

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP PERILAKU KERJA INOVATIF YANG BERKELANJUTAN DIMEDIASI OLEH LEADER-MEMBER EXCHANGE

Lina¹⁾, Didi Sundiman²⁾

Prodi Manajemen, Fakultas Bisnis, Universitas Universal

¹linacheng27@gmail.com, ²sundimand@gmail.com

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini untuk menjelaskan tentang peran mediasi LMX (*Leader-Member Exchange*) antara Kepemimpinan Transformasional (*Transformational Leadership*) pada Perilaku Kerja Inovatif (*Innovative Work Behaviour*). Sampel pada penelitian ini ialah sebanyak 114 karyawan swasta yang terdiri dari berbagai jabatan pekerjaan di dalam organisasi di Kota Batam. Pengujian analisis yang dilakukan dengan menggunakan alat pemograman Python untuk menguji *Partial Least Squares Path Modeling (PLS-PM)*. Analisis yang diterapkan ialah analisis mediasi untuk mengetahui peran mediator sebagai pemediasi antar variabel. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Perilaku Kerja Inovatif dan dimediasi oleh variabel *Leader-Member Exchange*.

Kata Kunci: *Kepemimpinan Transformasional, Leader-Member Exchange, Perilaku Kerja Inovatif, Berkelanjutan*

PENDAHULUAN

Dengan memperhatikan kondisi perusahaan saat ini, performa manusia merupakan salah satu bagian dari 3 dimensi dasar termasuk ekonomi dan lingkungan agar mencapai keberlanjutan suatu bisnis. Oleh sebab itu, pembentukan dasar kinerja yang berkelanjutan menjadi tantangan awal dan pengaplikasian topik yang berkaitan dapat bekerja secara optimal menyesuaikan kondisi yang ada. Sementara itu, dimensi manusia mendapat batasan pertimbangan dibandingkan dengan dimensi lainnya (ekonomi dan dimensi lingkungan). Dalam hal ini, terkait pendekatan dimensi manusia masih sedikit pembahasan dan literatur oleh Florea et al. (dalam Li et al., 2019). Sehingga, dimensi manusia dalam penentuan keberhasilan suatu bisnis akan dapat bekerja supaya mendapat perhatian yang lebih signifikan terhadap dimensi keberlanjutan manusia.

Performa kerja bisnis sangat erat kaitannya dengan perilaku kerja dalam konteks perusahaan bisnis atau manajemen (Li et al., 2019). Maka, perilaku kerja secara tidak langsung berhubungan dengan faktor pembentukan dasar keberlanjutan suatu bisnis dalam dimensi manusia. Variabel yang diperkenalkan pada pendekatan kinerja keberlanjutan perusahaan yakni berupa perilaku kerja inovatif. Hasil yang diperoleh dari variabel perilaku kerja inovatif berupa *output* perusahaan yang berkaitan erat dengan pembentukan dimensi dasar manusia dan mencapai keunggulan bersaing. Inovasi menjadi alternatif untuk meningkatkan efektivitas, menjaga daya saing perusahaan, dan meningkatkan performa perusahaan. Getz dan Robinson (dalam Dwiastuti & Etikariena, 2020) menyatakan bahwa hampir 80% ide inovatif berasal dari individu sedangkan analisis terhadap inovasi tingkat individu yang ada saat ini masih minim.

Penelitian tentang perilaku kerja inovatif yang salah satunya dilakukan terhadap instansi pendidikan oleh Purba (2012) di Universitas Negeri Medan. Dalam paparan kasus yang

dikaji didalamnya menekankan bahwa perilaku inovatif merupakan proses perubahan sosial terkait hal yang baru dengan pemikiran kritis dan bersifat *open minded*. Pemikiran yang inovatif dipahami akan menjadi kunci keberhasilan bagi organisasi untuk menghadapi persaingan global. Hal - hal inovatif seperti mencangkup aktivitas yang dikemukakan oleh Altunoğlu & Bulgurcu Gürel (2015) yaitu penyelidikan kemajuan teknologi, penemuan pendekatan baru yang unik, menerapkan cara kerja baru, penemuan sumber daya yang belum ada untuk diimplementasikan ke penyerapan ide inovatif. Dengan kreativitas sebagai nilai perusahaan maka perusahaan akan mampu bertahan dan bersaing secara global.

