

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, DAN LINGKUNGAN KERJA NON FISIK TERHADAP PERILAKU INOVATIF

RIO NARDO

Universitas Negeri Padang
E-mail: rionardo90.sgi5@gmail.com

SUSI EVANITA

Universitas Negeri Padang
E-mail: susievanita@gmail.com

SYAHRIZAL

Universitas Negeri Padang
E-mail: syahrizal.unp@gmail.com

Abstract

This study aims to examine the significance of the influence of transformational leadership, and non-physical work environment, on innovative behavior with work motivation as a mediator for employees of tour and travel companies in West Sumatra. This study uses a quantitative approach with a total sample of 110 respondents selected using the proportional random sampling technique. The results of the study prove that: (1) Transformational leadership has no significant effect on innovative behavior; (2) Non-physical work environment has a significant effect on Innovative Behavior; (3) Work motivation becomes a mediator on the effect of transformational leadership on innovative behavior; (4) Work motivation becomes the mediator of the influence of the non-physical work environment on the innovative behavior of employees.

Keywords: Innovative Behavior, Transformational Leadership, Work Environment, Work Motivation

PENDAHULUAN

Karyawan yang memiliki perilaku inovatif sangat diperlukan agar perusahaan selalu dinamis untuk mencapai target yang telah ditentukan perusahaan. Setiap perusahaan taour dan travel juga memerlukan karyawan yang memiliki perilaku inovatif yang tinggi untuk mencapai target pekerjaan dan kemajuan perusahaan. Sebagai salah satu industri yang berada pada tingkat persaingan yang tinggi, maka setiap karyawan selalu dituntut untuk

menciptakan ide-ide inovatif sehingga pekerjaan yang dihasilkan mampu mencapai target perusahaan serta memiliki nilai lebih dari pesaing.

Perilaku inovatif karyawan pada beberapa perusahaan tour dan travel di Sumatera Barat masih rendah, hal ini tercermin dari prosedur atau proses dan layanan yang diberikan kepada konsumen. Prosedur atau proses dan pelayanan tersebut merupakan tolok ukur perilaku inovatif di perusahaan karena dari hal tersebut bisa

terlihat adanya ide-ide baru dari karyawan untuk kemudian diimplementasikan didalam perusahaan dalam bentuk pelayanan kepada pelanggan. Apabila prosedur atau proses dan pelayanan yang ada di perusahaan tidak maksimal maka masyarakat akan berpaling ke perusahaan lain. Prosedur, proses, dan layanan yang lama akan membuat masyarakat jenuh dan berpaling ke perusahaan lain.

Berdasarkan observasi yang peneliti lakukan menunjukan masalah bahwa rendahnya perilaku inovatif pada karyawan karena beberapa faktor seperti kurangnya informasi yang didapat oleh karyawan untuk menghasilkan perubahan positif serta kurangnya ide-ide kreatif untuk dapat dikembangkan. Hal ini tidak terlepas dari kurangnya dukungan sesama rekan kerja dalam menciptakan suatu perilaku inovatif, dan tidak adanya tututan dari perusahaan untuk berperilaku inovatif. Sejumlah ahli telah merumuskan faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku inovatif seperti dukungan organisasi untuk berinovasi, kuatitas hubungan dengan atasan, inovasi sebagai kebutuhan kerja, reputasi yang inovatif, ketidakpuasan pada status quo, kerangka kerja relevan, independensi tugas, independensi tujuan, dan ukuran tim. Selain itu terdapat faktor proses tim seperti visi, keamanan partisipatif, dukungan untuk inovasi, orientasi tugas, kohesi, komunikasi internal, komunikasi eksternal,

dan konflik tugas (Hulsheger, 2009; Yuan, 2010).

Perilaku inovatif karyawan juga dapat dipengaruhi oleh motivasi kerja. Semakin tinggi motivasi kerja karyawan maka semakin banyak inovasi-inovasi yang dapat dihasilkan tapi sebaliknya jika rendah motivasi kerja karyawan maka semakin sedikit inovasi yang diciptakan. Menurut Robbins dalam Wibowo (2016:322) Motivasi adalah proses yang menyebabkan intensitas (*intensity*), arah (*direction*) dan usaha terus menerus (*persistence*) individu menuju pencapaian tujuan. Sedangkan Motivasi menurut Greenberg dan Baron dalam Wibowo (2016:322) merupakan proses yang membangkitkan (*arouse*), mengarahkan (*direct*), dan menjaga (*maintain*) perilaku manusia menuju pada pencapaian tujuan.

Motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang terpenting untuk mendorong seseorang karyawan dalam melakukan suatu pekerjaan. Demi tercapainya tujuan perusahaan, karyawan memerlukan motivasi untuk semangat dalam bekerja tapi pada kenyataan yang terjadi dilapangan masih belum sesuai dengan apa yang diharapkan perusahaan. Dari hasil wawancara yang dilakukan kepada beberapa orang karyawan dapat dikemukakan beberapa alasan yang menyebabkan kurangnya motivasi karyawan dalam melaksanakan tugasnya sebagai berikut: (1) kurangnya keinginan karyawan untuk berprestasi, (2) kurang inisiatif dalam

menanggapi berafiliasi, (3) masih kurangnya ketekunan dalam bekerja, (4) tidak ada keinginan karyawan untuk berkuasa karena karyawan tidak termotivasi dalam bekerja.

Lingkungan kerja merupakan kondisi internal maupun eksternal yang mempengaruhi semangat kerja sehingga pekerjaan dapat diharapkan selesai lebih cepat dan lebih baik (Nitisemito, 2000:159). Semakin baiknya lingkungan kerja pada suatu organisasi maka akan mempengaruhi motivasi kerja karyawan. Kenyamanan lingkungan kerja mempengaruhi motivasi kerja karyawan untuk bekerja lebih baik sehingga pekerjaan dapat dilakukan dengan maksimal dan juga dapat menciptakan inovasi yang baik. Manusia akan mampu melaksanakan kegiatannya dengan baik, sehingga dicapai suatu hasil yang optimal, apabila diantaranya ditunjang oleh kondisi lingkungan yang sesuai (Sedarmayanti, 2009:27).

Berdasarkan wawancara awal menunjukan permasalahan pada lingkungan kerja non fisik seperti hubungan antar individu yang kurang baik, suasana kerja (terjadi konflik), adanya perlakuan yang kurang baik sesama karyawan. Kepemimpinan transformasional mengharapakan para bawahannya untuk menantang status quo dan mencoba pendekatan-pendekatan baru yang lebih baik didalam kehidupan mereka (Wang & Rode, 2011:1108). Mereka juga menekankan pada kontribusi bawahan terhadap organisasi, sehingga memotivasi bawahan mengembangkan

dan menawarkan ide-ide lebih banyak lagi untuk keberhasilan organisasi (Wang & Rode, 2011:1108).

Berdasarkan wawancara awal pada karyawan perusahaan tour dan travel maka hasilnya menyatakan bahwa sikap pemimpin kurang peduli dengan bawahan, karyawan tidak dilibatkan dalam pengambilan keputusan dan kurangnya pengarahan dan pengontrolan pimpinan dalam melaksanakan pekerjaan sehingga banyak karyawan melaksanakan pekerjaan tidak tepat waktu. Jadi kepemimpinan pada beberapa perusahaan tour dan travel Se Sumatera Barat belum maksimal dalam melaksanakan kepemimpinan. Kepemimpinan yang belum maksimal pada beberapa perusahaan tour dan travel Se Sumatera Barat dapat mempengaruhi motivasi kerja dan perilaku inovatif karyawan. Pemimpin belum dapat memotivasi karyawan untuk bekerja dengan lebih baik sehingga karyawan tidak bekerja dengan lebih efektif dalam melakukan inovasi pada setiap tugas dan tanggungjawabnya.

