BAB IV
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Profil Perusahaan

Studio Desain adalah sebuah perusahaan yang bergerak di bidang jasa baik sebagai konsultan, konseptor, maupun sebagai pelaksana teknis. Pada penelitian ini dipilih lima studio desain yang dijadikan sebagai sampel penelitian, yaitu CV. Luxy Digital Design, CV. Magmaka Indonesia, CV. Mediagraf, CV. Multi Kreasi, dan CV. Digital Art. Kelima studio desain tersebut bergerak dibidang yang sama yaitu desain berbasis gambar (*image-based design*), desain berbasis gambar dan huruf (*image and type based design*), dan desain identitas (*identity design*).

Desain berbasis gambar (*image-based design*) merupakan sebuah perancangan dan pembuatan desain dalam bentuk gambar. Gambar disini dapat berupa gambar vektor maupun gambar bitmap. Gambar vektor adalah gambar yang berbasiskan pada tarikan garis yang jelas dan gambar vektor dilakukan menggunakan bantuan media komputer. Sedangkan gambar bitmap berupa gambar yang menyerupai ketika membuat gambar secara manual, yang membedakan hanya hasil akhir dari gambar tersebut berupa data di komputer. Desain berbasis gambar dan huruf (*image and type based design*) hampir sama dengan desain berbasis gambar. Yang membedakan hanya jika desain berbasis gambar maka yang didesain hanya gambarnya saja sedangkan gambar dan huruf maka ada unsur tipografi didalam gambar yang akan di desain tersebut. Dan desain identitas (*identity design*) merupakan desain yang fokus pada pencitraan,

identitas dan ciri khas. Contoh dari desain identitas adalah logo, baik itu *logogram* atau *logotype*, *company profile*, *tagline*, motto, dll.

Ada pun struktur organisasi dan *job description* dari kelima studio desain tersebut memiliki kesamaan, yaitu:

1. *Founder CEO*

Pimpinan umum mempunyai fungsi dan tanggung jawab, yaitu:

a. Mengawasi jalannya kegiatan perusahaan.
b. Memimpin dan mengkoordinir semua staffnya.
c. Bertanggungjawab untuk pengembangan perusahaan.

2. *Marketing*

Marketing mempunyai fungsi dan tanggung jawab, yaitu:

a. Mencari klien yang akan menggunakan jasa studio desain.
b. Menyebarluaskan eksistensi dari studio desain ke publik.
c. Menjalankan promosi di segala bidang termasuk jejaring sosial.

3. *Accountant*

Accountant mempunyai fungsi dan tanggung jawab:

a. Analisis keuangan.
b. Pemeriksa keuangan internal.
c. Mengorganisir perpajakan

4. *Creative Director*

Creative Director mempunyai fungsi dan tanggung jawab, yaitu:

a. Membangun *branding* sebuah produk.
b. Merancang ide-ide kreatif.
c. Merancang konsep desain

5. *Art Director*

Art Director mempunyai fungsi dan tanggung jawab, yaitu:

a. Menginterpretasikan konsep dari *Creative Director*
b. Mengarahkan dan mensupervisi *Artist* dalam memproduksi desain

6. Artist

a. memvisualisasi konsep yang tellah di interpreatasi oleh Art Director
b. memproduksi desain dari konsep menjadi barang atau jasa

Adapun alamat dari masing-masing studio desain yang menjadi sampel penelitian adalah sebagai berikut:

1) CV. Luxy Digital Design beralamatkan di Jalan Abdurahman Saleh Komplek City Square Blok C-5 Bandung.
2) CV. Magmaka beralamatkan di Jalan Salam No.4 Bandung.
3) CV. Mediagraf beralamatkan di Jalan Gumuruh No.171 Bandung.
4) CV. Multi Kreasi beralamatkan di Jalan Merdeka No.64 Bandung.
5) CV. Digital Art beralamatkan di Jalan Jupiter Barat II No.12 Bandung.

4.2. Karakteristik Responden

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai data-data deskriptif yang diperoleh dari wawancara langsung maupun kuesioner terhadap para responden. Data deskriptif penelitian disajikan agar dapat dilihat profil dari data penelitian tersebut.

Statitiska deskriptif merupakan fase statistika yang melukiskan dan menganalisa kelompok tanpa membuat atau menarik kesimpulan tentang kelompok yang lebih besar atau populasi (Sudjana, 2005:7).

Data responden yang berhasil dikumpulkan dalam penelitian ini adalah sebanyak 130 responden. Untuk variabel X1, X2, Y1dan Y2 kuesioner diberikan kepada objek yaitu karyawan pada CV. Luxy Digital Design, CV. Magmaka

Indonesia, CV. Mediagraf, CV. Multi Kreasi, dan CV. Digital Art. Data mengenai karakteristik responden sebagai berikut :

1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Untuk mengetahui karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada Tabel 4.1:

Tabel 4.1
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Nama Perusahaan	Jenis Kelamin			
	Laki-Laki		Perempuan	
	F	%	F	%
CV. Luxy Digital Design	18	13.85	7	5.38
CV. Magmaka Indonesia	14	10.77	6	4.62
CV. Mediagraf	19	14.62	8	6.15
CV. Multi Kreasi	21	16.15	8	6.15
CV. Digital Art	15	11.54	14	10.77
Total	87	66.92	43	33.08

Sumber: Data primer yang diolah, 2014

Berdasarkan jenis kelamin responden pada Tabel 4.1, menunjukan bahwa jumlah responden laki-laki di CV. Luxy Digital Design sebesar 13,85% sedangkan responden perempuan sebesar 5,38% dari jumlah total frekuensi 5 perusahaan, jumlah responden laki-laki di CV. Magmaka Indonesia sebesar 10.77% sedangkan responden perempuan sebesar 4,62% dari jumlah total

frekuensi 5 perusahaan, jumlah responden laki-laki di CV. Mediagraf sebesar 14,62% sedangkan responden perempuan sebesar 6,15% dari jumlah total frekuensi 5 perusahaan, jumlah responden laki-laki di CV. Multi Kreasi sebesar 16,15% sedangkan responden perempuan sebesar 6,15 % dari jumlah total frekuensi 5 perusahaan, dan jumlah responden laki-laki di CV. Digital Art sebesar 11,54% sedangkan responden perempuan sebesar 10.77% dari jumlah total frekuensi 5 perusahaan.

Berdasarkan data diatas diperoleh frekuensi jenis kelamin secara keseluruhan dimana total frekuensi karyawan berjenis kelamin laki-laki sebesar 66,92% (87 orang) dan karyawan berjenis kelamin perempuan sebesar 33,08% (43 orang) ini menunjukan bahwa lebih banyak responden berjenis kelamin laki-laki dibandingkan perempuan.

2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Untuk mengetahui karakteristik responden berdasarkan usia dapat dilihat pada Tabel 4.2:

Tabel 4.2
Karakteristik Responden Berdasarkan Umur

Nama Perusahaan	UMUR									
	<20		20-29		30-39		40-49		>50	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
CV. Luxy Digital Design	1	0.77	8	6.15	9	6.92	6	4.62	1	0.77
CV. Magmaka Indonesia	2	1.54	8	6.15	3	2.31	5	3.85	2	1.54
CV. Mediagraf	2	1.54	10	7.69	11	8.46	4	3.08	0	0.00
CV. Multi Kreasi	3	2.31	11	8.46	7	5.38	8	6.15	0	0.00
CV. Digital Art	1	0.77	10	7.69	14	10.77	4	3.08	0	0.00
Total % keseluruhan	9	6.92	47	36.15	44	33.85	27	20.77	3	2.31

Sumber: Data primer yang diolah, 2014

Usia responden berdasarkan Tabel 4.2, menunjukan para pegawai mayoritas berada pada usia 20-29 tahun yakni sebesar 36,15%, kemudian diikuti usia 30-39 yang mempunyai jumlah persentase sebesar 33,85%, yang ketiga dengan usia 40-49 yang mempunyai persentase sebesar 20,77%, kemudian usia <20 sebesar 6,92% dan terakhir pegawai yang berusia >50 dengan persentase 2.31%.

3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Untuk mengetahui karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir dapat dilihat pada Tabel 4.3:

Tabel 4.3
Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Tertinggi

Nama Perusahaan	Pendidikan					
	SMA-D3		S1		S2	
	F	%	F	%	F	%
CV. Luxy Digital Design	4	3.33	21	17.50	0	0.00
CV. Magmaka Indonesia	5	4.17	13	10.83	2	1.67
CV. Mediagraf	8	6.67	18	15.00	1	0.83
CV. Multi Kreasi	9	7.50	17	14.17	3	2.50
CV. Digital Art	9	7.50	20	16.67	0	0.00
Total	35	29.17	89	74.17	6	5

Sumber: Data primer yang diolah, 2014

Berdasarkan Tabel 4.3 diatas dapat diketahui bahwa keadaan tingkat pendidikan responden lebih banyak yang berpendidikan S1 kebawah dibandingkan yang berpendidikan S2 keatas. Responden yang mempunyai latar pendidikan SMA-D3 sebanyak 29,17%, responden yang berlatar belakang S1 sebanyak 74,17%, dan responden yang berlatar belakang S2 sebanyak 5%.

4. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Untuk mengetahui karakteristik responden berdasarkan lama kerja dapat dilihat pada Tabel 4.4:

Tabel 4.4
Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Nama Perusahaan	Tahun					
	1-5		6-10		11>	
	F	%	F	%	F	%
CV. Luxy Digital Design	16	13.33	7	5.83	2	1.67
CV. Magmaka Indonesia	11	9.17	8	6.67	1	0.83
CV. Mediagraf	17	14.17	8	6.67	2	1.67
CV. Multi Kreasi	13	10.83	16	13.33	0	0.00
CV. Digital Art	22	18.33	6	5.00	1	0.83
Total	79	65.83	45	37.50	6	5

Sumber: Data primer yang diolah, 2014

Berdasarkan Tabel 4.4 diketahui bahwa masa kerja responden antara 1-5 tahun sebesar 65,83%, masa kerja antara 6-10 tahun sebesar 37,50% dan masa kerja 11> tahun sebesar 5%. Dari data tersebut dapat diketahui bahwa secara umum karyawan diperusahaan studio desain di Bandung lebih banyak karyawan yang memiliki pengalaman kerja selama 1-5 tahun.

4.3 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Pada bagian ini akan diuraikan data tanggapan 130 karyawan pada CV. Luxy Digital Design, CV. Magmaka Indonesia, CV. Mediagraf, CV. Multi Kreasi, dan CV. Digital Art skor jawaban responden akan diklasifikasikan berdasarkan skor aktual dan skor ideal menggunakan rumus sebagai berikut :

$$\%\text{skor aktual} = \frac{\text{Skor aktual}}{\text{Skor ideal}} \times 100\%$$

Keterangan:

a. Skor aktual adalah skor jawaban yang diperoleh dari seluruh responden atas kuesioner yang telah diajukan
b. Skor ideal adalah skor maksimum atau skor tertinggi yang mungkin diperoleh jika semua responden memilih jawaban dengan skor tertingi.

Persentase skor aktual terhadap skor ideal dikonfirmasi terhadap tabel pengklasifikasian. Kriteria yang digunakan dalam penilaian persentase skor item pernyataan disesuaikan dengan indikator masing-masing, seperti sangat tinggi, tinggi, cukup tinggi, kurang tinggi, tidak tinggi yang disusun berdasarkan rentang skor seperti pada Tabel 4.5:

Tabel 4.5
Kriteria persentase tanggapan responden

No.	%Jumlah Skor	Kriteria
1	20.00-36.00	Tidak Tinggi
2	36.01-52.00	Kurang Tinggi
3	52.01-68.00	Cukup Tinggi
4	68.01-84.00	Tinggi
5	84.01-100	Sangat Tinggi

4.3.1 Variabel Kreativitas

Pada bagian ini akan diuraikan penilaian 130 responden terhadap kreativitas yang mereka miliki. Skor jawaban responden akan diklasifikasikan berdasarkan skor aktual dan skor ideal. Analisis dilakukan mengacu pada setiap indikator yang ada pada variabel kreativitas. Berikut diuraikan hasil tanggapan responden mengenai kreativitas yang mereka miliki pada CV. Luxy Digital

Design, CV. Magmaka Indonesia, CV. Mediagraf, CV. Multi Kreasi, dan CV. Digital Art**.**

4.3.1.1 Indikator Keahlian

Keahlian merupakan indikator dari variabel kreativitas. Indikator keahlian diukur menggunakan tanggapan responden pada pertanyaan yang dapat dilihat pada Tabel 4.6:

Tabel 4.6
Distribusi jawaban responden mengenai indikator keahlian

Indikator Keahlian					
Butir Pernyataan	Bobot	F	%	∑ Skor	Skor Ideal
Mengerti pengetahuan tentang pekerjaan yang dilakukan	5	22	16.92	110	650
	4	38	29.23	152	
	3	50	38.46	150	
	2	14	10.77	28	
	1	6	4.62	6	
	Total	130	100%	446	
Memiliki kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan yang diberikan	5	38	29.23	190	650
	4	54	41.54	216	
	3	26	20.00	78	
	2	6	4.62	12	
	1	6	4.62	6	
	Total	130	100%	502	
Akumulasi jawaban responden				948	1300
Persentase Tanggapan					72.92

Sumber : Data primer yang diolah (2014)

Hasil tanggapan responden untuk pernyataan pertama menunjukkan bahwa paling banyak responden berpendapat bahwa mereka mengerti pengetahuan tentang pekerjaan yang dilakukan dan cukup mengerti dengan persentase sebesar 38,46% disusul dengan mengerti sebesar 29,23% dan sangat mengerti sebesar 16,92%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa para karyawan studio desain di Bandung cukup mengerti mengenai pekerjaan yang dilakukan. Namun demikian

peningkatan pemahaman karyawan tetap harus ditingkatkan agar kreativitas yang dihasilkan tetap sesuai dengan prosedur dan standar yang ditetapkan oleh studio desain.