Selain menjadi solusi bagi perusahaan, perilaku kerja inovatif memperkenalkan kombinasi sumber ide, proses mengembangkan ide hingga berwujud produk serta prosedur yang relevan sehingga dapat mengadaptasi lingkungan yang dinamis (Nurjaman et al., 2019). Perubahan yang sangat dinamis menjadi tantangan awal bagi tiap perusahaan dalam hal mempersiapkan hal sedini mungkin (Sundiman, 2017). Keberhasilan perusahaan dapat tercermin dari perilaku setiap individu dalam organisasi. Pola perilaku setiap karyawan mempunyai sisi penting dari setiap peran dalam pekerjaannya.

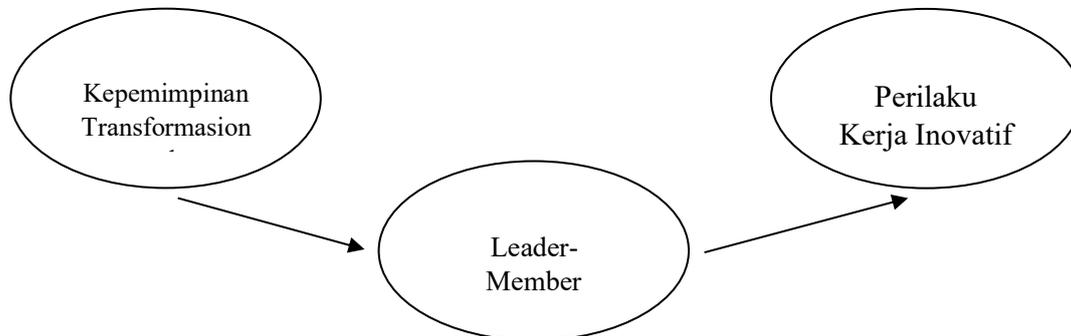
Di era persaingan ketat saat ini, perusahaan menawarkan berbagai pilihan bagi karyawan untuk dapat melibatkan diri mereka pada proses pengambilan keputusan, mengkaji kemampuan atas pekerjaan individu (Nazir et al., 2018) serta membangun ide-ide yang kreatif guna dapat bertahan dan bersaing. Faktor-faktor penting dalam proses membangun ide kreatif yakni didasari oleh pengembangan dasar, kemampuan berpikir secara diferensiasi dan mengimplementasikan ide yang tertuang melalui tindakan.

Menurut Riggio dan Bass; Chen et al. (dalam Le & Lei, 2018), kepemimpinan transformasional memiliki karakter pemimpin yang secara aktif memberikan arahan, ilmu dan keahlian agar mendorong bawahannya untuk menciptakan ide kreatif, mempelajari skill baru demi target organisasi. Hasil temuan studi oleh Bushra (dalam Heru, 2013) menemukan bahwa seorang pemimpin ialah mampu mengarahkan pemikiran bawahan dengan inovatif, membimbing, melibatkan secara pribadi dalam pengambilan keputusan dan meningkatkan tingkat keterikatan emosional karyawan dengan organisasi serta mampu mempengaruhi karyawan untuk merasakan pekerjaan menjadi suatu hal bermakna (Julpinus, 2019).

Terkait dengan pengembangan *Leader-Member Exchange* (LMX), sebenarnya sudah pernah ada topik yang membahas akan hal tersebut. Seperti salah satu contoh teori perkembangan sebelumnya oleh Liden et al. (dalam Maslyn et al., 2017) menyatakan bahwa hubungan LMX diibaratkan sebagai “pertukaran mata uang”, artinya antara pemimpin dan bawahannya dapat ditentukannya seberapa jauh hubungan positif dapat berlanjut dan saling berkembang. Dibandingkan dengan pernyataan oleh Dulebohn et al. (2012); Graen & Uhl-Bien (1995) dan Li et al. (2019) menyimpulkan bahwa pemimpin perlu mengandalkan faktor kepercayaan agar dapat menciptakan kualitas hubungan LMX yang tinggi. Semakin tinggi hubungan LMX maka karyawan semakin bersemangat untuk mengerjakan tugas dimana akan semakin memengaruhi arti pekerjaan tersebut (Schermuly et al., 2013).

Dalam studi yang dilakukan oleh Schermuly et al. (2013) menyatakan bahwa pada tahap mengeneralisasi pandangan karyawan dengan supervisor mereka untuk organisasi secara luas akan meningkatkan perilaku kerja inovatif sehingga pada akhirnya akan tercipta hubungan timbal balik positif antara supervisor dan bawahannya. Hal ini diperkuat dengan teori Graen dan Uhl-Bien (dalam Atitumpong & Badir, 2018) mengungkapkan bahwa teori kepemimpinan didasari oleh syarat pendekatan multi domain yakni: pemimpin (karismatik), pengikut

(kebiasaan berinovasi) dan hubungan kepemimpinan diadik (LMX). Sehingga, kombinasi dari ketiga variabel tersebut dapat diprediksikan secara signifikan pada perilaku inovatif dan menjadi faktor yang berpotensi dengan melibatkan teori kepemimpinan. Berdasarkan riset penelitian sebelumnya oleh Li et al. (2019) ditemukan bahwa faktor LMX (*Leader-Member Exchange*) merupakan variabel yang berpotensi memediasi hubungan antara variabel TL (*Transformational Leadership*) dan IWB (*Innovative Work Behavior*).



