

**Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja Dan *Resistance To Change* Terhadap Perilaku Kerja Inovatif Karyawan PT Angkasa Pura I (Persero) Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Dengan Kecerdasan Emosional Sebagai Variabel Moderator**

**Awaludin Habibi Karim<sup>1</sup>, Derriawan<sup>2</sup>, Edy Supriyadi<sup>3</sup>**  
Sekolah Pascasarjana Universitas Pancasila<sup>123</sup>  
Email : [awaludin.karim@ap1.co.id](mailto:awaludin.karim@ap1.co.id)

**ABSTARCT**

*President Joko Widodo's policy of opening the door for foreign investors to compete in airport management in Indonesia is a challenge for them PT Angkasa Pura I (Persero). Companies must be able to increase their capacity from all aspects, especially the capacity of creative and innovative Human Resources. This research was conducted with the aim of finding out how much influence the work environment and resistance to change have on employees' innovative work behavior mediated by job satisfaction and the role of emotional intelligence as a moderating variable. Data analysis in this study used a Structure Equation Modeling (SEM) approach to 317 respondents from PT. Angkasa Pura I (Persero). This study concludes that the work environment has no significant effect on the innovative work behavior of PT Angkasa Pura I (Persero) employees. Meanwhile, job satisfaction and resistance to change directly have a significant effect on the innovative work behavior of employees. The work environment can influence the innovative work behavior of employees if it is mediated by job satisfaction. As for resistance to change, if it is mediated by job satisfaction, the negative effect becomes insignificant on innovative work behavior. The results of this study found that the work environment variable had a significant and greatest impact on job satisfaction. Furthermore, the emotional intelligence variable plays a significant role as a moderator in the interaction between resistance to change and employee innovative work behavior.*

**Keywords : Work Environment, Resistance To Change, Job Satisfaction, Emotional Intelligence, Innovative Work Behavior, Structure Equation Modeling**

**ABSTRAK**

Kebijakan Presiden Joko Widodo membuka pintu bagi investor asing untuk turut berkompetisi dalam pengelolaan Bandara di Indonesia menjadi tantangan tersendiri bagi PT Angkasa Pura I (Persero). Perusahaan harus mampu meningkatkan kapasitasnya dari semua aspek terutama kapasitas Sumber Daya Manusia yang kreatif dan inovatif. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mencari tahu seberapa besar pengaruh lingkungan kerja dan *resistance to change* terhadap perilaku kerja inovatif karyawan dengan dimediasi oleh kepuasan kerja serta peran kecerdasan emosional sebagai variabel moderator. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan *Structure Equation Modeling (SEM)* terhadap 317 responden karyawan PT. Angkasa Pura I (Persero). Penelitian ini menyimpulkan secara langsung lingkungan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap perilaku kerja inovatif karyawan PT Angkasa Pura I (Persero). Sedangkan kepuasan kerja dan *resistance to change* secara langsung berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja inovatif karyawan. Lingkungan kerja dapat mempengaruhi perilaku kerja inovatif karyawan jika dimediasi oleh kepuasan kerja. Adapun *resistance to change*, jika

dimediasi oleh kepuasan kerja, pengaruh negatifnya menjadi tidak signifikan terhadap perilaku kerja inovatif. Hasil penelitian ini menemukan bahwa variabel lingkungan kerja berpengaruh signifikan dan paling besar dampaknya terhadap kepuasan kerja. Selanjutnya, variabel kecerdasan emosional berperan signifikan sebagai moderator dalam interaksi antara *resistance to change* dan perilaku kerja inovatif karyawan.

**Kata Kunci : Lingkungan Kerja, Resistance To Change, Kepuasan Kerja, Kecerdasan Emosional, Perilaku Kerja Inovatif, Structure Equation Modeling**

## A. PENDAHULUAN

Bandar Udara merupakan fasilitas terpenting dalam jasa pelayanan transportasi udara, karena fungsinya yang diperuntukkan sebagai tempat berangkat dan mendaratnya pesawat, naik turunnya penumpang, barang (*cargo*) dan pos serta tidak terbatas itu saja, bandara kini telah berkembang menjadi simpul penting dalam mendorong laju pertumbuhan ekonomi dan pembangunan di wilayah sekitar.

Kebijakan Presiden Joko Widodo yang membuka pintu bagi perusahaan asing untuk turut berkompetisi dalam pengelolaan Bandara di Indonesia menjadi tantangan tersendiri bagi PT Angkasa Pura I (Persero). Hal ini karena untuk dapat memenangkan persaingan perusahaan harus dapat meningkatkan kapasitasnya dari semua aspek dan yang terpenting adalah memiliki Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas, kreatif dan inovatif.

Sebagai perusahaan milik negara yang mengelola bandar udara pada separuh wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia (wilayah Indonesia tengah hingga timur) PT Angkasa Pura I (Persero) mempunyai dua peran, yaitu agen penciptaan nilai dan agen pembangunan. Hal ini menjadi tantangan tersendiri bagi pengembangan sumber daya manusia dan organisasi perusahaan. Karakteristik dan budaya yang berbeda-beda pada setiap daerah menuntut perusahaan agar mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan nyaman bagi karyawan.

