

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN LINGKUNGAN  
KERJA NON FISIK TERHADAP PERILAKU INOVATIF DENGAN MOTIVASI  
KERJA SEBAGAI PEMEDIASI PADA KARYAWAN PERUSAHAAN  
TOUR DAN TRAVEL SE SUMATERA BARAT**



**Oleh :**

**RIO NARDO  
NIM : 15081031**

**Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS NEGERI PADANG  
2018**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN LINGKUNGAN  
KERJA NON FISIK TERHADAP PERILAKU INOVATIF DENGAN MOTIVASI  
KERJA SEBAGAI PEMEDIASI PADA KARYAWAN PERUSAHAAN  
TOUR DAN TRAVEL SE SUMATERA BARAT**

**TESIS**

**UNTUK MEMPEROLEH GELAR MAGISTER MANAJEMEN (MM)  
PADA PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN (S2)  
FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS NEGERI PADANG**

**Oleh :**

**RIO NARDO  
NIM : 15081031**

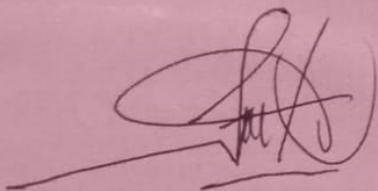
**Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia**

LEMBAR PENGESAHAN

NASKAH TESIS INI TELAH DISETUJUI

TANGGAL: 21 AUG 2013

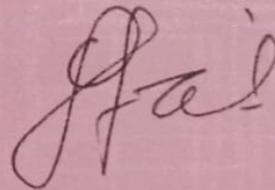
Pembimbing Utama



Dr. Susi Evanita, MS

NIP. 196306081987032002

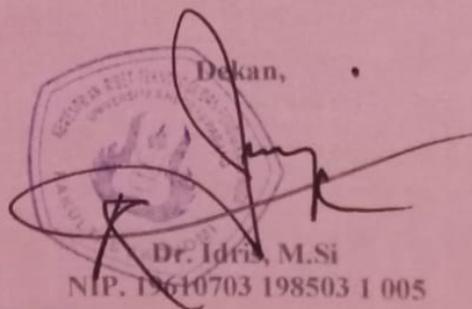
Ko. Pembimbing



Dr. Syahrizal, M.Si

NIP. 197209021998021001

Dekan,



Dr. Idris, M.Si

NIP. 19610703 198503 1 005

**Tesis Ini Telah Dipertahankan Dihadapan  
Tim Penguji Tesis Program Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang**

**Pada Tanggal 6 Agustus 2018**

**PANITIA PENGUJI**

**KETUA : Dr. Susi Evanita, MS**

**SEKRETARIS : Dr. Syahrizal, M.Si**

**ANGGOTA : Prof. Dr. Yunia Wardi, M.Si**

**Dina Patrisia, SE.,M.Si.,Ph.D**

**Vidyarini Dwita, SE.,MM.,Ph.D**

## SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Rio Nardo  
Nim / Angkatan : 15081031 / XXXI  
Tempat/Tanggal Lahir : Padang, 29 Desember 1990  
Alamat : Jl. Pasir Jambak RT/RW 03/07 Kel. Pasir Nan  
Tigo Kec. Koto Tangah Padang  
No. Hp : 081363510018 / 085779696309  
Judul Tesis : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional  
dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap  
Perilaku Inovatif dengan Motivasi Kerja  
Sebagai Pemediasi Pada Karyawan Perusahaan  
Tour dan Travel Se Sumatera Barat

Dengan ini menyatakan sesungguhnya bahwa :

1. Tesis saya ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar akademik (Magister Menejemen/S2), baik di UNP atau di Perguruan Tinggi lain.
2. Tesis saya ini adalah murni gagasan, rumusan penelitian, dan pemikiran saya sendiri tanpa bantuan dari pihak lain kecuali arahan dari pembimbing.
3. Dalam tesis saya ini tidak terdapat karya atau pendapat orang lain yang telah ditulis atau dipublikasikan kecuali secara eksplisit dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan cara menyebut nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Apabila salah satu poin diatas saya langgar, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar akademik yang telah diperoleh karena tesis saya ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di Perguruan Tinggi.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dalam keadaan sadar dan agar dapat dipergunakan seperlunya.

Padang, 6 Agustus 2018

Saya yang menyatakan,



(RIO NARDO)

# **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Perilaku Inovatif Dengan Motivasi Kerja Sebagai Pemediasi Pada Karyawan Tour dan Travel Se Sumatera Barat**

**Rio Nardo<sup>1</sup>, Susi Evanita<sup>2</sup>, Syahrizal<sup>3</sup>**

Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang  
Jl. Prof. Dr. Hamka Kampus air Tawar Padang  
Email: [rionardo90.sgi5@gmail.com](mailto:rionardo90.sgi5@gmail.com)

## **ABSTRAK**

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis: 1) Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku inovatif, 2) Pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap perilaku inovatif, 3) Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku inovatif yang dimediasi oleh motivasi kerja, 4) Pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap perilaku inovatif yang dimediasi oleh motivasi kerja pada karyawan perusahaan tour dan travel Se Sumatera Barat. Penelitian ini dilakukan di beberapa perusahaan tour dan travel yang ada di Sumatera Barat. Populasi penelitian ini adalah karyawan perusahaan tour dan travel se Sumatera Barat yang berjumlah 150 orang, sedangkan sampel dalam penelitian ini 110 orang. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner. Instrumen penelitian untuk pengumpulan data dalam penelitian ini adalah berupa kuesioner. Teknik analisis data dalam penelitian ini yaitu analisis deskriptif, analisis jalur dan uji sobel.

Hasil penelitian ini menunjukkan: 1) Kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak signifikan terhadap perilaku inovatif pada karyawan perusahaan tour dan travel Se Sumatera Barat, 2) Lingkungan kerja non fisik berpengaruh signifikan terhadap perilaku inovatif pada karyawan perusahaan tour dan travel Se Sumatera Barat. 3) Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap perilaku inovatif yang di mediasi oleh motivasi kerja karyawan perusahaan tour dan travel Se Sumatera Barat. 4) Lingkungan kerja non fisik berpengaruh signifikan terhadap perilaku inovatif yang dimediasi oleh motivasi kerja karyawan pada perusahaan tour dan travel Se Sumatera Barat.

**Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja Non Fisik, Motivasi Kerja, Perilaku Inovatif**

**The Influence Of Transformation Leadership and Non Physical Work Environment Toward Innovative Behavior With Work Motivation as a Mediation For Tour and Travel Employees In West Sumatera**

**Rio Nardo<sup>1</sup>, Susi Evanita<sup>2</sup>, Syahrizal<sup>3</sup>**  
Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang  
Jl. Prof. Dr. Hamka Kampus air Tawar Padang  
Email: [rionardo90.sgi5@gmail.com](mailto:rionardo90.sgi5@gmail.com)

**ABSTRACT**

The purposes of this research were to test and analyze: 1) The Influence of transformational leadership toward innovative behavior, 2) The influence of non-physical work environment toward innovative behavior, 3) the influence of transformational leadership toward innovative behavior mediated by work motivation, 4) the influence of non-physical work environment to the innovative behavior mediated by work motivation on the employees of tour and travel companies in West Sumatera. This research was conducted in several tour and travel companies in West Sumatera. The population of this research were the employees of tour and travel companies, 150 employees in West Sumatera, while the sample in this study were 110 employees. The data collected used a questionnaire. The research instrument for data collection in this research was a questionnaire. The data analysis technique of this research were a descriptive analysis, path analysis and test of sobel.

The results of this study showed: 1) Transformational leadership has no significant effect on innovative behavior on the employees of tour and travel companies in West Sumatera, 2) Non-physical work environment was significantly influence the innovative behavior of employees of tour and travel company in West Sumatera. 3) Transformational leadership has a significant effect on innovative behavior mediated by work motivation of tour and travel company employees of West Sumatera. 4) Non-physical work environment has a significant effect on innovative behavior that was mediated by work motivation of employees at tour and travel company of West Sumatera.

**Keywords: Transformational Leadership, Non-Physical Work Environment, Work Motivation, Innovative Behavior**

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis ucapkan atas kehadiran Allah SWT dengan segala rahmat dan nikmatnya yang telah memberikan kesehatan dan kesempatan kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan tesis ini. Sholawat dan salam kepada Rasulullah Muhammad SAW yang telah membawa cahaya kepada ummatnya. Penulisan tesis ini bermaksud untuk memenuhi salah satu syarat penyelesaian studi pada program Magister Manajemen di Universitas Negeri Padang.

Dalam masa penyusunan tesis ini, penulis banyak mendapat arahan dan ilmu terutama dari Ibu DR. Susi Evanita.,M.S selaku pembimbing utama dan juga Bapak DR. Syahrizal.,M.Si selaku pembimbing kedua. Terima kasih penulis ucapkan kepada Ibu dan Bapak yang telah meluangkan waktu, tenaga dan fikiran dalam membimbing penulis untuk menyelesaikan tesis ini.

Pada kesempatan ini, dengan kerendahan hati penulis sampaikan juga ucapan terima kasih kepada :

1. Bapak Dr. Idris, M.Si, Selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
2. Ibu Erni Masdupi, SE, M.Si, Ph.D, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Negeri Padang.
3. Bapak dan Ibu staf pengajar Program Studi Magister Manajemen Universitas Negeri Padang yang telah memberikan banyak ilmu dan wawasan yang sangat bermanfaat bagi penulis.

4. Bapak dan Ibu pegawai administratif Program Studi Magister Manajemen Universitas Negeri Padang yang membantu dan melayani penulis khususnya mengenai administrasi.
5. Bunda dan keluarga besar beserta sahabat penulis yang telah memberikan dukungan penuh untuk menyelesaikan tesis ini.
6. Direktur perusahaan tour dan travel se Sumatera Barat yang tidak bias penulis sebutkan Namanya satu persatu.
7. Seluruh karyawan perusahaan tour dan travel se Sumatera Barat yang telah berkenan memberikan partisipasi dalam proses penelitian ini.
8. Rekan-rekan seperjuangan dan mahasiswa Magister Manajemen angkatan XXXI yang selalu memberikan semangat kepada penulis.

**Padang, 6 Agustus 2018**

**Rio Nardo**

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>i</b>
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>v</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>ix</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang .....	1
B. Perumusan Masalah .....	8
C. Tujuan Penelitian dan .....	8
D. Manfaat Penelitian .....	9
<b>BAB II KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS</b>	
A. Kajian Teori .....	10
1. Perilaku Inovatif.....	10
2. Motivasi Kerja .....	16
3. Kepemimpinan Transformasional .....	27
4. Lingkungan Kerja Non Fisik .....	30
B. Penelitian Terdahulu .....	37
C. Kerangka Konseptual .....	40
D. Hipotesis Penelitian .....	42
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
A. Jenis Penelitian.....	43
B. Tempat dan Waktu Penelitian.....	43
C. Populasi dan Sampel .....	44
1. Populasi .....	44
2. Sampel .....	44
D. Jenis dan Sumber data .....	46

E. Teknik Pengumpulan Data .....	47
F. Varibel dan Definisi Operasional .....	47
G. Instrumen Penelitian .....	51
H. Uji Coba Instrumen .....	52
1. Uji Validitas .....	52
2. Uji Reliabilitas .....	53
I. Teknik Analisis Data .....	55
1. Analisis Deskriptif .....	55
2. Uji Asumsi Klasik .....	56
3. Pengujian Hipotesis .....	57

#### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

A. Gambaran Umum Objek Penelitian .....	64
B. Prosedur Pengambilan Sampel dan Karakteristik Responden ...	72
C. Deskripsi Variabel Penelitian .....	78
D. Uji Prasyarat Analisis data .....	91
E. Hasil Uji Analisis Jalur .....	95
F. Pembahasan Hasil Penelitian.....	110

#### **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

A. Kesimpulan .....	115
B. Saran .....	117

<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>119</b>
-----------------------------	------------

<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>123</b>
-----------------------	------------

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu .....	38
Tabel 3.1 Populasi Penelitian .....	44
Tabel 3.2 Sampel Penelitian .....	45
Tabel 3.3 Definisi dan Pengukuran Variabel .....	50
Tabel 3.4 Skala Likert Jawaban Responden .....	51
Tabel 3.5 Hasil Uji Validitas .....	53
Tabel 3.6 Kriteria Uji Reliabilitas .....	54
Tabel 3.7 Uji Reliabilitas .....	54
Tabel 3.8 Klasifikasi Tingkat Capaian Responden .....	56
Tabel 4.1 Prosedur Penyebaran Kuesioner .....	72
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	73
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	74
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Latar Belakang Pendidikan.....	75
Tabel 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Perusahaan.....	76
Tabel 4.6 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	77
Tabel 4.7 Deskripsi data Variabel Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) .....	79
Tabel 4.8 Deskripsi data Variabel Lingkungan Kerja Non Fisik ( $X_2$ ) .....	83
Tabel 4.9 Deskripsi data Variabel Motivasi Kerja (M) .....	85
Tabel 4.10 Deskripsi data Variabel Perilaku Inovatif (Y) .....	88
Tabel 4.11 Uji Normalitas .....	92

Tabel 4.12 Uji Homogenitas .....	94
Tabel 4.13 Hasil Perhitungan dan Pengujian Koefisien Jalur Sub Struktur Pertama.....	95
Tabel 4.14 Hasil Perhitungan dan Pengujian Koefisien Jalur Sub Struktur Kedua .....	97
Tabel 4.15 Hasil Perhitungan dan Pengujian Ulang Koefisien Jalur Sub Struktur Kedua .....	98
Tabel 4.16 Pengaruh Langsung Variabel Penelitian .....	109

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual .....	41
Gambar 3.1 Bagan Analisis Mediasi 1 .....	60
Gambar 3.1 Bagan Analisis Mediasi 2 .....	61
Gambar 4.1 Sub Struktur Pertama Analisis Jalur .....	97
Gambar 4.2 Sub Struktur Kedua Analisis Jalur .....	100
Gambar 4.3 Struktur Akhir Hubungan dan Pengaruh Variabel .....	100
Gambar 4.4 Motivasi Kerja Menjadi Pemediasi Kepemimpinan Transformasional terhadap perilaku Inovatif .....	103
Gambar 4.5 Motivasi Kerja Menjadi Pemediasi Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap perilaku Inovatif .....	104

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Akibat adanya globalisasi maka persaingan usaha semakin ketat. Setiap perusahaan kini berlomba-lomba untuk dapat meraup pasar sebesar-besarnya. Hal ini menuntut perusahaan untuk selalu memberikan pelayanan yang terbaik dengan kualitas yang baik sehingga tuntutan akan kemampuan dan tanggung jawab setiap individu didalam perusahaan juga semakin tinggi. Era globalisasi yang pesat juga menimbulkan dampak terhadap ketatnya persaingan yang terjadi antar perusahaan. Perusahaan perlu melakukan suatu inovasi-inovasi yang dikembangkan untuk dapat tetap bertahan dalam persaingan di era globalisasi ini. Untuk memenangkan persaingan di era globalisasi maka perusahaan harus didukung penuh oleh sumber daya manusia yang berkualitas.

Sumber daya manusia merupakan aset paling penting bagi perusahaan. Manusia adalah pelaku aktif dan dominan dalam setiap aktivitas organisasi, dimana manusia menjadi perencana, pelaku dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Sumber daya manusia di perusahaan perlu dikelola dengan baik agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan karyawan dengan tuntutan dan kemampuan suatu organisasi. Perkembangan usaha sangatlah bergantung pada produktivitas karyawan yang ada di dalam perusahaan. Sumber daya yang berkualitas dan mampu melaksanakan hal lebih dari yang biasanya merupakan faktor terpenting dalam memenangkan persaingan. Partisipasi dari semua

karyawan akan tercapai bila terdapat kemauan dari masing-masing individu karyawan.

Dalam memenangkan persaingan maka perusahaan dituntut untuk selalu melakukan inovasi-inovasi yang mampu menarik minat masyarakat agar menggunakan produk dan jasa yang ditawarkan oleh perusahaan. Inovasi merupakan tindakan individu yang diarahkan kepada kepentingan organisasi yang didalamnya dilakukan introduksi dan aplikasi ide-ide baru yang menguntungkan (De Jong dan Kemp, 2003). Selain harus memiliki inovasi, karyawan juga dituntut untuk memiliki perilaku yang inovatif.

Karyawan yang memiliki perilaku inovatif sangat diperlukan agar perusahaan selalu dinamis untuk mencapai target yang telah ditentukan perusahaan. Setiap perusahaan tour dan travel juga memerlukan karyawan yang memiliki perilaku inovatif yang tinggi untuk mencapai target pekerjaan dan kemajuan perusahaan. Sebagai salah satu industry 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 menunjukkan 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, kualitas hubungan dengan atasan, inovasi sebagai kebutuhan kerja, reputasi yang inovatif, ketidakpuasan pada status quo, kerangka kerja yang 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 (2006:213) motivasi

sebagai proses yang ikut menentukan intensitas, arah, dan ketentuan individu dalam usaha mencapai sasaran.

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 observasi yang dilakukan ada hal menyebabkan kurangnya motivasi karyawan dalam melaksanakan tugasnya yaitu: (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.

Selain motivasi kerja diduga lingkungan kerja non fisik juga merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi terbentuknya perilaku inovatif karyawan. Lingkungan kerja merupakan kondisi internal maupun eksternal yang dapat mempengaruhi semangat kerja sehingga pekerjaan dapat diharapkan selesai lebih cepat dan lebih baik (Nitisemito, 2000:159). Semakin baiknya lingkungan kerja pada suatu organisasi maka dapat mempengaruhi motivasi kerja sehingga karyawan dengan motivasi yang tinggi maka secara langsung bias membentuk perilaku inovatif.

Kondisi lingkungan kerja yang berbeda setiap perusahaan dapat memberikan tingkat motivasi kerja yang berbeda pula bagi karyawan dalam menyelesaikan tugas yang dibebankan. Oleh karena itu, lingkungan kerja

perusahaan sangat berpengaruh pada tinggi rendahnya motivasi yang dimiliki oleh masing-masing karyawan. Lingkungan kerja dapat menciptakan hubungan kerja yang mengikat antara orang-orang yang ada di dalam lingkungannya. Oleh karena itu, hendaknya diusahakan agar lingkungan kerja harus baik dan kondusif. Lingkungan kerja yang baik dan kondusif menjadikan karyawan merasa betah berada di ruangan dan merasa senang serta bersemangat untuk melaksanakan setiap tugas-tugasnya (Moekijat, 2003:136).

Kenyamanan lingkungan kerja dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan untuk bekerja lebih baik sehingga pekerjaan dapat dilakukan dengan maksimal dan juga dapat menciptakan inovasi yang lebih 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 observasi menunjukkan permasalahan pada lingkungan kerja non fisik seperti hubungan antar individu yang kurang baik, suasana kerja (terjadi konflik), adanya perlakuan yang kurang baik sesama karyawan.

Dalam menciptakan perilaku inovatif karyawan dan motivasi kerja yang tinggi maka diperlukanlah seorang pemimpin yang dapat mengatur itu semua. Seorang pemimpin harus memiliki jiwa kepemimpinan karena akan mengatur bawahannya. Menurut Robbins (2003: 368) kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi sekelompok orang untuk mencapai suatu tujuan. Jika tidak ada jiwa kepemimpinan maka seorang pemimpin akan mendapatkan hambatan dalam mengelola sumber daya manusia untuk mencapai tujuan perusahaan.

Setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda-beda, salah satunya adalah kepemimpinan transformasional.

Kepemimpinan transformasional mengharapkan para bawahannya untuk menantang status quo dan mencoba pendekatan-pendekatan baru yang lebih baik didalam kehidupan. Mereka juga menekankan pada kontribusi bawahan terhadap organisasi, sehingga memotivasi bawahan untuk 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 fungsi 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. Menurut Pieterse (2010) kepemimpinan transformasional yang berbeda dengan kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transformasional

efektif dalam menimbulkan perilaku inovatif anggota. 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. Jadi, kepemimpinan transformasional efektif dapat mempengaruhi perilaku inovatif baik secara langsung atau dimediasi oleh faktor lainnya. Dalam penelitian ini kepemimpinan transformasional yang efektif akan mempengaruhi perilaku inovatif karyawan jika karyawan termotivasi untuk memberikan hasil kerja yang baik dengan inovasi yang berkelanjutan.

Berdasarkan latar belakang diatas, maka penulis tertarik mengkaji lebih dalam untuk melihat **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Perilaku Inovatif dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Pemediasi Pada Karyawan Perusahaan Tour dan Travel Se Sumatera Barat”**.

## **B. Perumusan Masalah**

Berdasarkan pada uraian latar belakang masalah penelitian diatas, maka penulis merumuskan permasalahan dalam penelitian ini, yaitu:

1. Sejauh mana kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap perilaku inovatif karyawan Perusahaan Tour dan Travel Se Sumatera Barat?
2. Sejauh mana lingkungan kerja non fisik berpengaruh terhadap perilaku inovatif karyawan Perusahaan Tour dan Travel Se Sumatera Barat?

3. Sejauh mana motivasi kerja menjadi pemediasi pada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku inovatif karyawan Perusahaan Tour dan Travel Se Sumatera Barat?
4. Sejauh mana motivasi kerja menjadi pemediasi pada pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap perilaku inovatif karyawan Perusahaan Tour dan Travel Se Sumatera Barat?
5. Sejauh mana motivasi kerja berpengaruh terhadap perilaku inovatif karyawan Perusahaan Tour dan Travel Se Sumatera Barat

### **C. Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan rumusan masalah diatas, maka penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis tentang seberapa besar:

1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap perilaku inovatif karyawan Perusahaan Tour dan Travel Se Sumatera Barat.
2. Lingkungan kerja non fisik berpengaruh terhadap perilaku inovatif karyawan Perusahaan Tour dan Travel Se Sumatera Barat.
3. Motivasi kerja menjadi pemediasi pada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku inovatif karyawan Perusahaan Tour dan Travel Se Sumatera Barat.
4. Motivasi kerja menjadi pemediasi pada pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap perilaku inovatif karyawan Perusahaan Tour dan Travel Se Sumatera Barat.
5. Motivasi kerja berpengaruh terhadap perilaku inovatif karyawan Perusahaan Tour dan Travel Se Sumatera Barat

#### **D. Manfaat Penelitian**

Sesuai dengan tujuan penelitian diharapkan hasil yang diperoleh didalam penelitian ini dapat memberikan manfaat:

1. Bagi penulis, untuk menambah pengetahuan tentang sumber daya manusia dan merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar akademik magister manajemen di Universitas Negeri Padang
2. Bagi perusahaan, sebagai hasil yang diperoleh didalam penelitian ini dapat dijadikan sebagai alat evaluasi untuk menentukan kebijakan yang berhubungan dengan kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja non fisik, motivasi kerja, dan perilaku inovatif karyawan Perusahaan Tour dan Travel Se Sumatera Barat.
3. Praktisi SDM, diharapkan hasil yang diperoleh didalam penelitian ini akan memperkuat pengetahuan pihak pihak yang membaca tentang konsep perilaku inovatif dan faktor faktor yang mempengaruhi perilaku tersebut.
4. Akademisi, hasil yang diperoleh didalam penelitian ini dapat dijadikan sebagai acuan atau referensi bagi peneliti dimasa mendatang yang juga tertarik untuk membahas permasalahan yang sama dengan penelitian saat ini.

## **BAB II**

### **KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS**

#### **A. Kajian Teori**

##### **1. Perilaku Inovatif**

###### **a. Pengertian Perilaku Inovatif**

Proses inovasi di dalam pekerjaan bisa dari ide baru yang dibuat sendiri maupun yang didapat dari karyawan atau mitra bisnis, teman dan para manajer. Kemudian ada proses untuk mengkomunikasikan ide tersebut kepada orang lain. Jika ide tersebut dapat dilaksanakan dan disetujui maka tahap persiapan implementasi bisa dilakukan.

Perilaku inovatif didefinisikan sebagai keseluruhan tindakan individu yang mengarah pada pemunculan, pengenalan, dan penerapan dari sesuatu yang baru dan menguntungkan pada seluruh tingkat organisasi (Kleysen & Street, 2001). Sesuatu yang baru dan menguntungkan meliputi pengembangan ide produk baru atau teknologi-teknologi, perubahan dalam prosedur administratif yang bertujuan untuk meningkatkan relasi kerja atau penerapan dari ide-ide atau teknologi-teknologi untuk proses kerja yang secara signifikan meningkatkan efisiensi dan efektifitas.

Perilaku inovatif sering dikaitkan dengan kreativitas, tetapi 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).

Perilaku inovatif sebagai tindakan individu untuk menciptakan dan mengadopsi ide-ide atau pemikiran atau cara-cara baru guna diterapkan dalam pelaksanaan dan penyelesaian pekerjaan (Gaynor, 2002). Karakter dari individu yang memiliki perilaku inovatif adalah: 1) Mencari tahu teknologi baru, proses, teknik dan ide-ide baru, 2) Menghasilkan ide-ide kreatif, 3) Memajukan dan memperjuangkan ide-ide ke orang lain, 4) Meneliti dan menyediakan sumber daya yang diperlukan untuk mewujudkan ide-ide baru, 5) Mengembangkan rencana dan jadwal yang matang untuk mewujudkan ide baru tersebut, dan 6) Kreatif (George dan Zhou, 2001: 513-524).

Perilaku kerja inovatif yang dilakukan secara terstruktur dan sistematis membutuhkan komitmen, keterlibatan, dan kepemimpinan manajemen dalam mengembangkan faktor penunjang yang bersifat teknis maupun non teknis yang mampu mendorong perilaku inovatif dalam setiap peran pekerjaan. Faktor teknis berhubungan dengan prasarana penunjang hingga pengembangan kompetensi teknis pekerja dalam melakukan inovasi kerja. Sedangkan faktor non teknis berhubungan dengan proses pengembangan soft skill pekerja yang terbentuk berdasarkan proses pembelajaran dengan lingkungan sosial organisasi. Dalam pemahaman praktis, perilaku kerja inovatif

merupakan perilaku yang melibatkan proses berfikir kreatif (intra personal) hingga meyakinkan orang lain (interpersonal) dalam setiap pelaksanaan ide pada situasi pekerjaan ( De jong & Hartog, 2010).

Menurut Franken (2002) Efektivitas perilaku inovatif akan tercapai jika motif dasar pekerja, seperti, kompetensi-otonomi dan keinginan dalam membangun sinergi sosial, mampu memberikan dorongan bagi para pekerja untuk dapat mengeksplorasi ide-ide baru. Membangun sinergi sosial sebagai representasi konsep diri eksternal mengandung makna kerja sama yang saling menguntungkan, dan perasaan saling memiliki. Sedangkan kompetensi merupakan motif sentral karyawan dalam mempersepsikan kemampuan dirinya untuk dapat melakukan sesuatu secara tepat dan benar. Lebih jauh (Fraken, 2002) mengatakan bahwa persepsi positif terhadap kompetensi diri akan terbentuk jika didahului dengan adanya perasaan otonomi diri yang terbentuk karena adanya keleluasaan sosial untuk bertindak.

#### **b. Faktor-Faktor yang Menyebabkan Perilaku Inovatif**

Asumsi yang mendasari pemikiran untuk mengkaitkan sikap dan perilaku dengan karakteristik individu merujuk pada kenyataan bahwa heterogenitas tenaga kerja yang berasal dari etnis dan karakteristik yang berbeda pula, misalnya dalam bentuk perbedaan atau keanekaragaman tingkat motivasi dan kepuasan kerja diantara individu (Friday dan Friday, 2003). Menurut Winardi (2004 : 196) faktor-faktor perilaku inovatif

sama sekali tidak dapat dilepaskan dari tiga aspek yang saling berkaitan yaitu :

1. Faktor Individual
2. Faktor Psikologikal
3. Faktor Organisasi

Faktor-faktor individual yang menyebabkan terbentuknya perilaku terdiri dari sejumlah aspek yaitu kemampuan dan keterampilan, latar belakang dan pengalaman interaksi sosial, serta aspek demografis. Sementara sikap individual dapat dilihat dalam bentuk misalnya motivasi kerja, kepuasan kerja dan identifikasi terhadap organisasi (Long, 2000 : 91). Menurut Etikariena (2014) terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi munculnya perilaku inovatif, yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor tersebut adalah:

a. Faktor Internal

1. Tipe Kepribadian

Orang yang memiliki tipe kepribadian adalah orang yang mampu dan berani mengambil resiko terhadap perilaku inovatif yang di buat.

2. Gaya individu dalam memecahkan masalah

Karyawan yang memiliki gaya pemecahan masalah yang intuitif dapat menghasilkan ide-ide sehingga menghasilkan solusi yang baru.