Hasil tanggapan responden untuk pernyataan kedua menunjukkan bahwa paling banyak responden berpendapat bahwa mereka memiliki kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan yang diberikan dengan baik, dengan persentase sebesar 41,54% disusul dengan sangat mampu sebesar 29,23% dan cukup mampu sebesar 20%. Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa para karyawan studio desain di Bandung memiliki kemampuan yang bagus karena dapat menyeleseikan pekerjaan dengan baik sesuai dengan *deadline* (tenggat waktu) yang ditentukan, sesuai dengan permintaan klien dan dapat mengaplikasikan ide atau gagasan kreatifnya dalam menyeleseikan pekerjaannya.

4.3.1.2 Indikator Imajinatif

Imajinatif merupakan indikator dari variabel kreativitas. Indikator imajinatif diukur menggunakan tanggapan responden pada pertanyaan yang dapat dilihat pada Tabel 4.7:

Tabel 4.7
Distribusi jawaban responden mengenai indikator imajinatif

Indikator Imajinatif					
Butir Pernyataan	Bobot	F	%	∑ Skor	Skor Ideal
Memiliki gagasan dan ide dari hasil pemikiran sendiri	5	50	38,46	250	650
	4	18	13,85	72	
	3	34	26,15	102	
	2	14	10,77	28	
	1	14	10,77	14	
	Total	130	100%	466	
Cepat dalam menghasilkan suatu ide atau gagasan	5	38	29,23	190	650
	4	50	38,46	200	
	3	18	13,85	54	
	2	18	13,85	36	
	1	6	4,62	6	
	Total	130	100%	486	
Akumulasi jawaban responden				952	1300
Persentase Tanggapan					73,23

Sumber : Data primer yang diolah (2014)

Hasil tanggapan responden untuk pernyataan pertama menunjukkan bahwa paling banyak responden berpendapat bahwa mereka memiliki gagasan dan ide dari hasil pemikiran sendiri yang baik sekali dengan persentase sebesar 38,46% disusul dengan gagasan dan ide yang cukup baik sebesar 26,15% dan gagasan dan ide yang baik sebesar 13,85%. Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa para karyawan studio desain di Bandung memiliki ide dan gagasan yang sangat baik sehingga menghasilkan daya imaji yang mendukung dalam pengembangan kreativitas hasil karyanya.

Hasil tanggapan responden untuk pernyataan kedua menunjukkan bahwa paling banyak responden berpendapat bahwa mereka cepat dalam menghasilkan suatu ide atau gagasan dengan persentase sebesar 38,46 % disusul dengan sangat

cepat sebesar 29,23% dan cukup cepat sebesar 13,85%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa mayoritas dari karyawan studio desain di Bandung memiliki kecenderungan yang cepat dalam menghasilkan ide dan gagasan dalam mengerjakan pekerjaannya. Hal ini sangatlah baik karena dalam dunia kerja ada tenggat waktu yang harus diseleseikan dan apabila proses pencarian ide atau gagasan kreatif cenderung cepat maka proses perancangan dan implementasi ide kreatif akan dapat memenuhi tenggat waktu yang ditentukan.

4.3.1.3 Indikator Motivasi

Motivasi merupakan indikator dari variabel kreativitas. Indikator motivasi diukur menggunakan tanggapan responden pada pertanyaan yang dapat dilihat pada Tabel 4.8:

Tabel 4.8

Distribusi jawaban responden mengenai indikator motivasi

Indikator Motivasi					
Butir Pernyataan	Bobot	F	%	∑ Skor	Skor Ideal
Ingin meningkatkan prestasi kerja	5	38	29,23	190	650
	4	54	41,54	216	
	3	18	13,85	54	
	2	14	10,77	28	
	1	6	4,62	6	
	Total	130	100%	494	
Ingin meningkatkan kemampuan yang dimiliki	5	26	20,00	130	650
	4	30	23,08	120	
	3	50	38,46	150	
	2	10	7,69	20	
	1	14	10,77	14	
	Total	130	100%	434	
Ingin mendapatkan pengakuan atas ide yang dihasilkan	5	26	20,00	130	650
	4	34	26,15	136	
	3	50	38,46	150	
	2	20	15,38	40	
	1	0	-	0	
	Total	130	100%	456	
Akumulasi jawaban responden				928	1950
Persentase Tanggapan					47,59

Sumber : Data primer yang diolah (2014)

Hasil tanggapan responden menunjukkan bahwa paling banyak responden berpendapat bahwa mereka ingin meningkatkan prestasi kerja dengan persentase sebesar 41,54% disusul dengan sangat ingin meningkatkan prestasi kerja sebesar 29,23%, dan cukup ingin meningkat prestasi kerja sebesar 13,85%. Dari data tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa para karyawan studio desain di Bandung memiliki keinginan yang tinggi untuk meningkatkan prestasi kerja, hal ini akan berdampak positif terhadap kreativitas yang akan dihasilkan karena para

karyawan akan terus berusaha meningkatkan prestasi kerja dan tidak cepat puas dalam mencapai suatu target atau capaian.

Hasil tanggapan responden untuk pernyataan kedua menunjukkan bahwa paling banyak responden cukup ingin meningkatkan kemampuan yang dimiliki dengan persentase sebesar 38,46% disusul dengan ingin meningkatkan kemampuan sebesar 23,08% dan sangat ingin meningkatkan kemampuan sebesar 20%. Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa para karyawan studio desain di Bandung cukup memiliki keinginan dalam peningkatan mutu atau kemampuan yang dimilikinya. Hal ini harus ditingkatkan karena apabila para karyawan memiliki keinginan yang tinggi maka kreativitas yang dihasilkan pun akan semakin bervariasi dan memiliki keunikan tersendiri yang nantinya akan berpengaruh terhadap karya atau produk yang dihasilkan.

Hasil tanggapan responden untuk pernyataan ketiga menunjukkan bahwa paling banyak responden cukup ingin mendapatkan pengakuan atas ide yang dihasilkan dengan persentase sebesar 38,46% disusul dengan ingin diakui sebesar 26,15% dan sangat ingin diakui sebesar 20%. Dengan paparan data di atas dapat diambil kesimpulan bahwa para karyawan studio desain di Bandung memiliki cukup keinginan untuk mendapatkan pengakuan atas ide yang dihasilkannya. Hal ini perlu adanya peningkatan agar para karyawan sadar bahwa originalitas dari suatu ide sangat berharga dan peran proaktif dari karyawan pun perlu ditingkatkan dalam melindungi ide yang dihasilkannya. Ketika keinginan dalam pengakuan ide dari karyawan tinggi maka akan semakin meminimalisir terjadinya tindak plagiarisme.

Selanjutnya untuk mendapatkan gambaran mengenai variabel kreativitas secara menyeluruh, akan dilakukan rekapitulasi jumlah skor tanggapan responden atas 3 indikator dan hasilnya dirangkum pada Tabel 4.9:

Tabel 4.9
Rekapitulasi skor jawaban responden pada variabel kreativitas

No.	Indikator	Skor aktual	Skor ideal	%	Kategori
1.	Keahlian	948	1300	72,92	Tinggi
2.	Imajinatif	952	1300	73,23	Tinggi
3.	Motivasi	928	1950	47,59	Kurang tinggi
Jumlah		2828	4550	64,58	Cukup Tinggi

Sumber : Data primer yang diolah (2014)

Berdasarkan tabel diatas, untuk mencari bagaimana sebenarnya tanggapan responden terhadap variabel kreativitas, dapat digunakan rumus sebagai berikut:

$$\% \text{ Skor Aktual} = \frac{Skor\ Aktual}{Skor\ Ideal} x\ 100 = \frac{2828}{4550} x\ 100 = 64{,}58\%$$

Tidak Tinggi	Kurang Tinggi	Cukup Tinggi	Tinggi	Sangat Tinggi
20.00-36.00	36.01-52.00	52.01-68.00	68.01-84.00	84.01-100

Cukup Tinggi (64,58%)

Gambar 4.1
Kategorisasi Variabel Kreativitas

Berdasarkan persentase total skor tanggapan responden maka dapat disimpulkan bahwa kreativitas karyawan di Studio Desain Bandung cukup tinggi. Maka dari itu perlu adanya peningkatan pada kreativitas para karyawan studio desain di Bandung melalui pelatihan, baik pelatihan dalam teknik mendesain maupun pelatihan motivasi agar lebih cepat dalam memproduksi ide dan gagasan baru.

4.3.2 Variabel Inovasi

Pada bagian ini akan diuraikan penilaian 130 responden terhadap inovasi yang mereka miliki. Skor jawaban responden akan diklasifikasikan berdasarkan skor aktual dan skor ideal. Analisis dilakukan mengacu pada setiap indikator yang ada pada variabel inovasi. Berikut diuraikan hasil tanggapan responden mengenai inovasi yang mereka miliki pada studio desain di Bandung berdasarkan indikator.

4.3.2.1 Indikator Melihat Peluang

Melihat peluang merupakan indikator dari variabel inovasi, Indikator melihat peluang diukur menggunakan tanggapan responden pada pertanyaan yang dapat dilihat pada Tabel 4.10:

Tabel 4.10
Distribusi jawaban responden mengenai indikator melihat peluang

Indikator Melihat Peluang					
Butir Pernyataan	Bobot	F	%	∑ Skor	Skor Ideal
Jeli dalam melihat kebutuhan konsumen	5	50	38,46	250	650
	4	54	41,54	216	
	3	14	10,77	42	
	2	6	4,62	12	
	1	6	4,62	6	
	Total	130	100%	526	
Memiliki pandangan yang jauh ke depan	5	34	26,15	170	650
	4	34	26,15	136	
	3	42	32,31	126	
	2	14	10,77	28	
	1	6	4,62	6	
	Total	130	100%	466	
Akumulasi jawaban responden				992	1300
Persentase Tanggapan					76,31

Sumber : Data primer yang diolah (2014)

Hasil tanggapan responden untuk pernyataan pertama menunjukkan bahwa paling banyak responden berpendapat bahwa mereka jeli dalam melihat kebutuhan konsumen dengan persentase sebesar 41,54% disusul dengan sangat jeli sebesar 38,46%, dan cukup jeli sebesar 10,77%. Hal ini menunjukkan bahwa para karyawan studio desain di Bandung sudah jeli dalam melihat kebutuhan konsumen sehingga kejelian tersebut dapat diarahkan kepada inovasi yang fokus dan terarah terhadap keinginan konsumen.

Hasil tanggapan responden untuk pernyataan kedua menunjukkan bahwa paling banyak responden berpendapat bahwa cukup memiliki pandangan yang jauh ke depan dengan persentase sebesar 32,31% disusul dengan sangat memiliki pandangan ke depan sebesar 26,15 %, dan memiliki pandangan ke depan sebesar 26,15%. Dari data tersebut maka dapat diambil kesimpulan mayoritas karyawan studio desain di Bandung cukup memiliki pandangan yang jauh ke depan, hal ini sudah baik namun akan masih harus ada peningkatan lagi agar para karyawan lebih visioner dalam melihat suatu permasalahan.

4.3.2.2 Indikator Mengeluarkan Ide

Mengeluarkan ide merupakan indikator dari variabel inovasi, Indikator mengeluarkan ide diukur menggunakan tanggapan responden pada pertanyaan yang dapat dilihat pada Tabel 4.11:

Tabel 4.11
Distribusi jawaban responden mengenai indikator mengeluarkan ide

Indikator Mengeluarkan Ide					
Butir Pernyataan	Bobot	F	%	∑ Skor	Skor Ideal
Senang melakukan hal baru yang terkait dengan pekerjaan	5	38	29,23	190	650
	4	46	35,38	184	
	3	18	13,85	54	
	2	22	16,92	44	
	1	6	4,62	6	
	Total	130	100%	478	
Mampu mengkomunikasikan setiap gagasan secara efektif	5	40	30,77	200	650
	4	38	29,23	152	
	3	34	26,15	102	
	2	18	13,85	36	
	1	0	-	0	
	Total	130	100%	490	
Akumulasi jawaban responden				968	1300
Persentase Tanggapan					74,46

Sumber : Data primer yang diolah (2014)

Hasil tanggapan responden menunjukkan bahwa paling banyak responden berpendapat bahwa senang melakukan hal baru yang terkait dengan pekerjaan dengan persentase sebesar 35,38% disusul dengan sangat senang sebesar 29,23%, dan kurang senang sebesar 16,92%. Dapat dilihat bahwa para karyawan studio desain di Bandung mayoritas senang melakukan hal baru yang berkaitan dengan dunia desain. Sikap ini sangat penting karena karyawan desain harus selalu melihat peluang-peluang dalam mengimplementasikan ide-ide dan gagasan yang dimilikinya.

Melalui persentase jumlah skor tanggapan responden dapat diketahui bahwa mampu mengkomunikasikan setiap gagasan secara sangat efektif yaitu sebesar 30,77%, disusul dengan mampu mengkomunikasikan dengan efektif sebesar 29,23%, dan mampu mengkomunikasikan dengan cukup efektif sebesar 26,15%.

Dari data tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa mayoritas karyawan studio desain di Bandung mampu mengkomunikasikan setiap gagasan yang mereka miliki dengan sangat efektif. Maka dari itu sebaiknya hal ini harus dipertahankan, mengingat dalam mendesain sesuatu selain visualisasi yang baik, cara mengkomunikasikan desain tersebut kepada konsumen juga tidak kalah pentingnya.