Revolusi industri 4.0 telah mengubah budaya karyawan yang awalnya menggunakan "*paper based*" dalam bekerja, beralih menjadi "*digital based*". Dengan adanya teknologi digital dan internet yang semakin maju akan mengubah kebiasaan-kebiasaan pekerja di era revolusi industri sebelumnya. Di era revolusi industri 4.0 membutuhkan tenaga kerja yang kreatif, inovatif, kritis, komunikatif, dan kolaboratif. Intinya adalah perusahaan harus mampu

menciptakan iklim inovasi tetap berjalan bagi karyawannya. Perusahaan yang terus berinovasi akan menemukan cara bagaimana agar terus relevan dan memimpin persaingan di era revolusi industri 4.0 ini.

Cara terbaik bagi sebuah perusahaan untuk menciptakan nilai tambah guna menghadapi tantangan adalah melakukan perubahan melalui langkah-langkah inovatif, dengan kesadaran bahwa yang paling dapat menyesuaikan diri dengan lingkungannya adalah yang akan bertahan dalam kompetisi, dengan demikian perusahaan akan selalu termotivasi untuk mendorong karyawannya agar terus mengembangkan perilaku kerja inovatif.

Berdasarkan data, dalam setahun PT AngkasaPura I (Persero) hanya terjaring 2 – 3% inovasi dari total karyawan secara keseluruhan. Hal ini menunjukkan bahwa perilaku kerja inovasi karyawan PT Angkasa Pura I (Persero) hanya tumbuh 1% dari tahun 2017 hingga tahun 2019 dari seluruh Bandara yang dikelola, sedangkan berdasarkan *Key Performance Indicator (KPI)* PT Angkasa Pura I (Persero) tahun 2019 aspek kepuasan pegawai mencapai 4,35 dari target 4,20 dalam skala likert (1-5). Hasil tersebut menjadi ukuran bagi PT Angkasa Pura I (Persero) dalam mengetahui sejauh mana kenyamanan atas lingkungan kerja yang dirasakan oleh SDM.

Dampak negatif dari kepuasan kerja yaitu penolakan terhadap perubahan (*resistance to change*). Karena persoalan kepribadian, persepsi dan kebutuhan maka karyawan cenderung menolak untuk berubah. Hal ini dapat terlihat ketika perusahaan melakukan perubahan pada pola layanan kesehatan pegawai, dimana terdapat penolakan dari karyawan yang tidak ingin beralih ke pola pelayanan kesehatan yang baru. Beberapa faktor terkait dengan penolakan karyawan terhadap perubahan adalah Pertama) Kebiasaan : merupakan pola tingkah laku yang ditampilkan secara berulang-ulang dalam periode yang lama. Pada umumnya kebiasaan berhubungan dengan rasa nyaman dan kesenangan tertentu. Kedua) Rasa Aman dan Nyaman : jika kondisi saat ini sudah memberikan rasa aman dan nyaman, maka kebutuhan akan rasa aman tersebut relative tinggi dan berlangsung dalam periode yang lama sehingga potensi penolakan terhadap perubahan menjadi besar. Ketiga) Ekonomi : alasan ekonomi sering kali menjadi isu dalam penolakan perubahan. Banyak orang tidak mau berubah karena perubahan tersebut mengancam pendapatan seseorang. Keempat) Ketidakpastian dan Keraguan : sebagian besar perubahan

tidak mudah diprediksi hasilnya. Oleh karena itu muncul ketidak pastian dan Keraguan. Kalau kondisi saat ini sudah pasti, maka individu cenderung akan memilih kondisi yang saat ini berlaku dan cenderung menolak perubahan. Kelima) Presepsi : merupakan cara pandang individu terhadap dunia sekitarnya. Cara pandang tersebut mempengaruhi sikap terhadap perubahan.

Terdapat hubungan antara *resistance to change* terhadap perilaku kerja inovatif. Individu yang mengalami *resistance to change* dapat dijelaskan sebagai individu yang cenderung mengalami hambatan untuk melakukan atau mengikuti tuntutan perubahan yang ada. Jika individu cenderung bertahan dan terhambat untuk mengikuti perubahan, maka individu tersebut cenderung kurang berinisiatif untuk melakukan perbaikan cara kerja sesuai dengan tuntutan kerja baru.

Mengacu pada pembahasan lingkungan kerja, *resistance to change* dan kepuasan kerja serta pengaruhnya terhadap perilaku kerja inovatif, karyawan dituntut memiliki kemampuan untuk memahami stimulus yang dikirim oleh lingkungan dan menunjukkan responnya yang tepat. Terkadang stimulus tersebut tidak selalu mendukung, ada kalanya stimulus tersebut adalah stimulus yang tidak menyenangkan. Untuk menghadapi situasi tersebut aspek personal yang tidak dapat dilepaskan dari bagaimana individu merespon lingkungan dan situasi adalah Kecerdasan Emosional. Dengan kecerdasan emosional yang baik diharapkan individu tersebut dapat mengelola respon emosi yang akan dimunculkan berkaitan dengan tuntutan lingkungannya sehingga dapat terhindar dari pemahaman yang salah tentang situasi tersebut.