Kepemimpinan transformasional mampu memunculkan perilaku inovatif karyawan. Kepemimpinan transformasional berbeda dengan transaksional, dimana kepemimpinan transformasional efektif dalam menimbulkan perilaku inovatif anggota (Pieterse, 2010). Berdasarkan hasil penelitian Aryee (2012) kepemimpinan transformasional yang didukung dengan keterlibatan kerja akan mempengaruhi

perilaku inovatif karyawan. Hasil penelitian Scott (1994) menunjukkan bahwa perilaku inovatif dapat dipengaruhi oleh kepemimpinan yang dimediasi oleh iklim psikologis untuk inovasi seperti dukungan untuk inovasi dan pasokan sumber daya.

TINJAUAN PUSTAKA

Perilaku Inovatif

Menurut Kleysen & Street (2001) perilaku inovatif didefinisikan sebagai keseluruhan tindakan individu yang mengarah pemunculan, pengenalan, dan penerapan dari sesuatu yang baru dan menguntungkan pada seluruh tingkat organisasi. Perilaku inovatif sering dikaitkan dengan kreativitas. Kedua hal tersebut memang berkaitan, namun konstruk perilaku inovatif dan kreativitas memiliki berbagai perbedaan (De Jong, 2007). Kreativitas dapat dikatakan sebagai permulaan dari proses inovasi ketika masalah atau celah kinerja dikenali dan ide muncul dalam respon untuk sebuah kebutuhan akan inovasi (De Jong, 2007). Perilaku inovatif fokus pada proses yang lebih kompleks karena perilaku inovatif membahas sampai ke penerapan ide-ide yang dihasilkan (Carmeli, dkk, 2006).

Motivasi Kerja

Motivasi kerja itu menurut Hasibuan (2010:92) dikatakan bahwa motivasi sangat penting karena dengan motivasi diharapkan setiap individu pegawai dapat membangkitkan keinginan untuk bekerja keras dan antusias

untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Motivasi sebagai inisiasi dan pengarah tindakan laku dan pelajaran motivasi adalah sebenarnya merupakan pelajaran tingkah laku. Motivasi adalah kondisi yang menggerakkan dalam diri individu yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (Mangkunegara, 2006). Menurut Nawawi (2000) ada dua bentuk motivasi yaitu intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik adalah pendorong kerja yang bersumber dari dalam diri pekerja berupa kesadaran tentang makna pekerjaan yang dilaksanakan, seperti pengakuan, pencapaian, kemungkinan untuk tumbuh dan maju. Sedangkan motivasi ekstrinsik adalah pendorong kerja yang bersumber dari luar diri pekerja berupa suatu kondisi yang mengharuskan melaksanakan pekerjaan secara maksimal, kondisi kerja, kepastian pekerjaan dan sebagainya.

Kepemimpinan Transformasional

Menurut Northouse (2001) kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang meningkatkan motivasi karyawan, memuaskan kebutuhan karyawan dan memperlakukan mereka sebagai manusia secara utuh. Menurut Burn dalam Imran, dkk (2011) Kepemimpinan transformasional dapat menciptakan lingkungan yang memotivasi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi serta mengembangkan minat dalam bekerja.

Lebih lanjut Robbins (2015:261) menyatakan

bahwa pemimpin transformasional adalah para pemimpin yang menginspirasi pada pengikutnya untuk melampaui kepentingan diri mereka sendiri dan yang berkemampuan untuk memiliki pengaruh secara mendalam dan luar biasa terhadap para pengikutnya. Menurut Rivai dkk (2013:14) bahwa pemimpin transformasional adalah tipe kepemimpinan yang memadu atau memotivasi pengikut mereka dalam arah tujuan yang ditegakkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas. Selanjutnya Huges dkk (2015:541-542) menyatakan pemimpin transformasional memiliki visi, keahlian retorika dan pengelolaan kesan yang baik dan menggunakannya untuk mengembangkan ikatan emosional yang kuat dengan pengikutnya.

Lingkungan Kerja Non Fisik

Menurut Sunyoto (2012:43) lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan, misalnya kebersihan, musik, penerangan dan lain-lain. Selanjutnya menurut Rivai (2004:165) lingkungan kerja adalah keseluruhan sarana dan prasarana yang ada disekitarnya karyawan yang sedang melakukan pekerjaan itu sendiri. Menurut Sedarmayanti (2009:26) lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan

atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif (*quantitative approach*). Penelitian ini menguji pengaruh tidak langsung antara kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja non fisik terhadap perilaku inovatif yang dimediasi oleh motivasi kerja. Jumlah sampel yang akan diambil sebanyak 110 orang responden. Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini yaitu *proportional random sampling*.