4.3.2.3 Indikator Implementasi

Implementasi merupakan indikator dari variabel inovasi, Indikator implementasi diukur menggunakan tanggapan responden pada pertanyaan yang dapat dilihat pada Tabel 4.12:

Tabel 4.12
Distribusi jawaban responden mengenai indikator implementasi

Indikator Implementasi					
Butir Pernyataan	Bobot	F	%	∑ Skor	Skor Ideal
Bersedia untuk menerima dan mengadaptasi ide-ide baru	5	34	26,15	170	650
	4	34	26,15	136	
	3	42	32,31	126	
	2	14	10,77	28	
	1	6	4,62	6	
	Total	130	100%	466	
Memperjuangkan gagasan-gagasan baru dengan gigih	5	64	49,23	320	650
	4	42	32,31	168	
	3	14	10,77	42	
	2	10	7,69	20	
	1	0	-	0	
	Total	130	100%	550	
Mampu mempengaruhi untuk menggerakkan dukungan dan sumber daya yang ada agar kegiatan berjalan	5	30	23,08	150	650
	4	38	29,23	152	
	3	38	29,23	114	
	2	10	7,69	20	
	1	14	10,77	14	
	Total	130	100%	450	
Akumulasi jawaban responden				1016	1950
Persentase Tanggapan					52,10

Sumber : Data primer yang diolah (2014)

Hasil tanggapan responden untuk pernyataan pertama menunjukkan bahwa paling banyak responden berpendapat bahwa mereka cukup bersedia untuk menerima dan mengadaptasi ide-ide baru dengan persentase sebesar 32,31% disusul dengan sangat bersedia sebesar 26,15%, dan cukup bersedia sebesar 26,15%. Dari data tersebut menunjukkan bahwa karyawan studio desain di Bandung cukup bersedia untuk menerima dan mengadaptasi ide-ide baru. Hal ini sudah baik

namun inovasi akan lebih optimal lagi jika antusiasme para karyawan dalam menerima dan mengadaptasi ide-ide baru lebih ditingkatkan lagi.

Hasil tanggapan responden untuk pernyataan kedua menunjukkan bahwa paling banyak responden berpendapat bahwa mereka memperjuangkan gagasan-gagasan baru dengan sangat gigih dengan persentase sebesar 49,23% disusul dengan berjuang dengan gigih sebesar 32,31% dan berjuang dengan cukup gigih sebesar 10,77%. Hal ini sudah baik, karena mayoritas karyawan studio desain di Bandung memperjuangkan gagasan-gagasan baru dengan sangat gigih. Apabila hal ini dapat dipertahankan terus menerus maka akan dapat dipastikan bahwa inovasi yang dilakukan di studio desain akan menunjukkan hasil yang optimal.

Hasil tanggapan responden untuk pernyataan ketiga menunjukkan bahwa paling banyak responden berpendapat bahwa mereka mampu mempengaruhi untuk menggerakkan dukungan dan sumber daya yang ada agar kegiatan berjalan dengan persentase sebesar 29,23% disusul dengan cukup mampu 29,23% dan sangat mampu 23,08%. Dari data tersebut dibutuhkan sebuah peningkatan agar para karyawan studio desain di Bandung untuk lebih aktif dalam mempertahankan ide dan mampu untuk menggerakkan dukungan dan sumber daya dari studio desain agar inovasi yang dihasilkan lebih baik dan unggul dibandingkan dengan produk yang dihasilkan dari studio desain kompetitor.

4.3.2.4 Indikator Aplikasi

Aplikasi merupakan indikator dari variabel inovasi, Indikator aplikasi diukur menggunakan tanggapan responden pada pertanyaan yang dapat dilihat pada Tabel 4.13:

Tabel 4.13
Distribusi jawaban responden mengenai indikator aplikasi

Indikator Aplikasi					
Butir Pernyataan	Bobot	F	%	∑ Skor	Skor Ideal
Melakukan cara baru dalam proses kerja	5	50	38,46	250	650
	4	46	35,38	184	
	3	14	10,77	42	
	2	14	10,77	28	
	1	6	4,62	6	
	Total	130	100%	510	
Melakukan proses kerja yang memberikan hasil berkualitas	5	50	38,46	250	650
	4	54	41,54	216	
	3	14	10,77	42	
	2	6	4,62	12	
	1	6	4,62	6	
	Total	130	100%	526	
Akumulasi jawaban responden				1036	1300
Persentase Tanggapan					79,69

Sumber : Data primer yang diolah (2014)

Hasil tanggapan responden untuk pernyataan pertama menunjukkan bahwa paling banyak responden berpendapat bahwa mereka selalu melakukan cara baru dalam proses kerja dengan persentase sebesar 38,46% disusul melakukan cara baru sebesar 35,38%, dan cukup melakukan cara baru sebesar 10,77%. Dari data diatas dapat diambil kesimpulan bahwa mayoritas karyawan studio desain di Bandung selalu melakukan cara baru dalam proses mendesain suatu produk. Hal ini sudah

sangat baik dan sebaiknya tetap dipertahankan agar proses aplikasi ide kreatif kedalam karya desain semakin baik.

Hasil tanggapan responden untuk pernyataan kedua menunjukkan bahwa paling banyak responden berpendapat bahwa mereka melakukan proses kerja yang memberikan hasil berkualitas dengan persentase sebesar 41,54% disusul dengan proses kerja sangat berkualitas sebesar 38,46% dan proses kerja cukup berkualitas sebesar 10,77%. Dengan demikian dapat dilihat bahwa mayoritas para karyawan di studio desain di Bandung memberikan hasil yang berkualitas dalam melakukan proses kerjanya. Hal ini menandakan proses kerja yang dilakukan sudah baik dan harus dipertahankan dan harus ditingkatkan juga agar proses kerja tersebut dapat memberikan hasil yang lebih memuaskan daripada sebelumnya.

Selanjutnya untuk mendapatkan gambaran mengenai variabel inovasi secara menyeluruh, akan dilakukan rekapitulasi jumlah skor tanggapan responden atas 4 indikator dan hasilnya dirangkum pada Tabel 4.14:

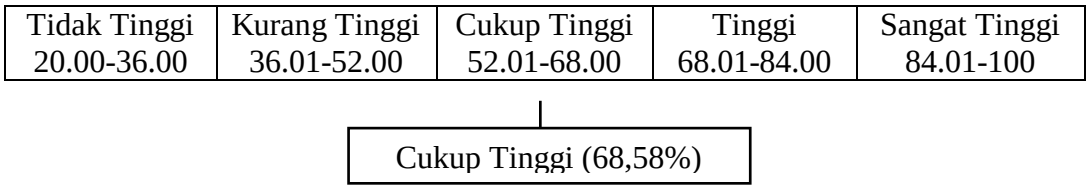
Tabel 4.14
Rekapitulasi skor jawaban responden pada variabel inovasi

No.	Indikator	Skor aktual	Skor ideal	%	Kategori
1.	Melihat Peluang	992	1300	76,31	Tinggi
2.	Mengeluarkan ide	968	1300	74,46	Tinggi
3.	Implementasi	1016	1950	52,10	Kurang Tinggi
4.	Aplikasi	1036	1300	79,69	Tinggi
Jumlah		4012	5850	68,58%	Cukup Tinggi

Sumber : Data primer yang diolah (2014)

Berdasarkan tabel diatas, untuk mencari bagaimana sebenarnya tanggapan responden terhadap variabel inovasi, dapat digunakan rumus sebagai berikut :

$$\% \text{ Skor Aktual} = \frac{Skor\ Aktual}{Skor\ Ideal} x\ 100 = \frac{4012}{5850} x\ 100 = 68{,}58\%$$



Gambar 4.2
Kategorisasi Variabel Inovasi

Berdasarkan persentase total skor tanggapan responden maka dapat disimpulkan bahwa inovasi di studio desain di Bandung sudah cukup baik. Hal ini bisa dilihat dari ke 3 indikator yaitu melihat peluang, mengeluarkan ide, dan aplikasi yang termasuk dalam kategori tinggi, namun ada 1 indikator yaitu implementasi yang termasuk dalam kategori kurang tinggi. Sehingga perlu adanya peningkatan baik melalui *training* dan *workshop* yang dilakukan agar inovasi yang dilakukan dapat semakin inovatif dengan berbagai alternatif dan varian-varian produk baru demi memnuhi kepuasan konsumen.

4.3.3 Variabel Gaya Kepemimpinan

Pada bagian ini akan diuraikan penilaian 130 responden terhadap gaya kepemimpinan yang mereka miliki. Skor jawaban responden akan diklasifikasikan berdasarkan skor aktual dan skor ideal. Analisis dilakukan mengacu pada setiap indikator yang ada pada variabel gaya kepemimpinan. Berikut diuraikan hasil

tanggapan responden mengenai gaya kepemimpinan yang ada di perusahaan menurut mereka berdasarkan indikator.

4.3.3.1 Indikator *Idealized Influence*

Kuantitas kerja merupakan indikator dari variabel kinerja, Indikator kuantitas kerja diukur menggunakan tanggapan responden pada pertanyaan yang dapat dilihat pada Tabel 4.15:

Tabel 4.15
Distribusi jawaban responden mengenai indikator *idealized influence*

Indikator *Idealized Influence*					
Butir Pernyataan	Bobot	F	%	∑ Skor	Skor Ideal
Memberikan visi dan misi yang masuk akal	5	18	13,85	90	650
	4	50	38,46	200	
	3	38	29,23	114	
	2	10	7,69	20	
	1	14	10,77	14	
	Total	130	100%	438	
Menimbulkan kebanggaan, rasa hormat, dan percaya	5	50	38,46	250	650
	4	46	35,38	184	
	3	14	10,77	42	
	2	14	10,77	28	
	1	6	4,62	6	
Akumulasi jawaban responden				948	1300
Persentase Tanggapan					72,92

Sumber : Data primer yang diolah (2014)

Hasil tanggapan responden untuk pernyataan pertama menunjukkan bahwa paling banyak responden berpendapat bahwa pimpinan mereka memberikan visi dan misi yang masuk akal dengan persentase sebesar 38,46% disusul memberikan visi dan misi yang cukup masuk akal sebesar 29,23%, dan memberikan visi dan misi dengan sangat masuk akal sebesar 13,85%. Dengan data tersebut dapat

dilihat bahwa para karyawan studio desain di Bandung meyakini bahwa pemimpin mereka baik dan jelas dalam menyampaikan visi dan misi sehingga para karyawan memahami betul tujuan perusahaan.

Hasil tanggapan responden untuk pernyataan kedua menunjukkan bahwa paling banyak responden berpendapat bahwa pimpinan mereka menimbulkan kebanggaan, rasa hormat, dan percaya yang sangat baik dengan persentase sebesar 38,46% disusul dengan perasaan bangga, rasa hormat, dan percaya yang baik sebesar 35,38%, dan dengan perasaan bangga, rasa hormat, dan percaya yang cukup baik sebesar 10,77%. Dari data tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa para karyawan studio desain di Bandung merasa bangga, hormat, dan percaya kepada pimpinan mereka. Hal ini harus terus dipertahankan agar pimpinan dan karyawan memiliki ikatan yang kuat sehingga dapat membuat studio desain menjadi solid.

4.3.3.2 Indikator *Inspirational Motivation*

Inspirational Motivation merupakan indikator dari variabel gaya kepemimpinan, Indikator *inspirational motivation* diukur menggunakan tanggapan responden pada pertanyaan yang dapat dilihat pada Tabel 4.16:

Tabel 4.16
Distribusi jawaban responden mengenai indikator *inspirational motivation*

Indikator *Inspirational Motivation*					
Butir Pernyataan	Bobot	F	%	∑ Skor	Skor Ideal
Mengkomunikasikan harapan yang tinggi	5	42	32,31	210	650
	4	30	23,08	120	
	3	46	35,38	138	
	2	6	4,62	12	
	1	6	4,62	6	
	Total	130	100%	486	
Mengekspresikan tujuan penting dengan cara yang sederhana	5	74	56,92	370	650
	4	34	26,15	136	
	3	10	7,69	30	
	2	6	4,62	12	
	1	6	4,62	6	
	Total	130	100%	554	
Akumulasi jawaban responden				1040	1300
Persentase Tanggapan					80

Sumber : Data primer yang diolah (2014)

Hasil tanggapan responden untuk pernyataan pertama menunjukkan bahwa paling banyak responden berpendapat bahwa pimpinan mereka mengkomunikasikan harapan yang tinggi dengan cukup baik dengan persentase sebesar 35,38 % disusul mengkomunikasikan dengan baik sekali sebesar 32,31%, dan mengkomunikasikan dengan baik sebesar 23,08%. Dari data tersebut maka dapat disimpulkan bahwa para pimpinan dari studio desain di Bandung perlu meningkatkan cara mengkomunikasikan harapan-harapannya agar para karyawan dapat memahami harapan tersebut dan melakukan proses kerja yang baik untuk menjawab harapan-harapan tersebut.

Hasil tanggapan responden untuk pernyataan kedua menunjukkan bahwa paling banyak responden berpendapat bahwa pimpinan mereka mengekspresikan tujuan penting dengan cara yang sangat sederhana dengan persentase sebesar 56,92%

disusul dengan cara yang sederhana sebesar 26,15%, dan cara yang agak sulit sebesar 7,69%. Maka dapat diambil kesimpulan bahwa para pimpinan studio desain di Bandung menurut para karyawan mampu untuk mengekspresikan dan menyampaikan tujuan penting perusahaan dengan cara yang mudah dimengerti para karyawan. Hal ini perlu untuk dipertahankan agar tujuan penting perusahaan dapat tercapai dan hubungan antara pimpinan dan bawahan tetap terjalin dengan baik.

4.3.3.3 Indikator *Intelectual Simulation*

Intelectual simulation merupakan indikator dari variabel gaya kepemimpinan, Indikator *intellectual simulation* diukur menggunakan tanggapan responden pada pertanyaan yang dapat dilihat pada Tabel 4.17:

Tabel 4.17
Distribusi jawaban responden mengenai indikator *intellectual simulation*

Indikator *Intellectual Simulation*					
Butir Pernyataan	Bobot	F	%	∑ Skor	Skor Ideal
Meningkatkan intelegensi, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara teliti	5	50	38,46	250	650
	4	46	35,38	184	
	3	10	7,69	30	
	2	18	13,85	36	
	1	6	4,62	6	
	Total	130	100,00	506	
Akumulasi jawaban responden					650
Persentase Tanggapan					77,85

Sumber : Data primer yang diolah (2014)

Hasil tanggapan responden untuk pernyataan pertama menunjukkan bahwa paling banyak responden berpendapat bahwa pimpinan mereka sering melakukan peningkatan intelegensi, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara teliti dengan

persentase sebesar 38,46% disusul sering meningkatkan sebesar 35,38%, dan jarang meningkatkan sebesar 13,85%. Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa mayoritas para karyawan studio desain di Bandung merasa bahwa pimpinan mereka sering melakukan berbagai kegiatan-kegiatan yang mendukung peningkatan intelegensi, rasionalitas, dan pemecahan masalah karyawan-karyawannya.