Memahami pembahasan Kecerdasan Emosional, maka dapat dianalogikan bagaimana Kecerdasan Emosional memediasi *Resistance To Change* terhadap Perilaku Kerja Inovatif sehingga penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja dan *Resistance To Change* Terhadap Perilaku Kerja Inovatif Karyawan PT Angkasa Pura I (Persero) Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Dengan Kecerdasan Emosional Sebagai Variabel Moderator”**. Penelitian ini melihat dari dua sudut pandang variable yaitu Lingkungan Kerja dan *Resistance To Change* yang mempunyai indikator-indikator yang dapat dikaitkan antara satu dengan lainnya secara bersama-sama mempengaruhi Perilaku Kerja Inovatif

Karyawan dengan dimediasi oleh Kepuasan Kerja karyawan serta didorong oleh Kecerdasan Emosional sebagai variable Moderator.

## **B. POKOK PERMASALAHAN**

Berdasarkan latar belakang di atas dapat diidentifikasi beberapa hal yang menjadi masalah sebagai berikut :

1. Apakah terdapat pengaruh Lingkungan Kerja PT Angkasa Pura I (Persero) terhadap Perilaku Kerja Inovatif karyawan ?
2. Apakah terdapat pengaruh Lingkungan Kerja PT Angkasa Pura I (Persero) terhadap Kepuasan Kerja karyawan ?
3. Apakah terdapat pengaruh Kepuasan Kerja karyawan terhadap Perilaku Kerja Inovatif karyawan PT Angkasa Pura I (Persero) ?
4. Apakah terdapat pengaruh Lingkungan Kerja PT Angkasa Pura I (Persero) terhadap Perilaku Kerja Inovatif karyawan PT Angkasa Pura I (Persero) melalui Kepuasan Kerja karyawan ?
5. Apakah terdapat pengaruh Resistance to Change terhadap Perilaku Kerja Inovatif karyawan PT Angkasa Pura I (Persero) ?
6. Apakah terdapat pengaruh Resistance to Change terhadap Kepuasan Kerja karyawan PT Angkasa Pura I (Persero) ?
7. Apakah terdapat pengaruh Resistance to Change terhadap Perilaku Kerja Inovatif karyawan PT Angkasa Pura I (Persero) melalui Kepuasan Kerja karyawan ?
8. Apakah terdapat pengaruh interaksi Kecerdasan Emosional Karyawan dan *Resistance to Change* terhadap Perilaku Kerja Inovatif karyawan PT Angkasa Pura I (Persero) ?

## **C. TUJUAN PENELITIAN**

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan sebagai berikut :

1. Menganalisis pengaruh Lingkungan Kerja PT Angkasa Pura I (Persero) terhadap Perilaku Kerja Inovatif karyawan.
2. Menganalisis pengaruh Lingkungan Kerja PT Angkasa Pura I (Persero) terhadap Kepuasan Kerja karyawan.

3. Menganalisis pengaruh Kepuasan Kerja karyawan terhadap Perilaku Kerja Inovatif karyawan PT Angkasa Pura I (Persero).
4. Menganalisis pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Perilaku Kerja Inovatif karyawan jika dimediasi oleh Kepuasan Kerja.
5. Menganalisis pengaruh *Resistance to Change* terhadap Perilaku Kerja Inovatif karyawan PT Angkasa Pura I (Persero).
6. Menganalisis pengaruh *Resistance to Change* terhadap Kepuasan Kerja karyawan PT Angkasa Pura I (Persero).
7. Menganalisis pengaruh *Resistance to Change* terhadap Perilaku Kerja Inovatif karyawan PT Angkasa Pura I (Persero) jika dimediasi oleh Kepuasan Kerja karyawan.
8. Menganalisis pengaruh interaksi Kecerdasan Emosional Karyawan dan *Resistance To Change* terhadap Perilaku Kerja Inovatif karyawan PT Angkasa Pura I (Persero).

#### **D. TINJAUAN PUSTAKA**

##### **Perilaku Kerja Inovatif (*Innovative Work Behaviour*)**

Kleysen & Street (2001) mendefinisikan perilaku inovatif sebagai keseluruhan tindakan individu yang mengarah pada pemunculan, pengenalan, dan penerapan dari sesuatu yang baru dan menguntungkan pada seluruh tingkat organisasi. Adanya inisiatif atas hal baru tidak hanya terbatas pada produk, melainkan juga pada proses dan prosedur.

Purba (2009) mendefinisikan perilaku inovatif sebagai perilaku yang menekankan pada adanya sikap kreatif agar terjadi proses perubahan sikap dari tradisional ke modern, atau dari sikap yang belum maju ke sikap yang sudah maju. Perilaku inovatif adalah proses bertahap dari pengenalan masalah, pemunculan ide atau solusi, membangun dukungan atas ide tersebut, dan implementasi gagasan (Scott & Bruce dalam Nindyati, 2009).