HASIL PENELITIAN

Sub-Struktur Pertama Analisis Jalur

Hubungan kausal antar variabel pada substruktur 1, terdiri dari X_1 dan X_2 dan M . Berikut ini merupakan hasil perhitungan sub struktur pertama analisis jalur dalam penelitian ini.

Tabel 1. Hasil Perhitungan Koefisien Jalur Sub Struktur Pertama

Jalur	Koefisien Jalur	t hitung	Sig.	Keterangan
ρ_{MX_1}	0,223	2,908	0,004	Signifikan
ρ_{MX_2}	0,616	8,234	0,000	Signifikan
R Square = 0,564				

Sumber: Data Primer Diolah (2018)

Dari perhitungan pada tabel 1, maka dijabarkan hasil penelitian koefisien jalur masing-masing variabel bebas beserta hasil uji t:

- 1) ρ_{MX_1} sebesar 0,223 dan t_{hitung} sebesar 2,908 pada sig. 0,004 artinya koefisien jalur signifikan.

2) ρ_{MX_2} sebesar 0,616 dan t_{hitung} sebesar 8,234 pada sig. 0,000 artinya koefisien jalur signifikan.

Sub-struktur Kedua

Hubungan kausal antar variabel pada substruktur 2, terdiri dari satu variabel endogen yaitu Y dan tiga variabel eksogen X_1 , X_2 dan M. Sedangkan variabel M disini juga sebagai variabel Perantara. Berikut ini merupakan hasil perhitungan sub struktur kedua analisis jalur dalam penelitian ini:

Tabel 2. Hasil Perhitungan Koefisien Jalur Sub Struktur Kedua

Jalur	Koefisien Jalur	t hitung	Sig.	Keterangan
ρ_{YX_1}	-0,055	-1,196	0,235	Tidak Signifikan
ρ_{YX_2}	0,305	5,308	0,000	Signifikan
ρ_{YM}	0,705	11,976	0,000	Signifikan
ρ_{YX_1}	-0,055	-1,196	0,235	Tidak Signifikan
R Square = 0,847				
F Hitung = 186,790 (sig. 0.000)				

Sumber: Data Primer Diolah (2018)

Dari perhitungan di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat koefisien jalur yang tidak signifikan, yaitu koefisien jalur antara kepemimpinan transformasional terhadap perilaku inovatif (ρ_{YX_1}). Dikarenakan terdapat koefisien jalur yang tidak signifikan perlu diperbaiki dengan menggunakan Model *Trimming*. Perbaikan dilakukan dengan tidak menyertakan variabel perilaku inovatif (M) serta tidak menyertakannya dalam perhitungan selanjutnya (uji ulang), karena hasil koefisien jalurnya tidak signifikan. Berikut ini merupakan hasil perhitungan sub struktur kedua analisis jalur penelitian ini setelah dilakukan *Trimming*:

Tabel 3. Hasil Pengujian Ulang Koefisien Jalur Sub Struktur Kedua

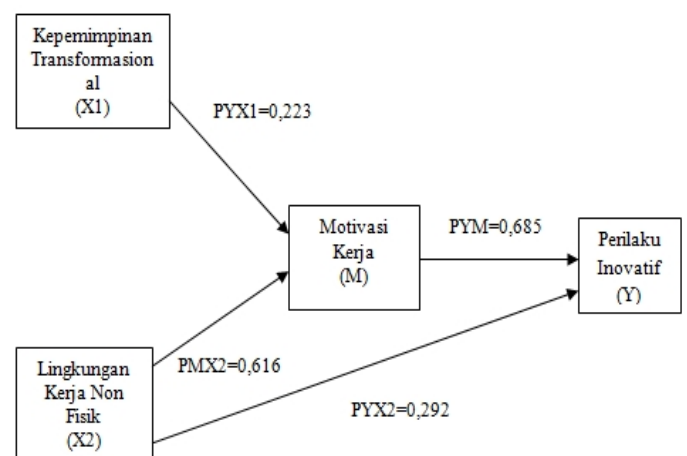
Jalur	Koefisien Jalur	t hitung	Sig.	Keterangan
ρ_{MX_2}	0,292	5,166	0,000	Signifikan
ρ_{MX_3}	0,685	12,108	0,000	Signifikan
R Square = 0,845				
F Hitung = 278,297 (sig. 0.000)				

