

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, LINGKUNGAN KERJA DAN MOTIVASI TERHADAP PERILAKU KERJA INOVATIF**

Kharisma Fajarwati<sup>1</sup>, Hasna Khumairoh<sup>2</sup>, Febrian Aidil Saputra<sup>3</sup>, Rianti Setyawati<sup>4</sup>,  
Muhamad Iqbal Muharram<sup>5</sup>

Prodi Manajemen Fakultas Ekonomi, Universitas Islam 45 Bekasi (UNISMA), Bekasi,  
Indonesia, Jl. Cut Meutia No.83 Bekasi 17113

E-mail: [kharismafajarwati02@gmail.com](mailto:kharismafajarwati02@gmail.com)<sup>1</sup>, [khumairohasna@gmail.com](mailto:khumairohasna@gmail.com)<sup>2</sup>,  
[aidilsaputra916@gmail.com](mailto:aidilsaputra916@gmail.com)<sup>3</sup>, [rianti.setyawasih@gmail.com](mailto:rianti.setyawasih@gmail.com)<sup>4</sup>,  
[Iqbal.muharram1204@gmail.com](mailto:Iqbal.muharram1204@gmail.com)<sup>5</sup>

**Abstrak:**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis seberapa besar pengaruh kepemimpinan transformasional, kondisi lingkungan kerja, dan tingkat motivasi terhadap perilaku kerja inovatif di kalangan karyawan PT JNE Express yang berada di Kota Bekasi. Penelitian ini menerapkan pendekatan kuantitatif deskriptif melalui metode survei, di mana informasi diperoleh melalui kuesioner dan melibatkan sebanyak 60 responden. Analisis data dilakukan menggunakan perangkat lunak SmartPLS 3.0 untuk menguji validitas, reliabilitas, dan hubungan antara variabel dalam model struktural. Hasil analisis ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif yang signifikan pada perilaku kerja yang inovatif. Demikian pula, lingkungan kerja yang memberikan dampak positif dan berarti. Sebaliknya, faktor motivasi tidak menunjukkan dampak yang berarti untuk perilaku kerja yang inovatif. Nilai R-Squared 0,412 menunjukkan bahwa tiga variabel independen menjelaskan total 41,2% dari perubahan inovatif dalam perilaku kerja. Oleh karena itu, hasil penelitian ini menunjukkan aspek kepemimpinan dan suasana kerja memainkan peran yang signifikan dalam mendorong terwujudnya perilaku inovatif di dalam perusahaan logistik seperti PT. JNE Express.

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

**Abstract:**

This study aims to analyze how much influence transformational leadership, work environment conditions, and motivation levels have on innovative work behavior among PT JNE Express employees in Bekasi City. This study applies a descriptive quantitative approach through a survey method, where information is obtained through a questionnaire

**Article history**

Received: Juni 2025

Reviewed: Juni 2025

Published: Juni 2025

Plagiarism checker no 80

Doi : prefix doi :

[10.8734/musyrtari.v1i2.365](https://doi.org/10.8734/musyrtari.v1i2.365)

**Copyright : author**

**Publish by : musyrtari**



This work is licensed under a [creative commons attribution-noncommercial 4.0 international license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

*and involves 60 respondents. Data analysis was carried out using SmartPLS 3.0 software to test the validity, reliability, and relationship between variables in the structural model. The results of this analysis indicate that transformational leadership has a significant positive impact on innovative work behavior. Likewise, a work environment that provides a positive and meaningful impact. In contrast, the motivation factor does not show a significant impact on innovative work behavior. The R-Squared value of 0.412 indicates that the three independent variables explain a total of 41.2% of innovative changes in work behavior. Therefore, the results of this study indicate that aspects of leadership and work atmosphere play a significant role in encouraging the realization of innovative behavior in logistics companies such as PT JNE Express.*

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

## LATAR BELAKANG

Di tengah meningkatnya persaingan global yang semakin ketat dan berubah-ubah, kemampuan perusahaan untuk berinovasi menjadi elemen penting untuk menjaga keunggulan kompetitifnya. Perusahaan berusaha menciptakan lingkungan yang sesuai di tempat kerja bagi para karyawan, dengan tujuan untuk memberikan kenyamanan saat bekerja dan memudahkan karyawan dalam mencari ide serta berinovasi. Perilaku kerja inovatif merupakan serangkaian tindakan sukarela yang didorong oleh pengetahuan dan keinginan untuk melampaui kewajiban formal atau rutinitas kerja, guna menghasilkan sesuatu yang bermanfaat seperti ide, proses, prosedur, atau metode baru. Posisi karyawan, unit kerja dan seluruh organisasi (Setyawasih, 2022).

Inovasi telah menjadi salah satu faktor terpenting untuk pertumbuhan ekonomi dan meningkatkan daya saing negara. Indeks Inovasi Global (GI) merupakan salah satu ukuran yang signifikan untuk menilai kemampuan inovasi berbagai negara di seluruh dunia. Indeks ini diterbitkan oleh WIPO (Organisasi Kekayaan Intelektual Dunia) dan berfungsi sebagai referensi penting dalam mengevaluasi kapasitas serta kinerja inovasi suatu negara. Berdasarkan informasi yang dipublikasikan oleh World Intellectual Property Organization (WIPO), dalam rentang waktu 2020 hingga 2024, Indonesia menunjukkan pola yang beragam tetapi cenderung mengalami peningkatan. Pada tahun 2020, Indonesia menempati posisi ke-85 dari 131 negara, kemudian turun ke posisi ke-87 pada tahun 2021, dan mengalami

peningkatan yang signifikan pada tahun 2022 dengan menduduki posisi ke-75. Tren yang baik ini terus berlanjut hingga tahun 2024, di mana Indonesia berhasil meraih peringkat ke-54 dari 113 negara (WIPO, 2024). Namun, di balik pencapaian tersebut, ada tantangan signifikan dalam menghubungkan kebijakan inovasi nasional dengan pelaksanaan nyata di sektor bisnis, terutama di perusahaan logistik seperti PT Tiki Jalur Nugraha Ekakurir (JNE). Sebagai salah satu perusahaan utama di sektor logistik di Indonesia, JNE memegang peranan krusial dalam menunjang ekonomi digital yang memerlukan kecepatan, efisiensi, dan inovasi yang terus-menerus.