##### **Lingkungan Kerja**

Menurut Siagian (2014:56) mengemukakan bahwa lingkungan kerja adalah lingkungan dimana pegawai melakukan pekerjaannya sehari-hari. Lingkungan kerja dapat mempengaruhi emosi karyawan. Jika karyawan menyenangi lingkungan kerja dimana dia bekerja, maka karyawan tersebut akan merasa nyaman di tempat kerjanya, melakukan aktivitas sehingga waktu kerja

dipergunakan secara efektif. Lingkungan kerja itu mencakup hubungan kerja yang terbentuk antara sesama karyawan dan hubungan kerja antara bawahan dan atasan serta lingkungan fisik tempat karyawan bekerja

Menurut (Simanjuntak, 2003:39) lingkungan kerja dapat diartikan sebagai keseluruhan alat perkakas yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seorang bekerja, metode kerjanya, sebagai pengaruh kerjanya baik sebagai perorangan maupun sebagai kelompok. Sedangkan Armstrong, (2015: 75), "*the work environment consist of the system of work, the design of jobs, working conditions, and the ways in which people are treated at work by their managers and coworkers*". Sedangkan Terry (2006:23) "lingkungan kerja dapat diartikan sebagai kekuatan-kekuatan yang mempengaruhi, baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja organisasi atau perusahaan".

### **Penolakan Terhadap Perubahan (*Resistance To Change*)**

Perubahan adalah kata yang paling tidak disukai oleh mereka yang tidak siap menghadapinya. Kita ketahui bersama, resistensi terhadap program perubahan akan menghambat laju perubahan yang sedang dijalankan, bahkan lebih parah lagi dapat menggagalkan perubahan itu sendiri. Kegagalan perubahan dapat terjadi disetiap rentang waktu proses perubahan. Kegagalan secara dini mengakibatkan suatu perubahan menjadi prematur, sedangkan kegagalan ditahap akhir menjadikan hasil perubahan tidak sesuai dengan yang diharapkan. Kegagalan dalam tahap apapun tetaplah kegagalan yang tidak dikehendaki oleh siapapun (Susanto, et.all. 2008)

Secara sederhana *resistance to change* dapat dihapami sebagai kecenderungan individu untuk menunjukkan perilaku yang tidak menghendaki adanya perubahan (Lines, 2004). Greenberg dan Baron (dalam Nurhaju, 2004: 37) mengatakan bahwa *resistance to change* adalah sebagai kecenderungan bagi individu untuk menolak sepakat pada perubahan organisasi, baik oleh karena ketakutan individu menyangkut hal-hal yang tak dikenal, maupun karena halangan organisasi seperti kelesuan structural (*inertial structure*). Putri dan Handoyo (2014: 227) menyatakan *resistance to change* adalah bentuk-bentuk penolakan individu terhadap segala perubahan yang dilakukan dalam organisasi.

### **Kepuasan Kerja**

Setiap orang yang bekerja mengharapkan memperoleh kepuasan dari tempatnya bekerja. Kepuasan kerja akan memengaruhi produktivitas yang sangat

diharapkan manajer. Untuk itu manajer perlu memahami apa yang harus dilakukan untuk menciptakan kepuasan kerja karyawan (Wibowo, 2017:415).

Lebih lanjut menurut Hamali, (2018:203) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap positif tenaga kerja terhadap pekerjaannya yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Penilaian tersebut dapat dilakukan terhadap salah satu pekerjaannya. Penilaian dilakukan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai pekerjaan yang dianggap penting oleh individu. Nilai-nilai pekerjaan harus sesuai atau membantu pemenuhan kebutuhan-kebutuhan dasar.

### **Kecerdasan Emosional**

Ketika konsep utama tentang “pekerjaan” begitu cepat digantikan dengan “keterampilan siap pakai” inilah keterampilan-keterampilan utama untuk membuat kita diterima bekerja dan tetap dipekerjakan dan keterampilan itu biasa disebut dengan “karakter” atau “kepribadian” hingga “keterampilan halus” dan “keahlian” namun sekarang sudah ada pemahaman yang lebih tepat tentang bakat-bakat manusiawi ini yang disebut “Kecerdasan Emosional” (Goleman, 2010:1-5)

Sementara Cooper dan Sawaf (1998:XV) menyatakan kecerdasan emosional adalah kemampuan merasakan, memahami, dan secara efektif menerapkan daya dan kepekaan emosi sebagai sumber energi, informasi, koneksi, dan pengaruh manusiawi. Kecerdasan emosional menuntut menilik perasaan untuk belajar mengakui, menghargai perasaan diri dan orang lain serta menanggapi dengan tepat, menerapkan secara efektif energi emosi dalam kehidupan sehari-hari.

## **E. KERANGKA TEORI**

### **Hubungan Lingkungan Kerja Terhadap Perilaku Kerja Inovatif**

Lingkungan kerja yang baik dan nyaman tentu akan dapat meningkatkan produktivitas kerja, sebaliknya lingkungan kerja yang tidak kondusif akan menurunkan produktivitas karyawan, selain itu lingkungan kerja yang menyenangkan akan menumbuhkan kreatifitas dan inovasi karyawan bagi perusahaan.

### **Hubungan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan**



Kepuasan kerja dipandang sebagai perasaan senang atau tidak senang yang relative, yang berbeda dari pemikiran objektif dan keinginan perilaku. Secara sederhana dapat dikatakan bahwa karyawan yang puas lebih menyukai tempat dimana mereka bekerja. Suatu perusahaan untuk mencapai tujuannya dapat dilakukan dengan cara memberikan suatu kepuasan kerja pada karyawannya, karena dengan adanya kepuasan kerja dari karyawan maka diharapkan mereka dapat menjalankan tugas dengan baik.