4.3.3.4 Indikator *Individualized Consideration*

Individualized Consideration merupakan indikator dari variabel gaya kepemimpinan, Indikator *individualized consideration* diukur menggunakan tanggapan responden pada pertanyaan yang dapat dilihat pada Tabel 4.18:

Tabel 4.18
Distribusi jawaban responden mengenai indikator *individualizes consideration*

Indikator *Individuallized Consideration*					
Butir Pernyataan	Bobot	F	%	∑ Skor	Skor Ideal
Memberikan perhatian terhadap masing-masing pribadi karyawan	5	54	41,54	270	650
	4	50	38,46	200	
	3	14	10,77	42	
	2	6	4,62	12	
	1	6	4,62	6	
	Total	130	100,00	530	
Melakukan pelatihan dan konsultasi kepada setiap bawahan secara individual	5	54	41,54	270	650
	4	38	29,23	152	
	3	18	13,85	54	
	2	14	10,77	28	
	1	6	4,62	6	
	Total	130	100%	510	
Akumulasi jawaban responden				1040	1300
Persentase Tanggapan					80

Sumber : Data primer yang diolah (2014)

Hasil tanggapan responden untuk pernyataan pertama menunjukkan bahwa paling banyak responden berpendapat bahwa pimpinan mereka sangat memberikan perhatian terhadap masing-masing pribadi karyawan dengan persentase sebesar 41.54% disusul memberikan perhatian sebesar 38,46%, dan cukup memberikan perhatian sebesar 10,77%. Dari data tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa para karyawan studio desain di Bandung merasa bahwa pimpinan mereka perhatian terhadap kesejahteraan masing-masing karyawannya secara pribadi. Hal ini merupakan tindakan positif dari pimpinan studio desain dan sebaiknya hal ini terus dipertahankan agar para karyawan juga memiliki ikatan dan loyal terhadap pimpinan yang nantinya akan berdampak pada kinerja karyawan yang baik.

Hasil tanggapan responden untuk pernyataan kedua menunjukkan bahwa paling banyak responden berpendapat bahwa pimpinan mereka sangat sering melakukan pelatihan dan konsultasi kepada setiap bawahan secara individual dengan persentase sebesar 41.54% disusul dengan sering melakukan pelatihan dan konsultasi sebesar 29,23%, dan cukup sering dalam melakukan pelatihan dan konsultasi sebesar 13,85%. Maka dapat disimpulkan bahwa para pimpinan studio desain di Bandung sudah sangat baik melakukan pelatihan dan konsultasi kepada bawahannya yang akan berdampak positif terhadap kemajuan perusahaan. Dengan pelatihan maka keahlian dari karyawan akan semakin meningkat dan terasah sehingga mampu menhasilkan karya-karya desain yang baik. Dan dengan sering diadakannya konsultasi akan memberikan peluang bagi karyawan untuk bertanya mengenai permasalahan yang sedang dihadapi dan dapat berdiskusi dengan pimpinan untuk mencari solusi dari suatu permasalahan.

4.3.3.5 Indikator *Contingent Reward*

Contingent reward merupakan indikator dari variabel gaya kepemimpinan, Indikator *contingent reward* diukur menggunakan tanggapan responden pada pertanyaan yang dapat dilihat pada Tabel 4.19:

Tabel 4.19
Distribusi jawaban responden mengenai indikator *contingent reward*

Indikator *Contingent Reward*					
Butir Pernyataan	Bobot	F	%	∑ Skor	Skor Ideal
Memberikan kontrak penghargaan yang sesuai dengan usaha	5	54	41,54	270	650
	4	38	29,23	152	
	3	18	13,85	54	
	2	14	10,77	28	
	1	6	4,62	6	
	Total	130	100%	510	
Mengakui pencapaian	5	46	35,38	230	650
	4	26	20,00	104	
	3	38	29,23	114	
	2	14	10,77	28	
	1	6	4,62	6	
	Total	130	100%	482	
Akumulasi jawaban responden				992	1300
Persentase Tanggapan					76,31

Sumber : Data primer yang diolah (2014)

Hasil tanggapan responden untuk pernyataan pertama menunjukkan bahwa paling banyak responden berpendapat bahwa pimpinan mereka memberikan kontrak penghargaan yang sangat sesuai dengan usaha dengan persentase sebesar 41,54% disusul penghargaan yang sesuai sebesar 29,23%, dan penghargaan cukup sesuai sebesar 13,85%. Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa para karyawan studio desain di Bandung merasa mereka mendapatkan penghargaan yang sesuai dengan usaha yang telah mereka lakukan. Pimpinan telah baik dalam mengelola dan menerapkan sistem *punishment and reward* dimana semakin baik

performa atau usaha yang dilakukan oleh karyawannya maka semakin baik pula penghargaan yang akan diberikan pimpinan terhadap karyawan yang tersebut.

Hasil tanggapan responden untuk pernyataan kedua menunjukkan bahwa paling banyak responden berpendapat bahwa pimpinan mereka mengakui pencapaian dengan persentase sebesar 35,38% disusul cukup mengakui sebesar 29,23%, dan mengakui sebesar 20%. Dengan demikian mayoritas karyawan studio desain di Bandung merasakan bahwa pimpinan mereka sangat menghargai dan mengakui pencapaian yang telah dicapai bawahannya. Hal ini sangat baik karena karyawan akan merasa dihargai akan pencapaian dari hasil usahanya dan dia akan semakin semangat untuk terus melakukan pencapaian-pencapaian berikutnya.

4.3.3.6 Indikator *Management by Exception*

Management by exception merupakan indikator dari variabel gaya kepemimpinan, Indikator *management by exception* diukur menggunakan tanggapan responden pada pertanyaan yang dapat dilihat pada Tabel 4.20:

Tabel 4.20
Distribusi jawaban responden mengenai indikator *management by exception*

Indikator *Management by Exception*					
Butir Pernyataan	Bobot	F	%	∑ Skor	Skor Ideal
Melihat dan mencari penyimpangan dari aturan atau standar	5	74	56,92	370	650
	4	34	26,15	136	
	3	10	7,69	30	
	2	6	4,62	12	
	1	6	4,62	6	
	Total	130	100%	554	
Mengambil tindakan perbaikan	5	38	29,23	30,00	650
	4	54	41,54	43,33	
	3	22	16,92	16,67	
	2	6	4,62	3,33	
	1	10	7,69	6,67	
	Total	130	100%	100	
Intervensi hanya jika standar tidak trcapai	5	50	38,46	250	650
	4	42	32,31	168	
	3	26	20,00	78	
	2	6	4,62	12	
	1	6	4,62	6	
	Total	130	100%	514	
Akumulasi jawaban responden				1168	1950
Persentase Tanggapan					59,90

Sumber : Data primer yang diolah (2014)

Hasil tanggapan responden untuk pernyataan pertama menunjukkan bahwa paling banyak responden berpendapat bahwa pimpinan mereka sangat aktif dalam melihat dan mencari penyimpangan dari aturan atau standar dengan persentase sebesar 56,92% disusul aktif melihat dan mencari penyimpangan sebesar 26,15%, dan aktif melihat dan mencari penyimpangan sebesar 7,69%. Dari data tersebut maka dapat ditarik kesimpulan bahwa para karyawan studio desain di Bandung merasa bahwa pimpinan mereka jeli dalam melihat dan mencari penyimpangan yang terjadi. Hal ini harus terus dipertahankan karena akan berdampak positif terhadap kinerja karyawan dimana pimpinan juga terjun langsung ke lapangan untuk

melihat adanya penyimpangan yang terjadi di perusahaannya dan bersama-sama dengan bawahannya untuk mencari solusi dan penyelesaian dari penyimpangan tersebut.

Hasil tanggapan responden untuk pernyataan kedua menunjukkan bahwa paling banyak responden berpendapat bahwa pimpinan mereka sigap dalam mengambil tindakan perbaikan dengan persentase sebesar 41,54% disusul sangat sigap mengambil tindakan sekali sebesar 29,23%, dan cukup sigap dalam mengambil tindakan sebesar 16,92%. Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa para pimpinan studio desain di Bandung dinilai sigap dalam mengambil tindakan-tindakan yang berorientasi dalam perbaikan-perbaikan perusahaan.

Hasil tanggapan responden untuk pernyataan ketiga menunjukkan bahwa paling banyak responden berpendapat bahwa pimpinan mereka sangat aktif dalam mengambil tindakan intervensi hanya jika standar tidak tercapai dengan persentase sebesar 38,46% disusul dengan aktif mengintervensi sebesar 32,31%, dan cukup aktif mengintervensi sebesar 20%. Maka dapat diambil kesimpulan bahwa para pimpinan studio desain di Bandung dinilai aktif dalam melakukan intervensi jika terjadi penyimpangan dalam proses kerja yang tidak sesuai dengan standar dari perusahaan.

Selanjutnya untuk mendapatkan gambaran mengenai variabel gaya kepemimpinan secara menyeluruh, akan dilakukan rekapitulasi jumlah skor tanggapan responden atas 6 indikator dan hasilnya dirangkum pada Tabel 4.21:

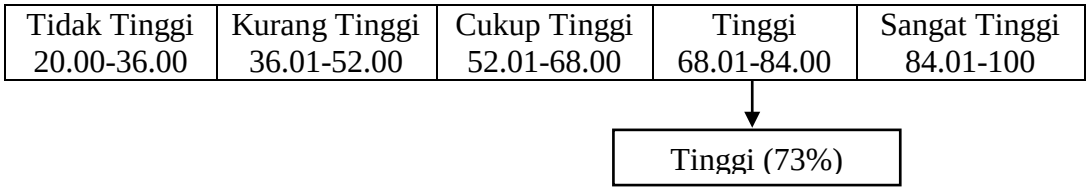
Tabel 4.21
Rekapitulasi skor jawaban responden pada variabel gaya kepemimpinan

No.	Indikator	Skor aktual	Skor ideal	%	Kategori
1.	*Idealized influence*	948	1300	72,92	Tinggi
2.	*Inspirational motivation*	1040	1300	80,00	Tinggi
3.	*Intelectual Simulation*	506	650	77,85	Tinggi
4.	*Individualized Cinsideration*	1040	1300	80,00	Timggi
5.	*Contingent reward*	992	1300	76,31	Tinggi
6.	*Management by exception*	1168	1950	59,90	Cukup Tinggi
Jumlah		5694	7800	73	Tinggi

Sumber : Data primer yang diolah (2014)

Berdasarkan Tabel 4.21, untuk mencari bagaimana sebenarnya tanggapan responden terhadap variabel kinerja, dapat digunakan rumus sebagai berikut :

$$\% \text{ Skor Aktual} = \frac{Skor\ Aktual}{Skor\ Ideal} x\ 100 = \frac{5694}{7800} x\ 100 = 73\%$$



Gambar 4.3
Kategorisasi Variabel Gaya Kepemimpinan

Berdasarkan persentase total skor tanggapan responden maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan karyawan di studio desain di Bandung sudah baik. Hal ini ditunjukkan dengan gaya kepemimpinan yang baik pada keenam indikator diatas yaitu indikator *idealized influence, inspirational motivation,intellectual simulation, individualized consideration, contingent reward, management by exception* dalam kategori tinggi. Maka dapat diambil kesimpulan bahwa para karyawan studio desain di Bandung menilai pimpinan

mereka sangat menghargai dan perhatian terhadap karyawan-karyawannya. Hal ini harus terus dipertahankan agar karyawan termotivasi untuk berusaha mencapai tujuan-tujuan perusahaan karena pimpinan sangat menghargai pencapaian dari karyawan-karyawannya.

4.3.4 Variabel Kinerja

Pada bagian ini akan diuraikan penilaian 130 responden terhadap kinerja yang responden miliki. Skor jawaban responden akan diklasifikasikan berdasarkan skor aktual dan skor ideal. Analisis dilakukan mengacu pada setiap indikator yang ada pada variabel kinerja. Berikut diuraikan hasil tanggapan responden mengenai kinerja yang ada di perusahaan menurut mereka berdasarkan indikator.

4.3.4.1 Indikator Kualitas

Kualitas merupakan indikator dari variabel kinerja, Indikator kualitas diukur menggunakan tanggapan responden pada pertanyaan yang dapat dilihat pada Tabel 4.22:

Tabel 4.22
Distribusi jawaban responden mengenai indikator kualitas

Indikator Kualitas					
Butir Pernyataan	Bobot	F	%	∑ Skor	Skor Ideal
Ketepatan	5	70	53,85	350	650
	4	22	16,92	88	
	3	22	16,92	66	
	2	10	7,69	20	
	1	6	4,62	6	
	Total	130	100%	530	
Ketelitian	5	46	35,38	230	650
	4	42	32,31	168	
	3	22	16,92	66	
	2	14	10,77	28	
	1	6	4,62	6	
	Total	130	100%	498	
Akumulasi jawaban responden				1028	1300
Persentase Tanggapan					79,08

Sumber : Data primer yang diolah (2014)

Hasil tanggapan responden untuk pernyataan pertama menunjukkan bahwa paling banyak responden berpendapat bahwa dalam proses kerja ketepatan mereka dalam mendesain sangat baik dengan persentase sebesar 53,85% disusul dengan ketepatan yang baik sebesar 16,92%, dan ketepatan yang cukup baik sebesar 16,92%. Maka dapat disimpulkan bahwa para karyawan studio desain di Bandung sudah memiliki ketepatan yang sangat baik dalam melakukan proses kerjanya. Ketepatan disini terdiri dari ketepatan dalam merancang konsep desain, ketepatan dalam pemilihan material desain, dan ketepatan dalam menyelesaikan suatu desain dalam tenggat waktu yang ditentukan. Dari ketiga hal tersebut dapat dilihat bahwa mayoritas para karyawan studio desain di Bandung sudah mampu memenuhi semua hal tersebut.