Gambar 1. Model Penelitian

Hipotesis dari penelitian yang dihasilkan adalah sebagai berikut:

H1: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap *Leader-Member Exchange*.

H2: *Leader-Member Exchange* berpengaruh terhadap Perilaku Kerja Inovatif.

H3: *Leader-Member Exchange* memediasi antara Kepemimpinan Transformasional dengan Perilaku Kerja Inovatif

METODE PENELITIAN

Pendekatan yang digunakan pada penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif. Penelitian ini dilakukan secara acak dengan cara pendistribusian kuisioner melalui *google form* kepada para pekerja. Responden yang terkumpul ialah sebanyak 114 responden dimana setiap responden dikategorikan menjadi beberapa karakteristik seperti jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, lama bekerja dan jabatan pekerjaan.

Penelitian ini dilakukan di kota Batam pada bulan Oktober 2020 hingga Juni 2021. Perhitungan menggunakan rumus Slovin, untuk mengetahui ukuran sampel dengan tingkat kesalahan 10%, maka data sampel yang diuji minimal sebanyak 100 orang responden yang sedang bekerja saat ini. Teknik pengambilan sampel menggunakan *simple random sampling*. Teknik *simple random sampling* adalah teknik pengambilan sampel dari anggota populasi yang dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi (Sugiyono, 2010). Batasan sampel yang digunakan peneliti ialah pekerja swasta dan eksekutif. Pengujian hipotesis menggunakan metode analisis data menggunakan pemrograman Python. Analisis statistik inferensial di dalam penelitian menggunakan metode analisis mediasi berbasis pada PLS. Dalam buku Sanchez (2013) menjelaskan tentang konsep *Partial Least Squares Path Modeling* (PLS-PM) ialah pendekatan *partial least squares* terhadap *structural equation modeling*. Terdapat 3 tahapan pada proses PLS-PM, sebagai berikut:

Tahap *Measurement Model Assessment*, akan menguji tiga aspek pada outer model yang meliputi uji: *unidimensionality* dari indikator tiap variabel, pengujian keeratan hubungan dan *reliability* indikator dengan variabel nya melalui *outer loading* dan *communality test*, dimana $communality = loading^2$ dan pengujian *cross-loadings* indikator dari tiap variabel dalam model. Tahap *Structural Model Assessment*, akan menguji inner model meliputi:

persamaan regresi tiap variabel endogen, koefisien determinasi R^2 , *Redundancy*, kemampuan variabel independen mengukur variabel endogennya dan the Goodness-of-Fit (GoF) dari model. Terakhir tahap *bootstrapping*.

Maka, tahap hasil kesimpulan dari analisis mediasi ialah dimana jika *indirect effect* ($p1.p2$) signifikan maka ada potensi $y2$ sebagai mediasi, jika tidak maka $y2$ bukan variabel mediator. Dan jika $p3$ signifikan maka ada mediasi sebagian oleh variabel $y2$, jika $p3$ tidak signifikan maka $y2$ adalah mediator penuh (*full mediation*). Definisi operasional dan indikator pengukuran variabel penelitian ini ialah sebagai berikut:

Tabel 1 Definisi Operasional Variabel Penelitian

Variabel Penelitian	Definisi Operasional
Kepemimpinan Transformasional	Kepemimpinan transformasional memiliki karakter pemimpin yang secara aktif memberikan arahan, ilmu, dan keahlian agar mendorong si pengikut untuk menciptakan ide-ide kreatif dan mengembangkan skill yang baru demi tujuan dan target sebuah organisasi (Le & Lei, 2018).
<i>Leader-Member Exchange</i>	Hubungan LMX diibaratkan sebagai "pertukaran mata uang" artinya antara pemimpin dan bawahan dapat ditentukan seberapa jauh hubungan positif dapat berlanjut dan saling bertumbuh (Maslyn et al., 2017).
Perilaku Kerja Inovatif	Perilaku kerja inovatif berarti penyelidikan kemajuan teknologi, penemuan cara baru yang unik, penemuan sumber daya untuk diimplementasikan ke penyerapan ide inovatif (Altunoğlu & Bulgurcu Gürel, 2015).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Objek Penelitian

