

**PENGARUH KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA
KARYAWAN DENGAN PERILAKU KERJA
INOVATIF SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(STUDI PADA KARYAWAN KANTOR WILAYAH
PT. BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO) TBK. SEMARANG)**



SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)
pada Program Sarjana Fakultas Ekonomika dan Bisnis
Universitas Diponegoro

Disusun oleh :

VITTA PERTIWI
NIM. 12010115120076

**FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2019**

PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Vita Pertiwi
Nomor Induk Mahasiswa : 12010115120076
Fakultas/Departemen : Ekonomika dan Bisnis/Manajemen
Judul Skripsi : PENGARUH KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DENGAN PERILAKU
KERJA INOVATIF SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING (STUDI PADA KARYAWAN
KANTOR WILAYAH PT. BANK RAKYAT
INDONESIA (PERSERO) TBK. SEMARANG)
Dosen Pembimbing : Dr. E Hj. Intan Ratnawati, M.Si

Semarang, 1 Agustus 2019

Dosen Pembimbing



(Dr. E Hj. Intan Ratnawati, M.Si)
NIP. 19620925 198603 2000

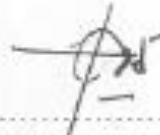
PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

Nama Mahasiswa : Vitta Pertiwi
Nomor Induk Mahasiswa : 12010115120076
Fakultas/Departemen : Ekonomika dan Bisnis/Manajemen
Judul Skripsi : PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN PERILAKI KERJA INOVATIF SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI PADA KARYAWAN KANTOR WILAYAH PT. BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO) TBK. SEMARANG)

Telah dinyatakan lulus pada tanggal 15 Agustus 2019

Tim Penguji

1. Dr.E Hj. Intan Ratnawati, M.Si.



(.....)

2. Dr. Fuad Mas'ud, MIR.



(.....)

3. Drs. Budi Sudaryanto, MT.



(.....)

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini saya, Vitta Pertiwi, menyatakan bahwa skripsi dengan judul : PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI PERILAKU KERJA INOVATIF SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi pada karyawan Kantor Wilayah PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Semarang), adalah hasil tulisan saya sendiri. Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan/atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin itu, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut di atas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijazah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, 1 Agustus 2019

Yang Membuat Pernyataan,



Vitta Pertiwi

NIM. 12010115120076

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO

“Karena sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan. Maka apabila kamu telah selesai (dari suatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain dan hanya kepada Tuhanmulah hendaknya kamu berharap”

[Q.S. Al Insyirah: 5-8]

Apabila kita menginginkan sesuatu yang baik terjadi, maka lakukanlah hal yang baik sebelumnya. Hal yang terjadi pada hari ini merupakan hasil dari apa yang kita perbuat sebelumnya.

[Vitta Pertiwi]

PERSEMBAHAN

Skripsi ini dipersembahkan untuk ibu tercinta Suharyati, untuk wanita terhebatku, wanita yang mau mengalahkannya demi kebahagiaan anak-anaknya. Terimakasih untuk keikhlasan dan kesabaran ibu dalam menjaga dan mempertahankan keutuhan keluarga kita. Skripsi ini merupakan salah satu cara Vitta dalam membalas segala pengorbanan ibu demi keluarga kita. Terimakasih ibuku.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh dari variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui variabel perilaku kerja inovatif sebagai mediator pada salah satu Kantor Wilayah PT. Bank Rakyat Indonesia yang terdapat di Semarang. Penelitian ini menggunakan sumber data berupa data primer melalui pendistribusian kuesioner penelitian dan data sekunder melalui jurnal, buku, dan data relevan yang diperoleh dari lembaga terpercaya.

Penelitian ini menggunakan terknik pendekatan *non-probability sampling*, lebih khususnya yaitu dengan *purposive sampling* melalui pendistribusian kuesioner pada 85 responden karyawan Kantor Wilayah PT. Bank Rakyat Indonesia Semarang. Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini meliputi uji reliabilitas, uji validitas, uji asumsi klasik, uji t, uji F, uji koefisien determinasi, analisis jalur dan uji sobel untuk mengetahui efek mediasi.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan perilaku kerja inovatif sebagai variabel intervening dan kepemimpinan transformasional secara langsung berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kata kunci : *Gaya Kepemimpinan Transformasional, Perilaku Kerja Inovatif, Kinerja Karyawan*

ABSTRACT

This study aims to determine and analyze the influence of transformational leadership variables on employee performance through innovative work behaviour variables as a mediator in one of the Regional Offices of PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, in Semarang. This data uses data sources consisting of primary data through the distribution of research questionnaires and secondary data through journals, books and relevant data obtained from trusted institutions.

This study uses a non-probability sample, more specifically that is by the purposive sampling through distributing questionnaires to 85 respondents of the Regional Office employees of PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, Semarang. The data analysis technique used in this study uses reliability testing, validity test, classic assumption test, t test, F test, coefficient of determination test, path analysis and sobel test to find mediation effects.

This results of this study show how transformational leadership has a positive and significant effect on employee performance with innovative work behaviour as intervening variables and transformational leadership directly related to positive and significant impact on employee performance.

Keywords : Transformational Leadership, Employee Performance, Innovative Work Behaviour

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum wr.wb.