Hasil tanggapan responden untuk pernyataan kedua menunjukkan bahwa paling banyak responden berpendapat bahwa mereka sangat teliti dengan persentase sebesar 35,38% disusul dengan teliti sebesar 32,31%, dan cukup teliti sebesar 16,92%. Ketelitian dalam merancang sebuah desain sangatlah penting, karena apabila dalam merancang sesuatu tidak teliti maka dalam proses produksi akan mengalami kendala teknis seperti material yang digunakan tidak sesuai dengan *blueprint* desainnya atau produk yang dihasilkan tidak sesuai dengan konsep perancangan. Namun para karyawan studio desain di Bandung sudah mampu dan baik dalam hal ketelitian yang akan berdampak positif pada kualitas kinerja.

4.3.4.2 Indikator Kuantitas

Kuantitas merupakan indikator dari variabel kinerja, Indikator kuantitas diukur menggunakan tanggapan responden pada pertanyaan yang dapat dilihat pada Tabel 4.23:

Tabel 4.23
Distribusi jawaban responden mengenai indikator kuantitas

Indikator Kuantitas					
Butir Pernyataan	Bobot	F	%	∑ Skor	Skor Ideal
Output Rutin	5	26	20,00	130	650
	4	34	26,15	136	
	3	46	35,38	138	
	2	10	7,69	20	
	1	14	10,77	14	
	Total	130	100%	438	
Kecepatan dalam menyeleseikan kerja	5	14	10,77	320	650
	4	42	32,31	168	
	3	64	49,23	42	
	2	10	7,69	20	
	1	0	-	0	
	Total	130	100%	550	
Akumulasi jawaban responden				988	1300
Persentase Tanggapan					76

Sumber : Data primer yang diolah (2014)

Hasil tanggapan responden untuk pernyataan pertama menunjukkan bahwa paling banyak responden berpendapat bahwa mereka dapat membuat output cukup rutin dengan persentase sebesar 35,67% disusul rutin sebesar 26,15%, dan sangat rutin sebesar 20%. Disini perlu adanya peningkatan dari segi output rutin para karyawan studio desain di Bandung. *Output* rutin akan berdampak pada keselarasan antara permintaan dari konsumen dengan kemampuan pemenuhan kebutuhan dari studio desain tersebut. Semakin berimbang antara permintaan dan pemenuhan kebutuhan maka dinilai baik pula kuantitas dari perusahaan tersebut. Maka dari itu karyawan studio desain di Bandung perlu mendapatkan pelatihan agar lebih terampil dalam menghasilkan *output* rutin.

Hasil tanggapan responden untuk pernyataan kedua menunjukkan bahwa paling banyak responden berpendapat bahwa mereka memiliki tingkat kecepatan

cukup cepat dalam menyeleseikan kerja dengan persentase sebesar 49.23% disusul dengan cepat sebesar 32,31%, dan sangat cepat sebesar 10,77%. Dari data tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa para karyawan studio desain di Bandung sudah cukup baik dalam hal kecepatan menyelesaikan pekerjaan. Namun demikian perlu adanya peningkatan dalam hal ini agar dalam menyeleseikan pekerjaan dapat lebih cepat lagi yang nantinya akan berpengaruh positif pada *output* rutin dan kuantitas dari kinerja.

4.3.4.3 Indikator Tanggung Jawab

Tanggung jawab merupakan indikator dari variabel kinerja, Indikator tanggung jawab diukur menggunakan tanggapan responden pada pertanyaan yang dapat dilihat pada Tabel 4.24:

Tabel 4.24
Distribusi jawaban responden mengenai indikator tanggung jawab

Indikator Tanggung Jawab					
Butir Pernyataan	Bobot	F	%	∑ Skor	Skor Ideal
Menyeleseikan pekerjaan dan Tidak melempar kesalahan kepada orang lain	5	35	26,92	175	650
	4	43	33,08	172	
	3	24	18,46	72	
	2	22	16,92	44	
	1	6	4,62	6	
Total		130	100	469	
Akumulasi jawaban responden					650
Persentase Tanggapan					72,15

Sumber : Data primer yang diolah (2014)

Hasil tanggapan responden untuk pernyataan pertama menunjukkan bahwa paling banyak responden berpendapat bahwa mereka dapat menyeleseikan pekerjaan dan tidak melempar kesalahan kepada orang lain dengan persentase sebesar

33,08% disusul sangat bertanggung jawab sebesar 26,92%, dan cukup bertanggung jawab sebesar 18,46%. Para karyawan studio desain di Bandung dapat menyelesaikan pekerjaan yang diembannya dengan penuh tanggung jawab dan apabila terjadi kesalahan dalam proses kerja tersebut para karyawan berani untuk mengakui kesalahannya tanpa melempar kesalahan tersebut kepada orang lain.

Selanjutnya untuk mendapatkan gambaran mengenai variabel kinerja secara menyeluruh, akan dilakukan rekapitulasi jumlah skor tanggapan responden atas 3 indikator dan hasilnya dirangkum pada tabel 4.25:

Tabel 4.25
Rekapitulasi skor jawaban responden pada variabel kinerja

No.	Indikator	Skor aktual	Skor ideal	%	Kategori
1.	Kualitas	1028	1300	79,08	Tinggi
2.	Kuantitas	988	1300	76,00	Tinggi
3.	Tanggung jawab	469	650	72,15	Tinggi
Jumlah		2485	3250	76,46	Tinggi

Sumber : Data primer yang diolah (2014)

Berdasarkan tabel diatas, untuk mencari bagaimana sebenarnya tanggapan responden terhadap variabel kinerja, dapat digunakan rumus sebagai berikut :

$$\% \text{ Skor Aktual} = \frac{Skor\ Aktual}{Skor\ Ideal} x\ 100 = \frac{2485}{3250} x\ 100 = 76{,}46\%$$

Tidak Tinggi	Kurang Tinggi	Cukup Tinggi	Tinggi	Sangat Tinggi
20.00-36.00	36.01-52.00	52.01-68.00	68.01-84.00	84.01-100

↓

Tinggi (76,46%)

Gambar 4.4
Kategorisasi Variabel Kinerja

Berdasarkan persentase total skor tanggapan responden maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan di studio desain di Bandung sudah baik. Hal ini ditunjukkan dengan kinerja yang baik pada ketiga indikator diatas yaitu indikator kualitas, kuantitas, dan tanggung jawab dalam kategori tinggi.

4.4 Pengujian Hipotesis Penelitian

Berdasarkan hasil analisis terhadap instrumen penelitian (kuesioner) dan selanjutnya analisis penskalaan maka dari data yang diperoleh tersebut akan dipergunakan untuk menganalisa dan menguji rumusan hipotesis penelitian dengan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM). Data yang diolah dengan SEM ini adalah data hasil kuesioner tanggapan responden karyawan tentang variabelkreativitas, inovasi, gaya kepemimpinan, dan kinerja karyawan.

Dalam *Structural Equation Modeling* ada dua jenis model yang terbentuk, yaitu model pengukuran dan model struktural. Model pengukuran menjelaskan proporsi variance masing-masing variabel manifes (indikator) yang dapat dijelaskan didalam variabel laten. Dari model pengukuran akan diketahui indikator mana yang signifikan dalam pembentukkan variabel laten sebagai indikasi valid tidaknya indikator yang bersangkutan dalam mengukur variabel laten. Selain menguji signifikansi variabel manifes, pada model pengukuran juga dapat dicari nilai construct reliability yang menunjukkan apakah sekumpulan variabel manifes tersebut memiliki derajat kesesuaian yang tinggi dalam membentuk variabel laten. Batas nilai terendah *construct reliability* yang masih dapat diterima adalah 0.7 dan batas nilai *variance extracted* yang masih dapat

diterima adalah 0,5 (Setyo Hari Wijanto, 208:66). Setelah model pengukuran masing-masing variabel laten diuraikan selanjutnya dijabarkan model struktural yang akan mengkaji pengaruh masing-masing variabel laten independen (*Exogen latent variable*) terhadap variabel laten dependen (*Endogen latent variable*).

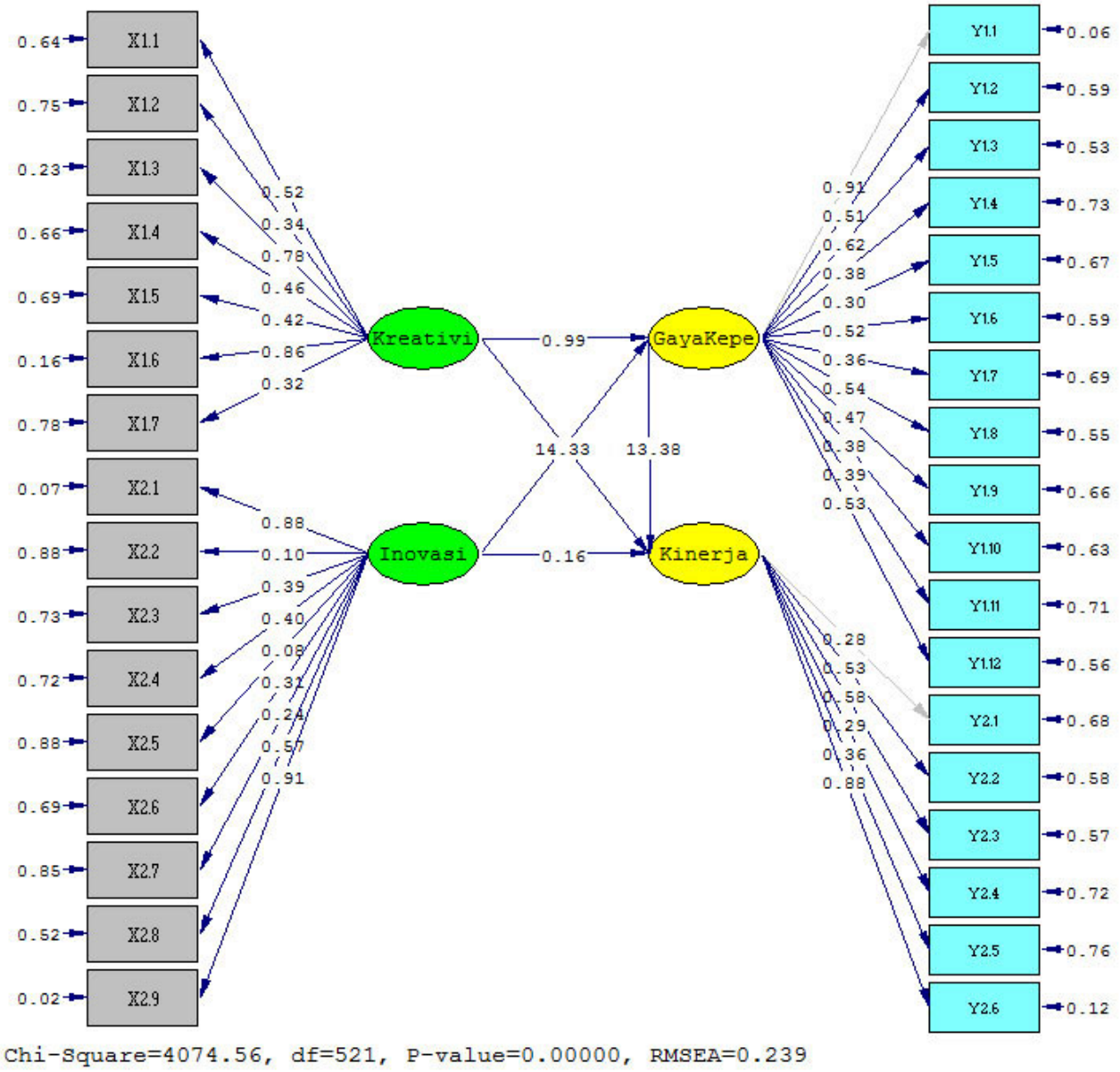
4.4.1 Uji Kecocokan Model

Terdapat tiga jenis uji kecocokan model, yaitu uji kecocokan model pengukuran, uji kecocokan keseluruhan model dan uji kecocokan model struktural.