PT Tiki Jalur Nugraha Ekakurir (JNE) merupakan perusahaan jasa pengiriman yang telah berdiri sejak 26 November 1990 dan dikenal memiliki pengalaman serta reputasi yang terpercaya dalam industri logistik. JNE bergerak di bidang layanan industri dan pengiriman barang kini menghadapi tantangan baru. Hal ini disebabkan oleh munculnya banyak perusahaan lain yang juga menjalankan bisnis serupa di sektor jasa pengiriman dan logistik. Selain itu, persaingan ini mencakup aspek harga, kecepatan pengiriman, dan kepuasan pelanggan. Oleh karena itu, untuk menghadapi tantangan ini, JNE harus berusaha secara maksimal dalam melakukan inovasi dan pengembangan tanpa batas. Berdasarkan data Top Brand Index, terbaik, tampak bahwa penggunaan layanan pengiriman JNE Express mengalami perubahan yang signifikan dari tahun 2021 hingga 2024. Pada tahun 2021, JNE Express mencatat indeks sebesar 28,00%, yang lalu mengalami peningkatan signifikan menjadi 39,30% pada tahun 2022. Akan tetapi, perkembangan ini tidak berjalan baik, karena ada penurunan nilai indeks di tahun-tahun selanjutnya, yaitu sebesar 29,30% pada tahun 2023 dan menurun secara signifikan menjadi 11,50% pada tahun 2024. Ini menunjukkan bahwa perusahaan harus mempertimbangkan berbagai faktor internal yang dapat meningkatkan kinerja dan inovasi para pegawainya. Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu unsur krusial yang dapat memberikan inspirasi, meningkatkan motivasi, dan membangkitkan semangat kerja yang inovatif dalam suatu organisasi.

Gaya kepemimpinan transformasional adalah semacam manajer yang memotivasi anggota tim untuk memprioritaskan kepentingan organisasi atas kepentingan pribadi. (R et al., 2023). Kepemimpinan transformasional merupakan tipe kepemimpinan yang bertujuan membawa perubahan dan kemajuan organisasi dengan melibatkan dan memberdayakan karyawan secara aktif (Ulinuha & Zahra, 2025). Kinerja karyawan meningkat ketika dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang transformasional. Selain itu, lingkungan kerja yang menyediakan peluang pengembangan, pelatihan, dan komunikasi yang terbuka akan membantu meningkatkan loyalitas karyawan dan produktivitas mereka. Lingkungan kerja

merupakan peran penting dalam mendukung aktivitas karyawan. Suasana kerja yang nyaman dan aman dapat meningkatkan rasa percaya diri serta mendorong karyawan untuk memberikan kinerja terbaiknya (Novriani Gultom & Nurmaysaroh, 2021). Motivasi pun elemen krusial yang berperan dalam mempengaruhi dan mendorong perilaku kerja yang inovatif dan lingkungan kerja. Menurut (Kurnia dkk., 2019) Motivasi adalah dorongan bagi individu untuk memberikan moralitas, sehingga mereka siap untuk bekerja bersama, bekerja secara efektif dan berintegrasi ke dalam segala upaya untuk mencapai kepuasan (Haekel Awwali et al., 2024).

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menilai seberapa besar dampak dari kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, dan motivasi terhadap perilaku kerja inovatif para karyawan di PT JNE, terutama di wilayah Bekasi. Penguasaan yang mendalam terhadap ketiga faktor tersebut diharapkan dapat menjadi dasar dalam merancang strategi untuk menciptakan budaya kerja yang inovatif dan berkelanjutan dalam bidang logistik.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Perilaku Kerja Inovatif

Menurut West dan Farr dalam (Aditya & Ardana, 2016) Perilaku kerja yang inovatif meliputi penemuan, pengalaman dan penerapan ide, proses, produk, dan prosedur baru. Ini dilakukan untuk mencapai manfaat kinerja, tim kerja, organisasi, dan masyarakat umum.

Menurut (Stoffers et al., 2015) dalam (Nurhidayat & Septyarini, 2021) Perilaku kerja yang inovatif tidak hanya mencakup penciptaan produk baru di bidang penelitian dan pengembangan, tetapi juga semua bagian organisasi.

Perilaku kerja inovatif adalah sekelompok tindakan sukarela yang didasarkan pada pengetahuan dan didorong oleh keinginan untuk melampaui apa yang secara resmi diharuskan (atau sekadar rutinitas) untuk menghasilkan hasil yang bermanfaat seperti ide, Proses berupa prosedur atau metode, serta produk baru yang relevan dengan posisi karyawan, unit kerja, maupun organisasi secara keseluruhan. (Setyawasih, 2022).

Indikator perilaku kerja inovatif:

- 1) melahirkan gagasan baru,
- 2) menggalang upaya dalam mewujudkan gagasan,
- 3) merealisasikan gagasan baru, dan

- 4) mengaktualisasikan hasil atau produk gagasan ke dalam praktik/proses/produk.

Berdasarkan hasil penelitian yang disampaikan, dapat disimpulkan bahwa perilaku kerja inovatif merupakan tindakan individu yang secara aktif berpikir dan mengemukakan gagasan baru guna menyelesaikan tugas dengan berbagai pendekatan yang memberikan keuntungan bagi organisasi secara lebih efektif dan efisien.

### **Kemimpinan Transformasional**

Menurut Sunyoto dan Burhanudin (2015) dalam (Widayati et al., 2017), Pemimpin transformasional adalah individu yang dapat menginspirasi pendukung untuk memprioritaskan kepentingan organisasi ditempatkan di atas kepentingan pribadi, dan hal ini dapat memberikan pengaruh yang besar terhadap individu.