## b. Faktor Eksternal

### 1. Kepemimpinan

Banyak bawahan yang kurang dapat menjaga hubungannya dengan pemimpinnya, dan hal tersebut dapat membuat perilaku inovatif seseorang tidak terlihat, namun karyawan yang memiliki hubungan yang positif dengan pemimpinnya, cenderung memunculkan perilaku inovatif pada karyawan. Harapan yang tinggi dari pemimpin agar karyawannya menjadi inovatif juga dapat mempengaruhi munculnya perilaku inovatif pada karyawan.

### 2. Dukungan untuk berinovasi

Dukungan dari orang-orang disekitar individu sangat membantu bagi karyawan tersebut dalam menciptakan suatu perilaku inovatif, bukan hanya itu dukungan dari orang dalam organisasi tersebut juga bisa memunculkan perilaku inovatif bagi karyawan tersebut

### 3. Tuntutan dalam pekerjaan

Tuntutan dari perusahaan cenderung meningkatkan semangat para karyawannya untuk berperilaku inovatif. Tuntutan tersebut menjadi dorongan bagi karyawan tersebut. Salah satu hal yang muncul akibat adanya tingkat tuntutan pekerjaan yang tinggi tersebut adalah perilaku inovatif (Etikariena & Muluk, 2014)

#### 4. Iklim psikologis

Iklim psikologis menunjukkan kepada bagaimana lingkungan organisasi dipersepsikan dan diinterpretasikan oleh karyawan.

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 (Xerri, 2012). Pada penelitian selanjutnya, Majumdar (2011) berpendapat bahwa adanya hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan perilaku inovatif karyawan. Hal ini juga diperkuat pada penelitian Jamshed Khan (2012) yang berpendapat sama bahwa ada hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap perilaku inovatif karyawan.

Chen (2015) dalam penelitiannya menyatakan bahwa motivasi kerja karyawan sangat berpengaruh positif terhadap perilaku inovatif karyawan. Hal ini berarti bahwa motivasi kerja karyawan yang tinggi akan meningkatkan perilaku karyawan untuk lebih berinovatif. Berdasarkan penelitian yang terkait dan teori diatas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku inovatif karyawan adalah gaya kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja non fisik dan motivasi kerja karyawan.

### c. Indikator Perilaku Inovatif

Kleysen dan Street (2001) mengungkapkan bahwa perilaku inovatif dibantu oleh lima komponen yaitu :

- 1) Ekspolarasi peluang, yang artinya mempelajari atau mengetahui lebih banyak tentang peluang untuk inovasi (memberikan perhatian, mencari, mengenali dan mengumpulkan informasi tentang peluang)
- 2) Pengarahan untuk menghasilkan perubahan yang positif (ide/solusi atau peluang, kategori peluang, kombinasi ide dan informasi)
- 3) Investigasi informasi (mencoba ide/solusi)
- 4) Praktek-praktek usaha untuk merealisasikan ide-ide,
- 5) Mencoba untuk mengembangkan, menguji coba, dan mengkomersialisasikan ide-ide inovatif

Berdasarkan pendapat tersebut, maka indikator perilaku inovatif dalam penelitian ini adalah:

- 1) Penggalan atas peluang dalam informasi
- 2) Pengarahan untuk menghasilkan perubahan positif
- 3) Investigasi terhadap informasi yang diterima
- 4) Praktek terhadap ide dan informasi yang didapat
- 5) Pengembangan ide-ide yang inovatif

## **2. Motivasi Kerja**

### **a. Pengertian Motivasi Kerja**

Motivasi (motivation) adalah keinginan dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut bertindak. Orang biasanya bertindak karena suatu alasan untuk mencapai suatu tujuan. Jadi, motivasi adalah sebuah dorongan yang diatur oleh tujuan dan jarang muncul dalam kekosongan. Kata-kata kebutuhan, keinginan, hasrat, dan dorongan, semuanya serupa dengan motif, yang merupakan asal dari kata motivasi (Malthis dan Jackson, 2009: 114-115). Motivasi adalah proses yang berperan pada intensitas, arah, dan lamanya berlangsung upaya individu ke arah pencapaian sasaran. (Robbins, 2009:214). Motivasi merupakan serangkaian proses yang membangkitkan (arouse), mengarahkan (direct), dan menjaga (maintain) perilaku manusia menuju pada pencapaian tujuan. (Greenberg, 2003:190).

Karyawan yang memiliki motivasi kerja yang tinggi dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan karena dengan memiliki motivasi kerja yang tinggi, karyawan akan bekerja dengan maksimal dan mencapai tujuan individu dan perusahaan. 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. Setiap orang memiliki motivasi dalam hidup yang dapat dijadikan satu alasan pendorong untuk

bekerja lebih keras lagi untuk menghasilkan output secara maksimal. Berbagai alasan yang umumnya dimiliki adalah keinginan untuk mendapatkan kehidupan yang lebih nyaman melalui penghasilan yang lebih tinggi yang hanya bisa diperoleh apabila memiliki suatu jabatan atau prestasi tertentu dalam organisasi.

Motivasi sebagai inisiasi dan pengarahannya tingkah laku dan pelajaran. Motivasi adalah kondisi (energi) yang menggerakkan dalam diri individu yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (Mangkunegara, 2006). Motivasi muncul dari dua dorongan, yaitu dorongan dari dalam diri sendiri (*internal motivation*) dan dorongan dari luar diri/pihak lain (*external motivation*). Tingkatan motivasi tersebut rendah, sedang dan tinggi.

Sulistiyani dan Rosidah (2003) Motivasi kerja mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yang ditunjukkan dengan dukungan aktivitas yang mengarahkan pada tujuan. Motivasi dari dalam diri pegawai dapat berasal dari kebutuhan akan uang, penghargaan, kekuasaan, dan pengakuan. Motivasi dari luar dapat berasal dari keluarga, teman kerja, maupun atasan. Pada garis besarnya, motivasi dapat dibagi menjadi dua yaitu motivasi positif dan motivasi negatif (Heidjarachman dan Husnan, 2002). Motivasi positif adalah proses mempengaruhi orang dengan memberikan kesempatan untuk mendapatkan hadiah, penghargaan dan lain sebagainya. Sedangkan motivasi negatif adalah proses

mempengaruhi seseorang melalui kekuatan-kekuatan seperti kehilangan pengakuan, uang atau jabatan.

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.

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan motivasi kerja menentukan bagaimana cara mengarahkan daya dan potensi karyawan, agar mau bekerjasama secara produktif, berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Pentingnya motivasi kerja karena menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku supaya mau bekerja secara giat dan antusias dalam mencapai hasil yang maksimal.

#### **b. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Perilaku Inovatif**

Motivasi Kerja berpengaruh terhadap perilaku inovatif. Karyawan yang memiliki motivasi yang tinggi akan mampu meningkatkan perilaku inovatif karena motivasi sebagai penentu dalam mengarahkan daya dan potensi dalam diri. Artinya motivasi kerja yang tinggi akan menimbulkan perilaku inovatif. Berdasarkan hasil penelitian *Su Chang Chen et. Al.*

(2010) menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki *work intrinsic motivation* yang tinggi mempengaruhi perilaku inovatif.

**c. Motivasi Kerja menjadi pemediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku inovatif**

Menurut Northouse (2001) Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang meningkatkan motivasi kerja karyawan, memuaskan kebutuhan karyawan dan memperlakukan mereka sebagai manusia secara utuh. Sedangkan menurut Rivai (2013) Kepemimpinan transformasional adalah tipe kepemimpinan yang memadu atau memotivasi pengikut mereka dalam arah tujuan ditegakan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas.

Dari beberapa pendapat diatas maka kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian Tocunan, dkk (2014) menunjukkan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Hasil penelitian Maghdalena, dkk (2016) menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Kepemimpinan transformasional pada suatu perusahaan dapat berpengaruh terhadap perilaku inovatif.

Motivasi kerja sangat penting karena dengan motivasi diharapkan setiap individu pegawai dapat membangkitkan keinginan untuk bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Dari hal itu, motivasi dapat mempengaruhi perilaku inovatif karyawan karen

semakin tinggi motivasi kerja seseorang maka semakin banyak ide inovasi yang mereka dapatkan. Dari hasil penelitian Chen (2010) karyawan yang memiliki motivasi kerja yang tinggi mempengaruhi perilaku inovatif. Dari teori dan penelitian terdahulu maka motivasi menjadi pemediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku inovatif kerja.

**d. Motivasi Kerja menjadi pemediasi pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap perilaku inovatif**

Menurut Sunyoto (2012) Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan, misalnya kebersihan, music, penerangan dan lain-lain. Lingkungan kerja dapat dibagi menjadi dua yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik (Hezberg, 2009).

Lingkungan kerja yang baik akan dapat meningkatkan perilaku inovatif karyawan. Menurut Nitisemito (2000) perusahaan hendaknya mencerminkan kondisi yang mendukung kerjasma antara tingkat atasan, bawahan maupun yang memiliki jabatan yang sama diperusahaan. Jadi, lingkungan kerja non fisik mempengaruhi perilaku inovatif. Hasil penelitian Xerri (2012) menunjukkan lingkungan kerja memiliki hubungan signifikan dengan perilaku inovatif.

Lingkungan kerja yang nyaman akan meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga mampu menciptakan inovasi-inovasi yang

menguntungkan perusahaan. Hasil penelitian Prakoso, dkk (2014) lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi Kerja. Dari hasil Penelitian dan kajian teori, maka dapat dikatakan bahwa motivasi memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap perilaku inovatif karyawan.

**e. Tujuan Motivasi Kerja**

Terdapat beberapa tujuan motivasi kerja menurut Hasibuan (2008 : 146) antara lain sebagai berikut:

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
3. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan
4. Meningkatkan kedisiplinan karyawan
5. Mengefektifkan pengadaan karyawan
6. Menciptakan suasana dan hubungan yang baik
7. Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan
8. Meningkatkan kesejahteraan karyawan
9. Menumbuhkan rasa tanggungjawab karyawan terhadap tugas-tugasnya
10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

Karyawan yang memiliki motivasi kerja yang tinggi dapat memberikan manfaat bagi dirinya dan memberi kontribusi pada perusahaan seperti meningkatkan moral dan kepuasan kerja, meningkatkan produktivitas kerja karyawan, mempertahankan

kestabilan karyawan, meningkatkan kedisiplinan karyawan, mengefektifkan pengadaan karyawan, menciptakan suasana dan hubungan yang baik, meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan, meningkatkan kesejahteraan karyawan, menumbuhkan rasa tanggungjawab karyawan terhadap tugas-tugasnya, dan meningkatkan efisiensi.

#### **f. Teori-teori Motivasi Kerja**

Teori tingkat kebutuhan dikemukakan dalam Maslow dan Hughes (2012:318) yang menganggap individu dimotivasi oleh kebutuhan yang belum dipuaskan, membagi kebutuhan manusia yaitu :

1. Kebutuhan fisiologis, meliputi kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernafas, dan seksual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat rendah atau kebutuhan yang paling mendasar.
2. Kebutuhan rasa aman, mencakup kebutuhan untuk dilindungi dari bahaya dan ancaman fisik. Dalam pekerjaan dijumpai dalam bentuk persaingan menjadi tenaga kerja baru atau pindah ke kota baru.
3. Kebutuhan untuk rasa memiliki, yaitu kebutuhan untuk diterima dikelompok, berafiliasi, berinteraksi dan untuk mencintai dan dicintai.
4. Kebutuhan harga diri, meliputi kebutuhan harga diri, kepercayaan diri, dan kompetensi (faktor internal) dan kebutuhan untuk diakui, dikenali, status (faktor eksternal), kebutuhan diri dapat terungkap

dalam keinginan untuk diakui prestasi kerjanya, keinginan untuk didengar dan dihargai pendapatnya.

5. Kebutuhan aktualisasi diri, meliputi melakukan pekerjaan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki, kebutuhan ini mencakup kebutuhan untuk menjadi kreatif, kebutuhan untuk merealisasikan potensinya secara penuh. Kebutuhan ini menekankan kebebasan dalam melaksanakan pekerjaan.

Berdasarkan konsep di atas dapat disimpulkan bahwa seseorang akan memenuhi kebutuhan dasar terlebih dahulu sebelum mencari kebutuhan yang lebih tinggi. Jika pemenuhan kebutuhan pada tingkat lebih rendah terpenuhi maka timbul kebutuhan dari tingkat yang lebih tinggi.

Menurut Robbins (2006 : 32) seseorang yang mempunyai motivasi tinggi dapat dilihat sebagai berikut :

1. Dapat memotivasi diri sendiri, mengambil inisiatif, memenuhi kebutuhan sendiri dan memacu diri, mempunyai perasaan komitmen yang tinggi.
2. Tekun, bekerja secara produktif pada suatu tugas sampai selesai dengan baik, dapat menyelesaikan pekerjaan walaupun mendapat rintangan.
3. Mempunyai kemauan yang keras untuk bekerja.
4. Bekerja dengan tekun tanpa pengawasan.

5. Melihat hal yang harus dikerjakan dan mengambil tindakan yang perlu.
6. Suka tantangan, ingin menguji kemampuannya dan menyukai pencarian intelektual.
7. Memperagakan ketidakpuasan yang konstruktif, selalu memikirkan perbaikan sesuatu.
8. Berorientasi pada sasaran/pencapaian hasil.
9. Selalu tepat waktu, disiplin.
10. Tingkat energi tinggi dan dapat mengarahkan energi tersebut secara efektif.
11. Merasa puas jika mengerjakan pekerjaan dengan baik.
12. Percaya bahwa kerja perlu diimbangi dengan gaji yang wajar
13. Memberi andil lebih dari yang diharapkan.

**g. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja**

Menurut Gomes (2003:123), motivasi melibatkan faktor-faktor individual dan faktor-faktor organisasional. Yang tergolong faktor-faktor individual adalah : (1) Kebutuhan (*need*), (2) Tujuan (*goal*), (3) Sikap (*attitudes*), (4) Kemampuan (*abilities*). Sedangkan yang tergolong faktor-faktor yang berasal dari organisasi adalah : (1) Pembayaran upah atau gaji (*pay*), (2) Keamanan pekerjaan (*job security*), (3) Sesama pekerja (*co-workers*), (4) Pengawasan (*supervision*), (5) Pujian (*praise*), (6) Pekerjaan itu sendiri (*job it self*).

Menurut Sutrisno (2013:116) faktor yang mempengaruhi motivasi terbagi menjadi faktor internal dan faktor eksternal yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

#### 1. Faktor Intern

##### a) Keinginan untuk dapat hidup

Keinginan untuk dapat hidup merupakan kebutuhan setiap manusia yang hidup di muka bumi ini. Untuk mempertahankan hidup ini orang mau mengerjakan apa saja. Keinginan untuk dapat hidup meliputi kebutuhan untuk memperoleh kompensasi yang memadai, pekerjaan yang tetap walaupun penghasilan tidak begitu memadai, dan kondisi kerja yang aman dan nyaman.

##### b) Keinginan untuk dapat memiliki

Keinginan untuk dapat memiliki benda mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan.

##### c) Keinginan untuk memperoleh penghargaan

Seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui, dihormati oleh orang lain. Untuk memperoleh status sosial yang lebih tinggi, orang mau mengeluarkan uangnya, untuk memperoleh uang tersebut dia harus bekerja keras.

##### d) Keinginan untuk memperoleh pengakuan

Keinginan untuk memperoleh pengakuan meliputi adanya penghargaan terhadap prestasi, adanya hubungan kerja yang

harmonis dan kompak, pimpinan yang adil dan bijaksana, perusahaan tempat bekerja dihargai oleh masyarakat.

e) Keinginan untuk berkuasa

Keinginan untuk berkuasa akan mendorong seseorang untuk bekerja. Terkadang keinginan untuk berkuasa ini dipenuhi dengan cara-cara tidak terpuji, namun cara-cara yang dilakukannya itu masih termasuk bekerja juga.

2. Faktor Ekstern

a) Kondisi lingkungan kerja

Lingkungan pekerjaan adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan. Oleh karena itu, pemimpin perusahaan yang mempunyai kreativitas tinggi akan dapat menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan bagi para karyawan.

b) Kompensasi yang memadai

Kompensasi merupakan sumber penghasilan paling utama bagi para karyawan untuk menghidupi diri beserta keluarganya. Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi paling ampuh bagi perusahaan untuk mendorong para karyawan bekerja dengan baik.

c) Supervisi yang baik

Supervisi berfungsi memberikan pengarahan, membimbing kerja para karyawan, agar dapat melaksanakan kerja dengan baik tanpa membuat kesalahan. Dengan demikian, peranan supervisor yang melakukan pekerjaan supervisi amat mempengaruhi motivasi kerja para karyawan.

d) Adanya jaminan pekerjaan

Setiap orang akan mau bekerja mati-matian mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan, kalau yang bersangkutan merasa ada jaminan karier yang jelas dalam melakukan pekerjaan.

e) Status dan tanggung jawab

Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap karyawan dalam bekerja. Dengan menduduki jabatan, orang merasa dirinya akan dipercaya, diberi tanggung jawab, dan wewenang yang besar untuk melakukan kegiatan-kegiatan.

f) Peraturan yang fleksibel

Bagi perusahaan besar, biasanya sudah ditetapkan sistem dan prosedur kerja yang harus dipatuhi oleh seluruh karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian Ahmad (2014) menyatakan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja karyawan. Gaya kepemimpinan transformasional yang efektif mampu meningkatkan motivasi kerja karyawan. Hal ini juga diperkuat pada penelitian Rawat (2015) yang

menyatakan bahwa adanya pengaruh yang kuat antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi karyawan. Dari hasil penelitian tersebut dapat dilihat bahwa faktor-faktor yang berperan dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja non fisik.

#### **h. Indikator Motivasi Kerja**

Indikator motivasi kerja yang dikembangkan dalam Teori David McClelland (Robbins, 2006:208) yang berfokus kepada tiga kebutuhan yaitu kebutuhan prestasi (*achievement*), kebutuhan kekuasaan (*power*), afiliasi (pertalian). Maka indikator motivasi kerja adalah:

##### 1. Kebutuhan akan berprestasi (*need for achievement*)

Yaitu dorongan untuk berprestasi dan mengungguli, mencapai standar-standar dan berusaha keras untuk berhasil. Karyawan yang memiliki kebutuhan akan prestasi mempunyai dorongan yang kuat sekali untuk berhasil. Kebutuhan akan berprestasi cenderung mempunyai perilaku, mempunyai keinginan bertanggung jawab dalam menyelesaikan suatu permasalahan terhadap pekerjaan, berorientasi pada tujuan, mencari tantangan dan membuat tujuan yang realitas, ingin umpan balik dalam pekerjaan.

##### 2. Kebutuhan akan Kekuasaan (*need for power*)

Yaitu kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku sedemikian rupa sehingga mereka tidak akan berperilaku sebaliknya. Karyawan yang memiliki kebutuhan akan kekuasaan memiliki perilaku, ingin

memperoleh, menjalankan atau mempertahankan kekuasaan atau mempengaruhi orang lain, suka bersaing dengan karyawan dan anggota sekerja lainnya, lebih suka berkonfrontasi.

### 3. Kebutuhan akan Afiliasi (*need for affiliation*)

Kebutuhan akan afiliasi/hubungan adalah kebutuhan untuk menjalin hubungan dan memelihara hubungan yang bersahabat dan hangat dengan orang lain. Karyawan yang cenderung tinggi berafiliasi mempunyai perilaku, menciptakan dan memelihara persahabatan dengan hubungan emosional yang dekat dengan orang lain, ingin disukai oleh orang lain atau karyawan lainnya, baik oleh atasan maupun sesama karyawan, senang berkumpul –kumpul, beraktivitas social dan bercengkrama, mencari rasa dan memiliki kelompok atau organisasi.

Dari kajian teori diatas dapat disimpulkan bahwa indikator motivasi menurut teori David McClelland (Robbins : 2006) adalah sebagai berikut:

1. Kebutuhan untuk berprestasi.
2. Kebutuhan untuk berkuasa.
3. Kebutuhan untuk berafiliasi.

### 3. Kepemimpinan Transformasional

#### a. Pengertian Kepemimpinan Transformasional

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

Lebih lanjut Robbins (2015 : 261) 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. Sedangkan menurut Luthans (2006: 653) kepemimpinan transformasional adalah pendekatan kepemimpinan dengan melakukan usaha mengubah kesadaran, membangkitkan semangat dan mengilhami bawahan atau anggota organisasi untuk mengeluarkan usaha ekstra dalam mencapai tujuan organisasi, tanpa merasa ditekan atau tertekan.

pemimpin transformasional adalah tipe kepemimpinan yang memadu atau memotivasi pengikut mereka dalam arah tujuan yang ditegakan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas (Rivai, 2013 : 14). Selanjutnya Huges dkk (2015 : 541 – 542) menyatakan bahwa

pemimpin transformasional memiliki visi, keahlian retorika dan pengelolaan kesan yang baik dan menggunakannya untuk mengembangkan ikatan emosional yang kuat dengan pengikutnya.

Kemampuan pemimpin transformasional mengubah sistem nilai bawahan demi mencapai tujuan diperoleh dengan mengembangkan salah satu atau seluruh faktor yang merupakan dimensi transformasional. Kepemimpinan melibatkan hubungan pengaruh yang mendalam, yang terjadi diantara orang-orang yang menginginkan perubahan yang signifikan, dan perubahan tersebut mencerminkan tujuan yang dimiliki bersama oleh pemimpin dan pengikutnya (Bass et.al, 2003: 30). Menurut Yukl (2009:315) kepemimpinan transformasional adalah menyatakan visi yang jelas dan menarik, menjelaskan bagaimana visi tersebut, bertindak secara rahasia dan optimis, memperlihatkan keyakinan kepada pengikut, menggunakan tindakan dramatis dan simbolis untuk menekan nilai-nilai penting, memimpin dengan memberi contoh, memberikan kewenangan kepada orang lain untuk mencapai visi.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang dapat memotivasi, menginspirasi dan mengaktifkan organisasi dengan melibatkan karyawan lebih intensif dalam pekerjaannya dengan mendedikasi seluruh potensi, konsentrasi dan loyalitas dalam pekerjaannya.

## **b. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Perilaku Inovatif**

Kepemimpinan transformasional pada suatu perusahaan dapat berpengaruh terhadap perilaku inovatif. Kepemimpinan transformasional memberikan arahan yang jelas kepada karyawan, mampu mendelegasikan tugas yang cakap, dapat memberikan kesempatan berkomunikasi, mengikut sertakan karyawan dalam setiap kebijakan dan keputusan yang akan diambil untuk kemajuan perusahaan. Artinya kepemimpinan transformasional yang efektif akan menimbulkan perilaku inovatif pada karyawan. Berdasarkan 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 transformasional terhadap perilaku inovatif.

## **c. Indikator Kepemimpinan Transformasional**

Avolio dan Bas (2002) mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional dibentuk oleh empat komponen, yaitu :

1. Pengaruh ideal (*Idealized influence*), menggambarkan pemimpin sebagai contoh peran yang kuat bagi pengikutnya,
2. Motivasi inspirasional (*Inspirational motivation*), menggambarkan pemimpin yang membicarakan harapan yang tinggi kepada pengikutnya dan memotivasi mereka melalui visi,

3. Stimulasi intelektual (*Intellectual stimulation*), menggambarkan pemimpin yang mendukung pengikutnya mencoba pendekatan baru dan mengembangkan cara yang inovatif,
4. Perhatian individual (*Individual consideration*), menggambarkan pemimpin yang membangun iklim yang mendukung dengan mendengarkan apa kebutuhan pengikutnya dan menjadi mentor bagi pengikutnya agar mereka lebih teraktualisasi.

Dari kajian teori diatas dapat disimpulkan bahwa indikator kepemimpinan transformasional menurut ahli di atas adalah sebagai berikut :

1. Pengaruh ideal
2. Motivasi inspirasional
3. Stimulasi intelektual
4. Perhatian individual

#### **4. Lingkungan Kerja Non Fisik**

##### **a. Pengertian 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. Lingkungan kerja yang menyenangkan dapat mencakup tempat kerja dan fasilitas bantu yang mempercepat pelayan pekerjaan, juga mencakup hubungan kerja dengan pimpinan. Penyusunan alat - alat kantor pada letak yang tepat dan pengaturan

tempat kerja (tata ruang perkantoran) adalah suatu faktor penting dalam bekerja bagi para karyawan.

Selanjutnya menurut Rivai (2004:165) Lingkungan kerja adalah keseluruhan sarana dan prasarana yang ada disekitarnya karyawan yang sedang melakukan pekerjaan itu sendiri. Lingkungan kerja fisik meliputi tempat kerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan dan penempatan peralatan kantor.

Sedangkan yang berkaitan dengan non fisik adalah kondisi kerja yaitu hubungan baik antara atasan dan bawahan, tempat ataupun lokasi kantor serta fasilitas dalam menyelesaikan pekerjaan kantor yang menyenangkan merupakan dambaan bagi setiap karyawan baik pimpinan maupun bawahan karena lingkungan kerja yang baik akan menyebabkan karyawan akan bekerja pada kondisi puncak yang akan menyebabkan pekerjaan bisa diselesaikan pada tepat waktunya.

Selanjutnya Ardana (2009:23) mengatakan lingkungan kerja dapat dilihat dari dua bagian yaitu :

1. Lingkungan fisik (ventilasi, warna, penerangan, bunyi dan lain-lain)
2. Lingkungan non fisik (hubungan kerja dengan atasan bawahan, ataupun rekan sekerja, kesempatan dalam pengambilan keputusan).

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. Pendapat lain muncul mengenai lingkungan

kerja non fisik dan serupa dengan pendapat Sedarmayanti yaitu diungkapkan oleh Nitisemito (2000:171-173), perusahaan hendaknya mencerminkan kondisi yang mendukung kerjasama antara tingkat atasan, bawahan maupun yang memiliki jabatan yang sama di perusahaan.

Didalam lingkungan kerja tidak hanya memperhatikan dari segi lingkungan fisik saja, akan tetapi lingkungan kerja non fisik merupakan salah satu hal yang penting dalam meningkatkan efektifitas kerja pegawai. Karena lingkungan kerja fisik maupun lingkungan kerja non fisik dapat mempengaruhi physiology dan psychologist pegawai dalam bekerja.

Sedarmayanti (2011:26) menyatakan bahwa, Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan. Menurut Wursanto (2009:268) Lingkungan kerja non fisik merupakan lingkungan kerja yang tidak dapat terdeteksi oleh panca indera manusia, namun dapat dirasakan. Sedangkan menurut Sumartono dan Sugito (2004:147) lingkungan kerja non fisik adalah komunikasi karyawan, hubungan dengan atasan dan lain sebagainya.

Lingkungan kerja non fisik (suasana kerja) diantaranya adalah hubungan kerja antar pegawai dan tata kerja. Untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dalam waktu yang ditetapkan, perlu adanya pengaturan kerja sehingga tiap-tiap pegawai mempunyai tanggung jawab terhadap tugas yang diberikan dan secara langsung melatih mereka untuk dapat terampil

bekerja di bidang mereka masing-masing. Pengaturan pekerjaan atau tata kerja ini sangat perlu, agar tidak terjadi tumpang tindih dalam melaksanakan pekerjaan. Tata kerja yang baik didasarkan pada keahlian ataupun keterampilan pegawai, agar kemampuan menyelesaikan pekerjaan bagi tiap pegawai dapat menimbulkan kepuasan kerja yang akhirnya mempengaruhi hasil kerja pegawai yang bersangkutan. (Heidjrachman, 2000:187).

Berdasarkan pengertian tersebut, dapat dikatakan bahwa lingkungan kerja non fisik disebut juga lingkungan kerja psikis, yaitu keadaan disekitar tempat kerja yang bersifat non fisik. Lingkungan kerja semacam ini tidak dapat ditangkap secara langsung dengan panca indra manusia, namun dapat dirasakan keberadaannya. Jadi, lingkungan kerja non fisik merupakan lingkungan kerja yang hanya dapat dirasakan oleh perasaan. Berdasarkan pendapat dan uraian tersebut, maka dapat dikatakan bahwa lingkungan kerja non fisik adalah lingkungan kerja yang tidak dapat ditangkap dengan panca indra manusia. Akan tetapi lingkungan kerja non fisik ini dapat dirasakan oleh para pekerja melalui hubungan-hubungan sesama pekerja maupun dengan atasan.

