	4	12	3	3	4	4	3	17
24	2	2	4	3	11	3	3	4	3	13	3	4	4	11	4	4	2	3	4	17
25	3	4	3	3	13	4	4	2	3	13	4	3	4	11	3	3	4	4	3	17

26	4	5	5	5	19	5	5	5	5	20	4	5	5	14	4	4	5	4	5	22
27	5	4	4	4	17	5	4	4	4	17	5	4	5	14	4	5	4	5	4	22
28	4	5	4	4	17	4	4	5	4	17	5	5	5	15	4	4	5	5	4	22
29	3	3	3	3	12	2	2	3	2	9	3	4	3	10	2	3	2	3	2	12
30	2	3	2	2	9	2	2	4	3	11	3	2	4	9	2	2	3	3	2	12
31	2	3	1	2	8	3	3	4	3	13	2	3	3	8	2	2	3	2	3	12
32	4	4	4	4	16	4	4	5	4	17	4	5	5	14	4	4	5	4	5	22
33	3	4	2	3	12	4	4	3	4	15	5	4	5	14	3	4	4	4	3	18
34	4	4	3	4	15	3	4	4	4	15	3	4	5	12	3	4	3	3	4	17
35	4	4	3	4	15	4	3	3	3	13	3	4	4	11	3	3	4	3	4	17
36	4	4	4	4	16	4	4	5	4	17	5	5	4	14	4	4	5	5	4	22
37	4	4	4	4	16	4	4	5	4	17	4	4	5	13	4	4	5	4	5	22
38	3	3	3	3	12	3	4	3	3	13	4	3	4	11	4	4	3	4	3	18
39	5	5	4	5	19	5	5	5	5	20	5	5	5	15	5	5	5	5	5	25
40	4	4	3	4	15	2	2	3	2	9	4	4	4	12	3	4	3	4	3	17
41	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	5	15	5	5	5	5	5	25
42	5	5	5	5	20	4	4	5	4	17	4	5	5	14	4	5	4	4	5	22
43	3	4	3	3	13	3	2	2	2	9	4	3	4	11	3	3	4	4	3	17
44	3	2	2	2	9	3	2	2	2	9	4	3	4	11	3	4	3	4	3	17
45	2	3	1	2	8	3	3	4	3	13	2	3	3	8	2	2	3	2	3	12
46	4	4	4	4	16	5	5	5	5	20	4	5	5	14	5	5	5	5	5	25
47	3	4	2	3	12	5	5	5	5	20	5	4	5	14	5	5	5	5	5	25
48	4	4	3	4	15	3	4	3	3	13	3	4	5	12	3	4	3	3	4	17
49	4	5	4	4	17	4	4	5	4	17	4	5	5	14	4	5	4	4	5	22
50	3	4	3	3	13	3	2	2	2	9	4	3	4	11	3	3	4	3	4	17
51	3	2	2	2	9	3	2	2	2	9	4	3	4	11	3	4	3	3	4	17
52	4	4	2	3	13	2	2	3	2	9	3	4	4	11	3	3	4	4	3	17
53	4	5	4	4	17	3	4	4	4	15	3	4	4	11	5	4	4	4	5	22
54	4	5	5	5	19	4	4	5	4	17	4	3	4	11	3	2	2	2	1	10