Sumber: Data Primer Diolah (2018)

Dari perhitungan diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa semua koefisien jalur signifikan. Koefisien jalur masing-masing variabel bebas beserta hasil uji t:

- 1) ρ_{YX_2} sebesar 0,292 dan t_{hitung} sebesar 5,166 pada sig. 0,000 artinya koefisien jalur signifikan.
- 2) ρ_{YX_3} sebesar 0,685 dan t_{hitung} sebesar 12,108 pada sig. 0,000 artinya koefisien jalur signifikan.

Berdasarkan hasil dari koefisien jalur pada substruktur 1 dan substruktur 2, maka dapat digambarkan secara keseluruhan hubungan antarvariabel X_1 , X_2 dan X_3 terhadap Y sebagai berikut:



Gambar 1. Struktur Akhir Hubungan dan Pengaruh Variabel Exogeneous Terhadap Variabel Endogeneous

Hasil Perhitungan Pengaruh Mediasi

Pengujian hipotesis ketiga dan keempat dalam penelitian ini menggunakan sobel test yang melihat motivasi kerja menjadi pemediasi pada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku inovatif untuk hipotesis ketiga dan motivasi kerja menjadi pemediasi pada pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap perilaku inovatif untuk hipotesis keempat. Hasil pengujian pengaruh mediasi adalah sebagai berikut:

a) Motivasi kerja menjadi pemediasi pada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku inovatif.

Hipotesis ketiga untuk menguji apakah motivasi kerja menjadi pemediasi pada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku inovatif. Dari perhitungan dapat ditarik kesimpulan bahwa motivasi kerja menjadi pemediasi pada pengaruh kepemimpinan

transformasional terhadap perilaku inovatif karena nilai t_{hitung} sebesar 2,885 dan nilai t_{tabel} $2,885 > 1,66$.

b) Motivasi kerja menjadi pemediasi pada pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap perilaku inovatif

Hipotesis keempat untuk menguji apakah motivasi kerja menjadi pemediasi pada pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap perilaku inovatif. Dari perhitungan, dapat ditarik kesimpulan bahwa motivasi kerja menjadi pemediasi pada pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja karyawan karna t_{hitung} sebesar 6,781 dan nilai t_{hitung} $6,781 > 1,66$.

Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Berikut ini merupakan hasil ringkasan perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung variabel penelitian:

Tabel 4. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

No	Keterangan	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung
1	Pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap perilaku inovatif secara langsung	8,53 %	
2	Pengaruh motivasi kerja terhadap perilaku inovatif secara langsung	46,92 %	
3	Pengaruh tidak langsung lingkungan kerja non fisik terhadap perilaku inovatif melalui motivasi		12,32 %
4	Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja secara langsung	4,97 %	
5	Pengaruh lingkungan kerja no fisik terhadap motivasi kerja secara langsung	37,95 %	

Sumber: Pengolahan Data Primer, 2018

Pada tabel di atas menunjukkan hasil dari pengaruh langsung dan tidak langsung variabel.

Variabel lingkungan motivasi kerja memiliki pengaruh langsung paling tinggi yaitu sebesar

46,92% terhadap perilaku inovatif. Artinya, motivasi kerja di Perusahaan Tour dan Travel se Sumatera Barat dapat memberikan kontribusi paling besar dibandingkan variabel lainnya untuk meningkatkan perilaku inovatif. Selanjutnya adalah variabel lingkungan kerja non fisik memiliki pengaruh sebesar 37,95% terhadap motivasi kerja karyawan. Sedangkan pengaruh langsung yang paling kecil adalah pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja sebesar 4,97%. Kepemimpinan transformasional pada Perusahaan Tour dan Travel se Sumatera Barat belum mampu memberikan kontribusi yang besar dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan.