Gaya kepemimpinan transformasional yang dijelaskan oleh Indra Kharis (2015) dalam (Anah et al., 2020) Seorang pemimpin yang dapat mendorong pengikut untuk memprioritaskan kepentingan umum tentang kepentingan pribadi dan mempengaruhi kemampuan penting. Menurut Bass dan Jung et al. Yang dikutip dalam (Suriagiri, 2020), terdapat sejumlah aspek yang membentuk gaya kepemimpinan transformasional, antara lain sebagai berikut:

- 1) Idealized influence (charisma), Tempat di mana manajer mendapatkan pujian, kehormatan, dan kepercayaan. Langkah-langkah ke jejak pemimpin dan merasa terhubung dengan mereka. Manajer memprioritaskan kebutuhan pendukung mereka, bukan kebutuhan pribadi mereka. Manajer berbagi risiko anggota tim dan bertindak dalam situasi sesuai dengan etika, prinsip, dan nilai-nilai yang mendasari tindakan mereka.
- 2) Inspirational motivation, Manajer bertindak sedemikian rupa sehingga orang-orang di sekitar mereka memotivasi mereka dan memberi mereka rasa kegiatan yang mereka lakukan. Mereka mengatur orang untuk menargetkan tantangan. Ini meningkatkan kehangatan individu dan tim. Grup ini menunjukkan antusiasme dan harapan yang luar biasa. Panduan ini memotivasi anggotanya untuk mendorong dan menciptakan gambaran masa depan yang menarik.
- 3) Intellectual stimulation, Manajer mendorong anggota untuk menjadi lebih inovatif dan kreatif dengan mengajukan pertanyaan tentang asumsi, mengubah perspektif masalah, dan menangani situasi yang disebut

pendekatan baru. Tidak terdapat kritik dari masyarakat terhadap orang tersebut terkait kesalahan yang dilakukan oleh anggotanya. Inovasi baru dan solusi yang kreatif untuk masalah sangat dianjurkan..

- 4) Individualized consideration, Jika manajer memperhatikan kebutuhan masing-masing anggota, ia akan bertindak sebagai pelatih atau mentor. Anggota-anggota tersebut diberikan kekuatan. Kesempatan untuk belajar yang baru terbentuk di dalam lingkungan organisasi yang memberikan dukungan. Perbedaan setiap individu, terkait dengan kebutuhan dan keinginan, diakui dan ditangani.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa keberhasilan seorang pemimpin terlihat dari kemampuannya dalam menjalankan unit organisasi yang dipimpinnya secara efektif guna mencapai tujuan organisasi. Selain itu, kepemimpinan transformasional dapat membuat bawahannya lebih menyadari kepentingan dan nilai dari pekerjaan, serta lebih mengutamakan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi.

## Lingkungan Kerja

Menurut Isyandi (2004:134) Lingkungan kerja merupakan keseluruhan aspek yang berhubungan dengan karyawan dan dapat mempengaruhi pelaksanaan tugas, seperti suhu, kelembapan udara, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, kebersihan lingkungan kerja, serta kelayakan alat dan peralatan kerja. (Rizali et al., 2024).

Menurut Simanjuntak (2003:39) Lingkungan kerja dapat didefinisikan sebagai keseluruhan peralatan yang digunakan, area di sekitar individu saat bekerja, cara-cara pelaksanaan tugas, serta dampak yang ditimbulkan terhadap kinerja individu maupun kelompok (Rizali et al., 2024).

Menurut Nitisemito (Kristanti, 2017) dibuku Budiarsa (2021) menyatakan indikator lingkungan kerja sebagai berikut:

- 1) Suasana kerja  
Situasi mengenai pekerja yang melakukan tugas yang dapat memengaruhi implementasi tugas-tugas ini. Lingkungan kerja ini mencakup tempat bekerja, fasilitas yang tersedia, infrastruktur, pekerjaan dukungan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan, dan interaksi kerja antara individu setempat.
- 2) Hubungan dengan rekan kerja

Hubungan yang baik dan harmonis anatr rekan kerja, serta terbebas dari intrik atau konflik, merupakan salah satu faktor yang dapat memengaruhi keputusan karyawan dalam suatu organisasi.

### 3) Tersediany fasilitas kerja

Fasilitas kerja dimaksudkan untuk menggunakan perangkat untuk mendukung operasi yang lancar di seluruh pekerjaan. Ketersediaan agen kerja yang tepat tidak terkini, tetapi hal tersebut merupakan salah satu elemen yang menunjang kelancaran proses kerja.

Berdasarkan beberapa definisi yang disebutkan, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja mencakup seluruh aspek yang berkaitan dengan karyawan dan berpotensi memberikan pengaruh positif terhadap penyelesaian tugas secara optimal. Hal ini dapat mempengaruhi hasil kerja yang optimal di lingkungan kerja di mana agensi yang mendukung karyawan dalam memenuhi tugas yang ditugaskan kepada mereka.

## Motivasi

Menurut Robbins (2013) motivasi adalah pertimbangan mengenai seberapa besar semangat, tujuan, dan ketahanan seseorang dalam usaha mereka untuk meraih apa yang diinginkan. Intensitas menggambarkan seberapa kuat usaha yang dilakukan oleh seseorang. Tujuan adalah hal positif yang dapat berdampak pada suatu organisasi, sedangkan ketekunan adalah cara seseorang mempertahankan usahanya (Fathiyah et al., 2022).

Munandar (2008:323) mendefinisikan motivasi kerja sebagai suatu proses yang mana berbagai kebutuhan mendorong individu untuk melaksanakan serangkaian aktivitas yang bertujuan mencapai sasaran tertentu (Jonatan & S., 2022).