## **b. Jenis-jenis Lingkungan Kerja Non Fisik**

Beberapa macam lingkungan kerja yang bersifat non fisik menurut Wursanto (2009 : 269) disebutkan yaitu :

### **1. Perasaan aman Pegawai**

Perasaan aman pegawai merupakan rasa aman dari berbagai bahaya yang dapat mengancam keadaan diri pegawai. Perasaan aman tersebut terdiri dari :

- a. Rasa aman dari bahaya yang mungkin timbul pada saat menjalani tugasnya
- b. Rasa aman dari pemutusan hubungan kerja yang dapat mengancam penghidupan daira dan keluarganya
- c. Rasa aman dari bentuk intimidasi ataupun tuduhan dari adanya kecurigaan antar pegawai

### **2. Loyalitas Pegawai**

Loyalitas merupakan sikap pegawai nuntut setia nterhadap perusahaan atau organisasi maupun terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Loyalitas ini terdiri dari dua macam, yaitu loyalitas yang bersifat vertical dan horizontal. Loyalitas yang bersifat vertical yaitu loyalitas antara bawahan dengan atasan atau sebaliknya antara atasan dengan bawahan. Loyalitas ini terbentuk dengan berbagai cara, menurut Wursanto untuk menunjukan loyalitas

- a. Kunjungan atau silaturahmi ke rumah pegawai oleh pimpinan atau sebaliknya, yang dapat diwujudkan dalam bentuk kegiatan seperti arisan.
- b. Keikutsertaan pimpinan untuk membantu kesulitan pegawai dalam berbagai masalah yang dihadapi pegawai.
- c. Membela kepentingan pegawai selama masih dalam koridor hukum yang berlaku.
- d. Melindungi bawahan dari berbagai bentuk ancaman.

Sementara itu, loyalitas bawahan dengan atasan dapat dibentuk dengan kegiatan seperti *open house*, memberi kesempatan kepada bawahan untuk bersilaturahmi kepada pimpinan, terutama pada waktu-waktu tertentu seperti hari besar keagamaan seperti lebaran, hari natal atau lainnya.

Loyalitas yang bersifat horisontal merupakan loyalitas antar bawahan atau antar pimpinan. Loyalitas horisontal ini dapat diwujudkan dengan kegiatan seperti kunjung mengunjungi sesama pegawai, bertamasya bersama, atau kegiatan-kegiatan lainnya.

### 3. Kepuasan pegawai

Kepuasan pegawai merupakan perasaan puas yang muncul dalam diri pegawai yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan. Perasaan puas ini meliputi kepuasan karena kebutuhannya terpenuhi, kebutuhan sosialnya juga dapat berjalan dengan baik, serta kebutuhan yang bersifat psikologis juga terpenuhi.

Lingkungan kerja non fisik tersebut merupakan lingkungan kerja yang hanya dapat dirasakan oleh pegawai. Karena itu, lingkungan kerja yang dapat memberikan perasaan-perasaan aman dan puas dapat mempengaruhi perilaku pegawai ke arah yang positif sebagaimana yang diharapkan oleh organisasi.

Lingkungan kerja non fisik tersebut merupakan lingkungan kerja yang hanya dapat dirasakan oleh pegawai. Karena itu, lingkungan kerja yang dapat memberikan perasaan-perasaan aman dan puas dapat mempengaruhi perilaku inovatif karyawan sebagaimana yang diharapkan oleh organisasi.

**c. Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Perilaku Inovatif**

Lingkungan kerja dapat 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. Lingkungan kerja non fisik seperti hubungan yang baik sesama karyawan dan atasan maka karyawan yang bekerja akan merasa nyaman dan betah sehingga produktivitas kerja karyawan meningkat dan ide-ide baru untuk kemajuan perusahaan akan tercipta untuk mencapai tujuan perusahaan. 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.

#### **d. Indikator Lingkungan Kerja Non Fisik**

Kajian tentang lingkungan kerja non fisik sebagaimana diuraikan di atas bertujuan untuk membentuk sikap karyawan. Sikap yang diharapkan tentunya adalah sikap positif yang mendukung terhadap pelaksanaan kerja yang dapat menjamin pencapaian tujuan organisasi. Sehubungan dengan masalah pembentukan dan perubahan sikap. Wursanto (2009) mengemukakan bahwa unsur penting dalam pembentukan dan perubahan sikap dan perilaku, yaitu adalah sebagai berikut.

1. Pengawasan kerja dalam pelaksanaan yang dilakukan secara kontinyu dengan menggunakan sistem pengawasan pelaksanaan kerja yang ketat.
2. Suasana kerja yang dapat memberikan dorongan dan semangat kerja yang tinggi.
3. Sistem pemberian imbalan (baik gaji maupun perangsang lain) yang menarik.
4. Perlakuan dengan baik, manusiawi, tidak disamakan dengan robot atau mesin, kesempatan untuk mengembangkan karier semaksimal mungkin sesuai dengan batas kemampuan masing-masing anggota.

5. Ada rasa aman dari para anggota, baik di dalam dinas maupun di luar dinas.
6. Hubungan berlangsung secara serasi, lebih bersifat informal, penuh kekeluargaan.

Pendapat lain dikemukakan oleh Herman (2008) lingkungan internal pegawai atau sumber daya manusia meliputi serikat kerja, sistem informasi, karakter/budaya organisasi, dan konflik-konflik internal. Pendapat Herman tersebut jika disimak cenderung mengarah ke lingkungan kerja non fisik. Jadi dapat dikatakan bahwa faktor-faktor yang tersebut merupakan faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja non fisik. Sehubungan dengan pendapat tersebut, maka untuk dapat mengetahui lingkungan kerja non fisik dapat dilihat dari:

1. Hubungan antar individu
2. Suasana kerja (konflik-konflik)
3. Perlakuan dengan baik
4. Perasaan aman

## **B. Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu penting bagi suatu penelitian yang akan dilakukan karena hasil penelitian terdahulu dapat dijadikan acuan bagi seorang calon peneliti dalam membuat hipotesis penelitian. Penelitian yang dilakukan saat ini merujuk pada literatur-literatur yang ada dan juga mengambil rujukan serta penelitian-penelitian agar dapat mendukung penelitian ini diantaranya :

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Variabel	Hasil Penelitian
1	Syaumi (2013)	Pengaruh Komunikasi Interpersonal dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Perilaku Inovatif Karyawan di PT. NIP	<b>Independen</b> : Komunikasi Interpersonal dan Kepemimpinan Transformasional <b>Dependen</b> : Perilaku Inovatif	Terdapat pengaruh yang signifikan pada komunikasi interpersonal dan kepemimpinan transformasional terhadap perilaku inovatif karyawan PT. NIP
2	Sanny (2013)	Analisis pengaruh lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap kreativitas karyawan perum pegadaian (kanwil)	<b>Independen</b> : Lingkungan kerja dan motivasi <b>Dependen</b> : kreativitas	Dari hasil analisis tersebut diperoleh bahwa terdapat efek yang signifikan dan simultan pada variabel Lingkungan Kerja dan Motivasi terhadap Kreativitas Karyawan pada Perum Pegadaian Kantor Wilayah Jakarta Pusat.
3	Warni (2017)	Pengaruh Kepemimpinan transformasional, Motivasi kerja dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Disiplin Kerja karyawan PT. Sucofindo Padang	<b>Independen</b> : Kepemimpinan transformasional, Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Non Fisik <b>Dependen</b> : Disiplin Kerja	Kepemimpinan transformasional, Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Non Fisik berpengaruh signifikan terhadap Disiplin Kerja Karyawan PT. Sucofindo Padang
4	Aditya (2016)	Pengaruh Iklim Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, <i>Self efficacy</i> Terhadap Perilaku Kerja Inovatif Karyawan PT. Serasi Autoraya Cabang Denpasar	<b>Independen</b> : Iklim Organisasi, Kepemimpinan Transformasional dan Self Efficari <b>Dependen</b> : Perilaku Inovatif Kerja	Iklim Organisasi, kepemimpinan Transformasional dan Self Efficacy berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja inovatif karyawan PT. Serasi Autoraya cabang Denpasar
5	Kumbara (2015)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai pada Rumah Sakit Umum Daerah Solok Selatan	<b>Independen</b> : Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi dan Lingkungan kerja <b>Dependen</b> : Kepuasan Kerja	Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi, dan lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja pegawai Rumah Sakit Umum Daerah Solok Selatan.
6	Chen (2010)	<i>Employee's Personality Traits, Work Motivation</i>	<b>Independen</b> :	Karyawan yang memiliki Work Intrinsik Motivation

		<i>and Innovative Behavior in Marine Tourism Industry</i>	Personality Traits, Work Motivation  Dependen: Innovative Behavior	yang tinggi mempengaruhi Innovative Behavior.
7	Majumdar (2011)	<i>Transformational leadership and Innovative Behavior</i>	Independen: <i>Transformational Leadership</i>  Dependen: <i>Innovative Behavior</i>	Terdapat hubungan yang signifikan antara transformational leadership dengan innovative behavior (Hal. 140)
8	Khan (2012)	<i>Leadership Styles as Predictors of Innovative Work Behavior</i>	Independen: <i>Leadership Styles</i>  Dependen: <i>Innovative Work Behavior</i>	Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional positif berpengaruh terhadap perilaku inovatif
9	Xerri (2012)	<i>Workplace relationships and the innovative behaviour of nursing employees: a social exchange perspective</i>	Independen: <i>Workplace relationship</i>  Dependen: <i>Innovative Behaviour</i>	Ada hubungan antara hubungan tempat kerja dengan perilaku inovatif karyawan
10	Ahmad (2014)	<i>Impact of Transformational Leadership on Employee Motivation in Telecommunication Sector</i>	Independen: <i>Transformational Leadership</i>  Dependen: <i>Employee Motivation</i>	Ada hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan motivasi karyawan
11	Rawat (2015)	<i>Impact of Transformational Leadership over Employee Morale and Motivation</i>	Independen: <i>Transformational Leadership</i>  Dependen: <i>Employee Morale and Motivation</i>	Ada hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan moral dan motivasi karyawan

### **C. Kerangka Konseptual**

Kerangka konseptual merupakan kerangka acuan yang digunakan dengan tujuan untuk memperjelas pelaksanaan penelitian dan sebagai landasan dalam pemahaman penelitian. Adapun kerangka konseptual sebagai berikut:

#### **1. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku inovatif**

Perilaku inovatif pada karyawan juga dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional. Dengan kepemimpinan transformasional dalam memberikan arahan yang jelas, mampu mendelegasikan tugas kepada karyawan yang cakap, memberi kesempatan berkomunikasi serta mengikutsertakan dalam setiap kebijakan dan keputusan yang akan diambil untuk kemajuan perusahaan dan memberikan dampak positif terhadap capaian perusahaan. Artinya kepemimpinan transformasional yang efektif akan menimbulkan perilaku inovatif pada karyawan.

#### **2. Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Perilaku Inovatif**

Lingkungan kerja non fisik diduga salah satu faktor pendorong terciptanya perilaku inovatif pada karyawan. Lingkungan kerja non fisik seperti hubungan yang baik antara sesama karyawan dan atasan maka karyawan bekerja akan merasa nyaman dan betah sehingga produktivitas kerja karyawan meningkat dan ide-ide baru untuk kemajuan perusahaan akan tercipta untuk mencapai tujuan perusahaan.

#### **3. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Perilaku Inovatif yang dimediasi oleh Motivasi Kerja**

Motivasi kerja dapat memediasi pada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku inovatif karyawan. Pada dasarnya

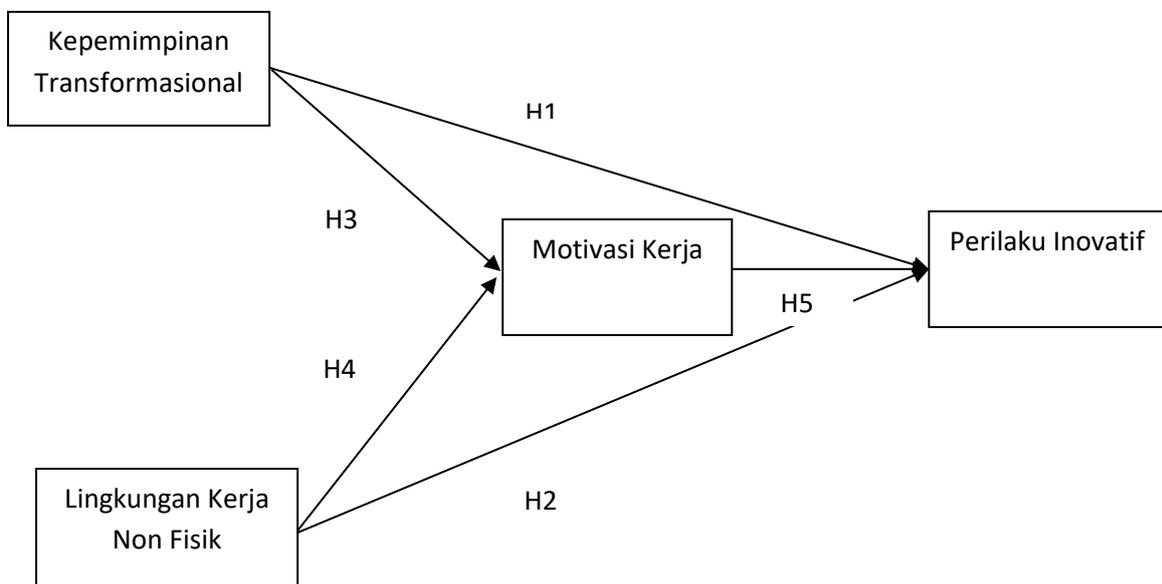
motivasi kerja merupakan penghubung jalannya kegiatan dalam perusahaan. Semakin tinggi motivasi karyawan dalam bekerja maka inovasi serta ide baru akan tercipta agar tujuan perusahaan tercapai. Kepemimpinan transformasional dapat berjalan efektif dalam meningkatkan perilaku inovatif karyawan jika pemimpin mampu memotivasi karyawan. Selain itu, lingkungan kerja nonfisik juga dapat meningkatkan perilaku inovatif karyawan jika lingkungan kerja non fisik mampu meningkatkan motivasi kerja karyawan. Karyawan yang termotivasi karena kepemimpinan transformasional ataupun lingkungan kerja nonfisik mampu mempengaruhi perilaku inovatif jika karyawan termotivasi untuk bekerja dengan lebih baik.

#### **4. Pengaruh Lingkungan kerja non fisik terhadap Perilaku Inovatif yang dimediasi oleh Motivasi Kerja**

Motivasi kerja dapat memediasi pada pengaruh Lingkungan kerja non fisik terhadap perilaku inovatif pada karyawan. Lingkungan kerja non fisik seperti hubungan yang baik antara sesama karyawan dan atasan maka karyawan bekerja akan merasa nyaman dan betah sehingga produktivitas kerja karyawan meningkat dan ide-ide baru untuk kemajuan perusahaan akan tercipta untuk mencapai tujuan perusahaan. Semakin baik keadaan lingkungan kerja non fisik maka motivasi kerja karyawan semakin tinggi dan jika motivasi kerja karyawan semakin tinggi maka karyawan dapat menciptakan perilaku yang inovatif serta menciptakan ide-ide demi kemajuan perusahaan.

## 5. Pengaruh Motivasi kerja terhadap perilaku inovatif karyawan

Motivasi Kerja berpengaruh terhadap perilaku inovatif. Karyawan yang memiliki motivasi yang tinggi akan mampu meningkatkan perilaku inovatif karena motivasi sebagai penentu dalam mengarahkan daya dan potensi dalam diri. Artinya motivasi kerja yang tinggi akan menimbulkan perilaku inovatif karyawan.



**Gambar 2.1. Kerangka Konseptual**

### D. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian serta kajian teori dan kerangka konseptual di atas dapat dirumuskan suatu hipotesis yang merupakan jawaban sementara terhadap masalah penelitian. Hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku inovatif karyawan Perusahaan Tour dan Travel Se Sumatera Barat.
2. Lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif signifikan terhadap perilaku inovatif karyawan Perusahaan Tour dan Travel Se Sumatera Barat.
3. Motivasi kerja menjadi pemediasi pada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku inovatif karyawan Perusahaan Tour dan Travel Se Sumatera Barat.
4. Motivasi kerja menjadi pemediasi pada pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap perilaku inovatif karyawan Perusahaan Tour dan Travel Se Sumatera Barat
5. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku inovatif karyawan Perusahaan Tour dan Travel Se Sumatera Barat

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Jenis Penelitian**

Jenis penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif (*quantitative approach*). Penelitian ini menguji dan menganalisis pengaruh langsung antara kepemimpinan transformasional terhadap perilaku inovatif, lingkungan kerja non fisik terhadap perilaku inovatif, dan motivasi kerja terhadap perilaku inovatif. Penelitian ini juga menguji pengaruh tidak langsung antara kepemimpinan transformasional terhadap perilaku inovatif yang dimediasi oleh motivasi kerja dan lingkungan kerja non fisik terhadap perilaku inovatif yang dimediasi oleh motivasi kerja.

#### **B. Tempat dan Waktu Penelitian**

##### **1. Tempat Penelitian**

Penelitian ini dilakukan pada Perusahaan Tour dan Travel yang ada di Sumatera Barat. Objek penelitian ini adalah karyawan Perusahaan Tour dan Travel di Sumatera Barat. Dari total keseluruhan perusahaan tour dan travel yang ada di Sumatera Barat, maka kriteria perusahaan yang akan penulis jadikan objek penelitian adalah perusahaan yang memiliki izin operasional serta mempunyai karyawan minimal lima orang.

Dari kriteria tersebut, perusahaan yang akan penulis ambil hanya tujuh yaitu AET Tour dan Travel, Rindu Baitullah Tour dan Travel, Rizkia Tour dan Travel, Zafa Tour dan Travel, Al Azhar Tour dan Travel, Sianok Tour dan Travel, Ero Tour dan Travel.

## 2. Waktu Penelitian

Untuk penyebaran dan pengumpulan kuesioner dilaksanakan dari tanggal 31 Mei hingga 8 Juni 2018. Setelah kuesioner dikumpulkan maka akan dilakukan olah data yang diperoleh dari responden.

## C. Populasi dan Sampel Penelitian

### 1. Populasi

Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan Perusahaan Tour dan Travel yang sudah penulis pilih sesuai dengan kriteria yaitu memiliki izin operasional dan mempunyai karyawan minimal lima orang serta berkantor di Sumatera Barat. Perusahaan yang penulis pilih adalah AET Tour dan Travel, Al Azhar Tour dan Travel, Rizkia Tour dan Travel, Zafa Tour dan Travel, Rindu Baitullah Tour dan Travel, Ero Tour dan Travel, Sianok Tour dan Travel. Dari tujuh perusahaan tersebut, total karyawan sebanyak 150 orang dengan rincian sebagai berikut:

**Tabel 3.1 Populasi Penelitian**

No	Perusahaan	Populasi
1	AET	56
2	Al Azhar	25
3	RIZKIA	20
4	Zafa Tour	5
5	Rindu Baitullah	21
6	Ero Tour	10
7	Sianok Tour	13
<b>Total</b>		<b>150</b>

*Sumber: data primer, 2018*

## 2. Sampel Penelitian

Menurut Riduwan (2010:56) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Untuk menentukan sampel dapat digunakan rumus atau formula Slovin sebagai berikut

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

Keterangan :

n = Ukuran sampel

N = Ukuran populasi (kerangka sampel)

e = Persen kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir/diinginkan.

Metode penarikan sampel yang digunakan untuk penelitian ini adalah *proportional random sampling* yaitu pengambilan sampel anggota populasi dilakukan secara acak dan dilakukan dengan mengambil persentase dari jumlah populasi berdasarkan kriteria tertentu dalam populasi. Batas ketelitian atau nilai kritis sebesar 5%, dengan jumlah populasi (N) sebanyak 150 karyawan sehingga diperoleh jumlah responden sebagai berikut:

$$n = \frac{150}{1+143 (0.05^2)}$$

$$n = \frac{150}{1.37}$$

$$n = 110$$

Berdasarkan perhitungan tersebut diperoleh jumlah sampel sebanyak 110 responden. Sehingga jumlah sampel untuk masing-masing karakteristiknya adalah sebagai berikut:

**Tabel 3.2 Sampel Penelitian**

No	Perusahaan	Populasi	Proporsi	Sampel
1	AET	56	$ni = \frac{56}{150} \times 110 = 41$	41
2	Al Azhar	25	$ni = \frac{25}{150} \times 110 = 18$	18
3	RIZKIA	20	$ni = \frac{20}{150} \times 110 = 15$	15
4	Zafa Tour	5	$ni = \frac{5}{150} \times 110 = 4$	4
5	Rindu Baitullah	21	$ni = \frac{21}{150} \times 110 = 15$	15
6	Ero Tour	10	$ni = \frac{10}{150} \times 110 = 7$	7
7	Sianok Tour	13	$ni = \frac{13}{150} \times 110 = 10$	10
		150		110

*Sumber: data primer, 2018*

#### **D. Jenis dan Sumber Data**

##### **1. Jenis Data**

Jenis data yang digunakan pada penelitian ini adalah data primer. Data primer yaitu sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber pertama tanpa melalui perantara yang secara khusus dikumpulkan untuk menjawab pertanyaan penelitian (Indriantoro, 2014).

##### **2. Sumber Data**

Untuk mengumpulkan data dari responden menggunakan kuesioner. Kuesioner di isi oleh karyawan perusahaan tour dan travel se Sumatera Barat yang dijadikan sampel.

## **E. Teknik Pengumpulan Data**

Dalam penelitian ini, teknik pengumpulan data yang digunakan adalah dengan menggunakan kuesioner. Beberapa pertanyaan-pertanyaan digunakan untuk menjelaskan variabel kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja non fisik, perilaku inovatif dan motivasi. Kuesioner ini dibagikan pada responden di perusahaan tour dan travel se Sumatera barat.

## **F. Variabel Dan Defenisi Operasional**

Sesuai dengan hipotesis yang diajukan maka variabel penelitian yang digunakan meliputi:

### **1. Variabel Penelitian**

#### **a. Variabel Dependen**

Dalam penelitian ini yang menjadi variabel dependen adalah perilaku inovatif (Y) karyawan pada Perusahaan Tour dan Travel Se Sumatera Barat.

#### **b. Variabel Independen**

Dalam penelitian ini yang menjadi variabel independen adalah kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) dan Lingkungan kerja non fisik ( $X_2$ ).

#### **c. Variabel Pemediasi**

Dalam penelitian ini yang menjadi variabel pemediasi adalah Motivasi kerja (M)

## **2. Definisi Operasional dan Indikator Variabel**

### **a Perilaku Inovatif**

Perilaku Inovatif sebagai keseluruhan tindakan individu yang mengarah pada pemunculan, pengenalan, dan penerapan dari sesuatu yang baru dan menguntungkan pada seluruh tingkat organisasi (Kleysen dan Street, 2001). Perilaku inovatif yang dimaksud dalam penelitian ini adalah tindakan karyawan untuk menghasilkan ide dan kreativitas dalam memajukan perusahaan tour dan travel mereka bekerja. Di dalam mengukur perilaku inovatif, maka digunakan indikator sebagai berikut:

- 1) Penggalan atas peluang dalam informasi
- 2) Pengarahan untuk menghasilkan perubahan positif
- 3) Investigasi terhadap informasi yang diterima
- 4) Praktek terhadap ide dan informasi yang didapat
- 5) Pengembangan ide-ide yang inovatif

### **b. Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan Transformasional merupakan cara pimpinan dalam memadu atau memotivasi karyawan untuk mencapai arah tujuan yang telah ditentukan oleh Perusahaan (Avolio dan Bas, 2002). Kepemimpinan transformasional yang dimaksud dalam penelitian ini adalah cara pimpinan karyawan untuk kemajuan perusahaan tour dan travel yang dia pimpim. Indikator dari kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh ideal
2. Motivasi inspirasional
3. Stimulasi intelektual
4. Perhatian individual

### **c. Lingkungan Kerja Non Fisik**

Lingkungan kerja non fisik adalah kondisi dan situasi pekerjaan dalam hal hubungan sosial antara karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab (Wursanto, 2009). Lingkungan kerja non fisik yang dimaksud dalam penelitian ini adalah hubungan sosial sesama karyawan pada perusahaan tour dan travel. Indikator lingkungan kerja non fisik dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Hubungan antar individu
- 2) Suasana kerja (konflik-konflik)
- 3) Perlakuan dengan baik
- 4) Perasaan aman

### **d. Motivasi Kerja**

kebutuhan karyawan dalam pekerjaan untuk mendorong karyawan menjalankan tugas dan tanggung jawab secara optimal (Robbins, 2006:208). Indikator yang digunakan untuk mengukur motivasi kerja adalah sebagai berikut:

1. Kebutuhan untuk berprestasi.
2. Kebutuhan untuk berkuasa.
3. Kebutuhan untuk berafiliasi.

Sesuai dengan definisi dan pengukuran variabel penelitian yang diajukan maka dapat dibuat ringkasan variabel dengan masing masing indikatornya terlihat didalam tabel 3.3:

**Tabel 3.3**  
**Definisi dan Pengukuran Variabel**

No	Variabel Penelitian	Indikator	Sumber	Skala Pengukuran
1	Perilaku Inovatif	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penggalian atas peluang dalam informasi</li> <li>2. Pengarahan untuk menghasilkan perubahan positif</li> <li>3. Investigasi terhadap informasi yang diterima</li> <li>4. Praktek terhadap ide dan informasi yang didapat</li> <li>5. Pengembangan ide-ide yang inovatif</li> </ol>	Kleysen dan Street, 2001	Skala Likert 1 – 5
2	Kepemimpinan Transformasional	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengaruh ideal</li> <li>2. Motivasi inspirasional</li> <li>3. Stimulasi intelektual</li> <li>4. Perhatian individual</li> </ol>	Avolio dan Bas, 2002	Skala Likert 1 – 5
3	Lingkungan Kerja Non Fisik	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hubungan antar individu</li> <li>2. Suasana kerja (konflik-konflik)</li> <li>3. Perlakuan dengan baik</li> <li>4. Perasaan aman</li> </ol>	Wursanto, 2009	Skala Likert 1 – 5
4	Motivasi Kerja	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kebutuhan untuk berprestasi.</li> <li>2. Kebutuhan untuk berkuasa.</li> <li>3. Kebutuhan untuk berafiliasi.</li> </ol>	Robbins, 2006	Skala Likert 1 – 5

### G. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian yang digunakan disusun untuk mengukur pengaruh kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja non fisik, dan motivasi kerja terhadap perilaku inovatif. Instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuisisioner. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini berupa pengembangan pertanyaan untuk setiap variabel. Butir pertanyaan yang diberikan dalam kuisisioner diukur dengan menggunakan skala Likert. Responden diminta untuk mengisi pertanyaan-pertanyaan yang diberikan dimana responden diminta tanggapannya dengan ketentuan perhitungan skor dalam Tabel 3.4;

**Tabel 3.4**  
**Skala Likert Jawaban responden**

No	Kategori jawaban	Bobot
1.	Sangat setuju (SS)	5
2.	Setuju (S)	4
3.	Kurang setuju (KS)	3
4.	Tidak setuju (TS)	2
5.	Sangat tidak setuju (STS)	1

*Sumber : Umar (2011)*

Jika jawaban responden pada pernyataan kuesioner bersifat positif, maka nilai yang diberikan untuk jawaban SS = 5, S = 4, KS= 3, TS = 2 dan STS = 1, sebaliknya jika jawaban pada pernyataan negatif, bernilai sebaliknya diawali dari jawaban pernyataan STS = 1, TS = 2, KS= 3, S = 4 dan SS = 5.

### H. Uji Coba Instrumen

Sebelum instrumen digunakan untuk pengumpulan data penelitian, maka diuji coba terlebih dahulu. Uji coba dilakukan pada karyawan

Perusahaan Tour dan Travel di Sumatera Barat. Secara umum uji coba pengujian instrument penelitian yang dilakukan adalah sebagai berikut:

**a. Uji Validitas**

Uji validitas dimaksudkan untuk menilai sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi umumnya. Suatu instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang memang dan seharusnya diukur sehingga masing-masing pernyataan dapat mewakili keberadaan variabel tersebut. Tujuan dari Uji validitas adalah untuk melihat seberapa kuat butir-butir validitas yang diukur menyatu satu sama lain dengan menggunakan rumus sebagai berikut rumus (Idris, 2014:8):

$$r_{xy} = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n(\sum x^2) - (\sum x)^2][n(\sum y^2) - (\sum y)^2]}}$$

Keterangan :

$r_{xy}$  = Koefisien korelasi variabel X dan Y

n = Jumlah Sampel

$\sum x$  = Jumlah skor variabel X

$\sum y$  = Jumlah skor variabel Y

Untuk menentukan validitas butir-butir pernyataan dilakukan dengan cara membandingkan koefisien korelasi dengan nilai kriterianya pada  $\alpha = 0,05$ . Menurut sugiyono (2009 : 179), nilai koefisien korelasi ( $r_{hitung}$ ) skor tiap butir dengan skor total lebih besar dan sama dengan nilai ( $r_{tabel}$ ) pada taraf signifikan  $\alpha = 0,05$ , maka butir pernyataan intrumen dinyatakan valid. sementara, jika koefisien korelasi ( $r_{hitung}$ ) skor setiap

butir dengan skor total lebih kecil dengan nilai ( $r_{\text{tabel}}$ ) pada taraf signifikansi  $\alpha = 0,05$  maka butir pernyataan instrument dinyatakan tidak valid atau gugur.