### **Hubungan Resistance To Change Terhadap Perilaku Kerja Inovatif**

Selain Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja Karyawan aspek lain yang dapat mempengaruhi perilaku kerja inovatif adalah *Resistance To Change (RTC)*. Orang menolak perubahan ketika mereka memprediksikan konsekuensinya sebagai sesuatu yang negatif. Sementara setiap individu akan berbeda dalam seberapa siap mereka mengantisipasi konsekuensi negatif tersebut meskipun alasan mereka mungkin tampak tidak logis atau bahkan salah bagi orang lain.

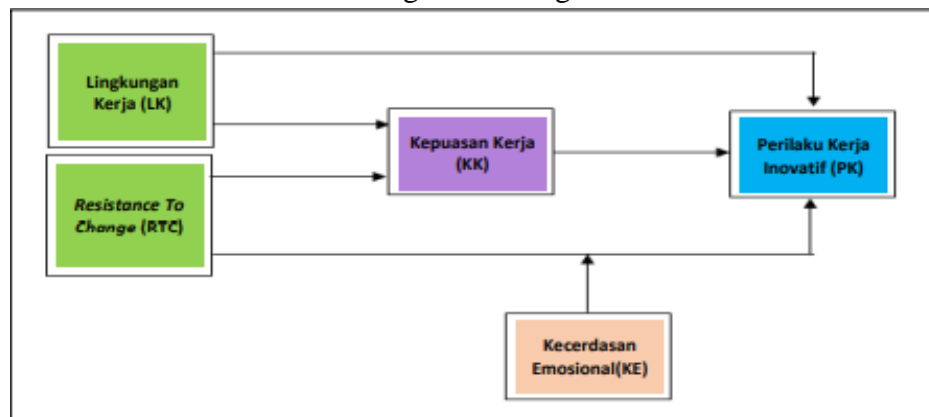
### **Hubungan Antara Resistance To Change Terhadap Kepuasan Kerja**

Mengacu pada pembahasan Lingkungan Kerja, Resistance To Change dan Kepuasan Kerja sebagai mediator serta pengaruhnya terhadap perilaku kerja inovatif, karyawan dituntut memiliki kemampuan untuk memahami stimulus yang dikirim oleh lingkungan dan menunjukkan responnya yang tepat. Terkadang stimulus tersebut tidak selalu mendukung, ada kalanya stimulus tersebut adalah stimulus yang tidak menyenangkan.

### **Hubungan Kepuasan Kerja Karyawan Terhadap Perilaku Kerja Inovatif**

Perilaku inovatif pada dasarnya merupakan kemampuan individu melakukan perubahan cara kerja guna diterapkan dalam pelaksanaan dan penyelesaian pekerjaan. Perilaku kerja inovatif bukanlah semata-mata dipengaruhi factor bawaan atau internal. Perilaku kerja inovatif dalam bekerja sering muncul manakal seorang karyawan berada dalam suatu kondisi yang menyenangkan dan terpuaskan di tempat kerja.

Gambar 1 : Diagram Kerangka Teori



Sumber : Diolah Penulis

## METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan teknik penelitian yang lebih ditekankan pada pengukuran sampel dengan cara berpikir deduktif yang dimulai dengan teori dan diakhiri dengan fenomena atau hal khusus, dengan kata lain peneliti bertolak dari pernyataan yang bersifat umum dan kemudian menarik kesimpulan yang bersifat khusus (Yusuf, 2017:17).

Penelitian ini dilakukan berdasarkan sejumlah hipotesis yang kemudian akan diuji melalui analisis data. Hipotesis dalam penelitian ini diuji secara kuantitatif. Supriyadi, (2014:7) Metode Kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian berlandaskan filsafat Positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif atau statistik dengan tujuan menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

Untuk menganalisis data, dalam penelitian ini menggunakan metode analisis data persamaan struktural (*structural equation modeling / SEM*) dengan bantuan software WarpPLS versi 6.0. PLS (*Partial Least Square*). PLS adalah teknik prediktif yang merupakan alternatif untuk regresi kuadrat terkecil biasa (*ordinary least square / OLS*), korelasi kronik atau pemodelan persamaan struktural (*structural equation modeling / SEM*).

## **POPULASI DAN SAMPEL**

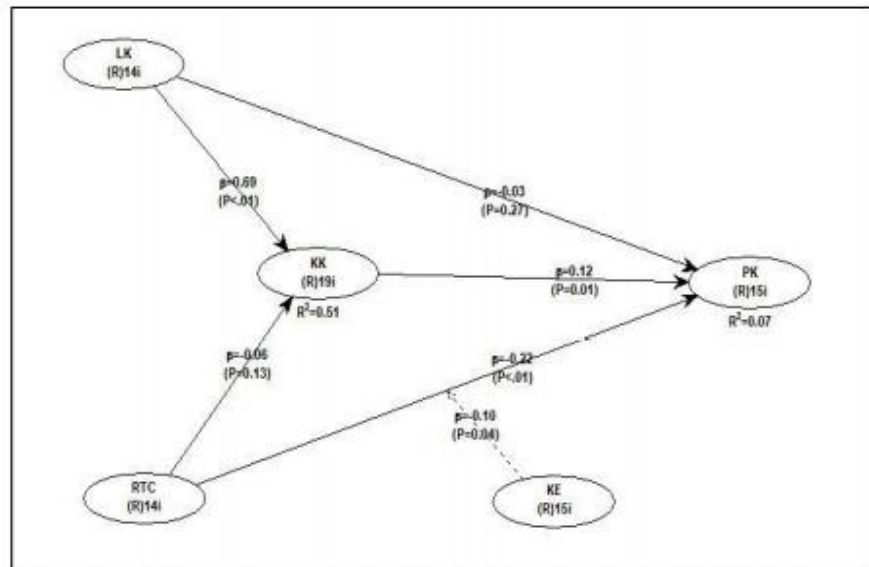
Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT Angkasa Pura I (Persero) baik yang dikantor pusat maupun Kantor Cabang dengan lama masa kerja diatas 4 (empat) tahun baik di level pejabat maupun pada level officer yang berjumlah 1.530 orang.