Menurut Maslow yang dikutip Bernhard Tewal (2017:121) Menjelaskan bahwa motivasi kerja karyawan dipengaruhi oleh kebutuhan fisik, kebutuhan akan keselamatan dan keamanan, kebutuhan untuk bersosialisasi, kebutuhan akan pengakuan, serta kebutuhan untuk mencapai potensi diri. Selanjutnya, dari faktor kebutuhan tersebut, dapat diuraikan menjadi indikator-indikator yang digunakan untuk memahami motivasi kerja para karyawan, yaitu:

### 1. Physiological (Kebutuhan fisiologis)

Kebutuhan fisiologis merupakan kebutuhan paling mendasar bagi manusia, seperti kebutuhan untuk mempertahankan hidup. Dalam konteks organisasi, kompensasi menjadi kebutuhan utama bagi karyawan, sehingga manajemen perlu memberikan gaji yang layak agar karyawan dapat memenuhi kebutuhan

dasarnya. Selain itu, karyawan perlu memerlukan waktu istirahat dan asupan makanan yang tepat.

2. Safety and security (Kebutuhan keselamatan dan keamanan)

Setelah kebutuhan fisiologis dasar dipenuhi, kebutuhan berikutnya adalah keamanan dan pemulihan ke keamanan. Kebutuhan ini termasuk perlindungan terhadap risiko kecelakaan kerja, keamanan keberlanjutan, dan jaminan usia jika individu tidak lagi bekerja.

3. Belongingness, social, and love (Kebutuhan sosial)

Setelah kebutuhan dasar dan keamanan terpenuhi, muncul kebutuhan sosial seperti membangun hubungan pertemanan, merasa diterima, dan menjalin kedekatan dengan orang lain. Dalam konteks organisasi, kebutuhan ini dapat terpenuhi melalui pembentukan tim kerja yang solid, adanya supervisi yang suportif, serta kegiatan santai bersama yang mendukung interaksi antar karyawan.

4. Esteem (Kebutuhan penghargaan)

Kebutuhan ini mencakup keinginan untuk mendapatkan penghargaan atas pencapaian pribadi, memperoleh pengakuan dan rasa hormat atas kemampuan serta keahlian yang dimiliki, serta atas kontribusi dan efektivitas dalam menjalankan tugas pekerjaannya. Oleh karena itu, penting bagi individu untuk memberikan pengakuan melalui manajemen kinerja yang baik, penghargaan, apresiasi, serta promosi atau publikasi positif atas pencapaian karyawan.

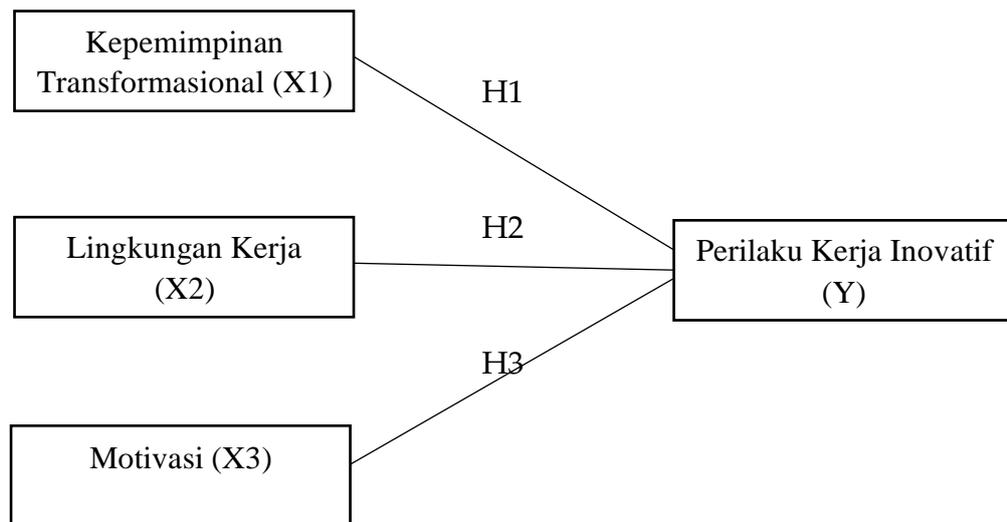
5. Self-actualization (Kebutuhan aktualisasi diri)

Self-actualization terkait dengan proses pengembangan kemungkinan nyata obsesi individu. Kebutuhan untuk menunjukkan keterampilan, keterampilan, dan kemungkinan individu. Realisasi diri adalah proses yang terus terjadi dan tidak pernah mengalami kepuasan. Faktanya, kebutuhan untuk menyadari diri sendiri adalah kemungkinan yang meningkat karena individu mengekspresikan perilaku mereka. Individu yang didorong oleh keinginan untuk mencapai realisasi diri dengan senang hati menghadapi tugas menguji keahlian dan keterampilan mereka. Oleh karena itu, manajer dapat melakukan tugas yang menantang untuk memastikan penggunaan keterampilan dan kreativitas mereka secara optimal.

## KERANGKA PEMIKIRAN

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini menguraikan keterkaitan antara kepemimpinan transformasional, suasana kerja, dan motivasi terhadap perilaku

inovatif dalam pekerjaan. Ketiga elemen tersebut diharapkan dapat berkontribusi dalam memotivasi karyawan PT JNE Bekasi untuk menciptakan ide-ide segar melalui pengaruh dari pemimpin, lingkungan kerja yang positif, serta motivasi pribadi yang ada.