PEMBAHASAN

Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku inovatif

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak signifikan terhadap perilaku inovatif pada karyawan perusahaan Tour dan Travel se Sumatera Barat, hal ini dapat dilihat dari nilai t_{hitung} untuk variabel kepemimpinan transformasional (X_1) adalah -1,196 dan nilai sig 0.235 > 0.05 maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Dari hasil pengujian hipotesis pertama diketahui bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak signifikan terhadap perilaku inovatif Perusahaan Tour dan Travel se Sumatera Barat. Hal ini menunjukkan bahwa

kepemimpinan transformasional tidak memberikan kontribusi terhadap perilaku inovatif karyawan. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa tingkat capaian responden untuk variabel kepemimpinan transformasional berada pada kategori baik. Hal ini dilihat dari tingkat capaian responden pada indikator pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individu. Walaupun tingkat penilaian responden pada kepemimpinan transformasional berada pada kategori baik tapi ini tidak memberikan kontribusi secara langsung terhadap perilaku inovatif karyawan.

Kepemimpinan transformasional pada Perusahaan Tour dan Travel Se Sumatera Barat sudah mampu memberikan pengaruh yang ideal, memberikan motivasi inspirasional, memberikan stimulasi intelektual, dan mampu memberikan perhatian individual kepada karyawan. Sedangkan indikator dengan tingkat capaian responden terendah dari variabel kepemimpinan transformasional yaitu pada indikator perhatian individual yang dilihat dari pemimpin mewajibkan pelatihan/kursus bagi individu karyawan untuk meningkatkan kemampuan kerja, memotivasi melalui pujian, membuat karyawan merasa bangga dengan pekerjaan, memberikan masukan yang menunjang kerja, dan memperhatikan kesulitan karyawan dalam bekerja.

Robbins (2015:261) menyatakan bahwa

pemimpin transformasional (*transformational leader*) adalah para pemimpin yang menginspirasi pada pengikutnya untuk melampaui kepentingan diri mereka sendiri dan yang berkemampuan untuk memiliki pengaruh secara mendalam dan luar biasa terhadap para pengikutnya. Kepemimpinan transformasional menciptakan lingkungan yang memotivasi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi serta mengembangkan minat bekerja kepemimpinan transformasional memberikan arahan yang jelas kepada karyawan, mampu mendelegasikan tugas, dapat memberikan kesempatan berkomunikasi, mengikut sertakan karyawan dalam setiap kebijakan dan keputusan yang akan diambil untuk kemajuan perusahaan (Imran, dkk, 2011). Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian Jong (2007) menunjukkan kepemimpinan pada perusahaan berpengaruh terhadap perilaku inovatif karyawan. Hasil penelitian Yiduong (2013) dan Hoch (2012) juga menunjukkan terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap perilaku inovatif.

Pengaruh Lingkungan kerja non fisik terhadap perilaku inovatif

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja non fisik tidak berpengaruh signifikan terhadap perilaku inovatif Perusahaan Tour dan Travel se Sumatera Barat, hal ini dilihat dari nilai t_{hitung} untuk variabel lingkungan kerja non

fisik (X_2) adalah 5,166 dan nilai sig $0,000 < 0.05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Hasil pengujian hipotesis kedua diketahui bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari lingkungan kerja non fisik terhadap perilaku inovatif Perusahaan Tour dan Travel se Sumatera Barat. Artinya, temuan tersebut menunjukkan bahwa lingkungan kerja non fisik memberikan makna atau kontribusi terhadap perilaku inovatif. Berdasarkan hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa tingkat capaian responden untuk variabel lingkungan kerja non fisik berada pada kategori baik. Artinya secara keseluruhan karyawan merasakan lingkungan kerja non fisik yang baik pada setiap perusahaan Tour dan Travel se Sumatera Barat. Hal ini dilihat dari hubungan antar individu, suasana kerja (konflik), perlakuan dengan baik, dan perasaan aman.