Berdasarkan hasil uji coba penelitian yang dilakukan terhadap 30 orang karyawan Tour dan Travel Se Provinsi Riau diperoleh hasil sebagai berikut:

**Tabel 3.5**  
**Hasil Uji Coba Validitas**

No	Variabel	Butir Gugur	Jumlah Butir Valid
1	Kepemimpinan Transformasional	1	23
2	Lingkungan Kerja Non Fisik	-	10
3	Motivasi Kerja	2	11
4	Perilaku Inovatif	2	13

Sumber : Data diolah 2018

#### **b. Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas atau konsistensi internal yang bertujuan untuk mengetahui sejauh mana pengukuran yang telah dilakukan dalam penelitian ini dapat dipercaya atau diandalkan, konsistensi hasil pengukuran mengindikasikan bahwa instrumen tersebut dapat bekerja dengan baik pada waktu yang berbeda dan situasi yang berbeda. Uji Reliabilitas dilakukan dengan cara menghitung nilai *cronbatch alpha* dari masing-masing instrumen dalam suatu variabel. Dalam menguji

reliabilitas ini menurut Arikunto (2010) adalah dengan menggunakan rumus *Alpha Cronbach* dengan kriteria sebagai berikut:

**Tabel 3.6 Kriteria Uji Reliabilitas**

No	Interval <i>Alpha Cronbach</i>	Kriteria
1	< 0,200	Sangat Rendah
2	0,200 – 0,399	Rendah
3	0,400 – 0,599	Cukup
4	0,600 – 0,799	Tinggi
5	0,800 – 1,000	Sangat Tinggi

*Sumber: Arikunto (2010)*

Pada penelitian ini, penulis menetapkan 0,6 ke atas untuk mengukur reliabilitasnya. Jadi, semakin dekat koefisien *alpha* pada nilai 1 berarti butir pertanyaan dalam koefisien semakin reliabel. Berdasarkan hasil uji coba yang dilakukan terhadap 30 orang karyawan Perusahaan Tour dan Travel Se Provinsi Riau, maka di peroleh hasil sebagai berikut:

**Tabel 3.7**  
**Uji reliabelitas**

No	Variabel	Nilai Alpha	Keterangan
1	Kepemimpinan Transformasional	0,925	Reliabel
2	Lingkungan Kerja Non Fisik	0,921	Reliabel
3	Motivasi Kerja	0,901	Reliabel
4	Perilaku Inovatif	0,931	Reliabel

**Sumber : Data diolah (2018)**

## I. Teknik Analisis Data

### 1. Analisis Deskriptif

Menurut Sugiyono (2012), analisis data merupakan kegiatan setelah data dari seluruh responden atau sumber data lain terkumpul.

a. Verifikasi data

Verifikasi data yaitu memeriksa kembali kuesioner yang telah diisi oleh responden dan memastikan semua data dan pernyataan sudah di isi.

b. Menghitung nilai rata-rata responden dengan rumus sebagai berikut (

Arikunto : 2002) :

$$Mean = \frac{\sum f_i \times X_{i-5}}{n}$$

Keterangan:

$\sum F_i$  = Jumlah frekuensi masing masing variabel

$X_{i-5}$  = Skala likert 1 sampai dengan 5

n = Jumlah responden

c. Menghitung tingkat pencapaian responden sebagai berikut (Arikunto : 2002)

$$\text{Tingkat Capaian Responden (TCR)} = \frac{\text{SkorRata - rata}}{\text{Skor Ideal Maksimum}} \times 100\%$$

Terdapat beberapa kriteria yang pada tingkat capaian responden menurut Arikunto (2002:23) adalah sebagai berikut:

**Tabel 3.8**  
**Klasifikasi Tingkat Capaian Responden**

Tingkat Capaian Responden (%)	Kriteria
90 – 100	Sangat Baik
80 – 89	Baik
65 – 79	Cukup Baik
55 – 64	Kurang Baik
0 – 54	Tidak Baik

Sumber : Arikunto (2010)

## 2. Uji Asumsi Klasik

Pengujian asumsi klasik dimaksudkan untuk mengetahui bahwa setiap variabel penelitian telah memiliki keakuratan atau kehandalan. Secara umum tahapan pengujian meliputi:

### a. Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk menguji apakah sampel yang diselidiki berdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas menggunakan Metode Kolmogorov-Smirnov. Normal tidaknya sebaran data penelitian dapat dilihat dari nilai signifikansi. Santoso (2012:301) memberlakukan apabila nilai signifikansi (Sig)  $< 0,05$  berarti distribusi sampel tidak normal. Apabila nilai signifikansi (Sig)  $> 0,05$  berarti sampel berdistribusi normal.

### b. Pengujian Homogenitas

Uji homogenitas dilakukan untuk mengetahui apakah data yang diperoleh dari kedua kelompok memiliki varian yang sama atau tidak. Untuk menguji homogenitas digunakan uji Levene. Uji homogenitas digunakan untuk mengetahui apakah kedua data yang diperoleh dari kedua kelompok tersebut memiliki varians yang sama atau sebaliknya. Santoso (2012:301) memberlakukan ketentuan bahwa apabila nilai signifikansi (Sig)  $< 0,05$  berarti data berasal dari populasi-populasi yang mempunyai varians tidak sama. Apabila nilai signifikansi (Sig)  $> 0,05$  berarti data berasal dari populasi-populasi yang mempunyai varians sama.

### 3. Pengujian Hipotesis

Dalam melakukan pengujian hipotesis maka digunakan tahapan sebagai berikut:

#### a. Analisis Jalur

Teknik analisis data yang digunakan dalam adalah dengan menggunakan analisis jalur (*Path Analysis*). Analisis Jalur (*Path Analysis*) merupakan pengembangan dari analisis regresi, sehingga analisis regresi dapat dikatakan bentuk khusus dari analisis jalur. Analisis ini digunakan untuk menggambarkan dan menguji model hubungan antar variabel yang berbentuk sebab akibat (bukan bentuk hubungan sebab akibat). Analisis jalur ini akan dapat ditemukan jalur mana yang paling tepat dan singkat suatu variabel independen menuju variabel dependen yang terakhir (Sugiyono, 2007: 297). Analisis jalur berfungsi menentukan pola hubungan antara tiga atau lebih variabel dan tidak dapat digunakan untuk mengkonfirmasi atau menolak hipotesis kausalitas imajiner (Ghozali, 2011:250). Koefisien jalur ( $P_{yx_i}$ ) yaitu besarnya pengaruh variabel penyebab terhadap variabel akibat digunakan rumus:

$$P_{yx_i} = b_{yx_i} \sqrt{\frac{\sum_{h=1}^n x^2 i h}{\sum_{h=1}^n y^2 h}} ; i = 1, 2, \dots, k$$

Keterangan :

$P_{yx_i}$  = koefisien jalur dari variabel  $x_i$  terhadap  $y$

$b_{yx_i}$  = koefisien regresi dari variabel  $x_i$  terhadap  $y$

Sedangkan pengaruh variabel lain dapat ditentukan dengan menggunakan rumus berikut:

$$P_{ye} = \sqrt{1 - R^2}$$

Keterangan:

$R^2$  = koefisien determinasi total dari semua variabel penyebab terhadap variabel akibat.

### **b. Analisis Mediasi**

Baron dan Kenny (1986) menjelaskan prosedur analisis variabel mediasi. Analisis mediasi dalam penelitian ini menggunakan sobel test yang melihat motivasi kerja menjadi pemediasi pada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku inovatif dan motivasi kerja menjadi pemediasi pada pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap perilaku inovatif dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

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

Keterangan:

a = koefisien pengaruh langsung X1 terhadap M

b = koefisien pengaruh langsung M terhadap Y

Sa = standar defiasi X1 terhadap M

Sb = standar defiasi M terhadap Y

### **c. Uji Hipotesis**

Pengujian hipotesis menggunakan Uji-t untuk menguji dan melihat pengaruh masing-masing variabel independen secara

individual, yaitu menguji bagaimana pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen dengan mengasumsikan bahwa variabel lain dianggap konstant. Untuk melakukan pengujian t maka dapat digunakan rumus sebagai berikut (Ghozali, 2011):

$$t = \frac{\beta_n}{S\beta_n}$$

Dimana :

$t$  = Mengikuti fungsi t dengan derajat kebebasan (df)  $n-k-1$

$\beta_n$  = Koefisien regresi masing-masing variabel

$S\beta_n$  = Standar error masing-masing variabel

Kriteria keputusan :

- 1) Jika nilai sig  $> \alpha$  (0,05) berarti hipotesis tidak terbukti atau  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel independen tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen secara serentak.
- 2) Jika nilai sig  $< \alpha$  (0,05) berarti hipotesis terbukti atau  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen secara serentak.

Pengujian hipotesis mediasi dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel (dalam Ghozali, 2011: 248) dan dikenal dengan uji Sobel (Sobel tes). Untuk menguji

signifikansi pengaruh tidak langsung, maka perlu menghitung nilai t dari koefisien ab dengan rumus sebagai berikut:

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

Nilai t hitung ini dibandingkan dengan nilai t table, jika t hitung > nilai t tabel maka dapat di simpulkan pengaruh mediasi.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Gambaran Umum Objek Penelitian**

##### **1. AET Tour dan Travel – PT.PenjuruWisata Negeri**

PT. Penjuru Wisata Negeri hadir ketengah-tengah masyarakat Indonesia dengan tujuan mengemban amanah masyarakat yang berkeinginan untuk melaksanakan umrah. Dengan jumlah penduduk 237 juta jiwa (BPS 2010), dan didominasi oleh masyarakat beragama Islam sekitar 207 juta jiwa (87,1%), tak mengheran permintaan umrah setiap tahunnya terus meningkat. Oleh karena itulah kami mencoba memfasilitasi dan menjembatani keinginan mulia tersebut.

Trend umrah saat ini sudah mulai bergeser dari umrah penerbangan transit, ke penerbangan langsung, direct flight, kami PT. Penjuru Wisata Negeri dengan branding AET Travel adalah salah satu perusahaan biro perjalanan umrah yang mempopulerkan umrah penerbangan langsung di Sumatera. Untuk se Sumatera Barat, menjadi pionir sekaligus yang pertama menyelenggarakan umrah penerbangan langsung Padang ke Jeddah (Arab Saudi) pada 12 November 2017. Prinsip kami sederhana, “Menjadi Yang Pertama” atau “Menjadi Yang Berbeda”. Inovasi kami pada penyelenggaraan umrah terbang langsung ini yakini akan merubah arah trend umrah di Pulau Sumatera yang sangat jamak menyelenggarakan umrah transit.

Saat ini juga sedang meramupaketumtah 1440 H. Insya Allah akan kami temukan racikan terbaik sehingga paket-paket umrah kami diminati

masyarakat. Dengan 7 kantor area dan 40 kantor cabang di seluruh Indonesia, Insya Allah kami sedang bergerak menjadi salah satu biro penyelenggara umrah terbesar di Indonesia. Alhamdulillah perusahaan kami juga berizin resmi berdasarkan keputusan Kementerian Agama RI dengan nomor 382 Tahun 2016.

## 2. Struktur Organisasi

**JAJARAN DIREKSI**  
AET TRAVEL - PT.PENJURU WISATA NEGERI

The infographic displays six directors in a 2x3 grid. Each director's card includes a circular portrait, name, title, and social media icons for WhatsApp, Facebook, and Instagram.

Name	Title
Rizki Kurniawan N	Direktur utama
Nasution	Komisaris Utama
Buya H. Yusuf Helmi Dt. Yang Sati	Komisaris
Budi Satria	Direktur Keuangan
Haryadi Nakasri	Direktur Operasional
Abi H.Edi Azhar, S.Ag., M.Pd.I	Direktur Pemasaran

### 3. Sianok Tour dan Travel – PT.Sianok Indah Holiday

**PT. Sianok Indah Holiday** pertama kali didirikan oleh Ibu **Hj. Eli Radjilis** dan Bapak **Radjilis Hamzah**. Pendirian perusahaan ini awalnya didasari oleh kebutuhan akan mobilitas keberbagai tempat dalam waktu yang cepat. Apalagi posisi Ibu **Eli Radjilis** sebagai seorang Direksi di salah satu Bank lokal di Sumatera Barat mengharuskan beliau dan jajarannya untuk melakukan perjalanan dinas keberbagai tempat. Lalu tercetuslah gagasan untuk mendirikan sebuah biro perjalanan yang bisa memfasilitasi mobilitas ke berbagai tempat. pada tanggal 11 januari 1991 **PT. Sianok Indah Holiday** pun didirikan.

Pada awalnya, **PT. Sianok Indah Holiday** hanya fokus dalam penjualan tiket dari berbagai maskapai penerbangan karena pesatnya permintaan terhadap tiket pesawat, terutama ditataran pemerintahan. Seiring dengan berjalannya waktu, PT. Sianok Indah Holiday pun mulai mengekspansi segment pasar tour, umrah, dan haji plus. Dibidang tour, **PT. Sianok Indah Holiday** pernah masuk ke dalam peringkat 5 (lima) besar jasa pelayanan tour tingkat nasional. Permintaan akan jasa wisata ke berbagai tempat pun semakin meningkat hingga mencapai tataran domestik dan mancanegara.

Tour internasional yang dirambah **PT. Sianok Indah Holiday** bukan hanya sebatas di Asia saja, tapi juga masuk ke Benua Eropa. Prestasi yang gemilang ini senada dengan prestasi yang diraih PT. Sianok Indah Holiday dibidang umrah dan haji plus. Sebagai **Penyelenggara Perjalanan**

**Ibadah Umrah (PPIU)** yang telah mendapat izin dari Kementerian Agama Republik Indonesia, **PT. Sianok Indah Holiday** telah memberangkatkan ribuan jamaah tiap tahunnya. Beberapa cabang diberbagai kota besar di Indonesia pun didirikan, seperti di Bali, Jawa Barat, jakarta, dan Surabaya.

Pada tahun 2001, kepemimpinan PT. Sianok Indah Holiday dipercayakan kepada sang putra, Bapak **Anton Radjilis**. Setelah 5 (lima) tahun mengemban tugas untuk menjalankan roda **PT. Sianok Indah Holiday**, akhirnya pada tahun 2006, PT. Sianok Indah Holiday berganti management dibawah pimpinan bapak **H. Darmawan Kasim** sebagai pemilik sekaligus Direktur Utama. Hingga saat ini, prestasi **PT. Sianok Indah Holiday** terus melejit sebagai Travel Agent yang melayani jasa penjualan tiket, perjalanan wisata/tour, dan sebagai travel umrah berizin resmi yang sudah memberangkatkan ribuan jamaah.

#### 4. Struktur Organisasi



#### 5. Zafa Tour dan Travel

Haji dan umroh merupakan ibadah yang harus disempurnakan dalam setiap pelaksanaannya. Oleh karena itu maka kami senantiasa bertekad untuk terus dapat memberikan pelayanan yang terbaik agar setiap jamaah yang mengikuti ibadah haji dan umroh dapat menjalaninya dengan khushyuk dan sabar.

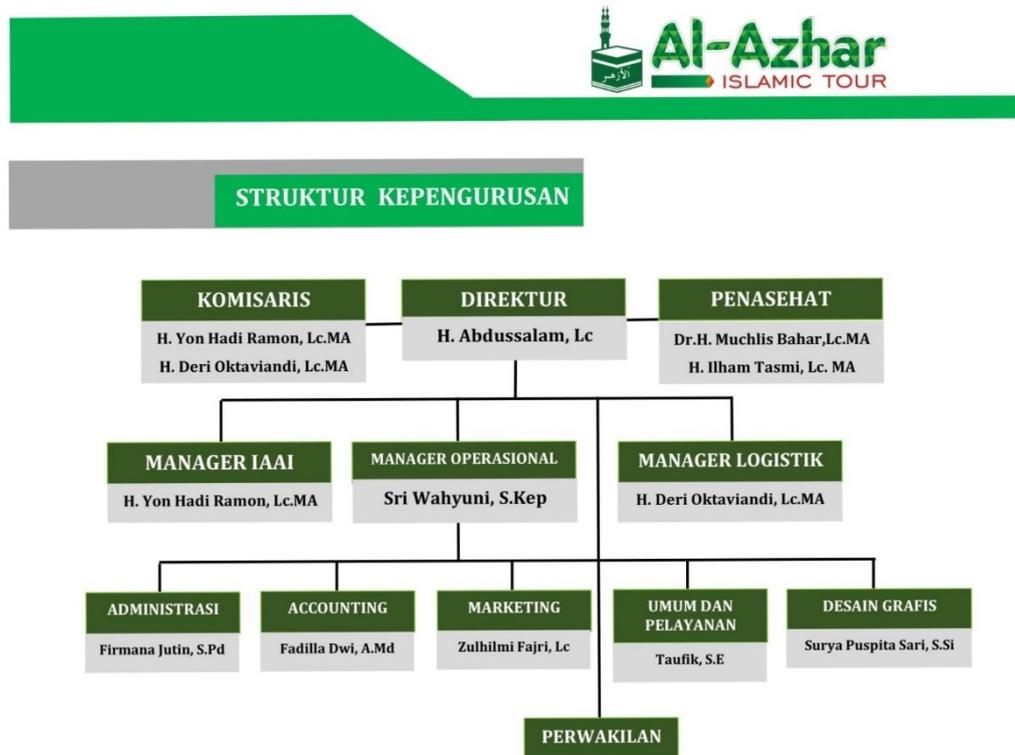
**Zafa Tour** merupakan biro perjalanan haji dan umroh yang bernaung di bawah **PT. Zafa Mulia Mandiri** yang resmi terdaftar sebagai penyelenggara perjalanan ibadah umroh dari Kementerian Agama RI berdasarkan SK Menteri Agama RI Nomor 678 Tahun 2017. Sejak awal didirikan, Zafa Tour berkomitmen untuk memberikan pelayanan yang terbaik bagi jama'ah umroh. Dan Alhamdulillah, sampai saat ini animo masyarakat dari hari ke hari terus meningkat dalam memberikan kepercayaan. Hingga saat ini tercatat sudah ribuan jama'ah umroh mempercayakan perjalanan ibadah umrohnya bersama Zafa Tour.

#### **6. Al-Azhar Islamic Tour dan Travel**

Perusahaan ini didirikan sebagai bentuk tanggungjawab moral dan keilmuan para Alumni Al-Azhar terhadap bangsa Indonesia secara umum dan minangkabau secara khusus, yaitu dalam memperkokoh akidah dan meluruskan ibadah ummat, yang salah satunya adalah bimbingan manasik Haji dan Umrah yang sesuai dengan tuntunan Rasulullah. Berkat kesatuan dan kesamaan visi dan misi oleh para alumni, ditambah dengan kepercayaan dan dukungan dari masyarakat membuat perusahaan ini melangkah lebih cepat, tercatat Tour memberangkatkan jama'ah umrah walau usianya baru beberapa bulan saja. Disisi yang lain, dengan bertambahnya jumlah jama'ah dari waktu ke waktu membuat semakin termotivasi dalam mengurus dan membimbing jama'ah dengan pelayanan yang prima, baik dan amanah. Didukung oleh para pembimbing yang masih muda dan berpengalaman dengan latar belakang pendidikan ilmu syar'I di Universitas Al-Azhar. Al-

Azhar Islamic Tour berusaha untuk membimbing para jama'ah haji dan umrah dengan melakukan perenungan, menghidupkan jiwa dan menyucikan pikiran serta mengambil ibrah dan pelajaran yang mendalam selama di tanah suci, sehingga kegiatan ibadah lebih bermakna.

## 7. Struktur Organisasi



## 8. Rizkia Tour dan Travel

PT. Rizkia Amanah Mandiri Tour And Travel, Biro Perjalanan Umroh Dan Wisata Islami yang sudah berpengalaman cukup lama dalam penyelenggaraan Umroh dan Wisata Islami serta sudah mempunyai beberapa perwakilan diberbagai wilayah di Indonesia.

Rizkia Tours and Travel berdiri pada tanggal 5 Januari tahun 2009 di Padang Panjang Sumatera Barat, berawal dari pembicaraan antara kami

dalam beberapa pertemuan dengan para sahabat yang selama ini bertugas sebagai pembimbing jamaah Haji dan Umroh di beberapa biro perjalanan ibadah Haji dan Umroh, berangkat dari visi dan misi yang sama, untuk memberikan pelayanan yang maksimal kepada jamaah serta keinginan untuk terlibat langsung dalam penyelenggaraan ibadah Umroh baik dalam pengurusan di Indonesia maupun selama berada Arab Saudi, kami pun mendirikan Biro Perjalanan Ibadah Umroh dengan Nama PT. Rizkia Amanah Mandiri Tour And Travel.

## 9. Struktur Organisasi



## B. Prosedur Pengambilan Sampel dan Karakteristik Responden

### 1. Prosedur Pengambilan Sampel

Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan bukti empiris pengaruh kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja non fisik, dan motivasi kerja terhadap perilaku inovatif karyawan perusahaan tour dan travel se Sumatera Barat. Pariwisata di Sumatera Barat. Pengumpulan data dan informasi dilakukan dengan menyebarkan kuesioner. Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner yang telah dilakukan diperoleh ringkasan ringkasan terlihat pada tabel 4.21 dibawah ini:

**Tabel 4.1**

#### Prosedur Penyebaran Kuesioner

Keterangan	Jumlah	Persentase
Jumlah Kuesioner yang disebarkan	110	100
Jumlah Kuesioner yang tidak dikembalikan	0	
Jumlah Kuesioner yang berhasil dikumpulkan	110	100
Jumlah Kuesioner yang rusak/tidak dapat diolah	5	4,8
Jumlah Kuesioner yang diolah	105	95,5

*Sumber: Olahan Data, 2018*

Pada tabel 4.1 total jumlah kuesioner yang disebarkan berjumlah 110kuesioner, setelah dilakukan pengumpulan kembali seluruh kuesioner yang disebarkan berhasil dikumpulkan, setiap lembar kuesioner yang dikumpulkan di periksa secara detail untuk memastikan setiap kuesioner tidak mengalami kerusakan, tetapi setelah dilakukan pemeriksaan terdapat 5 kuesioner yang rusak atau tidak dapat diolah seperti tidak lengkap mengisi pernyataan kuesioner. Oleh sebab itu sebanyak 105kuesioner yang disebarkan dapat terus digunakan kedalam tahapan pengolahan data lebih lanjut.

## 2. Karakteristik Responden

Karakteristik responden akan mempengaruhi persepsi responden. Pada bagian karakteristik responden ini akan dijelaskan mengenai karakteristik responden yang dijabarkan berdasarkan jenis kelamin, usia, latar belakang pendidikan, dan perusahaan tempat bekerja, dan lama bekerja dari responden.

### a. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat dari tabel berikut:

**Tabel 4.2.**

#### **Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis kelamin**

No.	Jenis Kelamin	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
1	Laki-laki	40	38,1
2	Perempuan	65	61,9
<b>Jumlah</b>		105	100

*Sumber: Data Primer Diolah (2018)*

Dari Tabel 4.2 menunjukkan bahwa terdapat 40 orang (38,1%) responden berjenis kelamin laki-laki dan 65 orang (61,9%) responden berjenis kelamin perempuan. Selisih jumlah yang cukup jauh menunjukkan bahwa karyawan Perusahaan Tour dan Travel se Sumatera Barat didominasi oleh karyawan dengan jenis kelamin perempuan.

### b. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia seseorang akan mempengaruhi fungsi dan psikologis dari orang tersebut. Usia juga dapat mempengaruhi pandangan dan persepsi seorang karyawan pada pekerjaannya. Karakteristik responden berdasarkan usia dapat dilihat dari tabel berikut:

**Tabel 4.3.**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

No.	Usia	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
1	21-30 tahun	70	67
2	31-40 tahun	34	31
3	41-50 tahun	0	0
4	>50 tahun	1	1
<b>Jumlah</b>		105	100

*Sumber: Data Primer Diolah (2018)*

Dari Tabel 4.3 terdapat beberapa rentang usia dari responden yaitu karyawan Perusahaan Tour dan Travel se Sumatera Barat, frekuensi responden terbanyak berdasarkan usia yaitu berada pada rentang usia 21-30 tahun sebanyak 70 orang (67%). Selanjutnya responden yang memiliki rentang usia 31-40 tahun sebanyak 34 orang (31%). Responden yang memiliki rentang usia 41-50 tahun sebanyak 0 orang (0%). Selanjutnya frekuensi responden terendah memiliki usia diatas 50 tahun sebanyak 1 orang (1%).

### c. Karakteristik Responden Berdasarkan Latar Belakang Pendidikan

Latar belakang pendidikan dapat menunjukkan tingkat pengetahuan yang dimiliki responden. Pendidikan responden dalam penelitian ini dikelompokkan berdasarkan tingkatan yang terdiri dari SMA, D3, S1, dan S2. Tabel berikut ini mendeskripsikan responden yang dikelompokkan berdasarkan latar belakang pendidikan

**Tabel 4.4**

#### **Karakteristik Responden Berdasarkan Latar Belakang Pendidikan**

<b>No.</b>	<b>Tingkat Pendidikan</b>	<b>Frekuensi (orang)</b>	<b>Persentase (%)</b>
1	SMA	7	6,67
2	DIII/Sederajat	27	25,71
3	S1/Sederajat	70	66,67
4	S2/Sederajat	1	0,95
<b>Jumlah</b>		105	100

*Sumber: Data Primer Diolah (2018)*

Dari Tabel 4.4 terdapat beberapa tingkatan pendidikan responden yaitu Karyawan Perusahaan Tour dan Travel se Sumatera Barat. Responden terbanyak berada pada tingkat pendidikan pendidikan S1 sebanyak 70 orang (66,67%). Responden dengan tingkat pendidikan DIII sebanyak 27 orang (25,71%). Selanjutnya responden dengan tingkat SMA yaitu 7 orang (6,67%). Sedangkan frekuensi responden paling sedikit berdasarkan tingkat pendidikan yaitu pada tingkat pendidikan S2/Sederajat sebanyak 1 orang (0,95%).

#### d. Karakteristik Responden Berdasarkan Perusahaan

Perbedaan perusahaan tempat seseorang bekerja akan membedakan persepsi seseorang akan suatu hal yang berkaitan dengan tempat pekerjaannya. Perusahaan dalam penelitian ini terdiri dari AET Tour dan Travel, Al Azhar Tour dan Travel, Rizkia Tour dan Travel, Zafa Tour dan Travel, Rindu Baitullah Tour dan travel, dan Sianok Tour dan Travel, Ero Tour dan Travel. Tabel berikut ini mendeskripsikan responden yang dikelompokkan berdasarkan perusahaan:

**Tabel 4.5**

#### **Karakteristik Responden Berdasarkan Perusahaan**

<b>No.</b>	<b>Posisi/Jabatan</b>	<b>Frekuensi (orang)</b>	<b>Persentase (%)</b>
1	AET Tour dan Travel	37	35,23
2	Al-Azhar Tour dan Travel	17	16.19
3	Rizkia Tour dan Travel	15	14.28
4	Zafa Tour dan Travel	4	3.80
5	Rindu Baitullah Tour dan travel	15	14.28
6	Sianok Tour dan Travel	10	9.52
7	Ero Tour dan Travel	7	6,66
<b>Jumlah</b>		105	100

*Sumber: Data Primer Diolah (2018)*

Dari Tabel 4.5 terdapat beberapaperusahaantour dan travel tempat responden bekerja. Responden terbanyak yaitu pada perusahaan AET Tour dan Travel sebanyak 37 orang (35,23%). Selanjutnya responden pada

perusahaan Al-Azhar Tour dan Travel sebanyak 17 orang (16,19%). Sedangkan responden yang bekerja di Rindu Baitullah Tour dan travel sebanyak 15 orang (14,28%). Responden yang bekerja di Rizkia Tour dan Travel yaitu sebanyak 15 orang (14,28%). Responden yang bekerja di Ero Tour dan Travel sebanyak 7 orang (6,66%) dan pada Zafa Tour dan Travel sebanyak responden 4 orang (3,80%).

#### e. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Lamanya bekerja seseorang akan mempengaruhi tingkat keterampilan, pemahaman, pengetahuan, dan kemampuan pemecahan permasalahan dalam pekerjaannya. Tabel berikut ini mendeskripsikan responden yang dikelompokkan berdasarkan lama bekerja:

**Tabel 4.6**

#### **Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja**

<b>No.</b>	<b>Posisi/Jabatan</b>	<b>Frekuensi (orang)</b>	<b>Persentase (%)</b>
1	< 1 Tahun	56	53.33
2	1 – 5 Tahun	41	39.05
3	5 – 10 Tahun	7	6.67
4	>10 Tahun	1	0.95
<b>Jumlah</b>		105	100

*Sumber: Data Primer Diolah (2018)*

Dari Tabel 4.6 menunjukkan karakteristik responden berdasarkan lama bekerja. Responden dengan lama bekerja < 1 tahun sebanyak 56 orang (53,33%). Selanjutnya dengan lama bekerja 1-5 tahun yaitu

sebanyak 41 orang (39,05%). Responden dengan lama bekerja 5-10 tahun sebanyak 7 orang (6,67%). Sedangkan responden dengan lama bekerja lebih dari 10 tahun sebanyak 1 orang (0,95%).