## HIPOTESIS

### Keterangan:

**H1:** Diduga kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif

**H2:** Diduga Lingkungan Kerja berpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif

**H3:** Diduga Motivasi berpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan studi yang menggunakan metode kuantitatif. Metode kuantitatif adalah pendekatan yang berfokus pada pengumpulan dan analisis data dalam bentuk angka, yang diperoleh melalui proses pengukuran. Data tersebut diolah menggunakan analisis statistika untuk mendapatkan informasi yang berarti mengenai perbedaan antar kelompok atau hubungan antara variabel tertentu. (Hoirunnisak & Izzati, 2022). Variabel yang telah ditetapkan dianalisis dan diidentifikasi dengan jelas serta dapat diukur. Penelitian ini merupakan analisis korelasi, yaitu metode yang digunakan untuk mengetahui hubungan antara variabel-variabel yang diteliti, terlepas dari apakah ada hubungan antara variabel-variabel tersebut (Periantalo, 2016).

## Populasi dan Sampel

Populasi yang berfokus pada penelitian ini adalah karyawan PT JNE di Kota Bekasi. Jumlah responden yang berkontribusi pada survei ini adalah 60. Penyebaran kuesioner penelitian, yang berfungsi sebagai indikator kunci dari penyediaan jawaban untuk semua pertanyaan, dijalankan melalui platform online dan dikirim langsung ke karyawan PT JNE selama kunjungan mereka. Pengukuran dilakukan dengan menggunakan skala Likert, mulai dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju), dengan penekanan pada pengakuan yang tegas terhadap tidak adanya pelanggaran.

## Pengumpulan Data

Proses pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dalam dua tahap. Tahap pertama mencakup penyebaran kuesioner kepada 60 responden guna menguji instrumen penelitian. Untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan, digunakan metode analisis Partial Least Square (PLS). Selanjutnya, data utama yang dikumpulkan melalui kuesioner akan dianalisis menggunakan perangkat lunak SMART PLS 3, dengan tujuan mengevaluasi hubungan antar variabel melalui uji validitas dan reliabilitas.

## Teknik Analisis Data

Menurut Gozali (2006), Metode Partial Least Square (PLS) adalah teknik analisis yang digunakan untuk melihat hubungan antar variabel dan lebih fokus pada seberapa besar variasi data yang bisa dijelaskan. Dalam penelitian ini, metode ini didasarkan pada kovarian, karena lebih menekankan pengujian kualitas atau teori dibandingkan dengan SEM yang berbasis varian. PLS dianggap efektif untuk analisis karena tidak mensyaratkan distribusi data yang benar-benar normal dan dapat digunakan meskipun ukuran sampel tidak terlalu besar.

### 1. Model Pengukuran (Outer Model)

Model pengukuran atau outer model menggambarkan bagaimana sekumpulan indikator merepresentasikan variabel laten tertentu. Terdapat tiga kriteria utama dalam menilai outer model, yaitu validitas konvergen, validitas diskriminan yang dinilai melalui nilai Average Variance Extracted (AVE), serta reliabilitas yang diukur menggunakan nilai komposit dan Cronbach's alpha (Kodarisman & Nugroho, 2013).

Validitas konvergen dalam perangkat lunak SmartPLS dapat dilihat melalui nilai outer loading atau faktor muat, yang dianggap tinggi jika nilainya lebih dari nol. Nilai loading di atas 0,7 dinilai ideal, karena menunjukkan bahwa indikator tersebut mampu mengukur konstruk yang dimaksud dengan baik. Selain itu,

validitas konvergen juga dinilai melalui nilai Average Variance Extracted (AVE). Pengujian validitas konvergen dilakukan dengan melihat nilai AVE, dan dalam penelitian ini, seluruh indikator dinyatakan valid karena nilai AVE-nya melebihi 0,5. Artinya, indikator tersebut mampu menjelaskan lebih dari 50% variasi konstruk yang diukur (Hair et al., 2014).

Tes reliabilitas konstruksi dilakukan dari dua kriteria: reliabilitas komposit dan kumpulan indikator di mana Cronbach Alpha mengukur komponen. Dalam hal keandalan construct realibility di anggap dapat diandalkan lebih dari 0.7, sedangkan skor minimal untuk Cronbach Alpha sebaiknya di atas 0.6 (Kodarisman & Nugroho, 2013).

## 2. Model Struktural (Inner Model)

Model struktural atau inner model menunjukkan hubungan prediktif antara variabel laten dalam penelitian ini. Evaluasi model struktural bertujuan untuk menilai pentingnya hubungan antara variabel laten dengan memperhatikan koefisien jalur yang ada.

## PEMBAHASAN

### Outer Loading

Berikut merupakan hasil pengujian outer loading yang dapat dilihat pada Tabel berikut:

**Tabel 1. Outer Loading**

	Kepemimpinan Transformasional	Lingkungan Kerja	Motivasi	Perilaku Kerja Inovatif
X1.1	0,748			
X1.11	0,719			
X1.2	0,932			
X1.3	0,875			
X1.4	0,849			
X1.5	0,876			
X1.6	0,760			
X1.7	0,726			
X1.8	0,703			
X2.1		0,731		
X2.2		0,764		
X2.4		0,713		
X2.6		0,867		
X2.7		0,816		
X2.8		0,767		
X3.1			0,801	

X3.10			0,749	
X3.11			0,746	
X3.12			0,744	
X3.13			0,769	
X3.14			0,808	
X3.15			0,759	
X3.2			0,735	
X3.3			0,717	
X3.4			0,759	
X3.5			0,745	
X3.6			0,738	
X3.7			0,774	
X3.8			0,767	
X3.9			0,735	
Y1				0,764
Y10				0,781
Y11				0,756
Y12				0,777
Y2				0,751
Y3				0,763
Y4				0,764
Y5				0,707
Y6				0,742
Y7				0,772
Y8				0,805
Y9				0,783

Sumber: SmartPLS 3.0, 2024

Setiap indikator dalam penelitian ini menunjukkan nilai sebesar  $\geq 0,70$ , seperti yang terlihat dari hasil pengujian validitas konvergen yang terdapat pada Tabel 1, dengan demikian, semua indikator memenuhi kriteria.