55	4	3	2	3	12	5	4	4	4	17	5	4	5	14	4	3	3	4	3	17
56	3	2	3	3	11	3	3	1	2	9	4	3	4	11	3	4	3	4	3	17
57	3	3	4	3	13	2	4	4	3	13	3	4	4	11	4	4	5	4	5	22
58	4	4	4	4	16	4	4	5	4	17	4	4	5	13	4	4	5	4	5	22
59	3	3	3	3	12	3	4	3	3	13	4	3	4	11	4	4	3	4	3	18
60	4	3	4	4	15	3	4	4	4	15	5	5	5	15	4	4	5	5	4	22
61	4	4	3	4	15	2	2	3	2	9	4	4	4	12	3	4	3	4	3	17
62	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	5	15	5	5	5	5	5	25
63	4	5	4	4	17	4	4	5	4	17	4	5	5	14	5	5	5	5	5	25
64	4	5	4	4	17	3	4	4	4	15	3	4	4	11	5	4	4	5	4	22
65	4	5	5	5	19	4	4	5	4	17	4	3	4	11	5	5	5	5	5	25
66	4	5	4	4	17	3	4	4	4	15	3	4	4	11	5	4	4	5	4	22
67	4	5	5	5	19	4	4	5	4	17	4	3	4	11	5	5	5	5	5	25
68	5	5	4	5	19	3	4	4	4	15	5	5	5	15	4	4	5	5	4	22
69	4	4	3	4	15	4	4	4	4	16	4	4	4	12	3	4	3	4	3	17
70	4	4	5	4	17	5	5	5	5	20	5	5	5	15	4	4	5	5	4	22
71	4	5	4	4	17	4	4	5	4	17	4	5	5	14	4	5	4	4	5	22
72	5	5	4	5	19	3	4	4	4	15	5	5	5	15	4	4	5	5	4	22
73	4	4	3	4	15	4	4	4	4	16	4	4	4	12	3	4	3	4	3	17
74	4	4	5	4	17	5	5	5	5	20	5	5	5	15	4	4	5	5	4	22
75	4	5	4	4	17	4	4	5	4	17	4	5	5	14	4	5	4	4	5	22
76	5	5	4	5	19	5	5	5	5	20	5	5	5	15	5	5	5	5	5	25
77	4	4	3	4	15	2	2	3	2	9	4	4	4	12	3	4	3	4	3	17
78	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	5	15	5	5	5	5	5	25
79	5	5	5	5	20	4	4	5	4	17	4	5	5	14	4	3	4	3	4	18
80	3	4	4	4	15	3	4	4	4	15	4	4	4	12	4	4	3	4	3	18
81	4	4	4	4	16	4	4	2	3	13	4	4	4	12	4	4	5	4	5	22
82	2	4	3	3	12	3	3	5	4	15	4	3	4	11	4	4	3	4	3	18
83	4	4	2	3	13	3	4	3	3	13	3	4	4	11	3	3	4	3	4	17

Lampiran 3

Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel *Leader Member Exchange*

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	83	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	83	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.901	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
LMX1	3.72	.860	83
LMX2	3.99	.904	83
LMX3	3.52	1.040	83
LMX4	3.71	.931	83

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
LMX1	11.22	6.708	.756	.882
LMX2	10.95	6.559	.743	.885
LMX3	11.42	6.100	.707	.904
LMX4	11.23	5.764	.936	.813

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
14.94	10.813	3.288	4

Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kepribadian Proaktif

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	83	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	83	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.908	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
KP1	3.53	.915	83
KP2	3.65	.956	83
KP3	3.78	1.169	83
KP4	3.51	.967	83

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KP1	10.94	8.130	.718	.907
KP2	10.82	7.491	.824	.871
KP3	10.69	6.974	.708	.922
KP4	10.96	6.889	.963	.821

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
14.47	12.716	3.566	4

Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Perilaku Inovatif

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.812	3

Item Statistics

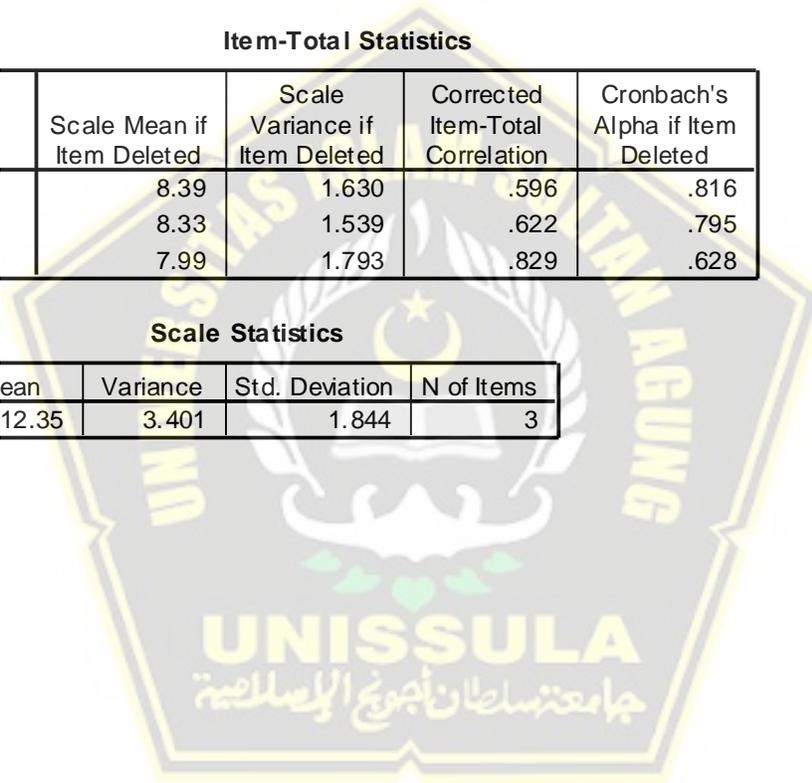
	Mean	Std. Deviation	N
PI1	3.96	.772	83
PI2	4.02	.796	83
PI3	4.36	.575	83