### **C. Deskripsi Variabel Penelitian**

Deskripsi variabel penelitian bersumber pada empat data sebagai variabel yang telah ditetapkan peneliti yaitu variabel Perilaku Inovatif (Y), kepemimpinan transformasional (X1), lingkungan kerja non fisik (X2), dan motivasi kerja (M). Deskripsi data dalam penelitian ini disajikan dalam distribusi frekuensi dan tingkat capaian responden pada masing-masing variabel penelitian.

#### **a. Deskripsi data Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1)**

Kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang dapat memotivasi, menginspirasi dan mengaktifkan organisasi dengan melibatkan karyawan lebih intensif dalam pekerjaannya dengan mendedikasi seluruh petensi, konsentrasi dan loyalitas dalam pekerjaannya. Indikator kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini dilihat dari pengaruh ideal, motivasi inspirasional, simulasi intelektual, dan perhatian individu. Deskripsi data variabel kepemimpinan transformasional dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.7.**  
**Deskripsi data Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1)**

No	Indikator	No Item	Pernyataan	n	Skor Total	rata-rata	TCR	Keterangan
1	Pengaruh ideal	1	Pimpinan menekankan pentingnya nilai bekerja yang berfokus pada kepentingan perusahaan sebagai visi dan tujuan masa depan	105	463	4.41	88.1905	Baik
		2	Pimpinan menimbulkan kepercayaan diri saya dalam bekerja	105	451	4.30	85.9048	Baik
		3	Pimpinan mendorong bawahan untuk mencapai prestasi kinerja terbaik	105	457	4.35	87.0476	Baik
		4	Pimpinan memberi pengaruh kepada bawahan dari sikapnya	105	445	4.24	84.7619	Baik
		5	Pimpinan memberikan teladan yang baik di dalam bekerja sesuai harapan perusahaan	105	449	4.28	85.5238	Baik
		6	Pimpinan mampu menciptakan suasana kerja yang menyenangkan	105	447	4.26	85.1429	Baik
<b>Rata-rata</b>				<b>105</b>	<b>452</b>	<b>4.30</b>	<b>86.10</b>	<b>Baik</b>
2	Motivasi inspirasional	7	Pimpinan membuat saya lebih optimis untuk menghadapi masa depan	105	443	4.22	84.381	Baik
		8	Pimpinan memberikan inspirasi pada bawahan untuk meningkatkan kualitas kerja	105	440	4.19	83.81	Baik
		9	Pimpinan memberikan arahan agar bawahan lebih tekun dalam bekerja	105	455	4.33	86.6667	Baik
		10	Pimpinan menjelaskan prosedur tugas pada bawahan	105	438	4.17	83.4286	Baik
		11	Pimpinan menggunakan simbol-simbol (kata-kata sederhana dalam menerangkan suatu pekerjaan)	105	444	4.23	84.5714	Baik
		12	Pimpinan membuat kebijakan yang mampu meningkatkan semangat kerja	105	447	4.26	85.1429	Baik
<b>Rata-rata</b>				<b>105</b>	<b>445</b>	<b>4.23</b>	<b>84.67</b>	<b>Baik</b>
3	Stimulasi intelektual	13	Pimpinan menggunakan cara pandang yang sama dalam menyelesaikan masalah di pekerjaan	105	450	4.29	85.7143	Baik
		14	Pimpinan mengajak saya memahami cara (prosedur) kerja yang efektif	105	445	4.24	84.7619	Baik
		15	Pimpinan melibatkan bawahan untuk mengatasi permasalahan dalam bekerja	105	440	4.19	83.8095	Baik
		16	Pimpinan merangsang memanfaatkan pengalaman dalam bekerja untuk memperbaiki kualitas kerja	105	454	4.32	86.4762	Baik

		17	Pimpinan memberikan kebebasan untuk mengekspresikan kemampuan saya dalam bekerja	105	443	4.22	84.381	Baik
		18	Pimpinan mampu menjalin komunikasi aktif (dua arah) dengan setiap bawahan	105	437	4.16	83.2381	Baik
		<b>Rata-rata</b>		<b>105</b>	<b>445</b>	<b>4.24</b>	<b>84.73</b>	<b>Baik</b>
4	Perhatian individual	19	Pimpinan mewajibkan pelatihan/kursus bagi individu bawahan untuk meningkatkan kemampuan kerja	105	449	4.28	85.5238	Baik
		20	Pimpinan memotivasi saya melalui pujian	105	431	4.10	82.0952	Baik
		21	Pimpinan membuat saya merasa bangga dengan pekerjaan saya	105	437	4.16	83.2381	Baik
		22	Pimpinan memberikan masukan yang menunjang kerja saya	105	444	4.23	84.5714	Baik
		23	Pimpinan memperhatikan kesulitan bawahan dalam bekerja	105	445	4.24	84.7619	Baik
		<b>Rata-rata</b>		<b>105</b>	<b>443</b>	<b>4.22</b>	<b>84.44</b>	<b>Baik</b>
		<b>Rata-rata Variabel X1</b>		<b>105</b>	<b>446</b>	<b>4.25</b>	<b>84.98</b>	<b>Baik</b>

*Sumber: Data Primer Diolah (2018)*

Tabel 4.7 menunjukkan informasi mengenai variabel kepemimpinan transformasional yang tergambar dalam beberapa indikator. Rata-rata skor variabel kepemimpinan transformasional adalah 4,25 dengan Tingkat Capaian Responden (TCR) sebesar 84,98 yang berada pada kategori baik. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa variabel kepemimpinan transformasional pada Perusahaan Tour dan Travel se Sumatera Barat secara keseluruhan sudah mampu memberikan pengaruh ideal, memberikan motivasi inspirasional, memberikan simulasi intelektual, dan memberikan perhatian individu kepada karyawan.

Rata-rata skor tertinggi pada variabel kepemimpinan transformasional yaitu pengaruh ideal sebesar 4,30 dengan tingkat capaian responden sebesar 86,10 yang berada pada kategori baik. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pemimpin mampu memberikan pengaruh yang ideal kepada

karyawan. Indikator pengaruh ideal berada pada kategori baik karena pimpinan menekankan pentingnya nilai bekerja, menimbulkan kepercayaan diri karyawan, mendorong untuk mencapai kinerja terbaik, memberi pengaruh kepada karyawan dari sikapnya, memberikan teladan yang baik di dalam bekerja, dan mampu menciptakan suasana kerja yang menyenangkan.

Rata-rata skor indikator stimulasi intelektual sebesar 4,24 dengan tingkat capaian responden sebesar 84,73 yang berada pada kategori baik. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pemimpin pada Perusahaan Tour dan Travel se Sumatera Barat mampu memberikan stimulasi intelektual secara baik pada karyawan. Indikator stimulasi intelektual berada pada kategori baik karena pimpinan menggunakan cara pandang yang berbeda dalam menyelesaikan masalah di pekerjaan, mengajak karyawan memahami cara (prosedur) kerja yang efektif, melibatkan karyawan untuk mengatasi permasalahan dalam bekerja, merangsang karyawan memanfaatkan pengalaman dalam bekerja untuk memperbaiki kualitas kerja, memberikan kebebasan untuk mengekspresikan kemampuan karyawan dalam bekerja, dan mampu menjalin komunikasi aktif (dua arah) dengan setiap karyawan.

Rata-rata skor indikator motivasi inspirasional sebesar 4,23 dengan tingkat capaian responden sebesar 84,67 yang berada pada kategori baik. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pemimpin mampu memberikan motivasi inspirasional kepada karyawan. Indikator motivasi inspirasional berada pada kategori baik karena pemimpin membuat karyawan lebih optimis untuk menghadapi masa depan, memberikan inspirasi untuk meningkatkan

kualitas kerja, memberikan arahan agar lebih tekun dalam bekerja, menjelaskan prosedur tugas pada karyawan, menggunakan simbol-simbol (kata-kata sederhana dalam menerangkan suatu pekerjaan), dan membuat kebijakan yang mampu meningkatkan semangat kerja

Rata-rata skor terendah pada variabel kepemimpinan transformasional adalah indikator perhatian individual sebesar 4,22 dengan tingkat capaian responden sebesar 84,44 yang berada pada kategori baik. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pemimpin mampu memberikan perhatian individual kepada karyawan. Indikator perhatian individual berada pada kategori baik karena 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.

#### **b. Deskripsi data Variabel Lingkungan kerja non fisik (X2)**

Lingkungan kerja non fisik merupakan lingkungan kerja yang tidak dapat ditangkap dengan panca indra manusia. Akan tetapi lingkungan kerja non fisik ini dapat dirasakan oleh para pekerja melalui hubungan-hubungan sesama pekerja maupun dengan atasan. Lingkungan kerja non fisik dalam penelitian ini dilihat dari hubungan antar individu, suasana kerja (konflik), perlakuan dengan baik, dan perasaan aman. Deskripsi data variabel lingkungan kerja non fisik dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.8.**  
**Deskripsi data Variabel Lingkungan kerja non fisik**

No	Indikator	No Item	Pernyataan	n	Skor Total	rata-rata	TCR	Keterangan
1	Hubungan antara Individu	24	Saya memiliki hubungan yang baik dengan semua karyawan	105	441	4.20	84	Baik
		25	Saya memiliki hubungan yang baik dengan kelompok kerja	105	436	4.15	83.0476	Baik
		26	Saya memiliki hubungan yang baik dengan pimpinan	105	438	4.17	83.4286	Baik
<b>Rata-rata</b>				<b>105</b>	<b>438</b>	<b>4.17</b>	<b>83.49</b>	<b>Baik</b>
2	Suasana Kerja (Konflik-konflik)	27	Saya tidak pernah berkonflik dengan karyawan lain	105	432	4.11	82.2857	Baik
		28	Saya bisa menyesuaikan perbedaan pendapat dengan sesama karyawan	105	430	4.10	81.9048	Baik
		29	Saya mampu bekerjasama dengan karyawan lain	105	430	4.10	81.9048	Baik
<b>Rata-rata</b>				<b>105</b>	<b>431</b>	<b>4.10</b>	<b>82.03</b>	<b>Baik</b>
3	Perlakuan dengan Baik	30	Saya dan karyawan lain diperlakukan adil oleh pimpinan	105	425	4.05	80.9524	Baik
		31	Saya bisa saling menghargai dengan karyawan lain	105	424	4.04	80.7619	Baik
<b>Rata-rata</b>				<b>105</b>	<b>425</b>	<b>4.04</b>	<b>80.86</b>	<b>Baik</b>
4	Perasaan Aman	32	Saya merasa aman dari bentuk intimidasi karyawan lain	105	441	4.20	84	Baik
		33	Saya merasa aman ketika berada di lingkungan kerja	105	428	4.08	81.5238	Baik
<b>Rata-rata</b>				<b>105</b>	<b>429</b>	<b>4.08</b>	<b>81.62</b>	<b>Baik</b>
<b>Rata-rata Variabel X2</b>				<b>105</b>	<b>431</b>	<b>4.10</b>	<b>82.00</b>	<b>Baik</b>

*Sumber: Data Primer Diolah (2018)*

Tabel 4.8 menunjukkan deskripsi data variabel lingkungan kerja non fisik pada Perusahaan Tour dan Travel se Sumatera Barat. Rata-rata skor variabel lingkungan kerja non fisik sebesar 4,10 dengan tingkat capaian responden sebesar 82,00 yang berada pada kategori baik. Artinya, karyawan merasakan lingkungan kerja non fisik yang baik pada setiap Perusahaan Tour

dan Travel se Sumatera Barat. Variabel lingkungan kerja non fisik dalam penelitian ini dilihat dari hubungan antar individu, suasana kerja (konflik), perlakuan dengan baik, dan perasaan aman.

Rata-rata skor untuk indikator hubungan antar individu sebesar 4,17 dengan tingkat capaian responden sebesar 83,49 yang berada pada kategori baik. Artinya hubungan antar individu sesama karyawan dapat berjalan dengan baik. Indikator hubungan antar idividu berada pada kategori baik karena hubungan yang baik dengan semua karyawan, hubungan yang baik dengan kelompok kerja, dan hubungan yang baik dengan pimpinan.

Rata-rata skor untuk indikator suasana kerja (konflik-konflik) sebesar 4,10 dengan tingkat capaian responden sebesar 82,03 yang berada pada kategori baik. Artinya, suasana kerja terjadi kondusif dan minimnya konflik kerja. Hal ini menunjukkan bahwa jarang terjadinya konflik karyawan, mampu menyesuaikan perbedaan pendapat dengan sesama karyawan, dan mampu bekerjasama sesama karyawan.

Selanjutnya rata-rata skor untuk indikator perasaan aman sebesar 4,08 dengan tingkat capaian responden sebesar 81,62 yang berada pada kategori baik. Artinya, karyawan Perusahaan Tour dan Travel se Sumatera Barat sudah mendapatkan perasaan aman dalam bekerja. Hal ini dilihata dari karyawan merasa aman dari bentuk intimidasi karyawan lain dan merasa aman ketika berada di lingkungan kerja.

Selanjutnya rata-rata skor untuk indikator perlakuan dengan baik sebesar 4,04 dengan tingkat capaian responden sebesar 80,86 yang berada

pada kategori baik. Artinya, karyawan Perusahaan Tour dan Travel se Sumatera Barat sudah mendapatkan perlakuan yang baik dalam bekerja. Hal ini dilihat dari karyawan diperlakukan adil oleh pimpinan dan bisa saling menghargai sesama karyawan.

### c. Deskripsi data Variabel Motivasi kerja (M)

Motivasi kerja menentukan bagaimana cara mengarahkan daya dan potensi karyawan, agar mau bekerjasama secara produktif, berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Pentingnya motivasi kerja karena menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku supaya mau bekerja secara giat dan antusias dalam mencapai hasil yang maksimal. Variabel motivasi kerja dalam penelitian ini dilihat dari prestasi, kekuasaan, dan afiliasi. Deskripsi data variabel motivasi kerja dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.9.**  
**Deskripsi data Variabel Motivasi kerja**

No	Indikator	No Item	Pernyataan	n	Skor Total	rata-rata	TCR	Keterangan
1	Prestasi	34	Saya sangat bersemangat dengan tantangan dalam pekerjaan dan mampu bersikap profesional	105	444	4.23	84.571	Baik
		35	Saya cenderung frustrasi jika pekerjaan itu terasa lebih sulit dari biasanya	105	399	3.80	76	Cukup
		36	Saya mampu mencapai target dan hal itu cenderung menjadi motivator utama dalam bekerja	105	415	3.95	79.048	Cukup
		37	Saya cenderung tidak termotivasi jika target rendah yang diberikan oleh perusahaan	105	381	3.63	72.571	Cukup

		38	Saya lebih bersemangat dalam bekerja jika penentuan tujuan yang jelas dalam bekerja	105	431	4.10	82.095	Baik
		39	Saya sangat menikmati budaya perusahaan yang menekankan pencapaian target yang sulit	105	407	3.88	77.524	Cukup
		<b>Rata-rata</b>		<b>105</b>	<b>413</b>	<b>3.93</b>	<b>78.63</b>	<b>Cukup</b>
2	Kekuasaan	40	Saya termotivasi dengan diberikan tanggung jawab dan pengendalian dalam pekerjaan	105	426	4.06	81.143	Baik
		41	Saya kurang termotivasi jika tanggung jawab tidak diberikan dalam pekerjaan	105	411	3.91	78.286	Cukup
		42	Saya merasa frustrasi jika tidak diberi kesempatan dalam pengambilan keputusan penting untuk perusahaan	105	398	3.79	75.81	Cukup
		<b>Rata-rata</b>		<b>105</b>	<b>412</b>	<b>3.92</b>	<b>78.41</b>	<b>Cukup</b>
3	Afiliasi	43	Saya senang memberi bantuan pada orang lain	105	412	3.92	78.48	Cukup
		44	Saya mengapresiasi pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan lain	105	416	3.96	79.24	Cukup
		<b>Rata-rata</b>		<b>105</b>	<b>414</b>	<b>3.94</b>	<b>78.86</b>	<b>Cukup</b>
		<b>Rata-rata Variabel M</b>		<b>105</b>	<b>413</b>	<b>3.93</b>	<b>78.63</b>	<b>Cukup</b>

*Sumber: Data Primer Diolah (2018)*

Tabel 4.9 menunjukkan deskripsi data variabel motivasi kerja karyawan Perusahaan Tour dan Travel se Sumatera Barat. Rata-rata skor variabel motivasi kerja sebesar 3,93 dengan tingkat capaian responden sebesar 78,63 yang berada pada kategori cukup. Artinya, karyawan Perusahaan Tour dan Travel se Sumatera Barat belum memiliki motivasi kerja yang baik. Hal ini dilihat dari prestasi, kekuasaan, dan afiliasi.

Rata-rata skor indikator afiliasi adalah sebesar 3,94 dengan tingkat capaian responden sebesar 78,86 yang berada pada kategori cukup. Artinya, kebutuhan untuk karyawan dalam berafiliasi masih belum baik. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa karyawan tidak selalu memberi bantuan

pada orang lain dan tidak selalu mengapresiasi pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan lain.

Rata-rata skor untuk indikator prestasi adalah sebesar 3,93 dengan tingkat capaian responden sebesar 78,63 yang berada pada kategori cukup. Artinya, karyawan Perusahaan Tour dan Travel se Sumatera Barat belum memiliki kebutuhan untuk berprestasi yang tinggi. Hal ini dilihat dari karyawan cenderung frustrasi jika pekerjaan itu terasa lebih sulit dari biasanya, tidak selalu mampu mencapai target dan hal itu cenderung menjadi motivator utama dalam bekerja, cenderung tidak termotivasi jika target tinggi yang diberikan oleh perusahaan, dan tidak selalu menikmati budaya perusahaan yang menekankan pencapaian target yang sulit.

Rata-rata skor indikator kekuasaan adalah sebesar 3,92 dengan tingkat capaian respondensebesar 78,41 yang berada pada kategori cukup. Artinya, karyawan Perusahaan Tour dan Travel se Sumatera Barat belum memiliki kebutuhan untuk kekuasaan yang tinggi. Hal ini dilihat dari karyawan tidak selalu termotivasi dengan diberikan tanggung jawab dan pengendalian dalam pekerjaan, kurang termotivasi jika tanggung jawab tidak diberikan dalam pekerjaan, dan merasa frustrasi jika tidak diberi kesempatan dalam pengambilan keputusan penting untuk perusahaan.

#### **d. Deskripsi data Variabel Perilaku Inovatif (Y)**

Perilaku inovatif merupakan keseluruhan tindakan individu yang mengarah pada pemunculan, pengenalan, dan penerapan dari sesuatu yang baru dan menguntungkan pada seluruh tingkat organisasi. Variabel perilaku

inovatif dalam penelitian ini dilihat dari penggalian atas peluang dalam informasi, pengarahan untuk menghasilkan perubahan positif, investigasi terhadap informasi yang diterima, praktik terhadap ide dan informasi yang didapat, dan pengembangan ide-ide inovatif. Deskripsi variabel perilaku inovatif dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.10.**  
**Deskripsi data Variabel Perilaku Inovatif**

No	Indikator	No Item	Pernyataan	n	Skor Total	rata-rata	TCR	Keterangan
1	Penggalian atas peluang dalam informasi	45	Saya berusaha memahami setiap informasi yang didapat	105	444	4.23	84.571	Baik
		46	Saya bersedia mencari informasi baru untuk kemajuan perusahaan	105	424	4.04	80.762	Baik
		47	Saya beranggapan bahwa setiap informasi dalam pekerjaan dapat meningkatkan produktivitas dalam bekerja	105	435	4.14	82.86	Baik
<b>Rata-rata</b>				<b>105</b>	<b>434</b>	<b>4.14</b>	<b>82.73</b>	<b>Baik</b>
2	Pengarahan untuk menghasilkan perubahan positif	48	Saya dapat belajar dari keberhasilan karyawan lain	105	439	4.18	83.62	Baik
		49	Saya memiliki ide/solusi baru dalam pekerjaan	105	435	4.14	82.86	Baik
		50	Saya memanfaatkan peluang yang ada untuk kemajuan perusahaan	105	432	4.11	82.29	Baik
		51	Saya mengkombinasikan ide dan informasi yang didapat untuk memperbaiki pekerjaan	105	441	4.20	84.00	Baik
<b>Rata-rata</b>				<b>105</b>	<b>437</b>	<b>4.16</b>	<b>83.19</b>	<b>Baik</b>
3	Investigasi terhadap informasi yang diterima	52	Saya berfikir positif terhadap informasi yang diterima dari pihak perusahaan	105	435	4.14	82.86	Baik
		53	Saya selalu mencoba ide-ide baru dalam pekerjaan	105	432	4.11	82.29	Baik
<b>Rata-rata</b>				<b>105</b>	<b>434</b>	<b>4.13</b>	<b>82.57</b>	<b>Baik</b>
4	Pratik terhadap ide dan informasi yang didapat	54	Saya mempratikan informasi yang didapat untuk menunjang pekerjaan	105	444	4.23	84.57	Baik
		55	Saya menyampaikan ide-ide baru dalam kegiatan rapat atau dalam kerjasama tim	105	448	4.27	85.33	Baik
<b>Rata-rata</b>				<b>105</b>	<b>438</b>	<b>4.17</b>	<b>83.39</b>	<b>Baik</b>

5	Pengembangan ide-ide inovatif	56	Saya mampu mengembangkan ide yang dianggap tepat untuk kemajuan perusahaan	105	456	4.34	86.86	Baik
		57	Saya mampu menguji coba ide-ide kreatif pada perusahaan	105	440	4.19	83.81	Baik
<b>Rata-rata</b>				<b>105</b>	<b>441</b>	<b>4.20</b>	<b>83.96</b>	<b>Baik</b>
<b>Rata-rata Variabel Y</b>				<b>105</b>	<b>437</b>	<b>4.16</b>	<b>83.17</b>	<b>Baik</b>

*Sumber: Data Primer Diolah (2018)*

Tabel 4.10 menunjukkan deskripsi data variabel perilaku inovatif karyawan Perusahaan Tour dan Travel se Sumatera Barat. Rata-rata skor variabel perilaku inovatif adalah sebesar 4,16 dengan tingkat capaian responden sebesar 83,17 yang berada pada kategori baik. Artinya, karyawan Perusahaan Tour dan Travel se Sumatera Barat sudah memiliki perilaku inovatif dalam bekerja. Hal ini dilihat dari penggalan atas peluang dalam informasi, pengarahan untuk menghasilkan perubahan positif, investigasi terhadap informasi yang diterima, praktik terhadap ide dan informasi yang didapat, dan pengembangan ide-ide inovatif.

Rata-rata skor indikator pengembangan ide-ide inovatif adalah sebesar 4,20 dengan tingkat capaian responden sebesar 83,96 yang berada pada kategori baik. Artinya karyawan Perusahaan Tour dan Travel se Sumatera Barat sudah mampu mengembangkan ide-ide inovatif dengan baik. Hal ini dilihat dari mampu mengembangkan ide yang dianggap tepat untuk kemajuan perusahaan dan mampu menguji coba ide-ide kreatif pada perusahaan.

Selanjutnya rata-rata skor untuk indikator praktik terhadap ide dan informasi yang didapat adalah sebesar 4,17 dengan tingkat capaian responden sebesar 83,39 yang berada pada kategori baik. Artinya, karyawan Perusahaan

Tour dan Travel se Sumatera Barat mampu mempraktikkan ide dan informasi yang didapat. Hal ini dilihat dari mempratikan informasi yang didapat untuk menunjang pekerjaan dan menyampaikan ide-ide baru dalam kegiatan rapat atau dalam kerjasama tim.

Rata-rata skor untuk indikator pengarahan untuk menghasilkan perubahan positif adalah sebesar 4,16 dengan tingkat capaian responden sebesar 83,19 yang berada pada kategori baik. Artinya, karyawan Perusahaan Tour dan Travel se Sumatera Barat memiliki mampu menghasilkan perubahan positif dalam perusahaan. Hal ini dilihat dari dapat belajar dari keberhasilan karyawan lain, memiliki ide/solusi baru dalam pekerjaan, memanfaatkan peluang yang ada untuk kemajuan perusahaan, dan mengkombinasikan ide dan informasi yang didapat untuk memperbaiki pekerjaan.

Rata-rata skor untuk indikator penggalian atas peluang dalam informasi adalah sebesar 4,14 dengan tingkat capaian responden sebesar 82,73 yang berada pada kategori baik. Artinya, karyawan Perusahaan Tour dan Travel se Sumatera Barat mampu menggali peluang dalam informasi. Hal ini dilihat dari berusaha memahami setiap informasi yang didapat, bersedia mencari informasi baru untuk kemajuan perusahaan, dan beranggapan bahwa setiap informasi dalam pekerjaan dapat meningkatkan produktivitas dalam bekerja.

Rata-rata skor terendah pada variabel perilaku inovatif adalah pada indikator Investigasi terhadap informasi yang diterima sebesar 4,13 dengan

tingkat capaian responden sebesar 82,67 yang berada pada kategori baik. Artinya, karyawan Perusahaan Tour dan Travel se Sumatera Barat mampu melakukan investigasi terhadap informasi yang diterima. Hal ini dilihat dari berfikiran positif terhadap informasi yang diterima dari pihak perusahaan dan selalu mencoba ide-ide baru dalam pekerjaan.

#### **D. Uji Prasyarat Analisis Data**

Pengujian asumsi klasik dimaksudkan untuk mengetahui bahwa setiap variabel penelitian telah memiliki keakuratan atau kehandalan. Secara umum tahapan pengujian meliputi pengujian normalitas sebaran data dan pengujian homogenitas.

##### **1. Uji Normalitas**

Uji normalitas digunakan untuk menguji apakah sampel yang diselidiki berdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas menggunakan Metode Kolmogorov-Smirnov. Normal tidaknya sebaran data penelitian dapat dilihat dari nilai signifikansi. Apabila nilai signifikansi (Sig) < 0,05 berarti distribusi sampel tidak normal. Apabila nilai signifikansi (Sig) > 0,05 berarti sampel berdistribusi normal.

Berdasarkan perhitungan uji normalitas yang dilakukan terhadap keempat variabel penelitian yaitu perilaku inovatif (Y), kepemimpinan transformasional (X1), lingkungan kerja non fisik (X2), dan motivasi kerja (M). Dari analisis data diperoleh hasil normalitas data penelitian seperti terlampir dalam tabel berikut:

**Tabel 4.11. Uji Normalitas**

No	Variabel	Sig.	Kesimpulan
1	Kepemimpinan Transformasional (X1)	0,532	Normal
2	Lingkungan kerja non fisik (X2)	0,061	Normal
3	Motivasi kerja (M)	0,100	Normal
4	Perilaku Inovatif (Y)	0,068	Normal

*Sumber: Data Primer Diolah (2018)*

Berdasarkan dari hasil perhitungan pada tabel 4.11, variabel Kepemimpinan Transformasional (X1) dengan nilai signifikansi sebesar 0,532 , nilai ini lebih besar dari alpha 0,05 atau  $0,532 > 0,05$ , maka dapat disimpulkan bahwa variabel Kepemimpinan Transformasional (X1) berdistribusi normal.

Variabel Lingkungan kerja non fisik (X2) dengan nilai signifikansi sebesar 0,061, nilai ini lebih besar dari alpha 0,05 atau  $0,061 > 0,05$ , dengan demikian, dapat dikatakan bahwa variabel Lingkungan kerja non fisik (X2) berdistribusi normal.

Variabel Motivasi kerja (M) dengan nilai signifikansi sebesar 0,100 , nilai ini lebih besar dari alpha 0,05 atau  $0,100 > 0,05$ , dengan demikian, dapat dikatakan bahwa variabel Motivasi kerja (M) berdistribusi normal.

Variabel Perilaku Inovatif (Y) dengan nilai signifikansi sebesar 0,069 , nilai ini lebih besar dari alpha 0,05 atau  $0,069 > 0,05$ , maka dapat disimpulkan bahwa variabel perilaku inovatif (Y) berdistribusi normal.

Berdasarkan hasil perhitungan pengujian normalitas di atas diketahui bahwa variabel perilaku inovatif (Y), kepemimpinan transformasional (X1), lingkungan kerja non fisik (X2), dan motivasi kerja (M) berdistribusi normal, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seluruh data dari setiap variabel berdistribusi secara normal dan dapat digunakan dalam analisis kajian penelitian. Artinya, responden yang disajikan sampel dalam penelitian ini berasal dari kelompok data yang tersebar secara normal dan seimbang. Pengambilan data secara normal ini ditujukan agar hasil penelitian yang dihasilkan dari pengolahan data ini memberikan data yang akurat, serta pemakaian hasil penelitian ini dapat digunakan untuk semua populasi yang ada dalam kawasan penelitian, meskipun ada beberapa populasi yang tidak diuji.