Hasil penelitian ini menunjukkan lingkungan kerja non fisik berpengaruh pada terciptanya perilaku inovatif karyawan. Nitisemito (2000: 171-173), perusahaan hendaknya mencerminkan kondisi yang mendukung kerjasama antara tingkat atasan, bawahan maupun yang memiliki jabatan yang sama di perusahaan. Herman (2008) menyatakan bahwa lingkungan internal pegawai atau sumber daya manusia meliputi serikat kerja, sistem informasi, karakter/budaya organisasi, dan konflik-konflik internal. Hal ini didukung dengan pernyataan Robbins

(2006:36), para karyawan menaruh perhatian yang besar terhadap lingkungan kerja mereka, baik dari segi kenyamanan pribadi maupun kemudahan melakukan pekerjaan dengan baik. Dengan demikian dapat menimbulkan perilaku inovatif karyawan. Hasil penelitian Kumari (2011) menunjukkan lingkungan kerja akan mempengaruhi perilaku karyawan menjadi lebih baik. Lebih lanjut lagi, hasil penelitian Xerri (2012) menunjukkan lingkungan kerja memiliki hubungan yang signifikan dengan perilaku inovatif karyawan. Kondisi lingkungan kerja fisik maupun lingkungan kerja non fisik akan memicu karyawan untuk berperilaku inovatif di tempat kerja.

Motivasi kerja menjadi pemediasi pada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku inovatif

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak menjadi pemediasi pada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku inovatif, hal ini dilihat dari t hitung sebesar 2,885 dan nilai t hitung $2,885 > t$ tabel 1,66 maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya, temuan tersebut menunjukkan bahwa motivasi kerja menjadi pemediasi pada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa tingkat capaian responden untuk variabel motivasi kerja berada pada kategori cukup. Hal ini dilihat dari prestasi,

kekuasaan, dan afiliasi.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa motivasi kerja memberikan kontribusi pada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku inovatif karyawan. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja. Menurut Gomes (2003:123) motivasi melibatkan faktor-faktor individual dan faktor-faktor organisasional seperti kebutuhan (*need*), tujuan (*goal*), sikap (*attitudes*), kemampuan (*abilities*). Pembayaran upah atau gaji (*pay*), keamanan pekerjaan (*job security*), sesama pekerja (*co-workers*), pengawasan (*supervision*), pujian (*praise*), pekerjaan itu sendiri (*job it self*). Menurut Northouse (2001) kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang meningkatkan motivasi karyawan, memuaskan kebutuhan karyawan dan memperlakukan mereka sebagai manusia secara utuh. Hasil penelitian ini menunjukkan walaupun karyawan memiliki motivasi kerja tetapi tidak memberikan kontribusi pada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku inovatif.

Motivasi kerja menjadi pemediasi pada pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap motivasi kerja

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja menjadi pemediasi pada pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap perilaku inovatif, hal ini dilihat dari t hitung sebesar 6,781 dan nilai t hitung $6,781 > t$ tabel 1,66

maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya, temuan tersebut menunjukkan bahwa motivasi kerja menjadi pemediasi pada pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap perilaku inovatif karyawan.

Berdasarkan analisis deskriptif menunjukan bahwa tingkat capaian responden untuk variabel motivasi kerja berada pada kategori cukup. Hal ini dilihat dari prestasi, kekuasaan, dan afiliasi. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa motivasi kerja memberikan kontribusi pada pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap perilaku inovatif karyawan. Menurut Hasibuan (2010:92) bahwa motivasi sangat penting karena dengan motivasi diharapkan setiap individu pegawai dapat membangkitkan keinginan untuk bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Setiap orang memiliki motivasi dalam hidup yang dapat dijadikan satu alasan pendorong untuk bekerja lebih keras lagi untuk menghasilkan output secara maksimal. Hasil penelitian ini menunjukan karyawan yang memiliki motivasi kerja yang baik dapat memberikan kontribusi pada pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap perilaku inovatif.

KESIMPULAN

Berdasarkan analisis data dan pembahasan, kesimpulan dalam penelitian ini adalah: kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak signifikan terhadap perilaku inovatif

karyawan Perusahaan Tour dan Travel Se Sumatera Barat. Kepemimpinan Transformasional pada Perusahaan Tour dan Travel se Sumatera Barat tidak memberikan kontribusi terhadap perilaku inovatif karyawan.