### **Cronbach's Alpha dan Composite Reliability (*Internal Consistency Reliability*)**

Uji yang harus dilakukan pada *outer model* berikutnya adalah pengujian konsistensi internal reliabilitas. Pengujian ini dilaksanakan dengan memanfaatkan nilai Cronbach alpha dan reliabilitas komposit yang menunjukkan hubungan antara indikator dalam suatu konstruk. Sementara itu, reliabilitas komposit mempertimbangkan perbedaan *outer loading* dari *variable indikator*. Nilai reliabilitas komposit dan Cronbach alpha yang diterima harus berada di atas 0,6 (Kodarisman & Nugroho, 2013).

**Tabel 2. Cronbach's Alpha dan Composite Reliability (Internal Consistency Reliability)**

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Kepemimpinan Transformasional	0,934	0,968	0,942	0,644
Lingkungan Kerja	0,871	0,902	0,902	0,605
Motivasi	0,948	0,961	0,953	0,573
Perilaku Kerja Inovatif	0,937	0,945	0,944	0,584

Sumber: SmartPLS 3.0, 2024

Hasil analisis yang termasuk dalam Tabel 2 menunjukkan bahwa semua variabel laten memenuhi persyaratan uji reliabilitas. Ini didasarkan pada nilai Cronbach Alpha dan realibilitas keseluruhan semua variabel laten dengan nilai di atas 0,7. Oleh karena itu, semua variabel laten dipertimbangkan dengan reliabel setelah memenuhi semua metrik yang ditentukan.

#### *Average Variance Extracted (AVE)*

Validitas konvergen merujuk pada tingkat kemampuan suatu konstruk dalam mengukur setiap indikator yang terkait. Pengujian validitas konvergen dapat dilaksanakan dengan menilai *Average Variance Extracted (AVE)*.

**Tabel 3. Validitas Konvergen (AVE)**

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional	0,644	Valid
Lingkungan Kerja	0,605	Valid
Motivasi	0,573	Valid
Perilaku Kerja Inovatif	0,584	Valid

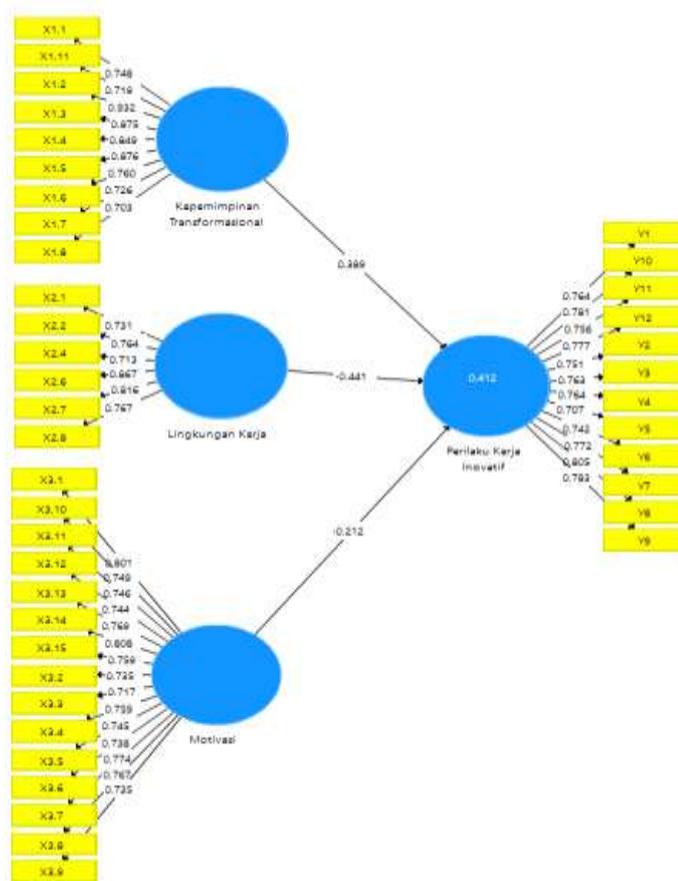
Sumber: SmartPLS 3.0, 2024

Berdasarkan Tabel 2, seluruh konstruk kepemimpinan transformasional (AVE = 0,644), lingkungan kerja (AVE = 0,605), motivasi (AVE = 0,573), dan perilaku kerja inovatif (AVE = 0,584) memenuhi kriteria validitas konvergen karena  $AVE > 0,5$ . Hal ini berarti instrumen dapat mengukur konstruk yang dimaksud secara valid.

#### **Pengujian Model Struktural (Inner Model)**

Internal show yang terkadang dikenal sebagai (internal connection, auxiliary show dan substantive hypothesis) menjelaskan hubungan antar variable-variabel penelitian (basic show). Uji Inward Demonstrate digunakan untuk menilai

keterkaitan antara konstruk laten sesuai dengan hipotesis yang telah dirumuskan dalam penelitian.



Gambar 1. Model Struktur

Gambar ini menunjukkan model struktural (inner model) yang dihasilkan oleh analisis PLS-SEM dan menunjukkan hubungan antara variabel manajemen transformatif, lingkungan kerja dan motivasi untuk perilaku kerja yang inovatif. Berdasarkan analisis yang dilakukan, Kepemimpinan Transformatif (koefisien 0,389) dan Lingkungan Kerja (koefisien 0,441) memiliki pengaruh positif terhadap perilaku inovatif para karyawan. Sementara itu, variabel Motivasi memiliki dampak negatif dengan nilai koefisien sebesar -0,212. Nilai R-square yang mencapai 0,412 menunjukkan bahwa ketiga variabel tersebut secara kolektif dapat menjelaskan 41,2% variasi dari Perilaku Kerja Inovatif. Penemuan ini menekankan pentingnya kepemimpinan dan suasana kerja dalam mendorong inovasi di lingkungan kerja.