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PI1	8.39	1.630	.596	.816
PI2	8.33	1.539	.622	.795
PI3	7.99	1.793	.829	.628

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
12.35	3.401	1.844	3



Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kinerja Karyawan

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	83	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	83	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.909	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
KK1	3.72	.831	83
KK2	3.89	.797	83
KK3	3.95	.936	83
KK4	4.04	.818	83
KK5	3.87	.947	83

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KK1	15.75	8.972	.834	.876
KK2	15.58	9.466	.757	.892
KK3	15.52	8.789	.748	.895
KK4	15.43	9.371	.753	.893
KK5	15.60	8.608	.775	.889

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
19.47	13.813	3.717	5

Lampiran 4

Regression Model 1

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kepribadian Proaktif, Leader Member Exchange ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Perilaku Inovatif

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.724 ^a	.525	.513	1.287

a. Predictors: (Constant), Kepribadian Proaktif, Leader Member Exchange

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	146.299	2	73.150	44.143	.000 ^a
	Residual	132.568	80	1.657		
	Total	278.867	82			

a. Predictors: (Constant), Kepribadian Proaktif, Leader Member Exchange

b. Dependent Variable: Perilaku Inovatif

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6.066	.692		8.760	.000
	Leader Member Exchange	.203	.057	.362	3.564	.001
	Kepribadian Proaktif	.225	.053	.434	4.274	.000

a. Dependent Variable: Perilaku Inovatif

Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Leader Member Exchange	.576	1.737
	Kepribadian Proaktif	.576	1.737

a. Dependent Variable: Perilaku Inovatif

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		83
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.27149027
Most Extreme Differences	Absolute	.097
	Positive	.076
	Negative	-.097
Kolmogorov-Smirnov Z		.882
Asymp. Sig. (2-tailed)		.418

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.130	.428		2.641	.010
	Leader Member Exchange	-.009	.035	-.039	-.266	.791
	Kepribadian Proaktif	.000	.032	.001	.007	.994

a. Dependent Variable: Abs_res1

Regression Model 2

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Perilaku Inovatif, Leader Member Exchange, Kepribadian Proaktif	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.779 ^a	.608	.593	2.372

a. Predictors: (Constant), Perilaku Inovatif, Leader Member Exchange, Kepribadian Proaktif

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	688.164	3	229.388	40.768	.000 ^a
	Residual	444.510	79	5.627		
	Total	1132.675	82			

a. Predictors: (Constant), Perilaku Inovatif, Leader Member Exchange, Kepribadian Proaktif

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.110	1.786		1.741	.086
	Leader Member Exchange	.378	.113	.334	3.341	.001
	Kepribadian Proaktif	.324	.107	.311	3.017	.003
	Perilaku Inovatif	.489	.206	.242	2.371	.020

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VF
1	Leader Member Exchange	.497	2.013
	Kepribadian Proaktif	.469	2.134
	Perilaku Inovatif	.475	2.104

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		83
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0289511
	Std. Deviation	1.86706535
Most Extreme Differences	Absolute	.096
	Positive	.096
	Negative	-.087
Kolmogorov-Smirnov Z		.877
Asymp. Sig. (2-tailed)		.425

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.322	.865		2.686	.009
	Leader Member Exchange	.079	.055	.224	1.442	.153
	Kepribadian Proaktif	.015	.052	.046	.289	.773
	Perilaku Inovatif	-.194	.100	-.308	-1.942	.056

a. Dependent Variable: Abs_res2