Berdasarkan pengolahan data menggunakan Lisrel 8.8 maka didapatkan model penelitian yang terdiri dari 3 kategori, yaitu :

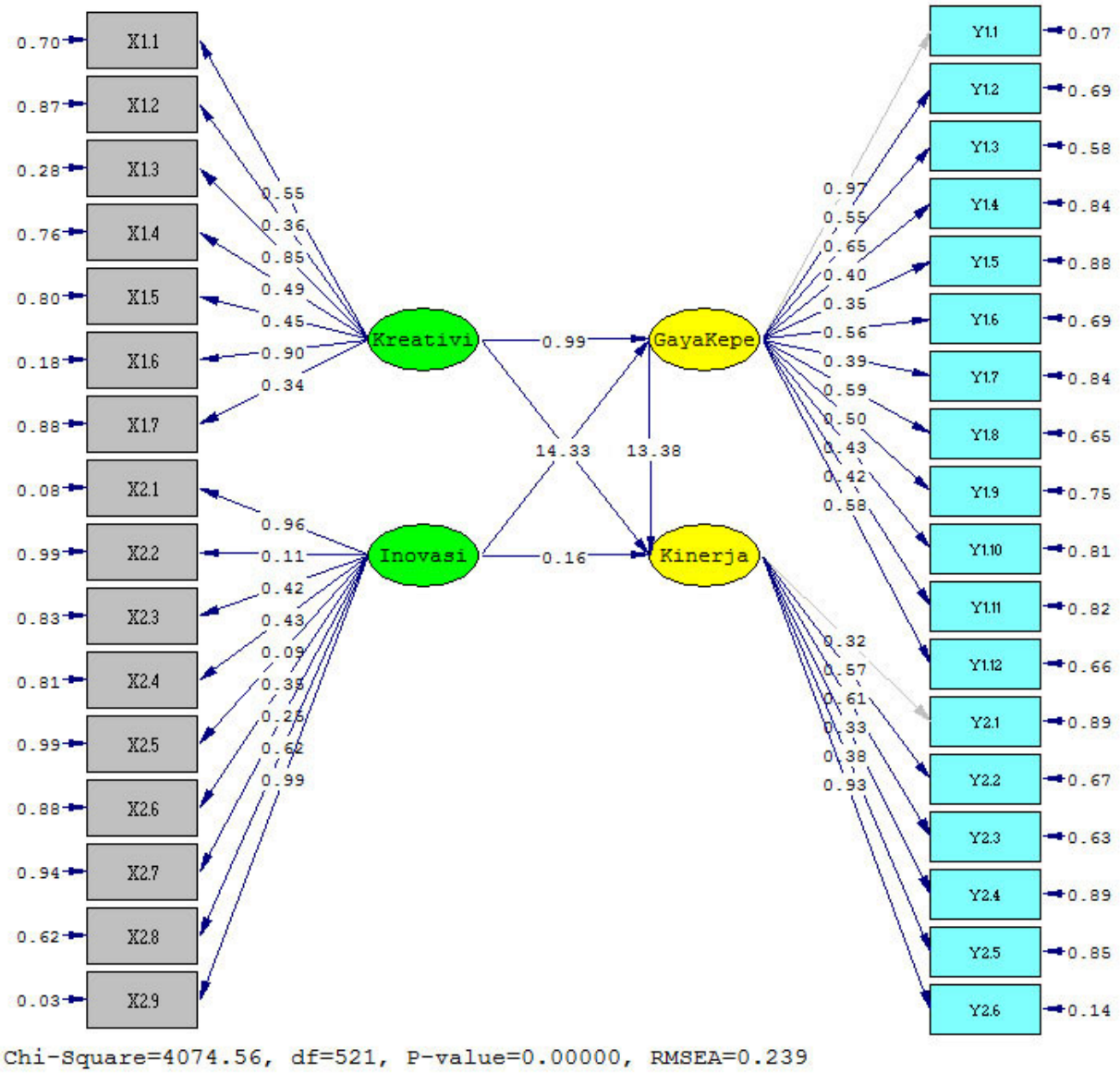
1. Basic Model Estimates
2. Basic Model Standardized Solution
3. Basic Model T-Values

Untuk hasil model dapat dilihat pada gambar 4.5, 4.6, dan 4.7 dibawah ini :



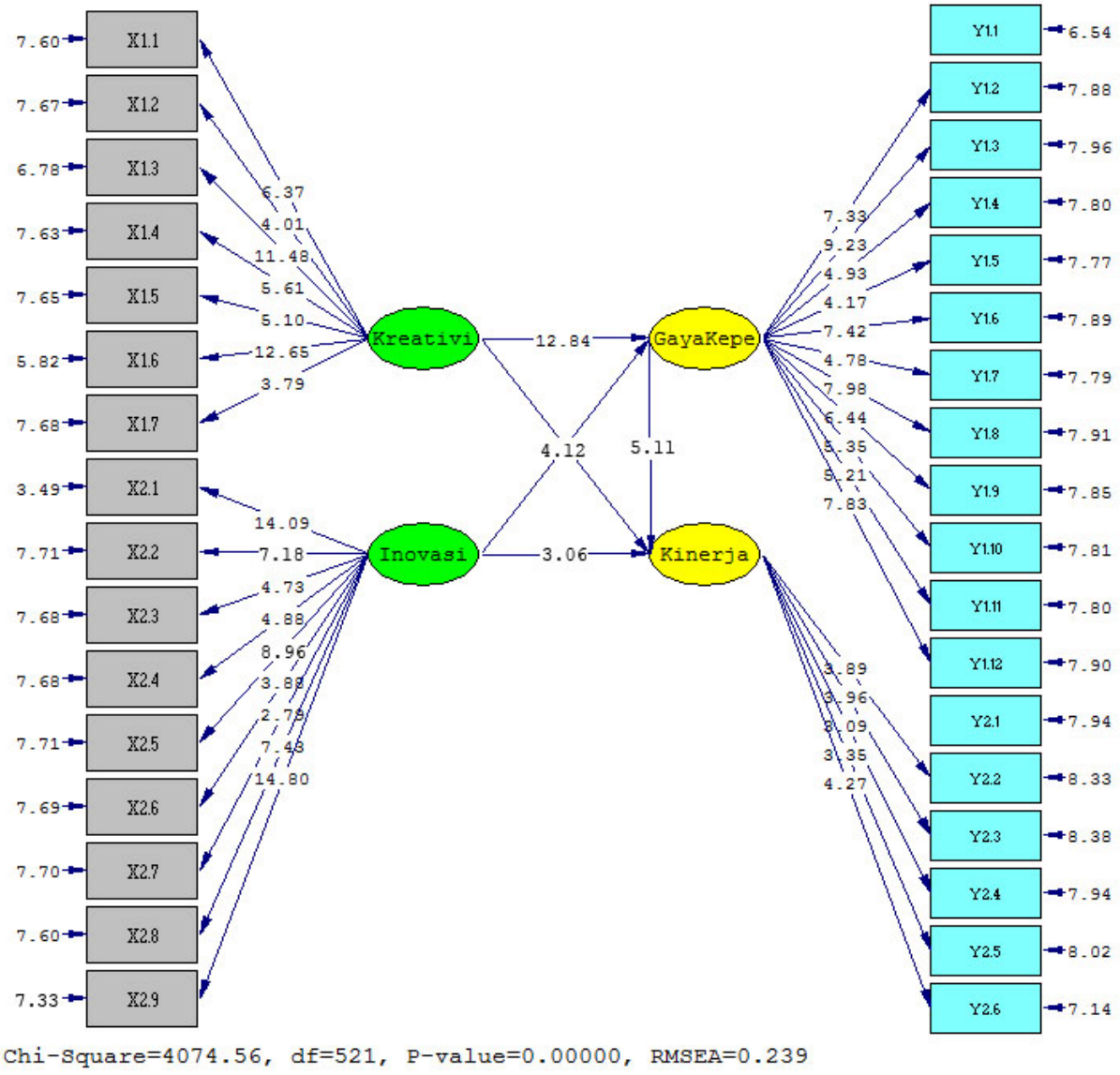
Gambar 4.5

Basic Model Estimates



Gambar 4.6

Basic Model Standardized Solution



Gambar 4.7

Basic Model T-Values

4.4.1.1 Model Pengukuran

Untuk menguji apakah indikator-indikator yang digunakan pada masing-masing variabel laten yaitu kreativitas, inovasi, gaya kepemimpinan dan kinerja pada model penelitian memiliki derajat kesesuaian yang baik terlebih dahulu dihitung reliabilitas indikator menggunakan pendekatan construct reliability dan variance extracted.

4.4.1.1.1 Model Pengukuran Variabel Laten Kreativitas

Untuk menguji apakah indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur variabel laten kreativitas memiliki derajat kesesuaian yang tinggi, maka dihitung reliabilitas ketujuh indikator menggunakan pendekatan *construct reliability* dan *variance extracted.* Hasil pengujian masing-masing indikator variabel laten kreativitas disajikan pada tabel berikut ini :

Tabel 4.26
Ringkasan hasil komputasi statistik model pengukuran variabel kreativitas

Indikator	Standardized Loading	(Standardized Loading)^2	Nilai t*	Error variance
X1.1	0.55	0.3025	6.37	0.64
X1.2	0.36	0.1296	4.01	0.75
X1.3	0.85	0.7225	11.48	0.23
X1.4	0.49	0.2401	5.61	0.66
X1.5	0.45	0.2025	5.1	0.69
X1.6	0.9	0.81	12.65	0.16
X1.7	0.34	0.1156	3.79	0.78
Jumlah	3.94	2.5228	49.01	3.91
Construct Reliability = 0,79 Variance extracted = 0,43 *t-kritis = 1,96				

Sumber : Data primer yang diolah (2014)

Tabel diatas menunjukkan bahwa terdapat tujuh variabel teramati atas variabel laten kreativitas telah lolos uji validitas, karena telah memenuhi persyaratan yaitu nilai *loading factors* ≥50 dan nilai t-value ≥1,96. Sedangkan, uji reliabilitas variabel kreativitas menghasilkan nilai yang baik. Dapat dilihat bahwa *construct raliability* (CR) sebesar 0,79 ≥ 0,70, sehingga variabel kreativitas memiliki konsistensi yang baik. Salah satu cara lain untuk melihat reliabilitas adalah melalui *variance extracted* (VE), dimana nilai VE yang didapatkan adalah 0,43 ≤ 0,50. Namun, cara ini adalah optional atau tidak diharuskan (Setyo Hari Wijanto, 2008:66). Sehingga peneliti melihat dari nilai CR sebagai ukuran reliabilitas.

4.4.1.1.2 Model Pengukuran Variabel Laten Inovasi

Untuk menguji apakah indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur variabel laten inovasi memiliki derajat kesesuaian yang tinggi, maka dihitung reliabilitas kesembilan indikator menggunakan pendekatan *construct reliability* dan *variance extracted.* Hasil pengujian masing-masing indikator variabel laten inovasi disajikan pada tabel berikut ini :

Tabel 4.27
Ringkasan hasil komputasi statistik model pengukuran variabel inovasi

Indikator	Standardized Loading	(Standardized Loading)^2	Nilai t*	Error variance
X2.1	0.88	0.7744	14.09	0.067
X2.2	0.1	0.01	1.18	0.88
X2.3	0.39	0.1521	4.73	0.73
X2.4	0.4	0.16	4.88	0.72
X2.5	0.84	0.7056	0.96	0.88
X2.6	0.31	0.0961	3.88	0.69
X2.7	0.24	0.0576	2.79	0.85
X2.8	0.57	0.3249	7.43	0.52
X2.9	0.91	0.8281	14.8	0.024
Jumlah	4.64	3.1088	54.74	5.361
Construct Reliability = 0,89 Variance extracted = 0,44 *t-kritis = 1,96				

Sumber : Data primer yang diolah (2014)

Tabel diatas menunjukkan bahwa terdapat sembilan variabel teramati atas variabel laten inovasi telah lolos uji validitas, karena telah memenuhi persyaratan yaitu nilai *loading factors* ≥50 dan nilai t-value ≥1,96. Sedangkan, uji reliabilitas variabel inovasi menghasilkan nilai yang baik. Dapat dilihat bahwa *construct raliability* (CR) sebesar 0,89 ≥ 0,70, sehingga variabel inovasi memiliki konsistensi yang baik. Salah satu cara lain untuk melihat reliabilitas adalah melalui *variance extracted* (VE), dimana nilai VE yang didapatkan adalah 0,44 ≤ 0,50. Namun, cara ini adalah optional atau tidak diharuskan (Setyo Hari Wijanto, 2008:66). Sehingga peneliti melihat dari nilai CR sebagai ukuran reliabilitas.

4.4.1.1.3 Model Pengukuran Variabel Laten Gaya Kepemimpinan

Untuk menguji apakah indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur variabel laten gaya kepemimpinan memiliki derajat kesesuaian yang

tinggi, maka dihitung reliabilitas keduabelas indikator menggunakan pendekatan *construct reliability* dan *variance extracted.* Hasil pengujian masing-masing indikator variabel laten kinerja disajikan pada tabel berikut ini :

Tabel 4.28
Ringkasan hasil komputasi statistik model pengukuran variabel gaya kepemimpinan

Indikator	Standardized Loading	(Standardized Loading)^2	Nilai t*	Error variance
Y1.1	0.91	0.8281	0	0.6
Y1.2	0.51	0.2601	7.33	0.59
Y1.3	0.62	0.3844	9.23	0.53
Y1.4	0.38	0.1444	4.93	0.73
Y1.5	0.3	0.09	4.17	0.67
Y1.6	0.52	0.2704	7.42	0.59
Y1.7	0.36	0.1296	4.78	0.69
Y1.8	0.54	0.2916	7.98	0.55
Y1.9	0.47	0.2209	6.44	0.66
Y1.10	0.38	0.1444	5.35	0.63
Y1.11	0.39	0.1521	5.21	0.71
Y1.12	0.53	0.2809	7.83	0.56
Jumlah	5.91	3.1969	70.67	7.51
Construct Reliability = 0,82 Variance extracted = 0,54 *t-kritis = 1,96				

Sumber : Data primer yang diolah (2014)

Tabel diatas menunjukkan bahwa terdapat duabelas variabel teramati atas variabel latengaya kepemimpinan telah lolos uji validitas, karena telah memenuhi persyaratan yaitu nilai *loading factors* ≥50 dan nilai t-value ≥1,96. Sedangkan, uji reliabilitas variabel gaya kepemimpinan menghasilkan nilai yang baik. Dapat dilihat bahwa *construct raliability* (CR) sebesar 0,82 ≥ 0,70, sehingga variabelgaya kepemimpinan memiliki konsistensi yang baik. Salah satu cara lain

untuk melihat reliabilitas adalah melalui *variance extracted* (VE), dimana nilai VE yang didapatkan adalah 0,54 ≤ 0,50 dan masuk dalam kriteria baik dan memiliki makna bahwa 54% informasi yang terkandung dalam variabel teramati (12 indikator) dapat terwakili dalam variabel laten (variabel inovasi).