Penelitian dengan menggunakan kuisioner mendapatkan sejumlah 114 responden. Karakteristik responden terbagi berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, jabatan pekerjaan, dan lama bekerja. Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin didominasi wanita sebanyak 61.4%. Hal ini menunjukkan bahwa wanita pada umumnya berupaya keras untuk unggul dalam aktivitas-aktivitas yang menyertai seperti, meyakinkan dan memengaruhi orang lain (*persuading dan influencing*), negosiasi (*negotiating*), melakukan sesuatu yang menantang dan menghadapi risiko (*challenging and risk taking*) (Agustina, 2016).

Berdasarkan karakteristik usia dibawah 25 tahun sebesar 70.2% disebabkan memiliki keproduktifan yang lebih tinggi. Dalam karakteristik untuk lulusan SMA/SMK sebesar 69.3%, dikarenakan hasil lulusan yang tinggi akan lebih unggul dan berdaya saing untuk mengembangkan keahlian lebih baik. Berdasarkan lama bekerja dibawah 5 tahun sebesar 66.7% disebabkan oleh responden yang tidak dapat bertahan di dalam satu perusahaan lebih lama dan tingginya rasa ingin mencoba hal baru serta ingin mencari berbagai pengalaman di berbagai tempat kerja. Terakhir berdasarkan jabatan staff ketenagakerjaan sebesar 74.7% menunjukkan posisi ini merupakan langkah awal dasar pengembangan diri, proses pembelajaran dan gambaran awal proses pembentukan karakter individu.

Uji Validitas dan Reliabilitas

Ketentuan korelasi setiap indikator untuk variabel TL, LMX, IWB adalah di atas 5% atau 0.5, yang artinya hal ini menunjukkan hubungan yang kuat antara indikator dengan variabel TL atau dapat dikatakan setiap indikator yang kita gunakan untuk mengukur variabel TL sudah valid demikian juga dengan variabel dan LMX dan IWB.

Tabel 2 Hasil Uji Validitas

No.	Variabel / Indikator	Korelasi	Korelasi min	Keterangan
Kepemimpinan Transformatif				
TL	TL1	0.803	0.5	Valid
	TL2	0.606	0.5	Valid
	TL3	0.704	0.5	Valid
	TL4	0.509	0.5	Valid
	TL5	0.736	0.5	Valid
	TL6	0.749	0.5	Valid
	TL7	0.781	0.5	Valid
Leader-Member Exchange				
LMX	LMX1	0.797	0.5	Valid
	LMX2	0.757	0.5	Valid
	LMX3	0.872	0.5	Valid
	LMX4	0.729	0.5	Valid
Perilaku Kerja Inovatif				
IWB	IWB1	0.764	0.5	Valid
	IWB2	0.777	0.5	Valid
	IWB3	0.721	0.5	Valid
	IWB4	0.704	0.5	Valid
	IWB5	0.777	0.5	Valid
	IWB6	0.787	0.5	Valid
	IWB7	0.832	0.5	Valid

Sumber: Data primer yang diolah, 2021

Reliabilitas menggunakan perkiraan tingkatan (*degree*) konsistensi atau kestabilan antara pengukuran ulang dan pengukuran pertama dengan menggunakan instrumen yang sama. Pada sebuah perkiraan menunjukkan konsisten berdasarkan skor instrumen tes tersebut atau dinyatakan dengan "*standard error of measurement*". Maka, suatu instrumen dikatakan reliabel apabila instrumen itu dapat dicobakan kepada subjek yang sama secara berulang namun hasilnya tetap atau relatif sama (Yusuf, 2014). Uji reliabilitas berguna untuk menguji apakah sebuah indikator dapat reliabel mengukur sebuah variabel.

Tabel 3 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Alpha	Keterangan
TL	0.83	Reliabel
LMX	0.79	Reliabel
IWB	0.88	Reliabel

Sumber: Data primer yang diolah, 2021

Measurement Model Assessment

Measurement Model Assessment akan menguji 3 aspek pada outer model yang meliputi uji:

- *Unidimensionality* dari indikator tiap variabel.
- Pengujian keeratan hubungan dan *reliability* indikator dengan variabel nya.
- Pengujian *cross-loadings* indikator dari tiap variabel dalam model.

Unidimensionality

Pengukuran indikator yang melihat dari nilai *cronbach alpha* yaitu untuk semua variabel lebih besar dari 0.7, hal ini menunjukkan bahwa indikator mewakili dengan baik variabel yang diukurnya.