## **2. Uji Homogenitas**

Uji homogenitas dilakukan untuk mengetahui apakah data yang diperoleh dari kedua kelompok memiliki varian yang sama atau tidak. Untuk menguji homogenitas digunakan uji Levene. Uji homogenitas digunakan untuk mengetahui apakah kedua data yang diperoleh dari kedua kelompok tersebut memiliki varians yang sama atau sebaliknya. Apabila nilai signifikansi (Sig)  $< 0,05$  berarti data berasal dari populasi-populasi yang mempunyai varians tidak sama. Apabila nilai signifikansi (Sig)  $> 0,05$  berarti data berasal dari populasi-populasi yang mempunyai varians sama. Hasil pengujian homogenitas seperti terlihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.12. Uji Homogenitas**

No	Variabel	Sig.	Kesimpulan
1	Y atas X1	0,078	Homogen
2	Y atas X2	0,375	Homogen
3	Y atas M	0,174	Homogen

*Sumber: Data Primer Diolah (2018)*

Berdasarkan data pada tabel 4.12 dapat diketahui bahwa perolehan keseluruhan signifikan hubungan antar variabel berada di atas 0,05, dengan perincian yaitu (1) keterkaitan kepemimpinan transformasional terhadap perilaku inovatif diperoleh angka keberartian homogen data sebesar  $0,078 > 0,05$ , (2) keterkaitan keadilan distributif terhadap perilaku inovatif diperoleh angka keberartian homogen data  $0,375 > 0,05$ , (3) keterkaitan motivasi kerja terhadap perilaku inovatif diperoleh angka keberartian homogen data  $0,174 > 0,05$ .

Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa keterkaitan antar variabel, yaitu kepemimpinan transformasional terhadap perilaku inovatif (Y atas X1), lingkungan kerja non fisik terhadap perilaku inovatif (Y atas X2), motivasi kerja terhadap perilaku inovatif (Y atas M) berasal dari distribusi data yang homogen karena perolehan signifikansi  $> 0,05$ . Selanjutnya diungkapkan bahwa berdasarkan hasil uji homogenitas dapat disimpulkan bahwa data telah teruji dan berasal dari populasi yang homogen, artinya pengujian hipotesis dapat dilakukan dalam kajian penelitian ini. Artinya, responden yang

dijadikan sampel dalam penelitian ini berasal dari kelompok data yang sama, sehingga data yang diambil berasal dari komunitas yang sama.

## E. Hasil Uji Analisis Jalur

Teknik analisis data yang digunakan dalam adalah dengan menggunakan analisis jalur (*Path Analysis*). Dalam penelitian ini terdapat dua sub-struktur analisis jalur. Sub-struktur pertama yaitu pengaruh kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja non fisik terhadap motivasi kerja. Sub-struktur kedua yaitu pengaruh kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja non fisik, dan motivasi kerja terhadap perilaku inovatif.

### 1. Sub-Struktur Pertama

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 4.13.**

#### Hasil Perhitungan dan Pengujian Koefisien Jalur Sub Struktur Pertama

Jalur	Koefisien Jalur	t hitung	Sig.	Keterangan
$\rho_{MX1}$	0,223	2,908	0,004	Signifikan
$\rho_{MX2}$	0,616	8,234	0,000	Signifikan
R Square = 0,564				

*Sumber: Data Primer Diolah (2018)*

Dari perhitungan pada tabel 4.13, maka dijabarkan hasil penelitian sebagai berikut:

Koefisien jalur masing-masing variabel bebas beserta hasil uji t:

- 1)  $\rho_{MX1}$  sebesar 0,223 dan t hitung sebesar 2,908 pada sig. 0,004 artinya koefisien jalur signifikan.
- 2)  $\rho_{MX2}$  sebesar 0,616 dan t hitung sebesar 8,234 pada sig. 0,000 artinya koefisien jalur signifikan.

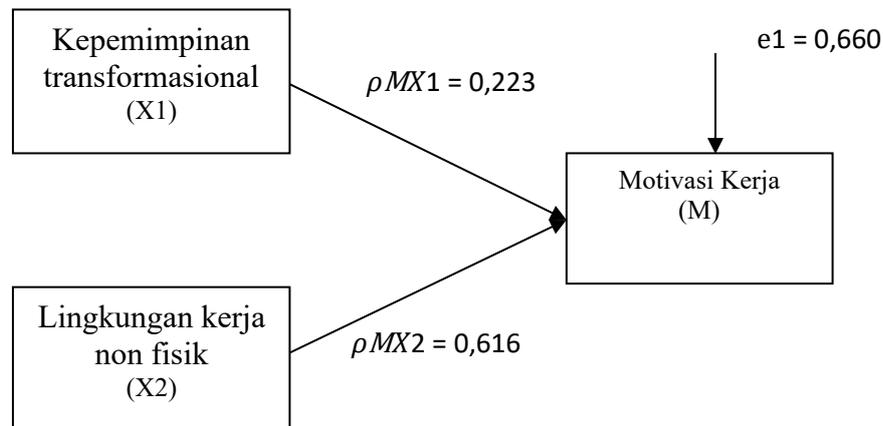
Selanjutnya menghitung koefisien jalur untuk residual variabel X1 dan X2 terhadap M dengan menggunakan rumus  $\sqrt{(1 - R^2)}$ , diperoleh hasil sebagai berikut:

$$\begin{aligned} e_1 &= \sqrt{(1 - R^2)} = \sqrt{(1 - 0,564)} \\ &= \sqrt{0,436} = 0,660 \end{aligned}$$

**Keterangan:**

- $e_1$  = Koefisien jalur untuk kepemimpinan transformasional (X<sub>1</sub>), lingkungan kerja non fisik (X<sub>2</sub>), terhadap motivasi kerja (M)
- $R^2$  = Koefisien determinasi pada masing-masing jalur
- 1 = Bilangan konstan

Berdasarkan hasil perhitungan di atas dapat ditampilkan diagram analisis jalur untuk pengaruh variabel kepemimpinan transformasional (X<sub>1</sub>), lingkungan kerja non fisik (X<sub>2</sub>) terhadap motivasi kerja (M) sebagai berikut:



**Gambar 4.1 Sub Struktur Pertama Analisis Jalur**

## 2. Sub-struktur Kedua

Hubungan kausal antar variabel pada Substruktur 2, terdiri dari satu variabel endogen yaitu  $Y$  dan tiga variabel eksogen  $X1$ ,  $X2$  dan  $M$ . Sedangkan variabel  $M$  disini juga sebagai variabel Perantara. Berikut ini merupakan hasil perhitungan sub struktur kedua analisis jalur dalam penelitian ini:

**Tabel 4.14.**

### Hasil Perhitungan dan Pengujian Koefisien Jalur Sub Struktur Kedua

Jalur	Koefisien Jalur	t hitung	Sig.	Keterangan
$\rho_{YX1}$	-0,055	-1,196	0,235	Tidak Signifikan
$\rho_{YX2}$	0,305	5,308	0,000	Signifikan
$\rho_{YM}$	0,705	11,976	0,000	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 ( $\rho_{YX1}$ ).

Dikarenakan terdapat koefisien jalur yang tidak signifikan perlu diperbaiki dengan menggunakan Model Trimming. Perbaikan dilakukan dengan tidak menyertakan variabel kepemimpinan transformasional (X1) serta tidak menyertakannya dalam perhitungan selanjutnya (Uji ulang), karena hasil koefisien jalurnya tidak signifikan. Berikut ini merupakan hasil perhitungan sub struktur kedua analisis jalur dalam penelitian ini setelah dilakukan Trimming:

**Tabel 4.15**  
**Hasil Perhitungan dan dan Pengujian Ulang Koefisien Jalur Sub Struktur Kedua**

<b>Jalur</b>	<b>Koefisien Jalur</b>	<b>t hitung</b>	<b>Sig.</b>	<b>Keterangan</b>
$\rho_{YX2}$	0,292	5,166	0,000	Signifikan
$\rho_{YM}$	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 di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa semua koefisien jalur signifikan.

Koefisien jalur masing-masing variabel bebas beserta hasil uji t:

- 1)  $\rho_{YX2}$  sebesar 0,292 dan t hitung sebesar 5,166 pada sig. 0,000 artinya koefisien jalur signifikan.
- 2)  $\rho_{YM}$  sebesar 0,685 dan t hitung sebesar 12,108 pada sig. 0,000 artinya koefisien jalur signifikan.

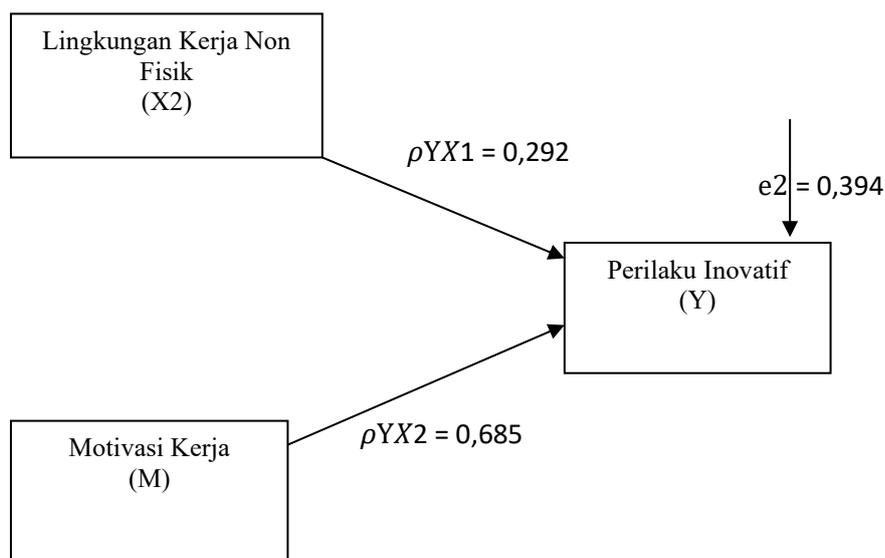
Selanjutnya menghitung koefisien jalur untuk residual variabel X1, X2, dan M terhadap Y dengan menggunakan rumus  $\sqrt{(1 - R^2)}$ , diperoleh hasil sebagai berikut:

$$\begin{aligned} e_2 &= \sqrt{(1 - R^2)} \\ &= \sqrt{(1 - 0,845)} \\ &= \sqrt{0,155} \\ &= 0,394 \end{aligned}$$

**Keterangan:**

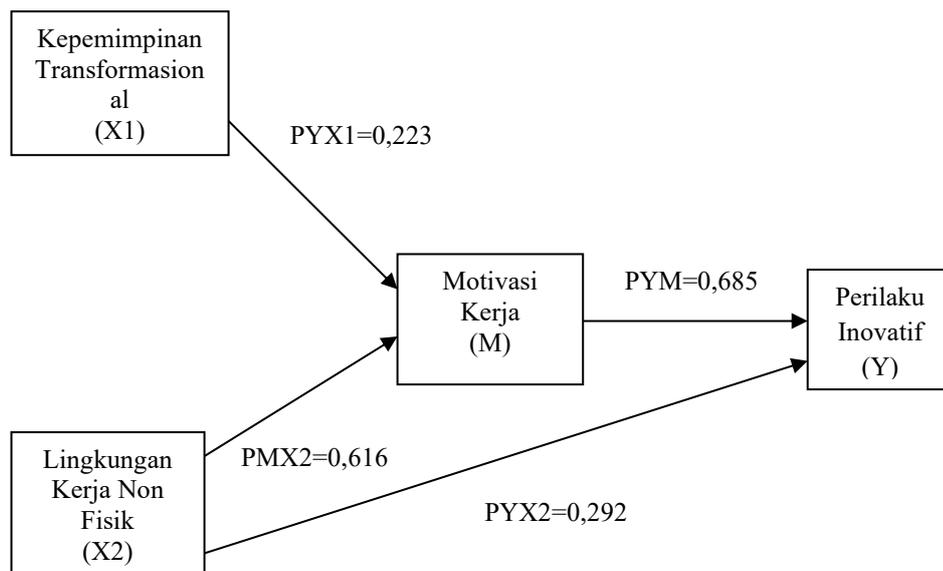
- $e_2$  = Koefisien jalur untuk (X<sub>1</sub>), (X<sub>2</sub>), (M) terhadap (Y)  
 $R^2$  = Koefisien determinasi pada masing-masing jalur  
 1 = Bilangan konstan

Berdasarkan hasil perhitungan di dapat ditampilkan diagram analisis jalur untuk pengaruh variabel lingkungan kerja non fisik (X2) dan motivasi kerja (M) terhadap perilaku inovatif (Y) adalah sebagai berikut:



**Gambar 4.2 Sub Struktur Kedua Analisis Jalur**

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



**Gambar 4.3 Struktur Akhir Hubungan dan Pengaruh Variabel-Variabel Exogeneous Terhadap Variabel Endogeneous**

Berdasarkan hasil analisis jalur penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja non fisik. Koefisien jalur yang positif menunjukkan adanya hubungan searah antara kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja non fisik terhadap motivasi kerja.

Sedangkan perilaku inovatif dipengaruhi oleh lingkungan kerja non fisik dan motivasi kerja. Koefisien jalur yang positif menunjukkan adanya hubungan yang searah antara lingkungan kerja non fisik dan motivasi kerja terhadap perilaku inovatif. Tetapi, berdasarkan hasil perhitungan analisis

jalur menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak signifikan terhadap perilaku inovatif. Ini berarti bahwa kepemimpinan transformasional tidak memberikan kontribusi yang berarti terhadap perilaku inovatif karyawan secara langsung

Selanjutnya untuk menghitung pengaruh secara simultan antara kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja non fisik, dan motivasi kerja terhadap perilaku inovatif dilakukan dengan menggunakan uji f. Uji f atau uji keterandalan model merupakan tahap awal dalam mengidentifikasi model regresi yang diestimasi layak atau tidak. Layak (andal) bahwa model diestimasi layak digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja non fisik, dan motivasi kerja terhadap variabel terikat yaitu perilaku inovatif. Apabila nilai sig. < 0.05, maka variabel bebas secara bersamaan berpengaruh terhadap variabel terikat. Berdasarkan hasil pada tabel 4.14 menunjukkan bahwa nilai sig. 0.000 < 0.05. hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja non fisik, dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap perilaku inovatif.

#### **4. 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. Dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

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

$$Sab = \sqrt{0,381 \times 0,011 + 0,100 \times 0,003 + 0,011 \times 0,003}$$

$$t = 0,2885$$

Keterangan:

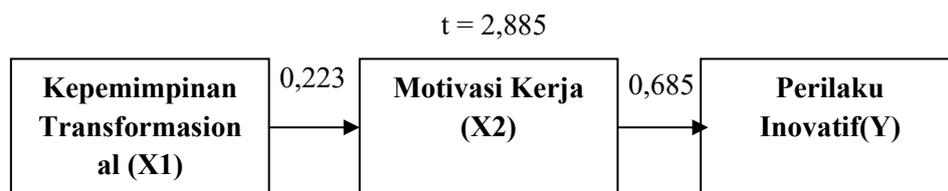
a = koefisien pengaruh langsung X1 terhadap M

b = koefisien pengaruh langsung M terhadap Y

Sa = standar defiasi X1 terhadap M

Sb = standar defiasi M terhadap Y

Berdasarkan hasil perhitungan di atas dapat ditampilkan motivasi kerja menjadi pemediasi pada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku inovatif karyawan sebagai berikut:



**Gambar 4.4 Motivasi kerja Menjadi Pemediasi Pada Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Perilaku Inovatif**

Dari perhitungan pada gambar 4.4, 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 hitung  $2,885 > t$  tabel 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. Dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

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

$$Sab = \sqrt{0,381 \times 0,009 + 0,635 \times 0,003 + 0,009 \times 0,003}$$

$$t = 6,781$$

Keterangan:

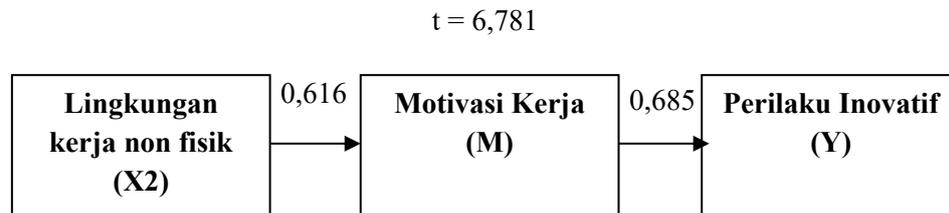
a = koefisien pengaruh langsung X2 terhadap M

b = koefisien pengaruh langsung M terhadap Y

Sa = standar defiasi X2 terhadap M

Sb = standar defiasi M terhadap Y

Berdasarkan hasil perhitungan di atas dapat ditampilkan motivasi kerja menjadi pemediasi pada pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap perilaku inovatif sebagai berikut:



**Gambar 4.5 Motivasi kerja Menjadi Pemediasi Pada Pengaruh Lingkungan kerja non fisik Terhadap Perilaku Inovatif**

Dari perhitungan pada gambar 4.5, dapat ditarik kesimpulan bahwa motivasi kerja menjadi pemediasi pada pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap perilaku inovatif karyawan karena  $t$  hitung sebesar 6,781 dan nilai  $t$  hitung  $6,781 > t$  tabel 1,66.

## 5. Pengujian Hipotesis

### a) Hipotesis 1: Kepemimpinan transformasional terhadap perilaku inovatif.

Hipotesis pertama menyatakan kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) berpengaruh langsung terhadap perilaku inovatif ( $Y$ ). Berdasarkan hasil perhitungan menunjukkan besar koefisien jalurnya  $\beta_{yx1} = -0,055$ , dan nilai  $t_{hitung}$  untuk variabel kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) adalah -1,196 dan nilai sig  $0,235 > 0,05$  maka hipotesis pertama ditolak. Hasil pengujian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak signifikan terhadap perilaku inovatif karyawan Perusahaan Tour dan Travel Se Sumatera Barat. Hal ini berarti Hipotesis pertama tidak memenuhi syarat dan tidak dapat diterima.

**b) Hipotesis 2: Lingkungan kerja non fisik terhadap perilaku inovatif.**

Hipotesis kedua menyatakan lingkungan kerja non fisik ( $X_2$ ) berpengaruh langsung terhadap perilaku inovatif ( $Y$ ). Berdasarkan hasil perhitungan menunjukkan besar koefisien jalurnya  $\beta_{yx2} = 0,292$ , dan nilai  $t_{hitung}$  untuk variabel lingkungan kerja non fisik ( $X_2$ ) adalah 5,166 dan nilai  $\text{sig } 0.000 < 0.05$  maka hipotesis kedua diterima. Hasil pengujian dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja non fisik berpengaruh signifikan terhadap perilaku inovatif karyawan Perusahaan Tour dan Travel Se Sumatera Barat. Hal ini berarti Hipotesis kedua memenuhi syarat dan dapat diterima.

**c) Hipotesis 3: Motivasi kerja menjadi pemediasi pada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku inovatif.**

Hipotesis ketiga menyatakan motivasi kerja menjadi pemediasi pada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku inovatif. Berdasarkan hasil perhitungan menunjukkan besarnya koefisien mediasi sebesar 0,195 dan diperoleh  $t_{hitung}$  sebesar 2,885 dan nilai  $t_{hitung} 2,885 > t_{tabel} 1,66$  maka hipotesis ketiga diterima. Ini menunjukkan bahwa hipotesis ketiga yang menyatakan motivasi kerja menjadi pemediasi pada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku inovatif, diterima. Hal ini berarti Hipotesis ketiga memenuhi syarat dan dapat diterima.

**d) Hipotesis 4: Motivasi kerja menjadi pemediasi pada pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap perilaku inovatif.**

Hipotesis keempat menyatakan motivasi kerja menjadi pemediasi pada pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap perilaku inovatif. Berdasarkan hasil perhitungan besarnya koefisien mediasi sebesar 0,492 dan diperoleh  $t$  hitung sebesar 6,781 dan nilai  $t$  hitung  $6,781 > t$  tabel 1,66 maka hipotesis keempat diterima. Ini menunjukkan bahwa hipotesis keempat yang menyatakan motivasi kerja menjadi pemediasi pada pengaruh motivasi kerja terhadap perilaku inovatif, diterima. Hal ini berarti Hipotesis keempat memenuhi syarat dan dapat diterima.

**e. Motivasi kerja terhadap perilaku inovatif**

Hipotesis kelima menyatakan motivasi kerja (M) berpengaruh langsung terhadap perilaku inovatif (Y). Berdasarkan hasil perhitungan menunjukkan besar koefisien jalurnya  $\beta_{ym} = 0,685$  dan nilai  $t_{hitung}$  untuk variabel motivasi kerja (M) adalah 12,108 dan nilai sig  $0,000 < 0,05$  maka hipotesis kelima diterima. Hasil pengujian dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap perilaku inovatif karyawan Perusahaan Tour dan Travel Se Sumatera Barat. Hal ini berarti Hipotesis kelima memenuhi syarat dan dapat diterima.

**6. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung**

Memperhatikan model yang disajikan diatas dimana terdapat koefisien jalur sehingga ditemukan nilai  $\beta_{yx2} = 0,292, \beta_{ym} = 0,685, \beta_{mx1} =$

0,223,  $p_{mx2} = 0,616$ , dengan demikian dapat disusun rekapitulasi baik pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen dengan hasil sebagaimana diuraikan di bawah ini.

**a) Pengaruh langsung**

- 1) Pengaruh langsung antara lingkungan kerja non fisik (X2) terhadap perilaku inovatif (Y).

$$\begin{aligned} X2 \text{ terhadap } Y &= p_{yx2} \times p_{yx2} \\ &= 0,292 \times 0,292 \\ &= 0,0853 \text{ atau } 8,53 \% \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa terdapat kontribusi pengaruh langsung variabel lingkungan kerja non fisik (X1) terhadap variabel perilaku inovatif (Y) yaitu sebesar 8,53 %.

- 2) Pengaruh langsung antara motivasi kerja (M) terhadap perilaku inovatif (Y).

$$\begin{aligned} M \text{ terhadap } Y &= p_{ym} \times p_{ym} \\ &= 0,685 \times 0,685 \\ &= 0,4692 \text{ atau } 46,92 \% \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa terdapat kontribusi pengaruh langsung variabel motivasi kerja (M) terhadap perilaku inovatif (Y) yaitu sebesar 46,92%.

- 3) Pengaruh tidak langsung lingkungan kerja non fisik (X2) terhadap perilaku inovatif(Y) melalui motivasi (M)

$$\begin{aligned} X2 \text{ terhadap } Y \text{ \Omega } M &= p_{yx2} \times p_{mx2} \times p_{ym} \\ &= 0,292 \times 0,616 \times 0,685 \\ &= 0,1232 \text{ atau } 12,32\% \end{aligned}$$

- 4) Pengaruh langsung antara kepemimpinan transformasional (X1) terhadap motivasi kerja (M).

$$\begin{aligned} X1 \text{ terhadap } M &= p_{Mx1} \times p_{Mx1} \\ &= 0,223 \times 0,223 \\ &= 0,0497 \text{ atau } 4,97\% \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa terdapat kontribusi pengaruh langsung variabel kepemimpinan transformasional (X1) terhadap motivasi kerja (M) yaitu sebesar 4,97%.

- 5) Pengaruh langsung antara lingkungan kerja non fisik (X2) terhadap motivasi kerja (M).

$$\begin{aligned} X2 \text{ terhadap } M &= p_{Mx2} \times p_{Mx2} \\ &= 0,616 \times 0,616 \\ &= 0,3795 \text{ atau } 37,95\% \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa terdapat kontribusi pengaruh langsung variabel lingkungan kerja non fisik (X2) terhadap motivasi kerja (M) yaitu sebesar 37,95%.

**Tabel 4.16**  
**Pengaruh Langsung Variabel Penelitian**

No	Keterangan	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Total
1	Pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap perilaku inovatif secara langsung	8,53 %		8,53 %
2	Pengaruh motivasi kerja terhadap perilaku inovatif secara langsung	46,92 %		46,92 %
3	Pengaruh tidak langsung lingkungan kerja non fisik terhadap perilaku inovatif melalui motivasi		12,32 %	12,32 %
4	Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja secara langsung	4,97 %		4,97 %
5	Pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap motivasi kerja secara langsung	37,95 %		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 paling kecil adalah pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja sebesar 4,97%. Artinya kepemimpinan transformasional pada Perusahaan Tour dan Travel se Sumatera Barat belum mampu memberikan kontribusi yang besar dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan.

## **F. Pembahasan Hasil Penelitian**

### **1. Pengaruh Kepemimpinan transformasional terhadap perilaku inovatif.**

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa 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 (X1) 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 karyawan 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 capaian responden kepemimpinan transformasional berada pada kategori baik, hal ini tidak memberikan

kontribusi secara langsung terhadap perilaku inovatif karyawan tetapi kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh pada perilaku inovatif melalui mediasi yaitu motivasi kerja

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. Menurut Imran, dkk (2011) Kepemimpinan transformasional dapat menciptakan lingkungan yang memotivasi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi serta mengembangkan minat dalam bekerja. Kepemimpinan transformasional memberikan arahan yang jelas kepada karyawan, mampu mendelegasikan tugas yang cakap, dapat

memberikan kesempatan berkomunikasi, mengikut sertakan karyawan dalam setiap kebijakan dan keputusan yang akan diambil untuk kemajuan perusahaan.

## **2. Pengaruh Lingkungan kerja non fisik terhadap perilaku inovatif.**

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja non fisik berpengaruh signifikan terhadap perilaku inovatif karyawan 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.

### **3. Motivasi kerja menjadi pemediasi pada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku inovatif.**

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja 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 perilaku inovatif.

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.

#### **4. 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 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 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 menunjukkan karyawan yang memiliki motivasi kerja yang baik dapat memberikan kontribusi pada pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap perilaku inovatif.

##### **5. Pengaruh Motivasi kerja terhadap perilaku inovatif.**

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap perilaku inovatif karyawan Perusahaan Tour dan Travel se Sumatera Barat, hal ini dilihat dari nilai  $t_{hitung}$  untuk variabel motivasi kerja (M) adalah 12,108 dan nilai  $sig$   $0,000 < 0,05$  maka motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku inovatif karyawan tour dan travel se Sumatera Barat. Artinya, temuan tersebut menunjukkan

bahwa motivasi kerja memberikan makna atau kontribusi terhadap perilaku inovatif.

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 pengaruh secara langsung 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 upat atau gaji (*pay*), keamanan bekerja (*Job security*), pujian (*praise*), sesame pekerja (*co-workers*), pengawasan (*supervision*) dan pekerjaan itu sendiri (*job it self*). Sedangkan menurut Sutrisno (2013:116) mengatakan bahwa faktor yang mempengaruhi motivasi terbagi atas dua yaitu faktor internal dan faktor ekstern. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan Sanny (2013) dengan hasil penelitian motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kreativitas karyawan perum pegadaian dan Chen (2010) karyawan yang memiliki motivasi kerja mempengaruhi *Innovative Behavior*.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan menunjukkan bahwa model yang diajukan tidak diterima, hasil penelitian merekomendasikan bahwa yang mempengaruhi perilaku inovatif yaitu kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja non fisik. Kesimpulan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak signifikan terhadap perilaku inovatif karyawan Perusahaan Tour dan Travel Se Sumatera Barat. Artinya Kepemimpinan Transformasional pada Perusahaan Tour dan Travel se Sumatera Barat. Artinya, kepemimpinan transformasional tidak memberikan kontribusi terhadap perilaku inovatif karyawan.
2. 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. Artinya, lingkungan kerja non fisik mampu mempengaruhi perilaku inovatif karyawan.
3. 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.

4. 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.
5. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku inovatif karyawan perusahaan tour dan travel se Sumatera Barat. Artinya, motivasi kerja mampu mempengaruhi perilaku inovatif karyawan.

## **B. Saran**

Berdasarkan hasil penelitian ini maka ada beberapa saran yang dapat peneliti berikan, yaitu:

1. Kepada pihak perusahaan tour dan travel
  - a. Upaya yang perlu dilakukan oleh pihak manajemen perusahaan tour dan travel adalah meningkatkan motivasi karyawan dengan cara meningkatkan prestasi kerja melalui pemberian target yang tinggi kepada karyawan, dan memberikan beban kerja sesuai dengan kemampuannya.
  - b. Upaya yang perlu dilakukan oleh pihak manajemen perusahaan tour dan travel adalah memperhatikan lingkungan kerja non fisik dengan cara berlaku adil kepada semua karyawan, menciptakan hubungan yang baik sesama karyawan, dan menghargai sesama karyawan.
  - c. Upaya yang perlu dilakukan oleh pimpinan perusahaan tour dan travel adalah membuat karyawan merasa bangga dengan pekerjaannya, menjalin komunikasi aktif (dua arah) dengan setiap bawahan,

memberikan inspirasi kepada setiap bawahan untuk meningkatkan kualitas pekerjaan, dan menjelaskan prosedur tugas kepada bawahan.

2. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk meneliti tentang pengaruh kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja non fisik terhadap perilaku inovatif dengan motivasi kerja sebagai pemediasi di analisa setiap bagian yang ada didalam perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, Farid. 2014. *“Impact of Transformational Leadership on Employee Motivation in Telecommunication Sector”*. Journal of Management Policies and Practices, Vol. 2, No. 2, pp. 11-25
- Ardana, K. Mujiati, N.W. dan Sriathi. 2009. *Prilaku Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur penelitian suatu pendekatan pratek*. Edisi revisi. Jakarta: PT. Raneka Cipta
- Aryee, Samuel. 2012. *“Transformational Leadership, Innovative Behavior, and Task Performance: Test of Mediation and Moderation Process”*. Human Performance, 25:1-25
- Avolio, B.J., & Bass, B.M. 2002. *Developing potential across a full range of leadership*. London: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Bass, B.M., B.J. Avolio, D.I. Jung & Y. Berson. 2003. Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 88, No. 2, pp. 207-218.
- Baron, R.M & Kenny, D.A. 1986. *“The Moderator-mediator variable destination in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical consideration”*. Journal of personality and social psychology, 51 (6): 1173-1182
- Barney, J.B. dan Griffin, R.W. 2000. *Management Of Organizations: strategy, Structure, & Behavior*. Boston: Houghton Mifflin Company
- Carmeli, A., Meitar, R., Weisberg J. 2006. *“Self-leadership skills and innovative behavior at work”*. International Journal of Manpower, 27 (1), 75-90.
- Chen, Su-Chang. 2010. *“Employee’s Personality Traits, Work Motivation and Innovative Behavior in Marine Tourism Industry”*. Journal Service Science & Management, 2010, 3, 198-205
- De Jong, J.P.J., Kemp, R. 2003. *“Determinants of co-worker's innovative behaviour: An investigation into knowledge intensive services”*. International Journal of Innovation Management. Vol. 7, No.2, 189-212.
- De Jong, J., & Den Hartog, D. 2007. *“How leaders influence employee's innovative behavior”*. European Journal of Innovation Management. Vol. 10, No. 1, 41-64.

- Etikariena, A., dan Muluk, H. 2014. “*Memori organisasi dan perilaku inovatif karyawan*”. *Makara Hubs-Asia*, 18 (2), 77–88.
- Franken, R.E. 2002. *Human Motivation: Growth Motivation & Self Regulation*. USA: Wadsworth Tomson Learning
- Friday, S,S dan Friday, E. 2003. “*Racioethnic perceptions of job characteristic and job satisfaction*”. *Journal of management development*. Vol. 22 (5): 426-442
- Gaynor, L.M. 2002. The Role of Experience in Professional Skepticism, Knowledge Acquisition, and Fraud Detection. *Working paper*. 1-28.
- George, J. M., & Zhou, J. 2001. When openness to experience and conscientiousness are related to creative behavior: An interactional approach. *Journal of Applied Psychology*, 86: 513–524.
- Greenberg, Jerald dan Robert A. Baron. 2003. *Behaviour in Organizations, Understanding and Managing The Human Side of Work. Third Edition*. A Division of Schuster. Massachussets.
- Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS*. Universitas Diponegoro Semarang.
- Gomes, Faustino Cardoso. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. Penerbit Andi Offset, Yogyakarta
- \_\_\_\_\_. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 21*. Edisi 7. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hay, Iain. 2006. *Transformational leadership: Characteristics and criticism*. London: School of Geography, Population and Enviromental Management, Flinders University.
- Hasibuan, Melayu. 2008. *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta : Bumi Aksara
- \_\_\_\_\_. 2010. *Organisasi dan Motivasi*. Jakarta: Bumi Aksara
- Heidjrachman dan Husnah. 2002. “*Motivation, Institutions and performance, The participants of the first Asin Conference on Experintal Business Reseach at Hongkong University Of Science and Technology*”. working Paper, pp 1-18.
- Heidjrachman Ranupandoyo dan Suad Husnan. 2000. *Manajemen Personalia*. Cetakan Kesembilan. BPFE Yogyakarta.

- Herman, Sofyandi. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Graha Ilmu
- Hoch, Julia E. 2013. “*Shared Leadership and Innovation: The Role of Vertical Leadership and Employee Integrity*”. *J Bus Psychol* (2013) 28:159–174
- Hughes, dkk. 2012. *Leadership. Enhancing the lesson of experience Mc.Grow Hill*. Edisi Ketujuh. Jakarta : Salemba Empat Humanika
- \_\_\_\_\_. 2015. *leadership*. Jakarta: Salemba Empat Humanika
- Hulsheger, Ute R. 2009. “*Tem Level Predictors of Innovation at Work: A Comprehensive Meta-Analysis Spanning Three Decades of Research*”. *Journal of Applied Psychology* Vol.94, No.5
- Idris. 2014. *Aplikasi model analisis data kuantitatif dengan program SPSS (edisi revisi V)*. Fakultas Ekonomi UNP
- Imran, R., & Ul Haque, M.A. 2011. “*Mediating effect os organizational climate between transformational leadership and innovative work behavior*”. *Pakistan Journal of Psychological Research*. Vol. 26, No. 2, 183-199.
- Imran, R., Zaheer,A., & Noreen U. 2011. “*Transformational leadership as a predictor of innovative work behavior: Moderated by gender*”. *World Applied Sciences Journal*. Vol. 14, No. 5, 750-759.
- Jafri, M.H. 2010. “*Organizational commitment and employee's innovative behavior:*”. *Journal of Management Research*. Vol. 10, No. 1, 62-68.
- Jamshed Khan, Muhammad. 2012. “*Leadership Styles as Predictors of Innovative Work Behavior*”. *Pakistan Journal of Social and Clinical Psychology* 2012, Vol. 9, No. 2, 17-22
- Jogiyanto. 2011. *Metodologi Penelitian dengan Pendekatan Salah Kaprah*. BPF, Yogyakarta.
- Jong, Jeroen P.J. de. “*How leaders influence employees' innovative behaviour*”. *European Journal of Innovation Management* Vol. 10 No. 1, 2007 pp. 41-64
- Kleysen, R.F., & Street, C.T. 2001. *Toward a multi-dimensional measure of individual innovative behavior*. *Journal of Intellectual Capital*. Vol. 2, No. 3, 1469-1930.

- Kumari, Geeta. “*Analysis of an Individual’s Behaviour in Work Environment for a Better Output*”. International Journal of Innovation, Management and Technology, Vol. 2, No. 2
- Long, R.J. 2000. *Managing crativity and inovation. Boston.* Harvard Business School Press
- Lukeš, M. 2012. “*Supporting Entrepreneurial Behavior And Innovation In Organizations*”. Central European Business Review Volume 1, Number 2.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi.* Edisi Sepuluh, PT. Andi: Yogyakarta.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Bandung : Remaja Rosdakarya
- Mathis dan Jackson, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi 10,* Salemba. Empat, Jakarta
- Moekijat. 2003. *Teori Komunikasi.* Bandung: Mandar Maju
- Nawawi, Hadari. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Yogyakarta : Gajah Mada University Press
- Nachrowibi Nachrowi. 2009. *Analisis Multivariate dengan Menggunakan SPSS dan Eviews.*BPFE, Yogyakarta.
- Northouse, P.G. 2001. *Leadership: Theory and practice (2nd ed.).* London: Sage Publications, Inc.
- Nitisemito. 2000. *Manajemen Personalia Manajemen Sumber Daya Manusia.* Bandung : Remaja Rosdakarya
- Pieterse, Anne Nederveen. 2010. “*Transformational and Transactional leadership and Innovative Behavior: The Moderating Role of Psychological Empowerment*”. Journal of Organizational Behavior. 21. 609-623
- Rawat, Surya Rashmi. 2015. “*Impact of Transformational Leadership over Employee Morale and Motivation*”. Indian Journal of Science and Technology, Vol 8(S6), 25–34,
- Robbins, P. Stephen and Timothy A. Judge, 2009, *Organizational Behavior, 13<sup>th</sup> Edition.* Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey
- Robbins, Stephen, P. 2006. *Perilaku organisasi.* Jakarta: Indeks

- Rivai, Vertikal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Teori ke Praktek*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- \_\_\_\_\_. 2009. *Manajemen sumber daya manusia perusahaan, dari teori praktik*. Jakarta : Rajawali pers.
- \_\_\_\_\_. 2012. *Pemimpin dan kepemimpinan dalam organisasi*. Jakarta : PT. Rajagrafindo Persada
- \_\_\_\_\_. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Santoso, Singgih. 2012. *Panduan Lengkap SPSS Versi 20*. Jakarta: PT Elex Media.
- Scott, Susanne. 1994. "Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in The Workplace". *Academy of Management Journal* Vol.37, No.3
- Sedarmayanti. 2009. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung : CV Mandar Maju
- Sedarmayanti. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil, Cetakan Kelima*. PT Refika Aditama: Bandung
- Sekaran, Uma. 2013. *Research methods for business. Metodologi penelitian untuk bisnis*. Buku 2 Edisi 4. Salemba Empat: Jakarta.
- Sugiyono. 2007. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugito, Sumartono. 2004. *Manajemen Operasional*. Malang: Banyumedia.
- Sutrisno, Edy. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Sunyoto. D. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta. CAPS
- Sulistiyani, A.T. dan Rosidah. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi pertama. Yogyakarta : Graha Ilmu
- Wang, Peng., & Rode, Joseph C. 2011. *Transformational leadership and follower crativity: The Moderating Effects of Identification With Leader and organizational Climate*. Sagebup. Ohio
- Wursanto.2009. *Dasar – Dasar Ilmu Organisasi*. Yogyakarta : Andi

- Wiludjeng S.P, 2007. *Pengantar Manajemen*. Graha Ilmu: Yogyakarta
- Winardi. J. 2004. *Manajemen Perilaku Organisasi*. Bandung: Prenada Media
- Wibowo. 2016. *Manajemen Kinerja*. Jakarta : PT. RajaGrafindo Persada
- Wursanto. 2007. *Dasar-dasar Ilmu Organisasi*. Yogyakarta : Andi.
- Xerri, Matthew J. 2012. “*Workplace Relationships and The Innovative Behaviour of Nursing Employees: a Social Exchange Perspective*”. *Asia Pacific Journal of Human Resources* vol. 51, no. 1, pp. 103-123
- Yidong, Tu. 2013. “*How Ethical Leadership Influence Employees’ Innovative Work Behavior: A Perspective of Intrinsic Motivation*”. *J Bus Ethics* (2013) 116:441–455
- Yuan, Feirong. 2010. “*Innovative Behavior in The Workplace: The Role of Performance and Image Outcome Expectation*”. *Academy of Management Journal* Vol.53, No.2
- Yukl, Gary. 2009. *Kepemimpinan dalam organisasi*. Jakarta: Indeks

## Lampiran 1 : Kuisisioner Uji Coba Penelitian

**KUESIONER PENELITIAN****Padang, ..... 2018**

Bapak/Ibu/Sdr/i yang terhormat,

Terlebih dahulu kami mengucapkan terima kasih atas kesediaan Bapak/Ibu/Sdr/i memberikan data dan informasi yang kami perlukan dalam mengadakan penelitian

Saya mahasiswa Fakultas Ekonomi Program Magister Manajemen Universitas Negeri Padang

Nama : Rio Nardo

NIM : 15081031

Sedang mengadakan penelitian tentang “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, dan lingkungan Kerja Non Fisik, Terhadap Perilaku Inovatif Dengan Motivasi Kerja Sebagai Pemediasi Pada Perusahaan Tour dan Travel di Sumatera Barat”. Kerahasiaan jawaban dan identitas Bapak/Ibu/Sdr/i selalu dijaga sesuai dengan etika penelitian. Atas kesediaan Bapak/Ibu/Sdr/i memberikan jawaban, saya ucapkan terima kasih.

Hormat Saya,

Rio Nardo

No. Responden :
-----------------

### A. Profil Responden

Berilah tanda centang (√) pada kotak didepan informasi yang sesuai menurut anda :

1. Nama : .....(Boleh tidak diisi)
2. Jenis kelamin :
  - Pria
  - Wanita
3. Usia :
  - 21 – 30 tahun
  - 31 – 40 tahun
  - 41 – 50 tahun
  - > 50 tahun
4. Latar belakang pendidikan :
  - SLTP
  - SMA
  - D3
  - S1
  - S2
5. Perusahaan :
  - AET
  - RIZKIA
  - Zafa Tour
  - Rindu Baitullah
  - Lainnya (sebutkan.....)
6. Lama Bekerja :
  - < 1 tahun
  - 1-5 tahun
  - 5-10 tahun
  - >10 tahun

### B. Petunjuk Pengisian Kuisisioner

1. Bacalah setiap pernyataan dengan sebaik-baiknya.
2. Pilihlah salah satu jawaban yang tepat dan jangan ragu-ragu dalam menjawabnya
3. Berilah tanda checklist (√) pada kolom yang tersedia.

### Kepemimpinan Transformasional

Bapak/Ibu dapat dapat memilih salah satu jawaban dengan memberikan tanda centang (v) pada kolom yang tersedia dengan memilih:

- SS                   = Sangat Setuju
- S                     = Setuju
- KS                   = Kurang Setuju
- TS                   = Tidak Setuju
- STS                  = Sangat Tidak Setuju

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
<b>Pengaruh ideal</b>						
1	Pimpinan menekankan pentingnya nilai bekerja yang berfokus pada kepentingan perusahaan sebagai visi dan tujuan masa depan					
2	Pimpinan menimbulkan kepercayaan diri saya dalam bekerja					
3	Pimpinan mendorong bawahan untuk mencapai prestasi kinerja terbaik					
4	Pimpinan memberi pengaruh kepada bawahan dari sikapnya					
5	Pimpinan memberikan teladan yang baik di dalam bekerja sesuai harapan perusahaan					
6	Pimpinan mampu menciptakan suasana kerja yang menyenangkan					
<b>Motivasi inspirasional</b>						
7	Pimpinan membuat saya lebih optimis untuk menghadapi masa depan					
8	Pimpinan memberikan inspirasi pada bawahan untuk meningkatkan kualitas kerja					
9	Pimpinan memberikan arahan agar bawahan lebih tekun dalam bekerja					
10	Pimpinan menjelaskan prosedur tugas pada bawahan					

11	Pimpinan menggunakan simbol-simbol (kata-kata sederhana dalam menerangkan suatu pekerjaan)					
12	Pimpinan membuat kebijakan yang mampu meningkatkan semangat kerja					
<b>Stimulasi intelektual</b>						
13	Pimpinan menggunakan cara pandang yang sama dalam menyelesaikan masalah di					
14	Pimpinan mengajak saya memahami cara (prosedur) kerja yang efektif					
15	Pimpinan melibatkan bawahan untuk mengatasi permasalahan dalam bekerja					
16	Pimpinan merangsang memanfaatkan pengalaman dalam bekerja untuk memperbaiki					
17	Pimpinan memberikan kebebasan untuk mengekspresikan kemampuan saya dalam bekerja					
18	Pimpinan mampu menjalin komunikasi aktif (dua arah) dengan setiap bawahan					
<b>Perhatian individual</b>						
19	Pimpinan mewajibkan pelatihan/kursus bagi individu bawahan untuk meningkatkan kemampuan kerja					
20	Pimpinan memotivasi saya melalui pujian					
21	Pimpinan membuat saya merasa bangga dengan pekerjaan saya					
22	Pimpinan memberikan perhatian pribadi kepada bawahan					
23	Pimpinan memberikan masukan yang menunjang kerja saya					
24	Pimpinan memperhatikan kesulitan bawahan dalam bekerja					

### Lingkungan Kerja Non Fisik

Bapak/Ibu dapat memilih salah satu jawaban dengan memberikan tanda checklist (v) pada kolom yang tersedia dengan memilih:

- SS = Sangat Setuju  
 S = Setuju  
 KS = Kurang Setuju  
 TS = Tidak Setuju  
 STS = Sangat Tidak Setuju

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
<b>Hubungan antara Individu</b>						
25	Saya memiliki hubungan yang baik dengan semua karyawan					
26	Saya memiliki hubungan yang baik dengan kelompok kerja					
27	Saya memiliki hubungan yang baik dengan pimpinan					
<b>Suasana Kerja (Konflik-konflik)</b>						
28	Saya tidak pernah berkonflik dengan karyawan lain					
29	Saya bisa menyesuaikan perbedaan pendapat dengan sesama karyawan					
30	Saya mampu bekerjasama dengan karyawan lain					
<b>Perlakuan dengan Baik</b>						
31	Saya dan karyawan lain diperlakukan adil oleh pimpinan					
32	Saya bisa saling menghargai dengan karyawan lain					
<b>Perasaan Aman</b>						
33	Saya merasa aman dari bentuk intimidasi karyawan lain					
34	Saya merasa aman ketika berada di lingkungan kerja					

### Motivasi Kerja

Bapak/Ibu dapat memilih salah satu jawaban dengan memberikan tanda checklist (√) pada kolom yang tersedia dengan memilih:

SS = Sangat Setuju

S = Setuju

KS = Kurang Setuju

TS = Tidak Setuju

STS = Sangat Tidak Setuju

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
<b>Prestasi</b>						
35	Saya sangat bersemangat dengan tantangan dalam pekerjaan dan mampu bersikap profesional					
36	Saya cenderung frustrasi jika pekerjaan itu terasa lebih sulit dari biasanya					
37	Saya mampu mencapai target dan hal itu cenderung menjadi motivator utama dalam bekerja					
38	Saya cenderung tidak termotivasi jika target rendah yang diberikan oleh perusahaan					
39	Saya lebih bersemangat dalam bekerja jika penentuan tujuan yang jelas dalam bekerja					
40	Saya sangat menikmati budaya perusahaan yang menekankan pencapaian target yang sulit					
<b>Kekuasaan</b>						
41	Saya termotivasi dengan diberikan tanggung jawab dan pengendalian dalam pekerjaan					
42	Saya kurang termotivasi jika tanggung jawab tidak diberikan dalam pekerjaan					
43	Saya bersemangat jika diberi peluang untuk mengontrol orang atau situasi dalam hal pekerjaan					

44	Saya merasa frustrasi jika tidak diberi kesempatan dalam pengambilan keputusan penting untuk perusahaan					
Afiliasi						
45	Saya senang memberi bantuan pada orang lain					
46	Saya memiliki hubungan yang akrab dengan rekan-rekan sesama karyawan dalam pekerjaan					
47	Saya mengapresiasi pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan lain					

### Perilaku Inovatif

Bapak/Ibu dapat memilih salah satu jawaban dengan memberikan tanda checklist (v) pada kolom yang tersedia dengan memilih:

- SS = Sangat Setuju  
 S = Setuju  
 KS = Kurang Setuju  
 TS = Tidak Setuju  
 STS = Sangat Tidak Setuju

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
<b>Penggalian atas peluang dalam informasi</b>						
48	Saya berusaha memahami setiap informasi yang didapat					
49	Saya bersedia mencari informasi baru untuk kemajuan perusahaan					
50	Saya beranggapan bahwa setiap informasi dalam pekerjaan dapat meningkatkan produktivitas dalam bekerja					
51	Saya menyadari dalam informasi ada peluang yang dapat menumbuhkan kreativitas dalam bekerja					
<b>Pengarahan untuk menghasilkan perubahan positif</b>						
52	Saya dapat belajar dari keberhasilan karyawan lain					
53	Saya memiliki ide/solusi baru dalam pekerjaan					
54	Saya memanfaatkan peluang yang ada untuk kemajuan perusahaan					
55	Saya mengkombinasikan ide dan informasi yang didapat untuk memperbaiki pekerjaan					
<b>Investigasi terhadap informasi yang diterima</b>						
56	Saya berfikir positif terhadap informasi yang diterima dari pihak perusahaan					
57	Saya memilih informasi yang diterima agar tidak merugikan pekerjaan					
58	Saya selalu mencoba ide-ide baru dalam pekerjaan					

<b>Pratik terhadap ide dan informasi yang didapat</b>					
59	Saya mempratikan informasi yang didapat untuk menunjang pekerjaan				
60	Saya menyampaikan ide-ide baru dalam kegiatan rapat atau dalam kerjasama tim				
<b>Pengembangan ide-ide inovatif</b>					
61	Saya mampu mengembangkan ide yang dianggap tepat untuk kemajuan perusahaan				
62	Saya mampu menguji coba ide-ide kreatif pada perusahaan				

## Kisi-kisi kuesioner penelitian

**Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Perilaku Inovatif Dengan Motivasi Kerja Sebagai Pemediasi Pada Karyawan Perusahaan Tour dan Travel di Sumatera Barat**

No	Variabel	Indikator	Item	Jumlah
1	Kepemimpinan Transformasional	Pengaruh Ideal	1 - 6	6
		Motivasi Inspirasi	7-12	6
		Stimulasi Intelektua	13-18	6
		Perhatian Individual	19 - 24	6
				<b>24</b>
2	Lingkungan Kerja Non Fisik	Hubungan Antara Individu	25 - 26	2
		Suasana Kerja	27 - 29	3
		Perlakuan Yang Baik	30 - 31	2
		Perasaan Aman	32 - 34	3
				<b>10</b>
3	Motivasi Kerja	Prestasi	35 - 39	5
		Kekuasaan	40 - 42	3
		Afiliasi	43 - 44	2
				<b>10</b>
4	Perilaku Inovatif	Penggalian Peluang Atas Informasi	45 - 47	3
		Pengarahan untuk menghasilkan perubahan positif	48 - 51	4
		Investigasi Terhadap Informasi yang Diterima	52 - 53	2
		Pratek Terhadap Ide Yang Didapat	54 - 55	2
		Pengembangan Ide-Ide Kreatif	56 - 62	7
				<b>18</b>
<b>Total Item</b>				<b>62</b>



Lampiran3 : Hasil Uji Coba Kuisiner (Validitas dan Reliabilitas Variabel)

**X1**

**Scale: ALL VARIABLES**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.925	24

## Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	95.5000	76.741	.670	.920
VAR00002	95.7000	76.424	.669	.920
VAR00003	95.7333	75.099	.673	.920
VAR00004	95.9000	74.990	.658	.920
VAR00005	95.7000	76.286	.607	.921
VAR00006	95.7333	78.961	.403	.924
VAR00007	95.7667	75.771	.694	.920
VAR00008	95.9000	76.162	.680	.920
VAR00009	95.8333	78.144	.484	.923
VAR00010	96.0000	75.034	.675	.920
VAR00011	95.8333	76.489	.667	.920
VAR00012	95.7333	75.444	.640	.920
VAR00013	96.1000	76.300	.459	.924
VAR00014	95.6000	78.524	.475	.923
VAR00015	95.8333	77.868	.600	.921
VAR00016	95.5667	79.013	.413	.924
VAR00017	95.8000	76.993	.474	.923
VAR00018	96.1000	75.541	.559	.922
VAR00019	95.8667	72.602	.738	.918
VAR00020	95.9667	76.792	.389	.926
VAR00021	95.9333	75.168	.528	.923
VAR00022	96.3000	78.286	.337	.926
VAR00023	95.8000	75.062	.712	.919
VAR00024	95.8000	76.993	.474	.923

**X2****Scale: ALL VARIABLES****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.921	10

## Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00025	33.8667	15.292	.637	.917
VAR00026	33.8333	15.247	.784	.909
VAR00027	33.8333	14.971	.865	.906
VAR00028	33.7667	14.944	.827	.907
VAR00029	33.8000	15.062	.886	.905
VAR00030	33.8333	14.971	.865	.906
VAR00031	33.9333	15.444	.565	.921
VAR00032	34.0667	14.685	.702	.913
VAR00033	33.7667	15.220	.520	.926
VAR00034	34.0000	14.897	.601	.920

**M****Scale: ALL VARIABLES****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.901	13

## Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00035	40.8000	39.890	.639	.892
VAR00036	40.7333	39.237	.747	.888
VAR00037	40.9000	37.955	.699	.889
VAR00038	41.6000	36.869	.709	.888
VAR00039	40.9000	41.197	.466	.899
VAR00040	41.0000	40.483	.645	.892
VAR00041	41.1667	40.764	.635	.893
VAR00042	41.0333	40.102	.636	.892
VAR00043	40.7000	42.976	.302	.905
VAR00044	41.5000	35.569	.849	.880
VAR00045	41.5667	37.564	.769	.885
VAR00046	40.6667	42.713	.345	.903
VAR00047	41.4333	39.013	.496	.901

Y

**Scale: ALL VARIABLES****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.931	15

## Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00048	53.6667	81.471	.810	.923
VAR00049	53.7000	83.666	.727	.925
VAR00050	53.7000	82.769	.843	.923
VAR00051	54.5000	85.500	.303	.944
VAR00052	53.7333	81.720	.855	.922
VAR00053	53.8333	84.833	.801	.925
VAR00054	53.6667	77.816	.898	.919
VAR00055	53.5667	78.806	.914	.919
VAR00056	53.7000	78.148	.868	.920
VAR00057	54.4000	88.593	.265	.939
VAR00058	53.6333	82.309	.767	.924
VAR00059	53.6000	82.248	.747	.924
VAR00060	53.0333	88.171	.460	.931
VAR00061	53.1000	87.541	.513	.930
VAR00062	53.1667	84.075	.627	.928

Lampiran4 : Kuisisioner Setelah Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

### KUESIONER PENELITIAN

Padang,.....2018

Bapak/Ibu/Sdr/i yang terhormat,

Terlebih dahulu kami mengucapkan terima kasih atas kesediaan Bapak/Ibu/Sdr/i memberikan data dan informasi yang kami perlukan dalam mengadakan penelitian. Saya mahasiswa Fakultas Ekonomi Program Magister Manajemen Universitas Negeri Padang

Nama : Rio Nardo

NIM : 15081031

Sedang mengadakan penelitian tentang **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Perilaku Inovatif Dengan Motivasi Kerja Sebagai Pemediasi Pada Karyawan Perusahaan Tour dan Travel Se Sumatera Barat”**. Kerahasiaan jawaban dan identitas Bapak/Ibu/Sdr/i selalu dijaga sesuai dengan etika penelitian. Atas kesediaan Bapak/Ibu/Sdr/i memberikan jawaban, saya ucapkan terima kasih.

Hormat Saya,

Rio Nardo

### C. Profil Responden

Berilah tanda centang (✓) pada kotak didepan informasi yang sesuai menurut anda :

1. Nama :  
.....(Boleh tidak diisi)
2. Jenis kelamin :  

	Pria
	Wanita
3. Usia :  

	21 – 30 Tahun
	31 – 40 Tahun
	41 – 50 tahun
	>50 Tahun
4. Latar belakang pendidikan :  

	SLTP
	SMA
	D3
	S1
	S2
5. Perusahaan :  

	AET Tour dan Travel
	BMP Tour Travel
	Rizkia Tour dan Travel
	Zafa Tour dan Travel
	Rindu Baitullah Tour dan travel
	Al Azhar Tour dan Travel
	Sianok Tour dan Travel
	Lainnya (Sebutkan : .....)
6. Lama Bekerja :  

	< 1 Tahun
	1 – 5 Tahun
	5 – 10 Tahun
	>10 Tahun

### D. Petunjuk Pengisian Kuisisioner

1. Bacalah setiap pernyataan dengan sebaik-baiknya.
2. Pilihlah salah satu jawaban yang tepat dan jangan ragu-ragu dalam menjawabnya
3. Berilah tanda checklist (✓) pada kolom yang tersedia.