4.4.1.1.4 Model Pengukuran Variabel Laten Kinerja

Untuk menguji apakah indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur variabel laten kinerja memiliki derajat kesesuaian yang tinggi, maka dihitung reliabilitas keenam indikator menggunakan pendekatan *construct reliability* dan *variance extracted.* Hasil pengujian masing-masing indikator variabel laten kinerja disajikan pada tabel berikut ini :

Tabel 4.29
Ringkasan hasil komputasi statistik model pengukuran variabel kinerja

Indikator	Standardized Loading	(Standardized Loading)^2	Nilai t*	Error variance
Y2.1	0.28	0.0784	0	0.68
Y2.2	0.53	0.2809	3.89	0.57
Y2.3	0.58	0.3364	3.96	0.72
Y2.4	0.29	0.0841	3.09	0.76
Y2.5	0.36	0.1296	3.35	0.12
Y2.6	0.88	0.7744	4.27	0.59
Jumlah	2.92	1.6838	18.56	3.44
Construct Reliability = 0,82 Variance extracted = 0,54 *t-kritis = 1,96				

Sumber : Data primer yang diolah (2014)

Tabel diatas menunjukkan bahwa terdapat enam variabel teramati atas variabel laten kinerja telah lolos uji validitas, karena telah memenuhi persyaratan

yaitu nilai *loading factors* ≥50 dan nilai t-value ≥1,96. Sedangkan, uji reliabilitas variabel kinerja menghasilkan nilai yang baik. Dapat dilihat bahwa *construct raliability* (CR) sebesar 0,82 ≥ 0,70, sehingga variabel kinerja memiliki konsistensi yang baik. Salah satu cara lain untuk melihat reliabilitas adalah melalui *variance extracted* (VE), dimana nilai VE yang didapatkan adalah 0,54 ≤ 0,50 dan masuk dalam kriteria baik dan memiliki makna bahwa 54% informasi yang terkandung dalam variabel teramati (6 indikator) dapat terwakili dalam variabel laten (variabel inovasi).

4.4.1.2 Uji Kecocokan Keseluruhan Model

Sebelum melakukan analisis lebih lanjut, maka perlu dilakukan pengujian statistik terhadap model SEM keseluruhan. Tujuan pengujian adalah untuk menguji apakah model secara keseluruhan dapat dikatakan fit dengan data sampel yang ada dan untuk mengetahui seberapa tepat variabel-variabel yang diamati dapat menjelaskan variabel laten yang ada. Hasil *Goodness Of Fit* (GOF) yang dihasilkan dari model SEM dengan bantuan software Lisrel 8.8 adalah sebagai berikut :

Tabel 4.30
Output GOF

Ukuran GOF	Tingkat kecocokan	Hasil estimasi	Tingkat kecocokan
Statistic Chi-Square (χ^2)	Nilai yang kecil P > 0,05	χ^2 =4540,42 (p = 0,00)	Kurang baik
NCP interval	Nilai yang kecil interval yang sempit	3553,56 (3353,99 ; 3760,47)	Baik
RMSEA P (Close fit)	RMSEA ≤ 0,08 P ≥ 0,05	0,23 (p = 0,00)	Kurang baik
ECVI	Nilai yang kecil dan dekat dengan ECVI saturated	M* = 35,48 S* = 10,00 I* = 96.45	Baik
AIC	Nilai yang kecil dan dekat dengan AIC saturated	M* = 4222,56 S* = 1190,00 I* = 11477,39	Baik
CAIC	Nilai yang kecil dan dekat dengan CAIC saturated	M* = 4502,83 S* = 3443,56 I* = 11606,17	Baik
NFI	NFI ≥ 0.90	0,90	Baik (Good fit)
NNFI	NNFI ≥ 0.90	0,90	Baik (Good fit)
CFI	CFI ≥ 0.90	0,93	Baik (Good fit)
IFI	IFI ≥ 0.90	0,93	Baik (Good fit)
RFI	RFI ≥ 0.90	0,87	Marginal fit
RMR	Standardized RMR ≤ 0,05	0,19	Kurang baik
GFI	GFI ≥ 0.90	0,74	Kurang baik
AGFI	AGFI ≥ 0.90	0,69	Kurang baik

Sumber : Data primer yang diolah (2014)

Tabel diatas menunjukkan bahwa terdapat 8 ukuran GOF yang menunjukkan kecocokan yang baik (Good fit), 1 ukuran GOF yang menunjukkan kecocokan yang sedang (Marginal Fit), dan 5 ukuran GOF yang menunjukkan kecocokan yang kurang baik. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kecocokan keseluruhan model adalah baik (good fit).

4.4.1.3 Model Struktural

Setelah diuraikan model pengukuran masing-masing variabel laten endogen dan eksogen selanjutnya akan diuraikan model struktural antar variabel laten yang terbentuk dari model pengukuran. Berdasarkan kerangka pengujian model struktural, maka secara garis besar model struktural yang akan diuji pada penelitian ini disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.31
Model struktural antar variabel laten

Endogenous Construct	Exogenous Construct			Error
	ξ1	ξ2	ξ3	
Ƞ	ϒ1 ξ1	ϒ2 ξ2	ϒ3 ξ3	+ ζ

Keterangan :

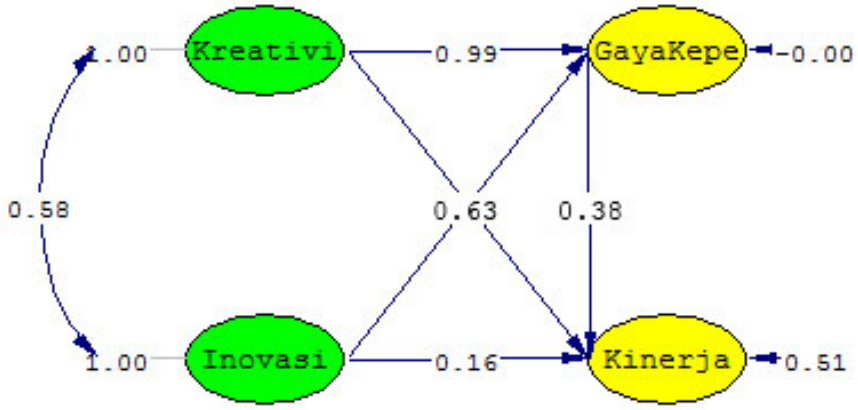
ξ1 = Kreativitas
ξ2 = Inovasi
ξ3 = Gaya Kepemimpinan
Ƞ = Kinerja karyawan
ζ = Pengaruh faktor lain terhadap kinerja karyawan
ϒ = Koefisien pengaruh laten eksogen terhadap laten endogen

Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan *software* Lisrel 8.8 diperoleh persamaan struktural sebagai berikut :

Tabel 4.32
Persamaan struktural antar variabel laten

Endogenous Construct	Exogenous Construct			Error
	ξ1	ξ2	ξ3	
Ƞ	0.63	0.16	0.38	+ 0.51

Sumber : Data primer yang diolah (2014)



Gambar 4.8
Diagram jalur hubungan struktural antar variabel laten

Tabel 4.33
Besar pengaruh kreativitas inovasi gaya kepemimpinan terhadap kinerja

Variabel	Koefisien jalur	Pengaruh langsung	Pengaruh tidak langsung	Total
ξ1	0.63	39,69%.	2.22%	41.91%
ξ2	0.16	2,56%.	2.22%	4.78%
ξ3	0.38	14.44%	2.22%	16.66
Total pengaruh secara bersama-sama				63.35%

Sumber : Data primer yang diolah (2014)

Untuk penghitungan pengaruh langsung adalah koefisien jalur dikuadratkan kemudian dikalikan 100%.

Pada variabel ξ1 pengaruh langsungnya adalah $(0,63)^2$ x 100% = 39,69%.

Pada variabel ξ2 pengaruh langsungnya adalah $(0,16)^2$ x 100% = 2,56%.

Pada variabel ξ3 pengaruh langsungnya adalah $(0,38)^2$ x 100% = 14,44%.

Sedangkan untuk perhitungan pengaruh tidak langsung adalah koefisien jalur ξ1 x korelasi ξ1 ξ2 x koefisien jalur ξ2 kemudian dikalikan 100%. Sehingga dapat dihitung (0,63 x 0,58 x 0,16 x 0,38) x 100% = 2.22%.

Secara bersama-sama kreativitas dan inovasi mampu menjelaskan perubahan yang terjadi pada kinerja karyawan sebesar 63,35% dan sisanya sebesar 36.65% dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti.

4.4.2 Hubungan Korelasi Antar Variabel

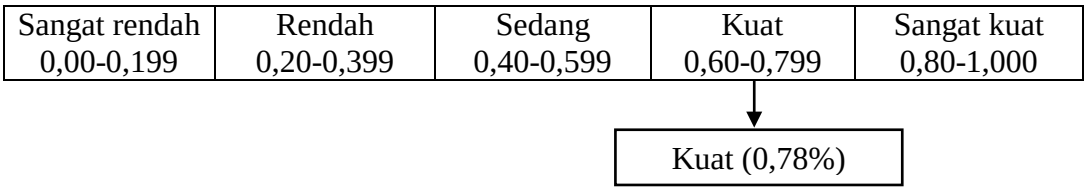
Berdasarkan pengolahan data memakai software Lisrel 8.8 maka didapatkan korelasi antar variabel laten sebagai berikut :

Covariance Matrix of Latent Variables

	GayaKepe	Kinerja	Kreativi	Inovasi
GayaKepe	1.00			
Kinerja	0.77	1.00		
Kreativi	0.74	0.83	1.00	
Inovasi	0.59	0.54	0.78	1.00

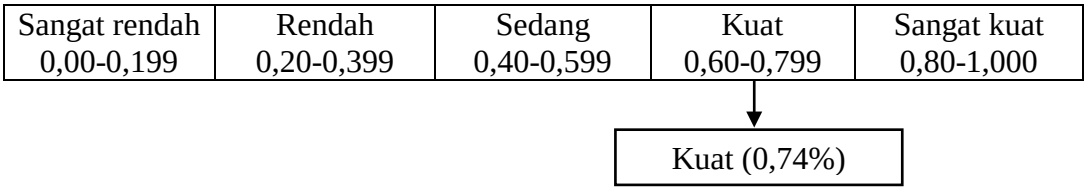
Berdasarkan hasil *correlation matrix* dapat dilihat bahwa terdapat hubungan korelasi yang kuat antara ketiga variabel tersebut, berikut penjelasannya:

1) Terdapat hubungan yang kuat antara variabel kreativitas (X_1) dengan inovasi (X_2) sebesar 0.78 (78%), artinya bahwa jika kreativitas mengalami kenaikan maka inovasi pun akan ikut naik dan begitupun sebaliknya.



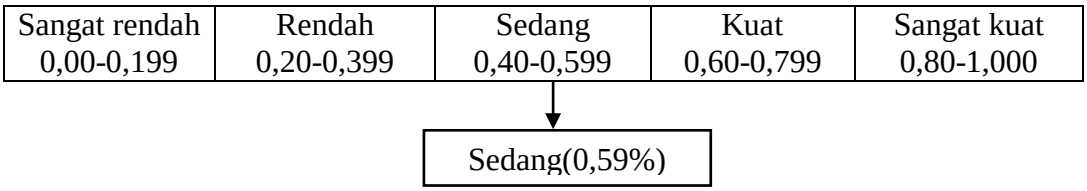
Gambar 4.9
Korelasi X_1 dengan X_2

2) Terdapat hubungan yang kuat antara kreativitas (X_1) dengan gaya kepemimpinan (Y1) yaitu sebesar 0.74 (74%), artinya jika kreativitas mengalami kenaikan maka gaya kepemimpinan karyawan akan ikut naik dan begitupun sebaliknya.



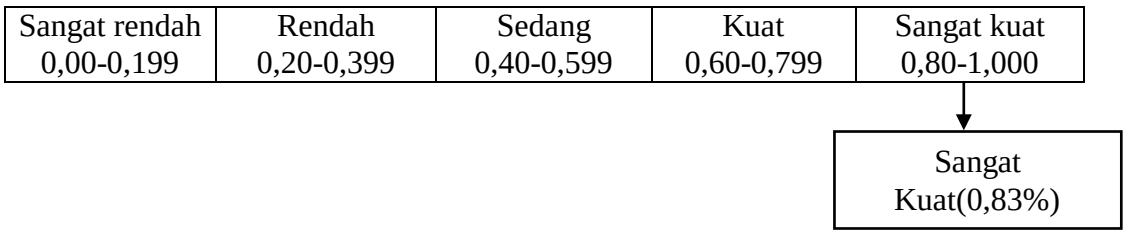
Gambar 4.10
Korelasi X_1 dengan Y1

3) Terdapat hubungan yang sedang antara inovasi (X_2) gaya kepemimpinan (Y_1) yaitu sebesar 0.59 (59%), artinya jika inovasi mengalami kenaikan maka gaya kepemimpinan akan ikut naik dan begitupun sebaliknya.



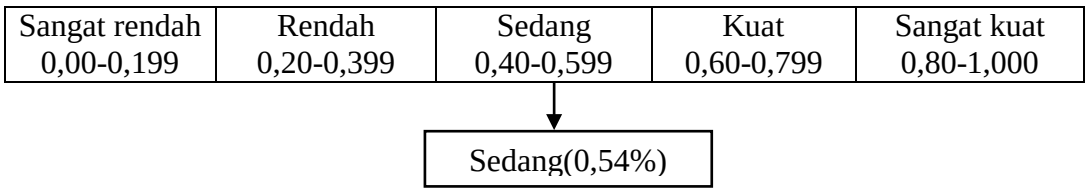
Gambar 4.11
Korelasi X_2 dengan Y1

4) Terdapat hubungan yang sangat kuat antara kreativitas (X1) terhadap kinerja (Y2) yaitu sebesar 0.83 (83%), artinya jika kreativitas mengalami kenaikan maka kinerja akan ikut naik dan begitupun sebaliknya.



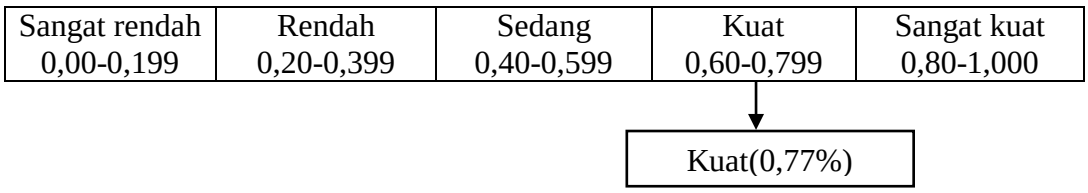
Gambar 4.12
Korelasi X1 dengan Y2

5) Terdapat hubungan yang sedang antara inovasi (X2) terhadap kinerja (Y2) yaitu sebesar 0.54 (54%), artinya jika inovasi mengalami kenaikan maka kinerja akan ikut naik dan begitupun sebaliknya.