Tabel 4 *Unidimensionality*

Variabel	cronbach alpha
TLeader	0,859525

LMeXchange	0,832384
IWBehavior	0,914899

Sumber: Data primer yang diolah, 2021

Pengujian keeratan hubungan dan *reliability* indikator

Pengujian ini dilakukan untuk menguji apakah setiap indikator memiliki hubungan dan *reliability* yang bagus untuk mengukur variabelnya masing-masing melalui *outer loading* > 0.7 dan *communality test* > 0.5, sehingga tampak bahwa indikator **TL2, TL3 dan TL4 tidak memenuhi kriteria.**

Tabel 5 Pengujian keeratan hubungan dan *reliability* indikator

Variabel	loading	communality
TL1	0,832104	0,692398
TL2	0,689233	0,475042
TL3	0,654501	0,428371
TL4	0,648126	0,420067
TL5	0,780113	0,608576
TL6	0,697176	0,486055
TL7	0,825510	0,681467
LMX1	0,833622	0,694926
LMX2	0,765377	0,585803
LMX3	0,852831	0,727320
LMX4	0,808391	0,653496
IWB1	0,808792	0,654145
IWB2	0,701830	0,492566
IWB3	0,752503	0,566261
IWB4	0,855716	0,732250
IWB5	0,795626	0,633021
IWB6	0,888947	0,790226
IWB7	0,885008	0,783240

Sumber: Data primer yang diolah, 2021

* Tanpa Indikator TL2, TL3, TL4 (setelah membuang variabel yang tidak memenuhi kriteria)

Maka, pada tahap penelitian ini dilakukan pengujian ulang tanpa melibatkan indikator TL2, TL3, dan TL4. Kembali menguji ulang indikator diawali dari tahap pengukuran model:

- *Unidimensionality*, nilai *cronbach alpha* merupakan suatu nilai untuk mengevaluasi seberapa baik indikator-indikator yang digunakan dalam hal mengukur variabel latennya. Nilai *cronbach alpha* yang dapat diterima ialah di atas 0.7, artinya indikator-indikator yang digunakan telah baik dalam hal mengukur variabel latennya (Sanchez, 2013).

Tabel 6 *Unidimensionality**

Variabel	cronbach alpha
TLearder	0,824227
LMeXchange	0,832384
IWBehavior	0,914899

Sumber: Data primer yang diolah, 2021

- Pengujian keeratan hubungan dan *reliability* indikator, untuk melihat setiap indikator memiliki hubungan dan *reliability* yang bagus untuk mengukur variabel masing-masing melalui *outer loading* > 0.7 & *communality test* > 0.5

Tabel 7 Pengujian keeratan hubungan dan *reliability* indikator*

Variabel	loading	communality
TL1	0,832950	0,693806

TL5	0,782381	0,612119
TL6	0,736710	0,542741
TL7	0,876270	0,767849
LMX1	0,835876	0,698689
LMX2	0,763611	0,583102
LMX3	0,852235	0,726305
LMX4	0,807968	0,652813
IWB1	0,810220	0,656456
IWB2	0,703088	0,494332
IWB3	0,751705	0,565061
IWB4	0,854222	0,729696
IWB5	0,796510	0,634428
IWB6	0,887870	0,788312
IWB7	0,885216	0,783607

Sumber: Data primer yang diolah, 2021

Maka didapatkan hasil bahwa keseluruhan variabel telah dapat mengukur keeratan hubungan dan *reliability*. Berdasarkan uraian di atas, nilai *outer loadings* menyatakan korelasi antara variabel laten dengan indikatornya. Semakin tinggi nilai *outer loadings*, maka semakin erat korelasi antara variabel laten dengan indikatornya (Sanchez, 2013).

Pengujian *cross-loadings*

Pengujian yang menunjukkan indikator dari setiap variabel mengukur dengan baik variabelnya, terlihat dari tabel *loading* masing-masing variabel lebih tinggi dibanding di variabel lainnya, terlihat dari angka-angka yang berada dalam kotak merah, misalnya baris TL5 dengan nilai 0.782381 memiliki nilai paling tinggi dalam satu baris. Demikian juga dengan TL1 = 0.83, TL6 = 0.73, dan TL 7 = 0.87 memiliki nilai paling besar di dalam kolom TLearder, artinya indikator dari setiap variabel mengukur dengan baik variabel TL.