### Kepemimpinan Transformasional

Bapak/Ibu dapat dapat memilih salah satu jawaban dengan memberikan tanda centang (√) pada kolom yang tersedia dengan memilih:

- SS = Sangat Setuju  
 S = Setuju  
 KS = Kurang Setuju  
 TS = Tidak Setuju  
 STS = Sangat Tidak Setuju

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
<b>Pengaruh ideal</b>						
1	Pimpinan menekankan pentingnya nilai bekerja yang berfokus pada kepentingan perusahaan sebagai visi dan tujuan masa depan					
2	Pimpinan menimbulkan kepercayaan diri saya dalam bekerja					
3	Pimpinan mendorong bawahan untuk mencapai prestasi kinerja terbaik					
4	Pimpinan memberi pengaruh kepada bawahan dari sikapnya					
5	Pimpinan memberikan teladan yang baik di dalam bekerja sesuai harapan perusahaan					
6	Pimpinan mampu menciptakan suasana kerja yang menyenangkan					
<b>Motivasi inspirasional</b>						
7	Pimpinan membuat saya lebih optimis untuk menghadapi masa depan					
8	Pimpinan memberikan inspirasi pada bawahan untuk meningkatkan kualitas kerja					
9	Pimpinan memberikan arahan agar bawahan lebih tekun dalam bekerja					
10	Pimpinan menjelaskan prosedur tugas pada bawahan					

11	Pimpinan menggunakan simbol-simbol (kata-kata sederhana dalam menerangkan suatu					
12	Pimpinan membuat kebijakan yang mampu meningkatkan semangat kerja					
<b>Stimulasi intelektual</b>						
13	Pimpinan menggunakan cara pandang yang sama dalam menyelesaikan masalah di pekerjaan					
14	Pimpinan mengajak saya memahami cara (prosedur) kerja yang efektif					
15	Pimpinan melibatkan bawahan untuk mengatasi permasalahan dalam bekerja					
16	Pimpinan merangsang memanfaatkan pengalaman dalam bekerja untuk memperbaiki kualitas kerja					
17	Pimpinan memberikan kebebasan untuk mengekspresikan kemampuan saya dalam bekerja					
18	Pimpinan mampu menjalin komunikasi aktif (dua arah) dengan setiap bawahan					
<b>Perhatian individual</b>						
19	Pimpinan mewajibkan pelatihan/kursus bagi individu bawahan untuk meningkatkan kemampuan kerja					
20	Pimpinan memotivasi saya melalui pujian					
21	Pimpinan membuat saya merasa bangga dengan pekerjaan saya					
22	Pimpinan memberikan masukan yang menunjang kerja saya					
23	Pimpinan memperhatikan kesulitan bawahan dalam bekerja					

### Lingkungan Kerja Non Fisik

Bapak/Ibu dapat dapat memilih salah satu jawaban dengan memberikan tanda checklist (√) pada kolom yang tersedia dengan memilih:

- SS = Sangat Setuju  
 S = Setuju  
 KS = Kurang Setuju  
 TS = Tidak Setuju  
 STS = Sangat Tidak Setuju

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
<b>Hubungan antara Individu</b>						
24	Saya memiliki hubungan yang baik dengan semua karyawan					
25	Saya memiliki hubungan yang baik dengan kelompok kerja					
26	Saya memiliki hubungan yang baik dengan pimpinan					
<b>Suasana Kerja (Konflik-konflik)</b>						
27	Saya tidak pernah berkonflik dengan karyawan lain					
28	Saya bisa menyesuaikan perbedaan pendapat dengan sesama karyawan					
29	Saya mampu bekerjasama dengan karyawan lain					
<b>Perlakuan dengan Baik</b>						
30	Saya dan karyawan lain diperlakukan adil oleh pimpinan					
31	Saya bisa saling menghargai dengan karyawan lain					
<b>Perasaan Aman</b>						
32	Saya merasa aman dari bentuk intimidasi karyawan lain					
33	Saya merasa aman ketika berada di lingkungan kerja					

## Motivasi Kerja

Bapak/Ibu dapat dapat memilih salah satu jawaban dengan memberikan tanda checklist (√) pada kolom yang tersedia dengan memilih:

- SS = Sangat Setuju  
 S = Setuju  
 KS = Kurang Setuju  
 TS = Tidak Setuju  
 STS = Sangat Tidak Setuju

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
<b>Prestasi</b>						
34	Saya sangat bersemangat dengan tantangan dalam pekerjaan dan mampu bersikap profesional					
35	Saya cenderung frustrasi jika pekerjaan itu terasa lebih sulit dari biasanya					
36	Saya mampu mencapai target dan hal itu cenderung menjadi motivator utama dalam bekerja					
37	Saya cenderung tidak termotivasi jika target rendah yang diberikan oleh perusahaan					
38	Saya lebih bersemangat dalam bekerja jika penentuan tujuan yang jelas dalam bekerja					
39	Saya sangat menikmati budaya perusahaan yang menekankan pencapaian target yang sulit					
<b>Kekuasaan</b>						
40	Saya termotivasi dengan diberikan tanggung jawab dan pengendalian dalam pekerjaan					
41	Saya kurang termotivasi jika tanggung jawab tidak diberikan dalam pekerjaan					
42	Saya merasa frustrasi jika tidak diberi kesempatan dalam pengambilan keputusan penting untuk perusahaan					

<b>Afiliasi</b>					
43	Saya senang memberi bantuan pada orang lain				
44	Saya mengapresiasi pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan lain				

### Perilaku Inovatif

Bapak/Ibu dapat dapat memilih salah satu jawaban dengan memberikan tanda checklist (√) pada kolom yang tersedia dengan memilih:

SS = Sangat Setuju

S = Setuju

N = Netral

TS = Tidak Setuju

STS = Sangat Tidak Setuju

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
<b>Penggalian atas peluang dalam informasi</b>						
45	Saya berusaha memahami setiap informasi yang didapat					
46	Saya bersedia mencari informasi baru untuk kemajuan perusahaan					
47	Saya beranggapan bahwa setiap informasi dalam pekerjaan dapat meningkatkan produktivitas dalam bekerja					
<b>Pengarahan untuk menghasilkan perubahan positif</b>						
48	Saya dapat belajar dari keberhasilan karyawan lain					
49	Saya memiliki ide/solusi baru dalam pekerjaan					
50	Saya memanfaatkan peluang yang ada untuk kemajuan perusahaan					
51	Saya mengkombinasikan ide dan informasi yang didapat untuk memperbaiki pekerjaan					
<b>Investigasi terhadap informasi yang diterima</b>						
52	Saya berfikiran positif terhadap informasi yang diterima dari pihak perusahaan					
53	Saya selalu mencoba ide-ide baru dalam pekerjaan					
<b>Pratik terhadap ide dan informasi yang didapat</b>						
54	Saya mempratikan informasi yang didapat untuk menunjang pekerjaan					

55	Saya menyampaikan ide-ide baru dalam kegiatan rapat atau dalam kerjasama tim					
<b>Pengembangan ide-ide inovatif</b>						
56	Saya mampu mengembangkan ide yang dianggap tepat untuk kemajuan perusahaan					
57	Saya mampu menguji coba ide-ide kreatif pada perusahaan					

### Kisi-kisi kuesioner penelitian

#### Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Perilaku Inovatif Dengan Motivasi Kerja Sebagai Pemediiasi Pada Karyawan Perusahaan Tour dan Travel se Sumatera Barat

No	Variabel	Indikator	Item	Jumlah
1	Kepemimpinan Transformasional	Pengaruh Ideal	1 - 6	6
		Motivasi Inspirasi	7-12	6
		Stimulasi Intelektua	13-18	6
		Perhatian Individual	19 - 23	5
				<b>23</b>
2	Lingkungan Kerja Non Fisik	Hubungan Antara Individu	25 - 27	3
		Suasana Kerja	28 - 30	3
		Perlakuan Yang Baik	31 - 32	2
		Perasaan Aman	33 - 34	2
				<b>10</b>
3	Motivasi Kerja	Prestasi	34 - 39	6
		Kekuasaan	40 - 42	3
		Afiliasi	43 - 44	2
				<b>11</b>
4	Perilaku Inovatif	Penggalian Peluang Atas Informasi	45 - 47	3
		Pengarahan untuk menghasilkan perubahan positif	48 - 51	4
		Investigasi Terhadap Informasi yang Diterima	52 - 53	2
		Pratek Terhadap Ide Yang Didapat	54 - 55	2
		Pengembangan Ide-Ide Kreatif	56 - 57	2
				<b>13</b>
<b>Total Item</b>				<b>57</b>







## Lampiran 6 : Karakteristik Responden

**Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis kelamin**

<b>No.</b>	<b>Jenis Kelamin</b>	<b>Frekuensi (orang)</b>	<b>Persentase (%)</b>
1	Laki-laki	40	38,1
2	Perempuan	65	61,9
<b>Jumlah</b>	105	100	<b>Jumlah</b>

**Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

<b>No.</b>	<b>Usia</b>	<b>Frekuensi (orang)</b>	<b>Persentase (%)</b>
1	21-30 tahun	75	68
2	31-40 tahun	34	31
3	41-50 tahun	0	0
4	>50 tahun	1	1
<b>Jumlah</b>	105	100	<b>Jumlah</b>

**Karakteristik Responden Berdasarkan Latar Belakang Pendidikan**

<b>No.</b>	<b>Tingkat Pendidikan</b>	<b>Frekuensi (orang)</b>	<b>Persentase (%)</b>
1	SMA	7	6,67
2	DIII/Sederajat	27	25,71
3	S1/Sederajat	70	66,67
4	S2/Sederajat	1	0,95
<b>Jumlah</b>		105	100

### Karakteristik Responden Berdasarkan Perusahaan

No.	Posisi/Jabatan	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
1	AET Tour dan Travel	35	33.33
2	Al-Azhar Tour dan Travel	17	16.19
3	Rizkia Tour dan Travel	15	14.29
4	Zafa Tour dan Travel	4	3.81
5	Rindu Baitullah Tour dan travel	16	15.24
6	Sianok Tour dan Travel	10	9.52
7	Ero Tour dan Travel	8	7.62
<b>Jumlah</b>		105	100

### Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

No.	Posisi/Jabatan	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
1	< 1 Tahun	56	53.33
2	1 – 5 Tahun	41	39.05
3	5 – 10 Tahun	7	6.67
4	>10 Tahun	1	0.95
<b>Jumlah</b>		105	100

## Lampiran7 : Deskripsi Variabel

## Variabel X1

No	Indikator	No Item	Pernyataan	Jawaban								n	Skor Total	rata-rata	TCR	Keterangan		
				SS		S		KS		TS							STS	
				Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%						Fr	%
1	Pengaruh ideal	1	Pimpinan menekankan pentingnya nilai bekerja yang berfokus pada kepentingan perusahaan sebagai visi dan tujuan masa depan	51	49	46	44	8	8	0	0	0	0	105	463	4.41	88.1905	Baik
		2	Pimpinan menimbulkan kepercayaan diri saya dalam bekerja	40	38	56	53	9	9	0	0	0	0	105	451	4.30	85.9048	Baik
		3	Pimpinan mendorong bawahan untuk mencapai prestasi kinerja terbaik	50	48	42	40	13	12	0	0	0	0	105	457	4.35	87.0476	Baik
		4	Pimpinan memberi pengaruh kepada bawahan dari sikapnya	40	38	50	48	15	14	0	0	0	0	105	445	4.24	84.7619	Baik
		5	Pimpinan memberikan teladan yang baik di dalam bekerja sesuai harapan perusahaan	43	41	49	47	12	11	1	1	0	0	105	449	4.28	85.5238	Baik
		6	Pimpinan mampu menciptakan suasana kerja yang menyenangkan	38	36	56	53	11	10	0	0	0	0	105	447	4.26	85.1429	Baik
<b>Rata-rata</b>				<b>44</b>	<b>42</b>	<b>50</b>	<b>47</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>105</b>	<b>452</b>	<b>4.30</b>	<b>86.10</b>	<b>Baik</b>
2	Motivasi inspirasional	7	Pimpinan membuat saya lebih optimis untuk menghadapi masa depan	36	34	56	53	13	12	0	0	0	0	105	443	4.22	84.381	Baik
		8	Pimpinan memberikan inspirasi pada bawahan untuk meningkatkan kualitas kerja	30	29	65	62	10	10	0	0	0	0	105	440	4.19	83.81	Baik
		9	Pimpinan memberikan arahan agar bawahan lebih tekun dalam bekerja	44	42	52	50	9	9	0	0	0	0	105	455	4.33	86.6667	Baik
		10	Pimpinan menjelaskan prosedur tugas pada bawahan	36	34	51	49	18	17	0	0	0	0	105	438	4.17	83.4286	Baik

		11	Pimpinan menggunakan simbol-simbol (kata-kata sederhana dalam menerangkan suatu pekerjaan)	39	37	51	49	15	14	0	0	0	0	105	444	4.23	84.5714	Baik
		12	Pimpinan membuat kebijakan yang mampu meningkatkan semangat kerja	42	40	50	48	11	10	2	2	0	0	105	447	4.26	85.1429	Baik
		<b>Rata-rata</b>		<b>38</b>	<b>36</b>	<b>54</b>	<b>52</b>	<b>13</b>	<b>12</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>105</b>	<b>445</b>	<b>4.23</b>	<b>84.67</b>	<b>Baik</b>
3	Stimulasi intelektual	13	Pimpinan menggunakan cara pandang yang sama dalam menyelesaikan masalah di pekerjaan	44	42	49	47	10	10	2	2	0	0	105	450	4.29	85.7143	Baik
		14	Pimpinan mengajak saya memahami cara (prosedur) kerja yang efektif	34	32	62	59	9	9	0	0	0	0	105	445	4.24	84.7619	Baik
		15	Pimpinan melibatkan bawahan untuk mengatasi permasalahan dalam bekerja	31	30	64	61	9	9	1	1	0	0	105	440	4.19	83.8095	Baik
		16	Pimpinan merangsang memanfaatkan pengalaman dalam bekerja untuk memperbaiki kualitas kerja	41	39	57	54	7	7	0	0	0	0	105	454	4.32	86.4762	Baik
		17	Pimpinan memberikan kebebasan untuk mengekspresikan kemampuan saya dalam bekerja	39	37	52	50	12	11	2	2	0	0	105	443	4.22	84.381	Baik
		18	Pimpinan mampu menjalin komunikasi aktif (dua arah) dengan setiap bawahan	32	30	59	56	13	12	1	1	0	0	105	437	4.16	83.2381	Baik
		<b>Rata-rata</b>		<b>37</b>	<b>35</b>	<b>57</b>	<b>54</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>105</b>	<b>445</b>	<b>4.24</b>	<b>84.73</b>	<b>Baik</b>
4	Perhatian individual	19	Pimpinan mewajibkan pelatihan/kursus bagi individu bawahan untuk meningkatkan kemampuan kerja	48	46	40	38	15	14	2	2	0	0	105	449	4.28	85.5238	Baik
		20	Pimpinan memotivasi saya melalui pujian	32	30	54	51	17	16	2	2	0	0	105	431	4.10	82.0952	Baik
		21	Pimpinan membuat saya merasa bangga dengan pekerjaan saya	38	36	48	46	17	16	2	2	0	0	105	437	4.16	83.2381	Baik

	22	Pimpinan memberikan masukan yang menunjang kerja saya	35	33	59	56	11	10	0	0	0	0	105	444	4.23	84.5714	Baik
	23	Pimpinan memperhatikan kesulitan bawahan dalam bekerja	40	38	53	50	9	9	3	3	0	0	105	445	4.24	84.7619	Baik
	<b>Rata-rata</b>		<b>39</b>	<b>37</b>	<b>51</b>	<b>48</b>	<b>14</b>	<b>13</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>105</b>	<b>443</b>	<b>4.22</b>	<b>84.44</b>	<b>Baik</b>
	<b>Rata-rata Variabel X1</b>		<b>39</b>	<b>37</b>	<b>53</b>	<b>50</b>	<b>12</b>	<b>11</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>105</b>	<b>446</b>	<b>4.25</b>	<b>84.98</b>	<b>Baik</b>

## Variabel X2

No	Indikator	No Item	Pernyataan	Jawaban								n	Skor Total	rata-rata	TCR	Keterangan		
				SS		S		KS		TS							STS	
				Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%						Fr	%
1	Hubungan antara Individu	24	Saya memiliki hubungan yang baik dengan semua karyawan	36	34	55	52	13	12	1	1	0	0	105	441	4.20	84	Baik
		25	Saya memiliki hubungan yang baik dengan kelompok kerja	28	27	65	62	12	11	0	0	0	0	105	436	4.15	83.0476	Baik
		26	Saya memiliki hubungan yang baik dengan pimpinan	33	31	57	54	15	14	0	0	0	0	105	438	4.17	83.4286	Baik
<b>Rata-rata</b>				<b>32</b>	<b>31</b>	<b>59</b>	<b>56</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>105</b>	<b>438</b>	<b>4.17</b>	<b>83.49</b>	<b>Baik</b>
2	Suasana Kerja (Konflik-konflik)	27	Saya tidak pernah berkonflik dengan karyawan lain	23	22	71	68	11	10	0	0	0	0	105	432	4.11	82.2857	Baik
		28	Saya bisa menyesuaikan perbedaan pendapat dengan sesama karyawan	22	21	71	68	12	11	0	0	0	0	105	430	4.10	81.9048	Baik
		29	Saya mampu bekerjasama dengan karyawan lain	23	22	69	66	13	12	0	0	0	0	105	430	4.10	81.9048	Baik
<b>Rata-rata</b>				<b>23</b>	<b>22</b>	<b>70</b>	<b>67</b>	<b>12</b>	<b>11</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>105</b>	<b>431</b>	<b>4.10</b>	<b>82.03</b>	<b>Baik</b>
3	Perlakuan dengan Baik	30	Saya dan karyawan lain diperlakukan adil oleh pimpinan	27	26	57	54	20	19	1	1	0	0	105	425	4.05	80.9524	Baik
		31	Saya bisa saling menghargai dengan karyawan lain	23	22	64	61	17	16	1	1	0	0	105	424	4.04	80.7619	Baik
<b>Rata-rata</b>				<b>25</b>	<b>24</b>	<b>61</b>	<b>58</b>	<b>19</b>	<b>18</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>105</b>	<b>425</b>	<b>4.04</b>	<b>80.86</b>	<b>Baik</b>
4	Perasaan Aman	32	Saya merasa aman dari bentuk intimidasi karyawan lain	36	34	54	51	15	14	0	0	0	0	105	441	4.20	84	Baik

		33	Saya merasa aman ketika berada di lingkungan kerja	29	28	55	52	21	20	0	0	0	0	105	428	4.08	81.5238	Baik
	<b>Rata-rata</b>			<b>33</b>	<b>31</b>	<b>55</b>	<b>52</b>	<b>18</b>	<b>17</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>105</b>	<b>429</b>	<b>4.08</b>	<b>81.62</b>	<b>Baik</b>
	<b>Rata-rata Variavel X2</b>			<b>28</b>	<b>27</b>	<b>61</b>	<b>58</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>105</b>	<b>431</b>	<b>4.10</b>	<b>82.00</b>	<b>Baik</b>

## Variabel M

No	Indikator	No Item	Pernyataan	Jawaban								n	Skor Total	rata-rata	TCR	Keterangan		
				SS		S		KS		TS							STS	
				Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%						Fr	%
1	Prestasi	34	Saya sangat bersemangat dengan tantangan dalam pekerjaan dan mampu bersikap profesional	38	36	55	52	10	10	2	2	0	0	105	444	4.23	84.571	Baik
		35	Saya cenderung frustrasi jika pekerjaan itu terasa lebih sulit dari biasanya	14	13	59	56	29	28	3	3	0	0	105	399	3.80	76	Cukup
		36	Saya mampu mencapai target dan hal itu cenderung menjadi motivator utama dalam bekerja	25	24	53	50	25	24	1	1	1	1	105	415	3.95	79.048	Cukup
		37	Saya cenderung tidak termotivasi jika target rendah yang diberikan oleh perusahaan	17	16	47	45	28	27	11	10	2	2	105	381	3.63	72.571	Cukup
		38	Saya lebih bersemangat dalam bekerja jika penentuan tujuan yang jelas dalam bekerja	30	29	58	55	15	14	2	2	0	0	105	431	4.10	82.095	Baik
		39	Saya sangat menikmati budaya perusahaan yang menekankan pencapaian target yang sulit	21	20	52	50	30	29	2	2	0	0	105	407	3.88	77.524	Cukup
			<b>Rata-rata</b>	<b>24</b>	<b>23</b>	<b>54</b>	<b>51</b>	<b>23</b>	<b>22</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>105</b>	<b>413</b>	<b>3.93</b>	<b>78.63</b>	<b>Cukup</b>
2	Kekuasaan	40	Saya termotivasi dengan diberikan tanggung jawab dan pengendalian dalam pekerjaan	34	32	45	43	24	23	2	2	0	0	105	426	4.06	81.143	Baik
		41	Saya kurang termotivasi jika tanggung jawab tidak diberikan dalam pekerjaan	16	15	66	63	21	20	2	2	0	0	105	411	3.91	78.286	Cukup

		42	Saya merasa frustrasi jika tidak diberi kesempatan dalam pengambilan keputusan penting untuk perusahaan	27	26	41	39	28	27	6	6	3	3	105	398	3.79	75.81	Cukup
		<b>Rata-rata</b>		<b>26</b>	<b>24</b>	<b>51</b>	<b>48</b>	<b>24</b>	<b>23</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>105</b>	<b>412</b>	<b>3.92</b>	<b>78.41</b>	<b>Cukup</b>
3	Afiliasi	43	Saya senang memberi bantuan pada orang lain	31	30	46	44	18	17	9	9	1	1	105	412	3.92	78.48	Cukup
		44	Saya mengapresiasi pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan lain	32	30	46	44	21	20	3	3	3	3	105	416	3.96	79.24	Cukup
		<b>Rata-rata</b>		<b>32</b>	<b>30</b>	<b>46</b>	<b>44</b>	<b>20</b>	<b>19</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>105</b>	<b>414</b>	<b>3.94</b>	<b>78.86</b>	<b>Cukup</b>
		<b>Rata-rata Variavel M</b>		<b>27</b>	<b>26</b>	<b>50</b>	<b>48</b>	<b>22</b>	<b>21</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>105</b>	<b>413</b>	<b>3.93</b>	<b>78.63</b>	<b>Cukup</b>

## Variabel Y

No	Indikator	No Item	Pernyataan	Jawaban										n	Skor Total	rata-rata	TCR	Keterangan
				SS		S		KS		TS		STS						
				Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%					
1	Penggalian atas peluang dalam informasi	45	Saya berusaha memahami setiap informasi yang didapat	45	43	42	40	15	14	3	3	0	0	105	444	4.23	84.571	Baik
		46	Saya bersedia mencari informasi baru untuk kemajuan perusahaan	26	25	60	57	16	15	3	3	0	0	105	424	4.04	80.762	Baik
		47	Saya beranggapan bahwa setiap informasi dalam pekerjaan dapat meningkatkan produktivitas dalam bekerja	34	32	53	50	17	16	1	1	0	0	105	435	4.14	82.86	Baik
<b>Rata-rata</b>				<b>35</b>	<b>33</b>	<b>52</b>	<b>49</b>	<b>16</b>	<b>15</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>105</b>	<b>434</b>	<b>4.14</b>	<b>82.73</b>	<b>Baik</b>
2	Pengarahan untuk menghasilkan perubahan positif	48	Saya dapat belajar dari keberhasilan karyawan lain	36	34	55	52	11	10	3	3	0	0	105	439	4.18	83.62	Baik
		49	Saya memiliki ide/solusi baru dalam pekerjaan	34	32	55	52	13	12	3	3	0	0	105	435	4.14	82.86	Baik
		50	Saya memanfaatkan peluang yang ada untuk kemajuan perusahaan	36	34	50	48	14	13	5	5	0	0	105	432	4.11	82.29	Baik
		51	Saya mengkombinasikan ide dan informasi yang didapat untuk memperbaiki pekerjaan	40	38	46	44	19	18	0	0	0	0	105	441	4.20	84.00	Baik
<b>Rata-rata</b>				<b>37</b>	<b>35</b>	<b>52</b>	<b>49</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>105</b>	<b>437</b>	<b>4.16</b>	<b>83.19</b>	<b>Baik</b>
3	Investigasi terhadap informasi yang diterima	52	Saya berfikiran positif terhadap informasi yang diterima dari pihak perusahaan	38	36	46	44	19	18	2	2	0	0	105	435	4.14	82.86	Baik
		53	Saya selalu mencoba ide-ide baru dalam pekerjaan	34	32	49	47	22	21	0	0	0	0	105	432	4.11	82.29	Baik
<b>Rata-rata</b>				<b>36</b>	<b>34</b>	<b>48</b>	<b>45</b>	<b>21</b>	<b>20</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>105</b>	<b>434</b>	<b>4.13</b>	<b>82.57</b>	<b>Baik</b>
4	Pratik terhadap ide dan	54	Saya mempratikan informasi yang didapat untuk menunjang pekerjaan	41	39	47	45	17	16	0	0	0	0	105	444	4.23	84.57	Baik

	informasi yang didapat	55	Saya menyampaikan ide-ide baru dalam kegiatan rapat atau dalam kerjasama tim	40	38	53	50	12	11	0	0	0	0	105	448	4.27	85.33	Baik
	<b>Rata-rata</b>			<b>41</b>	<b>36</b>	<b>50</b>	<b>46</b>	<b>15</b>	<b>17</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>105</b>	<b>438</b>	<b>4.17</b>	<b>83.39</b>	<b>Baik</b>
5	Pengembangan ide-ide inovatif	56	Saya mampu mengembangkan ide yang dianggap tepat untuk kemajuan perusahaan	45	43	51	49	9	9	0	0	0	0	105	456	4.34	86.86	Baik
		57	Saya mampu menguji coba ide-ide kreatif pada perusahaan	40	38	47	45	16	15	2	2	0	0	105	440	4.19	83.81	Baik
	<b>Rata-rata</b>			<b>43</b>	<b>39</b>	<b>49</b>	<b>47</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>105</b>	<b>441</b>	<b>4.20</b>	<b>83.96</b>	<b>Baik</b>
	<b>Rata-rata Variabel Y</b>			<b>38</b>	<b>35</b>	<b>50</b>	<b>47</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>105</b>	<b>437</b>	<b>4.16</b>	<b>83.17</b>	<b>Baik</b>

## Lampiran8 : Uji Prasyarat Analisis

## Uji Normalitas

## One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		X1	X2	M	Y
N		105	105	105	105
Normal Parameters <sup>a</sup>	Mean	4.24590	4.11905	3.92333	4.17990
	Std. Deviation	.408493	.447019	.577842	.520393
Most Extreme Differences	Absolute	.079	.129	.119	.127
	Positive	.079	.129	.072	.058
	Negative	-.073	-.114	-.119	-.127
Kolmogorov-Smirnov Z		.807	1.320	1.223	1.298
Asymp. Sig. (2-tailed)		.532	.061	.100	.069
a. Test distribution is Normal.					

Uji Homogenitas

X1 – Y

**Test of Homogeneity of Variances**

Y

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1.549	25	71	.078

**ANOVA**

Y

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	7.432	33	.225	1.218	.242
Within Groups	13.133	71	.185		
Total	20.565	104			

X2 – Y

**Test of Homogeneity of Variances**

Y

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1.093	15	88	.375

**ANOVA**

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3.517	16	.220	1.134	.337
Within Groups	17.049	88	.194		
Total	20.565	104			

M – Y

**Test of Homogeneity of Variances**

Y

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1.350	20	81	.174

**ANOVA**

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3.334	23	.145	.681	.850
Within Groups	17.231	81	.213		
Total	20.565	104			

## Lampiran 9 : Analisis Jalur

X1, X2 – M

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X2, X1 <sup>a</sup>		. Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: M

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.751 <sup>a</sup>	.564	.555	.385421

a. Predictors: (Constant), X2, X1

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
51	Regression	19.574	2	9.787	65.883	.000 <sup>a</sup>
	Residual	15.152	102	.149		
	Total	34.726	104			

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: M

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.699	.434		-1.612	.110
	X1	.316	.106	.223	2.980	.004
	X2	.797	.097	.616	8.234	.000

a. Dependent Variable: M

X1, X2, M – Y

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	M, X1, X2 <sup>a</sup>		.Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.920 <sup>a</sup>	.847	.843	.206360

a. Predictors: (Constant), M, X1, X2

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	23.863	3	7.954	186.790	.000 <sup>a</sup>
	Residual	4.301	101	.043		
	Total	28.164	104			

a. Predictors: (Constant), M, X1, X2

b. Dependent Variable: Y

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.527	.235		2.243	.027
	X1	-.071	.059	-.055	-1.196	.235
	X2	.355	.067	.305	5.308	.000
	M	.635	.053	.705	11.976	.000

a. Dependent Variable: Y

X2, M – Y

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	M, X2 <sup>a</sup>		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.919 <sup>a</sup>	.845	.842	.206794

a. Predictors: (Constant), M, X2

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	23.802	2	11.901	278.297	.000 <sup>a</sup>
	Residual	4.362	102	.043		
	Total	28.164	104			

a. Predictors: (Constant), M, X2

b. Dependent Variable: Y

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.358	.188		1.903	.060
	X2	.340	.066	.292	5.166	.000
	M	.617	.051	.685	12.108	.000

a. Dependent Variable: Y

## Pengaruh Moderasi

**X1-M-Y**

<b>A</b>	0.316	<b>a2</b>	0.100
<b>B</b>	0.617	<b>b2</b>	0.381
<b>Sa</b>	0.106	<b>Sa2</b>	0.011
<b>Sb</b>	0.051	<b>Sb2</b>	0.003
<b>ab (koefisien mediasi)</b>	0.195		
<b>Sab</b>	0.068		
<b>T</b>	2.885		

**X2-M-Y**

<b>A</b>	0.797	<b>a2</b>	0.635
<b>B</b>	0.617	<b>b2</b>	0.381
<b>Sa</b>	0.097	<b>Sa2</b>	0.009
<b>Sb</b>	0.051	<b>Sb2</b>	0.003
<b>ab (koefisien mediasi)</b>	0.492		
<b>Sab</b>	0.073		
<b>T</b>	6.781		