Teknik penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan metode probability sampling dengan spesifikasi jenisnya yaitu *Cluster Sampling*. Teknik ini digunakan mengingat sumber data atau populasi sangat luas yaitu diseluruh wilayah kerja PT Angkasa Pura I (Persero) yang tersebar di tiga belas provinsi di wilayah Indonesia bagian tengah hingga bagian timur. Untuk menentukan sampel dari masing-masing daerah tersebut menggunakan teknik *Multy Stage Cluster Purposive Sampling* karna jumlah populasi pada masing-masing Kantor Cabang berbeda-beda sehingga dalam penelitian ini diperoleh sampel sebanyak 317 orang.

## **METODE STATISTIK**

Metode analisis dan pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan *Structural Equation Modeling (SEM)* berbasis Partial Least Square (PLS) dengan alat bantu analisis yang digunakan adalah program WarpPLS version 6.0. Model struktural adalah model yang menunjukkan hubungan struktural antar variabel.

Gambar 2 : Path Diagram Model Penelitian



Sumber : Output Warp PLS

Persamaan Struktural SEM :

$$KK = 0.69LK - 0.06RTC$$

$$PK = -0.03LK - 0.22RTC + 0.12KK - 0.10KE \times RTC$$

Me

membutuhkan validasi model pengukuran, model struktural, dan keseluruhan model yang dapat diukur dengan nilai *Goodness of Fit (GoF) index*. Berikut hasil pengolahan data penelitian :

Tabel 1 : Model Fit and Quality Indice

Goodness Of Fit Index	Index	Ukuran Penerimaan Index	Keterangan
Average path coefficient (APC)	0.205	P < 0.001	Good Fit
Average R-squared (ARS)	0.292	P < 0.001	Good Fit
Average adjusted R-squared (AARS)	0.284	P < 0.001	Good Fit
Average block VIF (AVIF)	1.259	acceptable if <= 5, ideally <= 3.3	Good Fit
Average full collinearity VIF (AFVIF)	1.530	acceptable if <= 5, ideally <= 3.3	Good Fit
Tenenhaus GoF (GoF)	0.372	small >= 0.1, medium >= 0.25, large >= 0.36	Good Fit
Sympson's paradox ratio (SPR)	0.667	acceptable if >= 0.7, ideally = 1	Good Fit
R-squared contribution ratio (RSCR)	0.969	acceptable if >= 0.9, ideally = 1	Good Fit
Statistical suppression ratio (SSR)	1.000	acceptable if >= 0.7	Good Fit
Nonlinear bivariate causality direction ratio (NLBCDR)	1.000	acceptable if >= 0.7	Good Fit

Sumber : Output Warp PLS diolah Penulis

## PEMBAHASAN HASIL

Berdasarkan tabel di atas, menunjukkan model penelitian ini adalah Fit dimana nilai GoF > 0.36 sedangkan berdasarkan gambar di atas, terlihat Nilai R<sup>2</sup>

variabel KK = 0.51 artinya variasi perubahan variabel KK yang dapat dijelaskan oleh variabel LK & RTC adalah 51% sisanya dijelaskan oleh variabel lain diluar model penelitian yang digunakan. Sedangkan variabel PK nilai  $R^2 = 0.07$  yang berarti perubahan yang terjadi pada variabel tersebut akibat pengaruh variabel LK, RTC & KK hanya sebesar 7% sisanya dijelaskan oleh variabel lain diluar model penelitian yang digunakan. Dalam model penelitian ini, semua konstruk atau variabel laten endogen memiliki nilai  $R^2$  yang lebih besar dari 0 (nol) sehingga prediksi yang dilakukan oleh model dinilai telah relevan.

Hasil perhitungan  $R^2$  untuk setiap variabel laten endogen sebagaimana pada gambar 4.1 menunjukkan bahwa nilai  $R^2$  berada pada rentang nilai 0,07 hingga 0,51. Semakin besar nilai  $R^2$  maka semakin baik model prediksi dari model penelitian yang digunakan. Menurut Hair et al (2011), nilai  $R^2$  sebesar 0.75 menunjukkan model kuat, nilai  $R^2$  sebesar 0.50 menunjukkan model moderate, sedangkan nilai  $R^2$  sebesar 0.25 menunjukkan bahwa model lemah. Dengan demikian variasi pengaruh variabel LK dan RTC terhadap variabel KK terkategori dalam model pengaruh moderat. Sedangkan variasi pengaruh variabel LK, RTC dan KK terhadap variabel PK merupakan model pengaruh lemah.