## R-Square

Uji model internal, yang juga dikenal sebagai model struktural, dilakukan untuk melihat hubungan antar konstruk, nilai signifikansi, serta nilai R-square dari penelitian yang dijalankan. Pengujian ini menggunakan nilai t dan signifikansi dari koefisien jalur untuk mengetahui seberapa kuat hubungan antar variabel. Evaluasi model dengan PLS dilakukan untuk menilai apakah hubungan antar variabel dalam model sudah sesuai dan signifikan, langkah pertama adalah memeriksa setiap R-kuadrat untuk variabel laten yang bersifat dependen. Tabel ini menyajikan hasil perkiraan nilai R-square dari SmartPLS.

**Tabel 4. Nilai R-Square**

	R Square	R Square Adjusted
<b>Perilaku Kerja Inovatif</b>	0,412	0,380

Sumber: SmartPLS 3.0, 2024

Tabel di atas menunjukkan nilai R-squared 0,412. Nilai ini menunjukkan bahwa efek dari variabel independen adalah 41,2%, dan bahwa variabel yang tidak termasuk dalam model berkontribusi hingga 58,8%.

## Uji GOF

Indeks Goodness of Fit (GOF) merupakan ukuran yang digunakan untuk menilai kinerja keseluruhan dari kombinasi antara model pengukuran dan model struktural dalam suatu penelitian. GOF dihitung dengan mengambil akar kuadrat dari hasil perkalian antara nilai rata-rata communalities dan rata-rata R<sup>2</sup> dalam model. Nilai GOF berada dalam rentang 0 hingga 1. Adapun interpretasinya adalah sebagai berikut: nilai 0,1 menunjukkan tingkat GOF yang rendah, 0,25 menunjukkan tingkat sedang, dan 0,36 menunjukkan tingkat GOF yang tinggi. (Imam Ghhozali, 2012). Anda harus mencari nilai GOF secara manual di PLS-SEM.

$$GoF = \sqrt{AVE \times R^2}$$

$$GoF = \sqrt{\left(\frac{0,644+0,605+0,573+0,584}{4}\right) \times \sqrt{0,412}}$$

$$GoF = \sqrt{\frac{2,406}{4} \times \sqrt{0,412}}$$

$$GoF = \sqrt{0,6015 \times 0,412}$$

$$GoF = \sqrt{0,2478}$$

$$GoF = 0,497$$

Berdasarkan Tenenhou (2004), Nilai Goodness Of Fit (GOF) adalah 0,1, nilai GOF medium adalah 0,25, dan nilai GOF yang besar adalah 0,38. Berdasarkan analisis GOF yang menunjukkan nilai 0,497, kami dapat menarik kesimpulan bahwa tingkat implementasi model penelitian adalah 50%. Ini menunjukkan tingkat kelayakan yang cukup besar.

## PENGUJIAN HIPOTESIS

Interaksi antar variabel penelitian dapat dilihat dari signifikansi parameter yang telah diestimasi. Angka yang terdapat pada hasil keluaran untuk berat digunakan untuk menguji hipotesis. Tabel ini menunjukkan hasil perkiraan untuk pengujian model struktural.

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
<b>Kepemimpinan Transformasional -&gt; Perilaku Kerja Inovatif (H1)</b>	0,389	0,370	0,145	2,674	<b>0,008</b>
<b>Lingkungan Kerja -&gt; Perilaku Kerja Inovatif (H2)</b>	-0,441	-0,449	0,084	5,253	<b>0,000</b>
<b>Motivasi -&gt; Perilaku Kerja Inovatif (H3)</b>	-0,212	-0,248	0,115	1,851	<b>0,065</b>

Sumber: SmartPLS 3.0, 2024

Dalam simulasi PLS, semua hubungan hipotetis diuji secara statistik. Dalam konteks ini, sampel menggunakan metode bootstrap. Pengujian bootstrap juga dimaksudkan untuk meminimalkan kemungkinan kesalahan dalam data penelitian. Misalnya, hasil bootstrap untuk analisis PLS adalah:

### **Penguji Hipotesis 1 (Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Perilaku Kerja Inovatif)**

Nilai koefisiennya adalah 0,389, statistik T adalah 2.674, dan nilai p adalah 0,008. Hipotesis alternatif H1 dapat diterima, karena nilai-p kurang dari 0,05. Ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki dampak signifikan atau positif pada perilaku kerja inovatif.

## **Penguji Hipotesis 2 ( Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Perilaku Kerja Inovatif)**

Nilai koefisien adalah -0.441, statistik t adalah 5.253, dan nilai p adalah 0.000. Hipotesis kedua dapat diterima karena nilai-p kurang dari 0,05. Ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki efek yang signifikan dan positif pada perilaku kerja inovatif

## **Pengujian Hipotesis 3 (Pengaruh Motivasi terhadap Perilaku Kerja Inovatif)**

Koefisien -0.212 dengan statistik t adalah 1,851 dan nilai p adalah 0,065. Hipotesis kedua ditolak karena nilai-p lebih besar dari 0,05. Ini menunjukkan bahwa motivasi tidak memiliki dampak positif yang signifikan pada perilaku kerja inovatif.

## **SIMPULAN**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja memiliki dampak positif dan signifikan pada perilaku inovatif karyawan PT JNE di Kota Bekasi. Ini mengindikasikan bahwa ketika pemimpin dapat memberikan bimbingan, semangat, dan perhatian kepada karyawan, mereka akan lebih terdorong untuk berpikir kreatif serta menghasilkan ide-ide baru dalam tugas mereka. Suasana kerja yang kondusif, seperti lingkungan yang nyaman dan hubungan yang saling mendukung, juga mendorong karyawan untuk berinovasi. Di sisi lain, motivasi karyawan tidak menunjukkan dampak yang signifikan terhadap munculnya perilaku inovatif. Hal ini mengisyaratkan bahwa meskipun seseorang merasa termotivasi, itu tidak menjamin bahwa mereka akan berinovasi tanpa adanya kepemimpinan yang memberi inspirasi dan lingkungan kerja yang mendukung. Secara keseluruhan, ketiga variabel dalam studi ini mampu menjelaskan 41,2% dari variasi perilaku kerja inovatif karyawan.