Tabel 8 Pengujian *cross-loadings*

	TLearder	LMeXchange	IWBehavior
TL1	0,832950	0,729162	0,760213
TL5	0,782381	0,607722	0,662437
TL6	0,736710	0,535984	0,533157
TL7	0,876270	0,699690	0,697321
LMX1	0,736385	0,835876	0,736650
LMX2	0,524473	0,763611	0,566999
LMX3	0,632189	0,852235	0,717141
LMX4	0,691781	0,807968	0,769599
IWB1	0,689944	0,778804	0,810220
IWB2	0,584653	0,697777	0,703088
IWB3	0,545362	0,599492	0,751705
IWB4	0,644000	0,686930	0,854222
IWB5	0,625558	0,630459	0,796510
IWB6	0,744429	0,728781	0,887870
IWB7	0,802738	0,771585	0,885216

Sumber: Data primer yang diolah, 2021

Pengujian *cross-loading* bertujuan untuk membandingkan nilai *loading* antara indikator dengan variabel latennya. Pada pengujian ini, diharapkan nilai *loading* antara indikator dengan variabel latennya lebih tinggi dibandingkan nilai *loading* antara indikator dengan variabel laten

lainnya (Sanchez, 2013). Maka, dapat disimpulkan indikator dari setiap variabel mengukur dengan baik variabel TL, demikian juga untuk variabel LMX dan IWB.

Structural Model Assessment

Structural Model Assessment akan menguji inner model untuk:

- Persamaan regresi tiap variabel endogen.
- Koefisien determinasi R^2 .
- *Redudancy*, kemampuan variabel independent mengukur variabel endogennya.
- *the Goodness-of-Fit (GoF)* dari model.

Persamaan regresi tiap variabel endogen

Pengujian ini bertujuan untuk menguji persamaan regresi tiap variabel endogen seperti yang terlihat dari tabel hasil uji yang menunjukkan hasil p-value: 1.55e-06 untuk memeriksa dan memodelkan hubungan variabel Kepemimpinan Transformasional dengan Perilaku Kerja Inovatif seperti pada tabel 9.

Tabel 9 Persamaan regresi tiap variabel endogen

				$p > t $
index				
TLeader	=>	LMExchange		2.485667e-20
TLeader	=>	IWBehavior		1.549799e-06
LMExchange	=>	IWBehavior		5.149784e-12

Sumber: Data primer yang diolah, 2021

Koefisien Determinasi (R^2) dan *Redudancy*

R Square adalah koefisien determinasi pada konstruk endogen. Kriteria nilai R square ialah terdiri dari 0,75 (bagus), 0,50 (sedang), dan 0,25 (kurang). Nilai R^2 dari variabel IWB yang besarnya di atas 0.7 menunjukkan bahwa 70% lebih dependen telah dapat dijelaskan oleh variabel independennya. *Redundancy*, dihitung dengan proses yang sama untuk R^2 di atas, nilai *mean_redundancy* yang semakin besar menunjukkan kemampuan variabel independen semakin mampu mengukur variabel-variabel endogennya. Maka dapat dilihat hasilnya pada tabel 10.

Tabel 10 Koefisien Determinasi (R^2) dan *Redudancy*

Variabel	r squared	mean_redundancy
IWBehavior	0,785787	0,522199
LMExchange	0,635981	0,423072
TLeader	0,000000	0,000000

Sumber: Data primer yang diolah, 2021

the Goodness-of-Fit (GoF)

Semakin besar nilai GoF menunjukkan semakin bagusnya kinerja dan kualitas secara umum dari model pengukuran baik *inner* maupun *outer* model. Maka, nilai GoF pada penelitian ini ialah sebesar 0.68. Artinya menunjukkan hasil kinerja dan kualitas yang bagus berdasarkan pengukuran *inner* dan *outer* modelnya.

Bootstrapping

Langkah berikutnya PLS-PM adalah pengujian *bootstrapping*, bertujuan untuk menguji signifikansi pengaruh dari satu variabel ke variabel lainnya. Maka tahap bootstrapping

bertujuan untuk melihat pengaruh variabel LMX apakah bisa menjadi variabel mediator bagi TL maupun IWB. Dalam bukunya Hair et al. (2017), menjelaskan ketentuan dasar untuk proses pengambilan kesimpulan pengujian mediasi terbagi menjadi 2 tahap, sebagai berikut:

1. *Direct effects for paths* (uji hipotesis 1 dan 2)

Tahap pengujian ini diuji untuk mengetahui jika *indirect effect* (TLeader terhadap IWBbehavior) signifikan maka ada potensi LMeXchange sebagai mediasi, jika tidak maka LMeXchange bukan variabel mediator. Hal ini terbukti dengan tidak ada nilai nol (*zero*) di antara *lower percentile* (perc.025) dan *upper percentile* (perc.975). Menurut Gudergan et al. (2008) dan Garson (2016), jika tidak ada nilai 0 di antara range ini maka dapat dikatakan signifikan. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa variabel *Leader-Member Exchange* dapat menjadi mediator bagi Kepemimpinan Transformasional dan Perilaku Kerja Inovatif.