## **PENGUJIAN HIPOTESIS**

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini berjumlah delapan. Tujuh diantaranya merupakan hipotesis konstruk utama, sedangkan satu hipotesis lainnya digunakan untuk mengetahui efek dari variabel moderasi pada pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen.

Dalam penelitian ini, pengujian hipotesis didasarkan pada nilai tingkat signifikansi 5% atau  $P \leq 0.05$ . Dengan demikian pengujian hipotesis dapat dijelaskan sebagai berikut :

Tabel 2 : Hasil Uji Hipotesis Statistik

	Hipotesis	Koefisien Jalur	P-hitung	Keterangan
H1	LK - -> PK	-0.034	0.270	Tidak Signifikan
H2	LK - -> KK	0.693	< 0.001	Signifikan
H3	KK - -> PK	0.123	0.012	Signifikan
H4	LK - -> KK - -> PK	0.085	0.015	Signifikan
H5	RTC - -> PK	-0.224	< 0.001	Signifikan
H6	RTC - -> KK	-0.062	0.135	Tidak Signifikan
H7	RTC - -> KK - -> PK	-0.008	0.424	Tidak Signifikan
H8	KE - -> PK	-0.096	0.042	Signifikan

Sumber : Output Warp PLS diolah Penulis

## PEMBAHASAN HASIL PENGUJIAN HIPOTESIS

### Hipotesis Rumusan Masalah Pertama (H1)

H0 diterima dan H1 ditolak sehingga dapat dikatakan bahwa Lingkungan Kerja secara langsung tidak berpengaruh terhadap Perilaku Kerja Inovatif. Dengan kata lain meskipun karyawan PT Angkasa Pura I (Persero) ditempatkan dimana saja dalam wilayah kerja PT Angkasa Pura I (Persero) tidak menyurutkan minat mereka untuk terus mengembangkan perilaku inovatif. Budaya yang berbeda, jauh dari keluarga dan kondisi lingkungan fisik kantor yang bergaya klasik bukanlah suatu masalah dalam bekerja dan mengembangkan inovasi.

### Hipotesis Rumusan Masalah Kedua (H2)

H0 ditolak dan H1 diterima sehingga dapat dikatakan bahwa Lingkungan Kerja secara Langsung berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja. Lingkungan kerja PT Angkasa Pura I (Persero) yang terbentang dari wilayah tengah hingga timur Indonesia dengan beragam karakteristik, budaya dan persoalan yang berbeda-beda memberikan pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Aspek lingkungan kerja fisik dan non fisik yang dibangun perusahaan menjadi perhatian utama karyawan ketika mereka membandingkan antara apa yang diharapkan dengan apa yang dirasakan ketika bekerja.

### Hipotesis Rumusan Masalah Ketiga (H3)

H0 ditolak dan H1 diterima sehingga dapat dikatakan bahwa Kepuasan Kerja secara Langsung berpengaruh terhadap Perilaku Kerja Inovatif karyawan. Keberhasilan perusahaan membangun kepuasan kerja memberikan dampak signifikan terhadap perilaku kerja inovatif karyawan. Kebijakan-kebijakan yang

dikeluarkan oleh perusahaan mampu memenuhi espektasi karyawan sehingga mendorong mereka untuk memberikan kinerja terbaik bagi perusahaan.

#### **Hipotesis Rumusan Masalah Keempat (H4)**

H0 ditolak dan H1 diterima sehingga dapat dikatakan bahwa Lingkungan Kerja dimediasi oleh Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Perilaku Kerja Inovatif karyawan. Indikator-indikator lingkungan kerja yang secara langsung tidak signifikan mempengaruhi karyawan untuk mengembangkan perilaku inovatif ketika dimediasi oleh variabel Kepuasan Kerja menjadi signifikan dan cukup berdampak terhadap perilaku inovatif karyawan.

#### **Hipotesis Rumusan Masalah Kelima (H5)**

H0 ditolak dan H1 diterima sehingga dapat dikatakan bahwa Resistance To Change secara langsung berpengaruh terhadap Perilaku Kerja Inovatif karyawan. Penolakan karyawan terhadap program perubahan yang sedang dijalankan perusahaan berdampak signifikan terhadap perilaku kerja karyawan. Kita ketahui bersama, resistensi terhadap program perubahan akan menghambat laju perubahan yang sedang dijalankan, bahkan lebih parah lagi dapat menggagalkan perubahan itu sendiri. Kegagalan perubahan dapat terjadi disetiap rentang waktu proses perubahan. Kegagalan secara dini mengakibatkan suatu perubahan menjadi prematur, sedangkan kegagalan ditahap akhir menjadikan hasil perubahan tidak sesuai dengan yang diharapkan. Kegagalan dalam tahap apapun tetaplah kegagalan yang tidak dikehendaki oleh siapapun.