## **SARAN**

Berdasarkan analisis yang dilakukan, disarankan agar perusahaan lebih memprioritaskan peningkatan keterampilan pemimpinnya sehingga mereka dapat secara konsisten menerapkan kepemimpinan yang bersifat transformasional. Pemimpin harus bisa menjadi teladan, memberikan dorongan, dan mendukung setiap gagasan inovatif dari para karyawan. Di samping itu, perusahaan juga harus menciptakan suasana kerja yang lebih nyaman, bersih, aman, dan mendukung agar karyawan merasa lebih betah dan meningkat produktivitasnya. Terkait motivasi, perusahaan perlu mengevaluasi kembali sistem insentif atau bentuk dukungan yang diberikan kepada karyawan agar lebih mampu menginspirasi semangat berinovasi. Untuk penelitian di masa mendatang, disarankan untuk menambahkan variabel lain

seperti budaya organisasi, kepuasan karyawan, atau tingkat partisipasi karyawan demi memperoleh hasil yang lebih menyeluruh.

#### DAFTAR PUSTAKA

(WIPO), W. I. P. O. (2024). *Global Innovation Index (GII)*.

Aditya, D. N. R., & Ardana, K. (2016). PENGARUH IKLIM ORGANISASI , KEPEMIMPINAN Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5(3), 1801–1830.

Anah, S., Widayati, C. C., & W., A. (2020). the Effect of Transformational Leadership Style, Work Motivation and Discipline on Employee Performance. *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 1(2), 290–301. <https://doi.org/10.31933/dijdbm.v1i2.159>

Bernhard Tewal, Adolfina, Merinda, Pandowo, H. (2017). Perilaku Organisasi. In *Sustainability (Switzerland)* (Vol. 11, Issue 1). [http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1091/RED2017-Eng-8ene.pdf?sequence=12&isAllowed=y%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2008.06.005%0Ahttps://www.researchgate.net/publication/305320484\\_SISTEM\\_PEMBETUNGAN\\_TERPUSAT\\_STRATEGI\\_MELESTARI](http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1091/RED2017-Eng-8ene.pdf?sequence=12&isAllowed=y%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2008.06.005%0Ahttps://www.researchgate.net/publication/305320484_SISTEM_PEMBETUNGAN_TERPUSAT_STRATEGI_MELESTARI)

Budiarsa, I. K. (2021). *Beban Kerja dan Kinerja Sumber Daya Manusia*. <https://id.scribd.com/document/664472051/BOOK-KINERJA-Beban-Kerja-Dan-Kinerja-Sumber-Daya-Manusia-I-Komang-Budiasa-Z-lib-org>

Fathiyah, F., Andriani, Z., & Fitriaty, F. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Perilaku Kerja Inovatif sebagai Variabel Mediasi pada Pegawai Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Muaro Jambi. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 22(3), 2269. <https://doi.org/10.33087/jiubj.v22i3.3057>

Haekel Awwali, M., Sentosa, E., & Sarpan, S. (2024). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening PT Putra Rasya Mandiri. *Ikraith-Ekonomika*, 7(2), 166–173. <https://doi.org/10.37817/ikraith-ekonomika.v7i2.3345>

Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106–121. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>

Hoirunnisak, & Izzati, U. A. (2022). Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Perilaku Inovatif pada Karyawan. *Character : Jurnal Penelitian Psikologi Karyawan*, 9(4), 142–156.

<https://ejournal.unesa.ac.id/index.php/character/article/view/46789>

- Jonatan, A. I., & S., O. V. P. K. (2022). *Jurnal EMBA Vol . 10 No . 4 Oktober 2022 , Hal . 1088-1098. 10(4), 1088–1098.*
- Kodarisman, R., & Nugroho, E. (2013). Evaluasi Penerapan Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian ( SIMPEG ) di Pemerintah Kota Bogor. *Jnteti Issn:2301-4156, 2(2), 24–32.*
- Novriani Gultom, H., & Nurmaysaroh. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Transekonomika: Akuntansi, Bisnis Dan Keuangan, 1(2), 191–198.* <https://doi.org/10.55047/transekonomika.v1i2.36>
- Nurhidayat, A., & Septyarini, E. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Transformasional Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Budaya Organisasi Terhadap Perilaku Inovatif. *Jurnal Online Ekonomi Bisnis Dan Manajemen Daulat Rakyat, 5(2), 54–67.*
- Periantalo, J. (2016). *Penelitian Kuantitatif untuk Psikologi.*
- R, P., Mutiara, R., & Ruswanti, E. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Perilaku Inovatif pada RS Prabumulih. *Jurnal Impresi Indonesia, 2(3), 266–278.* <https://doi.org/10.58344/jii.v2i3.2250>
- Rizali, S., Studi Administrasi Publik, P., Tinggi Ilmu Administrasi Tabalong Komplek Stadion Olahraga Sarabakawa, S., Pembataan, K., Murung Pudak, K., Tabalong, K., & Kalimantan Selatan, P. (2024). *Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Pegawai Pemerintah Di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Tabalong. 7.*
- Suriagiri. (2020). Kepemimpinan Transformatif. In *Kompasiana*. [https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=myYrEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=kepemimpinan&ots=uCIh7XdOeQ&sig=6NxAKECd3vsq9da96-odo6YW\\_bo](https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=myYrEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=kepemimpinan&ots=uCIh7XdOeQ&sig=6NxAKECd3vsq9da96-odo6YW_bo)
- Ulinnuha, M., & Zahra. (2025). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT JNE Karang Satria. *Manager : Jurnal Ilmu Manajemen, 2(2), 69.* <https://doi.org/10.32832/manager.v2i2.2562>
- Widayati, C., H. Rahardjo, T., & Febriyanti, M. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi, 22(3), 466–485.* <https://doi.org/10.24912/je.v22i3.286>