Tabel 11 *Bootstrapping* (H1&H2)

	perc.025	perc.975
TLeader => LMeXchange	0,697840	0,868999
TLeader => IWBbehavior	0,221010	0,506995
LMeXchange => IWBbehavior	0,412213	0,711822

Sumber: Data primer yang diolah, 2021

Dari pengujian pada tabel di atas tampak bahwa TLeader signifikan berpengaruh pada LMeXchange dengan (perc.025 = 0.697840 dan perc.075 = 0.868999, maka terbukti tidak ada nilai 0 di antara range ini) artinya H1 terbukti. TLeader signifikan berpengaruh pada IWBbehavior (perc.025 = 0.221010 dan perc.075 = 0.506995, terbukti tidak memuat nilai 0 di antara range ini), demikian juga LMeXchange pada IWBbehavior (H2 terbukti). Maka, dapat disimpulkan bahwa TLeader berpengaruh signifikan pada LMeXchange, Dari tabel di atas dapat dikatakan bahwa terdapat 3 (tiga) arah pengaruh dari variabel independen ke variabel dependen adalah signifikan.

2. *Total effects for paths* (uji hipotesis 3)

Penelitian ini bertujuan menguji apakah jika *direct effect* (TLeader terhadap IWBbehavior) signifikan maka ada mediasi sebagian oleh variabel LMeXchange, jika *direct effect* (TLeader terhadap IWBbehavior) tidak signifikan maka LMeXchange adalah mediator penuh (*full mediation*). Maka, dapat disimpulkan bahwa TLeader signifikan berpengaruh tidak langsung (*indirect effect*) pada IWBbehavior (perc.025 = 0.721571 dan perc.075 = 0.887643, terbukti tidak memuat nilai 0 di antara range ini), karena TLeader berpengaruh signifikan *direct effect* dan *indirect effect* pada IWBbehavior, maka dapat disimpulkan ada mediasi sebagian oleh variabel LMeXchange (H3 terbukti).

Tabel 12 *Bootstrapping* (H3)

	perc.025	perc.975
TLeader -> LMeXchange	0,697840	0,868999
TLeader -> IWBbehavior	0,721571	0,887643
LMeXchange -> IWBbehavior	0,412213	0,711822

Sumber: Data primer yang diolah, 2021

Hasil yang dinyatakan pada penelitian ini menunjukkan peran *Leader-Member Exchange* sebagai variabel mediasi antara kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif. Hasil yang didapatkan pada penelitian ini terbukti dengan salah satu pengaruh variabel TLeader pada LMeXchange dengan nilai perc.025 dan perc.975 adalah antara 0.6978-0.8689, maka terbukti tidak ada nilai nol (*zero*) di antara *range* ini, demikian juga variabel LMeXchange terhadap IWBbehavior dengan dibuktikannya nilai (perc.025 = 0.221010 dan

perc.075 = 0.506995, terbukti tidak memuat nilai 0 di antara range ini) maka LMeXchange signifikan berpengaruh pada IWBehavior.