#### **Hipotesis Rumusan Masalah Keenam (H6)**

H0 diterima dan H1 ditolak sehingga dapat dikatakan bahwa Resistance To Change secara langsung tidak berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja. Dinamika perubahan yang terjadi di PT Angkasa Pura I (Persero) tidak berpengaruh terhadap tingkat kepuasan yang dirasakan oleh karyawan. Karyawan tetap merasa puas atas kebijakan-kebijakan yang dikeluarkan manajemen walaupun terdapat penolakan (resistensi) terhadap program perubahan tersebut

#### **Hipotesis Rumusan Masalah Ketujuh (H7)**

H0 diterima dan H1 ditolak sehingga dapat dikatakan bahwa *Resistance To Change* dimediasi oleh Kepuasan Kerja tidak berpengaruh terhadap Perilaku

Kerja Inovatif karyawan. Indikator-indikator *resistance to change* yang secara langsung dapat mempengaruhi perilaku kerja inovatif karyawan dapat dialihkan dengan indikator-indikator kunci kepuasan kerja sehingga indikator-indikator perilaku kerja inovatif akan tetap tumbuh dan berkembang pada diri karyawan meskipun terdapat sikap menolak terhadap perubahan (*resistance to change*). Hal ini tentunya akan memberikan keuntungan bagi perusahaan

### **Hipotesis Rumusan Masalah Kedelapan (H8)**

H0 ditolak dan H1 diterima sehingga dapat dikatakan bahwa Kecerdasan Emosional berpengaruh terhadap interaksi *Resistance To Change* dan Perilaku Kerja Inovatif. Dari hasil pengolahan data tersebut memberikan gambaran bahwa Kecerdasan Emosional karyawan PT Angkasa Pura I (Persero) mampu menekan secara signifikan pengaruh negatif *Resistance to Change*, dengan kata lain kecerdasan emosional karyawan yang baik dapat menjadi moderator untuk melemahkan sikap resistensi terhadap perubahan yang dilakukan perusahaan.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **KESIMPULAN**

Secara umum hasil penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Lingkungan Kerja secara langsung tidak berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif karyawan.
2. Lingkungan Kerja secara langsung berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.
3. Kepuasan kerja karyawan secara langsung berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif karyawan.
4. Lingkungan kerja berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif karyawan Jika dimediasi oleh kepuasan kerja karyawan.
5. *Resistance to change* secara langsung berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif karyawan.
6. *Resistance to change* secara langsung tidak berpengaruh terhadap terhadap kepuasan kerja karyawan.
7. Jika dimediasi oleh kepuasan kerja maka *resistance to change* tidak berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif karyawan.



8. Variabel kecerdasan emosional berpengaruh terhadap interaksi antara resistance to change dan perilaku kerja inovatif karyawan.

## SARAN

1. untuk mendapatkan gambaran yang lebih komprehensif, sebaiknya penelitian selanjutnya dilakukan dengan menambah variabel variabel lain seperti kecerdasan spiritual.
2. menggunakan teknik sampling yang lebih sesuai dengan kondisi populasinya, sehingga dapat mewakili setiap bagian yang ada dalam populasi tersebut.
3. Memperbaiki cara pengambilan data dengan membuatnya secara klasikal agar dapat dikendalikan administrasi pengisian kuesioner penelitiannya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Amstrong, G, Adam, S, Denize, S, & Kotler, P. 2015. *Principles of Marketing*. Melbourne: Pearson Australia Group Pty Ltd.
- Cooper, R.K. dan Sawaf, A. (1998). *“Executive EQ : Kecerdasan Emosional dalam Kepemimpinan dan Organisasi*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Goleman, Daniel. (2010). *Kecerdasan Emosi Untuk Mencapai Puncak Prestasi*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama,
- Hamali, Arif Yusuf. 2018. *“Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia”*. Jakarta : PT. Buku Seru
- Kleysen, R.F. & Street, C.T. 2001. *“Toward A Multi-Dimensional Measure of Individual Innovative Behavior”*. Journal of Intellectual Capital. Vol. 2 (3): 284-296
- Lines, R. (2004) Influence of participation in strategic change: resistance, organizational commitment and change goal achievement. Journal of change management, Vol. 4. h. 193 – 215
- Nurahaju, R. 2004. *”Pengaruh resistensi Perubahan dan Kecerdasan Emosi dosen terhadap sikap Dosen Mengenai Perubahan ITS dari PTN menuju PTBHMN”*. Tesis. Universitas Airlangga.
- Purba, Sukarman. 2009. *“Pengaruh Budaya Organisasi, Modal Intelektual, dan Perilaku Inovatif terhadap Kinerja Pemimpin Jurusan di Universitas Negeri Medan”*. Kinerja. Vol. 13 (2): 150-167.
- Putri, N.R.A & Handoyo, S. 2014. *”Perbedaan Resistensi Terhadap Perubahan Ditinjau Dari Generasi Kohort Dan Pemenuhan Kontrak Psikologis Pada Karyawan PT. Telkom Area Surabaya Metro (Witel Jatim-Suramadu)”*. Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi. Vol. 03. No. 01. Hal 227-235
- Simanjuntak Payaman J. 2003. *Manajemen Hubungan Industrial*. Jakarta: Pustaka Sinar Harapan.
- Supriyadi, E., 2014. *“SPSS +Amos”*. Jakarta: In Media.

- Susanto, A. B. et. all. 2008. “ *Corporate Culture & Organization Culture*”. Jakarta : The Jakarta Consulting Group
- Terry, George R. 2006. *Prinsip- Prinsip Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara
- Wibowo. (2017). “*Manajemen Kinerja*”. Edisi Kelima. Depok: PT. Raja Grafindo Persada.
- Yusuf, A. Muri. 2017. “*Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif & Penelitan. Gabungan*”. Jakarta: Prenadamedia Group