Gambar 4.13
Korelasi X_2 dengan Y2

6) Terdapat hubungan yang kuat antara gaya kepemimpinan (Y1) terhadap kinerja (Y2) yaitu sebesar 0.77 (77%), artinya jika gaya kepemimpinan mengalami kenaikan maka kinerja akan ikut naik dan begitupun sebaliknya.



Gambar 4.14
Korelasi Y1 dengan Y2

4.5. Pengujian Hipotesis

Setelah diuraikan model pengukuran masing-masing variabel laten serta persamaan struktural antar variabel laten, selanjutnya dilakukan uji signifikansi pengaruh masing-masing variabel laten eksogenus (variabel bebas) terhadap variabel laten endogenus (variabel terikat).

Berdasarkan hasil pengolahan data dengan menggunakan program Lisrel 8..8, terdapat substruktur persamaaan, yaitu:

```
                          Structural Equation

Kinerja = 0.38*GayaKepe + 0.63*Kreativi + 0.16*Inovas,Errorvar.= 0.36, R²=0.64
            (118.38)         (116.98)          (2.53)                 (5.42)
              0.11             0.12              0.064                  0.093
```

Berdasarkan hasil analisis tampak bahwa koefisien determinasi (R^2) sebesar 0.64 berarti bahwa variabel kinerja karyawan (Y2) dapat diterangkan oleh variabel bebas X_1 (kreativitas) dan X_2 (inovasi) dan Y1 (Gaya Kepemimpinan). Dan pengaruh variabel di luar model sebesar 34% (errorvar = 0.34).

4.5.1 Hubungan Antara Kreativitas Dan Inovasi

Kreativitas dihipotesiskan memliki hubungan yang signifikan dengan inovasi pada karyawan studio desain di Bandung. untuk membuktikan kebenaran hipotesis tersebut dilakukan pengujian dengan hipotesis statistik sebagai berikut :

Ho : Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara kreativitas dengan inovasi pada karyawan studi desain di Bandung.

Ha : Terdapat hubungan yang signifikan antara kreativitas dengan inovasi pada karyawan studio desain Bandung..

Tabel 4.34
Besar hubungan kreativitas dan inovasi

Hubungan	Koefisien korelasi	t-hitung	t-kritis	kesimpulan
Kreativitas dengan Inovasi	0.58	4.12	1,96	Terdapat hubungan yang signifikan

Sumber : Gambar 4.8

Berdasarkan tabel diatas dapat disimpulkan bahwa kreativitas dan inovasi karyawan pada studio desain di Bandung terdapat hubungan yang signifikan. Hal ini tercermin dari nilai t-hitung (4.12) yang lebih besar dari t-kritis (1,96). Hal ini didukung dengan kesimpulan penelitian dari Renny Aprilliyani (2006) bahwa Karena kreativitas menjadi alat munculnya inovasi yang mendukung kesuksesan perusahaanmaka penting bagi perusahaan untuk mendukung para pekerjanya untuk menciptakan ide-ide yang kreatif kemudian mengembangkannya, sehingga kreativitas mereka itu menjadi kekuatan perusahaan dalam memenangkan persaingan

4.5.2 Pengaruh Kreativitas Terhadap Gaya Kepemimpinan

Kreativitas dihipotesiskan memliki pengaruh yang signifikan terhadap gaya kepemimpinan karyawan studio desain di Bandung. Untuk membuktikan kebenaran hipotesis tersebut dilakukan pengujian dengan hipotesis statistik sebagai berikut :

Ho : Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara kreativitas terhadap gaya kepemimpinan pada karyawan pada studio desain di Bandung.

Ha : Terdapat pengaruh yang signifikan antara kreativitas terhadap kinerja karyawan pada studio Desain di Bandung.

Tabel 4.35
Besar pengaruh kreativitas terhadap gaya kepemimpinan

Variabel	Koefisien korelasi	t-hitung	t-kritis	kesimpulan
Kreativitas terhadap Gaya Kepemimpinan	0,99	12.84	1,96	Terdapat pengaruh yang signifikan

Sumber : Gambar 4.7

Berdasarkan tabel diatas dapat disimpulkan bahwa kreativitas terhadap gaya kepeimimpinan karyawan pada studio desain di Bandung terdapat pengaruh yang signifikan. Hal ini tercermin dari nilai t-hitung (12.84) yang lebih besar dari t-kritis (1,96). Hal ini didukung dengan kesimpulan penelitian dari Tertio Kunto Dewo bahwa gaya kepemimpinan yang memberikan kepercayaan diharapkan dapat membangun karyawan lebih percaya diri dan lebih kritis. Tantangan menyelesaikan pekerjaan baru guna mendorong karyawan lebih inovatif dan kreatif dalam menyeleseikan pekerjaan.

4.5.3 Pengaruh Inovasi Terhadap Gaya Kepemimpinan

Inovasi dihipotesiskan memliki pengaruh yang signifikan terhadap gaya kepemimpinan karyawan studio desain di Bandung. untuk membuktikan kebenaran hipotesis tersebut dilakukan pengujian dengan hipotesis statistik sebagai berikut :

Ho : Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara inovasi terhadap gaya kepemimpinan karyawan pada studio desain di Bandung.

Ho : Terdapat pengaruh yang signifikan antara inovasi terhadap gaya kepemimpinan karyawan pada studio desain di Bandung.

Tabel 4.36
Besar pengaruh inovasi terhadap gaya kepemimpinan

Variabel	Koefisien korelasi	t-hitung	t-kritis	kesimpulan
Inovasi terhadap Gaya Kepemimpinan	0,63	4,12	1,96	Terdapat pengaruh yang signifikan

Sumber : Gambar 4.7

Berdasarkan tabel diatas dapat disimpulkan bahwa inovasi terhadap gaya kepemimpinan karyawan pada studio desain di Bandung terdapat pengaruh yang signifikan. Hal ini tercermin dari nilai t-hitung (4.12) yang lebih besar dari t-kritis (1,96). Hal ini didukung dengan kesimpulan penelitian dari Tertio Kunto Dewo bahwa gaya kepemimpinan yang memberikan kepercayaan diharapkan dapat membangun karyawan lebih percaya diri dan lebih kritis. Tantangan menyelesaikan pekerjaan baru guna mendorong karyawan lebih inovatif dan kreatif dalam menyeleseikan pekerjaan.

4.5.4 Pengaruh Kreativitas Terhadap Kinerja

Kreativitas dihipotesiskan memliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja karyawan studio desain di Bandung. untuk membuktikan kebenaran hipotesis tersebut dilakukan pengujian dengan hipotesis statistik sebagai berikut :

Ho : Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara kreativitas terhadap kinerja karyawan pada studio desain di Bandung.

Ho : Terdapat pengaruh yang signifikan antara kreativitas terhadap kinerja karyawan pada studio desain di Bandung.

Tabel 4.37
Besar pengaruh kreativitas terhadap kinerja

Variabel	Koefisien korelasi	t-hitung	t-kritis	kesimpulan
Kreativitas terhadap Kinerja	0,63	4,12	1,96	Terdapat pengaruh yang signifikan

Sumber : Gambar 4.7

Berdasarkan tabel diatas dapat disimpulkan bahwa inovasi terhadap gaya kepemimpinan karyawan pada studio desain di Bandung terdapat pengaruh yang signifikan. Hal ini tercermin dari nilai t-hitung (4.12) yang lebih besar dari t-kritis (1,96). Hal ini didukung dengan kesimpulan penelitian dari Mita Andini dan Dyah Budiastuti (2011) bahwa Kreativitas memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu juga kreativitas menunjukkan hubungan yang kuat dengan kinerja karyawan. Sehingga semakin tinggi kreativitas maka kinerja karyawan juga akan meningkat.

4.5.5 Pengaruh Inovasi Terhadap Kinerja

Inovasi dihipotesiskan memliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja karyawan studio desain di Bandung. Untuk membuktikan kebenaran hipotesis tersebut dilakukan pengujian dengan hipotesis statistik sebagai berikut :

Ho : Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara inovasi terhadap kinerja karyawan pada studio desain di Bandung.

Ho : Terdapat pengaruh yang signifikan antara inovasi terhadap kinerja karyawan pada studio desain di Bandung.

Tabel 4.38
Besar pengaruh inovasi terhadap kinerja

Variabel	Koefisien korelasi	t-hitung	t-kritis	kesimpulan
Inovasi terhadap Kinerja	0,16	3.06	1,96	Terdapat pengaruh yang signifikan

Sumber : Gambar 4.7

Berdasarkan tabel diatas dapat disimpulkan bahwa inovasi terhadap kinerja karyawan pada studio desain di Bandung terdapat pengaruh yang signifikan. Hal ini tercermin dari nilai t-hitung (3.06) yang lebih besar dari t-kritis (1,96). Hal ini didukung dengan kesimpulan penelitian dari Ratna Kusumawati (2010) bahwa inovasi berpengaruh pada kinerja karyawan. Hal ini berimplikasi agar perusahaan berupaya untuk menggali kreasi-kreasi baru sehingga dapat memunculkan produk baru.

4.5.6 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja

Gaya kepemimpinan dihipotesiskan memliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja karyawan studio desain di Bandung. Untuk membuktikan kebenaran hipotesis tersebut dilakukan pengujian dengan hipotesis statistik sebagai berikut :

Ho : Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada studio desain di Bandung.

Ho : Terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada studio desain di Bandung.

Tabel 4.39
Besar pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja

Variabel	Koefisien korelasi	t-hitung	t-kritis	kesimpulan
Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja	0,38	5,11	1,96	Terdapat pengaruh yang signifikan

Sumber : Gambar 4.7

Berdasarkan tabel diatas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada studio desain di Bandung terdapat pengaruh yang signifikan. Hal ini tercermin dari nilai t-hitung (5,11) yang lebih besar dari t-kritis (1,96). Hal ini didukung dengan kesimpulan dari penelitian dari Martha Andy Pradana, dkk (2013) menyatakan bahwa Variabel gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Didukung pula dengan kesimpulan dari penelitian dari Syarifah Fatmawati (2013) bahwa ada pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Dan didukung juga dengan kesimpulan dari penelitian Ratna Kusumawati (2010) bahwa karakteristik pimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

4.5.7. Pengaruh Kreativitas, Inovasi, Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja

Kreativitas, Inovasi, Gaya Kepemimpinan dihipotesiskan secara memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada studio desain di Bandung untuk membuktikan kebenaran hipotesis tersebut dilakukan pengujian dengan hipotesis statistik sebagai berikut :

Ho : Kreativitas, inovasi, gaya kepemimpinan secara tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada studio desain di Bandung.

Ha : Kreativitas, Inovasi, gaya kepemimpinan secara memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada studio desain di Bandung.

Kemudian untuk menguji apakah terdapat pengaruh yang kuat secara simultan/keseluruhan antara kreativitas, inovasi, gaya kepemimpinan terhadap kinerja, maka dapat dilihat dari hasil uji F sebagai berikut:

$$F = \frac{(n-k-1)R^2_{yxk}}{k(1-R^2_{yxk})}$$

$$F = \frac{(130\text{-}2\text{-}1)0.49}{2(1\text{-}0.49)} = 56{,}2$$

Tabel 4.40
Besar pengaruh kreativitas dan inovasi terhadap kinerja

Koefisien korelasi	F-hitung	F-kritis	kesimpulan
0,49	56,2	3,06	Terdapat pengaruh yang signifikan

Sumber : Data primer yang diolah (2014)

Berdasarkan tabel diatas dapat disimpulkan bahwa F-hitung hasil pengolahan data sebesar 49% dan nilai ini menjadi uji yang akan dibandingkan dengan nilai F dari tabel. Dari tabel F pada α = 0,05 dan derajat bebas (2:147) diperoleh nilai F-tabel sebesar 3,06. Karena F-hitung (56,2) lebih besar dari F-tabel (3,06) maka pada tingkat kekeliruan 5% (α = 0,05) Ho ditolak sehingga Ha

diterima dan p-value 0,000>0,005. Artinya dengan tingkat kepercayaan 95% dapat disimpulkan bahwa kreativitas, inovasi gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pada studio desain di Bandung. Penelitian terkait dengan penelitian yang sudah dilakukan oleh Mita Andini dan Dyah Budiastuti (2011) menyimpulkan bahwa kreativitas dan perilaku inovatif memiliki hubungan dan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Adapun penelitian terkait lainnya yang dilakukan oleh dengan penelitian yang sudah dilakukan terdapat dalam Syarifah Fatmawati (2013) bahwa ada pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Dan didukung juga dengan kesimpulan dari penelitian Ratna Kusumawati bahwa karakteristik pimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

Selanjutnya hasil uji dari tiap-tiap hipotesis di atas akan disajikan secara ringkas pada Tabel 4.41 tentang kesimpulan hipotesis di bawah ini.

Tabel 4.41
Kesimpulan Hipotesis

Hipotesis		Hubungan/Pengaruh	Hasil Uji
H1	Ada hubungan positif antara kreativitas dan inovasi studio desain di Bandung	Signifikan	Diterima
H2	Ada pengaruh positif antara kreativitas terhadap gaya kepemimpinan studio desain di Bandung	Signifikan	Diterima

H3	Ada pengaruh positif antara inovasi terhadap gaya kepemimpinan studio desain di Bandung	Signifikan	Diterima
H4	Ada pengaruh positif antara kreativitas terhadap kinerja karyawan Studio Desain di Bandung	Signifikan	Diterima
H5	Ada pengaruh positif antara inovasi terhadap kinerja karyawan Studio Desain di Bandung	Signifikan	Diterima
H6	Ada pengaruh positif antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Studio Desain di Bandung	Signifikan	Diterima
H7	Ada pengaruh positif antara kreativitas, inovasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Studio Desain di Bandung	Signifikan	Diterima