Selain itu, untuk menguji adanya *indirect effect* antara TLeader terhadap IWBehavior maka akan diuji sekali lagi untuk tahapan uji mediasi terhadap kedua variabel tersebut dengan dibuktikannya nilai (perc.025 = 0.721571 dan perc.075 = 0.887643, terbukti tidak memuat nilai 0 di antara range ini) maka dinyatakan bahwa TLeader signifikan berpengaruh tidak langsung (*indirect effect*) pada IWBehavior, karena TLeader berpengaruh signifikan *direct effect* dan *indirect effect* pada IWBehavior, sehingga dapat dinyatakan bahwa terdapat hubungan mediasi sebagian dari variabel LMeXchange.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pengolahan data dapat disimpulkan bahwa pengujian mediasi menunjukkan bahwa terdapat signifikansi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif juga dimediasi sebagian oleh variabel *leader-member exchange*. Maka, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap perilaku kerja inovatif dengan dimediasi oleh *leader-member exchange*.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustina, T. S. (2016). Mengungkap Perilaku Inovatif 3 Etnis Wanita Pedagang Di Surabaya. *Journal of Theory and Applied Management: Surabaya*, 7(1). <https://doi.org/10.20473/jmtt.v7i1.2683>
- Altunoğlu, A. E., & Bulgurcu Gürel, E. B. (2015). Effects of Leader-Member Exchange and Perceived Organizational Support on Organizational Innovation: The Case of Denizli Technopark. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207, 175–181. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.170>
- Atitumpong, A., & Badir, Y. F. (2018). Leader-Member Exchange, Learning Orientation and Innovative Work Behavior. *Journal of Workplace Learning*, 30(1), 32–47. <https://doi.org/10.1108/JWL-01-2017-0005>
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange: Integrating the Past With an Eye Toward the Future. *Journal of Management*, 38(6), 1715–1759. <https://doi.org/10.1177/0149206311415280>
- Dwiasuti, D. A., & Etikariena, A. (2020). Hubungan antara Sikap Kompetitif Berlebihan dan Perilaku Kerja Inovatif. *Jurnal Diversita*, 6(1), 28–39. <https://doi.org/10.31289/diversita.v6i1.2734>
- Garson, G. D. (2016). *Partial Least Squares: Regression and Structural Equation Models*. Statistical Associates Publishers. <http://www.statisticalassociates.com/pls-sem.htm>
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) theory of Leadership over 25 years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Gudergan, S. P., Ringle, C. M., Wende, S., & Will, A. (2008). Confirmatory Tetrad Analysis in PLS Path Modeling. *Journal of Business Research*, 61(12), 1238–1249. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.01.012>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (Second edition). Los Angeles: Sage Publications, Inc.

- Heru, K. S. (2013). *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Pemberdayaan Psikologis terhadap Komitmen Organisasional dalam meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Bank Jawa Tengah Semarang)* [Thesis]. Universitas Diponegoro.
- Julpinus, J. (2019). *Pengaruh Transformational Leadership dan Leader Member Exchange terhadap Work Engagement (Studi pada Anggota Aur Kuning di Madiun)* [Thesis, Katolik Widya Mandala]. repository.widyamandala.ac.id/id/eprint/1293
- Le, P. B., & Lei, H. (2018). The Mediating Role of Trust in Stimulating the Relationship between Transformational Leadership and Knowledge Sharing Processes. *Journal of Knowledge Management*, 22(3), 521–537. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2016-0463>
- Li, H., Sajjad, N., Wang, Q., Muhammad Ali, A., Khaqan, Z., & Amina, S. (2019). Influence of Transformational Leadership on Employees' Innovative Work Behavior in Sustainable Organizations: Test of Mediation and Moderation Processes. *Sustainability*, 11(6), 1594. <https://doi.org/10.3390/su11061594>
- Maslyn, J. M., Schyns, B., & Farmer, S. M. (2017). Attachment Style and Leader-Member Exchange: The Role of Effort to build High Quality Relationships. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(3), 450–462. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2016-0023>
- Nazir, S., Qun, W., Hui, L., & Shafi, A. (2018). Influence of Social Exchange Relationships on Affective Commitment and Innovative Behavior: Role of Perceived Organizational Support. *Sustainability*, 10(12), 4418. <https://doi.org/10.3390/su10124418>
- Nurjaman, K., Sandi Marta, M., Eliyana, A., Kurniasari, D., & Kurniasari, D. (2019). Proactive Work Behavior and Innovative Work Behavior: Moderating effect of Job Characteristics. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 7(6), 373–379. <https://doi.org/10.18510/hssr.2019.7663>
- Purba, S. (2012). Pengaruh Budaya Organisasi, Modal Intelektual Perilaku Inovatif terhadap Kinerja Pemimpin Jurusan di Universitas Negeri Medan. *Jurnal Kinerja*, 13(2), 150–167. <https://doi.org/10.24002/kinerja.v13i2.37>
- Sanchez, G. (2013). PLS Path Modeling with R. *Trowchez Editions*, 7. https://www.gastonsanchez.com/PLS_Path_Modeling_with_R.pdf
- Schermuly, C. C., Meyer, B., & Dämmer, L. (2013). Leader-Member Exchange and Innovative Behavior: The Mediating Role of Psychological Empowerment. *Journal of Personnel Psychology*, 12(3), 132–142. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000093>
- Sugiyono, S. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sundiman, D. (2017). Human Resource Management in the Enhancement Processes of Knowledge Management. *Binus Business Review*, 8(3), 167. <https://doi.org/10.21512/bbr.v8i3.3708>
- Yusuf, A. M. (2014). *Metode Penelitian: Kuantitatif, Kualitatif & Penelitian Gabungan* (1st ed.). Jakarta: Prenadamedia Group.