1. Lingkungan kerja non fisik berpengaruh signifikan terhadap perilaku inovatif perusahaan Tour dan Travel se Sumatera Barat. Artinya lingkungan kerja non fisik pada perusahaan Tour dan Travel Se Sumatera Barat mampu mempengaruhi perilaku inovatif karyawan.
2. Motivasi kerja menjadi pemediasi pada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku inovatif karyawan perusahaan Tour dan Travel Se Sumatera Barat. Artinya, motivasi kerja memberikan makna atau kontribusi pada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku inovatif.
3. Motivasi kerja menjadi pemediasi pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap perilaku inovatif karyawan. Artinya, motivasi kerja memberikan makna atau kontribusi pada pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap perilaku inovatif karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aryee, S., Walumbwa, F.O., Zhou, Q., & Hartnell, C.A. (2012). Transformational Leadership, Innovative Behavior, and Task Performance: Test of Mediation and Moderation Processes. *Human Performance*, 25(1): 1-25.

- Carmeli, A., Meitar, R., Weisberg, J. (2006). Self-Leadership Skills and Innovative Behavior at Work. *International Journal of Manpower*, 27(1): 75-90.
- De Jong, J., & Den Hartog, D. (2007). How Leaders Influence Employee's Innovative Behavior. *European Journal of Innovation Management*, 10(1): 41-64.
- Gomes, F. C. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Hasibuan, M. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Herman, S. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Hoch, J. E. (2013). Shared Leadership and Innovation: The Role of Vertical Leadership and Employee Integrity. *Journal of Business and Psychology*, 28(2): 159-174.
- Hulsheger, U. R. (2009). Ten Level Predictors of Innovation at Work: A Comprehensive Meta-Analysis Spanning Three Decades of Research. *Journal of Applied Psychology*, 94(5): 1128.
- Imran, R., & Anis-ul-Haque, M. (2011). Mediating Effect of Organizational Climate Between Transformational Leadership and Innovative Work Behaviour. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 26(2): 183-199.
- Kleysen, R.F., & Street, C.T. (2001). Toward A Multi-Dimensional Measure of Individual Innovative Behavior. *Journal of Intellectual Capital*, 2(3): 1469-1930.
- Kumari, G., & Pandey, K. M. (2011). Analysis of an Individual's Behaviour in Work Environment For A Better Output. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 2(2): 156.
- Mangkunegara, A. P. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nawawi, H. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Northouse, P.G. (2001). *Leadership: Theory and Practice*. London: Sage Publications, Inc.
- Nitisemito. 2000. *Manajemen Personalia Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Pieterse, A. N., Van Knippenberg, D., Schippers, M., & Stam, D. (2010). Transformational and Transactional Leadership and Innovative Behavior: The Moderating Role of Psychological Empowerment. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4): 609-623.
- Robbins, S. P. (2006). *Perilaku organisasi*. Jakarta: Indeks.
- Rivai, V. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Teori ke Praktek*. Jakarta: Raja Grafindo.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace.

- Academy of Management Journal*, 37(3): 580-607.
- Sedarmayanti. (2009). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Sunyoto. D. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CAPS.
- Wang, P., & Rode, J. C. (2011). *Transformational Leadership and Follower Creativity: The Moderating Effects of Identification with Leader and organizational Climate*. Ohio: Sage.
- Wibowo. (2016). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: RajaGrafindo.
- Xerri, M. (2013). Workplace Relationships and the Innovative Behaviour of Nursing Employees: A Social Exchange Perspective. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 51(1): 103-123.
- Yidong, T., & Xinxin, L. (2013). How Ethical Leadership Influence Employees' Innovative Work Behavior: A Perspective of Intrinsic Motivation. *Journal of Business Ethics*, 116(2): 441-455.
- Yuan, F., & Woodman, R.W. (2010). Innovative Behavior in the Workplace: The Role of Performance and Image Outcome Expectations. *Academy of Management Journal*, 53(2): 323-342.