Segala puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT atas segala rahmat dan karunia yang telah diberikan-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi dengan judul “PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN PERILAKU KERJA INOVATIF SEBAGAI VARIABEL INTEVENING PADA KARYAWAN KANTOR WILAYAH PT. BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO) TBK. SEMARANG” sebagai syarat untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1) pada Program Sarjana Fakultas Ekonomika dan Bisnis Departemen Manajemen Universitas Diponegoro.

Dalam penyusunan skripsi ini penulis menyadari tanpa adanya doa, dukungan, dan bantuan dari berbagai pihak, penulisan skripsi ini tidak akan dapat terwujud. Oleh karena itu perkenankanlah penulis mengucapkan terimakasih kepada :

1. Bapak Dr. Suharnomo, SE, M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro atas segala dedikasinya demi membuat Fakultas Ekonomika dan Bisnis menjadi lebih baik.
2. Bapak Dr. Harjum Muharam, SE, M.E. selaku Kepala Departemen Manajemen, atas segala dukungan baik secara administrative maupun secara moral melalui ilmu yang telah diberikan.
3. Bapak I Kadek Made Sukresna M.Si. selaku dosen wali selama menempuh pendidikan sarjana Manajemen di Fakultas Ekonomika dan Bisnis yang telah memberi bimbingan dan dukungan kepada peneliti dalam menjalani proses belajar di Universitas Diponegoro.
4. Ibu Dr.E Hj. Intan Ratnawati, M.Si. selaku dosen pembimbing peneliti yang telah mendukung peneliti dan memeberi banyak masukan kepada peneliti dalam menyelesaikan penelitian ini.
5. Bapak Dr. Fuad Mas’ud, MIR. Dan Bapak Drs. Budi Sudaryanto, MT. selaku dosen penguji dalam ujian sidang skripsi yang telah memberikan arahan terkait penulisan penelitian.
6. Segenap dosen dan staf Fakultas Eknonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro atas ilmu dan bantuan yang telah diberikan kepada penulis selama menjalani perkuliahan.

7. Mas Imam selaku karyawan Divisi SDM Kantor Wilayah PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Semarang yang telah membantu proses perijinan dan penyebaran kuesioner kepada karyawan. Terimakasih atas bantuannya dan kesabaran Mas Imam dalam meladeni setiap pertanyaan dan permintaan penulis.
8. Ibu Suharyati dan Bapak Muh Ali Baderi selaku kedua orang tua penulis serta Mas Wahyu, Mas Alfin, dan Najma yang selalu mendoakan dan mendukung penulis untuk menyelesaikan skripsi ini.
9. Sahabat semasa putih abu-abu, teman sebangku selama tiga tahun masa SMA-ku hingga kini, Army, yang selalu menanyakan dan mendoakan untuk kemudahan pengerjaan skripsiku, serta mau memahami kesulitan-kesulitan penulis.
10. Sahabat selama masa perkuliahan, untuk grup Indewe, Sekar, Nisa, Laila, Ade, dan Desy. Sahabat semenjak semester awal hingga kini dan semoga bisa terjalin dengan erat seterusnya. Terimakasih untuk kebaikan, kesederhanaan dan ketulusan kalian untuk persahabatan ini.
11. Teman-teman selama masa KKN Kecamatan Wonokerto, khususnya untuk teman-teman Desa Wonokerto Kulon, Widi, Gitty, Dian, Mega, Rahma, Lia, Jou, Ricky, terimakasih untuk kebersamaan, kelucuan dan kehangatan selama masa pengabdian. Penulis sangat bersyukur selama masa KKN dipersatukan dengan orang-orang yang baik dan apa adanya.
12. Uul dan Prima selaku teman dikonsentrasi SDM, teman cerita seputar pertemanan, perkuliahan, skripsi dan lain-lainnya. Terimakasih untuk kesediaan waktunya meladeni omongan penulis. Semoga pertemanannya terus terjalin hingga akhir.
13. Fadhil selaku rekan seperbimbingan, terimakasih karena dengan melihat semangatmu mengerjakan skripsi dengan cepat, memotivasi penulis untuk segera menyelesaikan skripsinya.
14. Teman-teman UKM Basket FEB UNDIP yang telah menjadi tempat penulis untuk mengembangkan kemampuan berorganisasi. Khususnya terimakasih kepada Akbar selaku ketua, Disha selaku sekretaris yang sangat sabar selama berkolaborasi dengan penulis selaku bendahara, sehingga bisa menyelesaikan amanah dengan baik.
15. Teman-teman Indonesia Youth Political Indonesia yang telah mengajarkan pengetahuan mengenai dunia perpolitikan kepada penulis yang masih awam ini. Terimakasih untuk bimbingan dan hubungan pertemanannya, walaupun

berasal dari disiplin ilmu yang berbeda-beda tetapi kalian sangat *welcome* terhadap orang baru.

16. Seluruh rekan/Manajemen angkatan 2015 yang telah memberikan warna kehidupan selama perkuliahan, saling memotivasi dan mendukung dalam proses perkuliahan.
17. Serta pihak-pihak lain yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, terimakasih untuk dukungan, motivasi dan doa yang diberikan kepada penulis dalam upaya penyelesaian skripsi ini.

Penulis tentunya menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih jauh dai kata sempurna, sehingga penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari berbagai pihak. Semoga dengan adanya skripsi ini, dapat memberikan manfaat positif terhadap dunia pendidikan.

Semarang, 1 Agustus 2019
Penulis



Vitta Pertiwi

12010115120076

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN.....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI.....	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR.....	xvii
DAFTAR LAMPIRAN	xviii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	15
1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian.....	16
1.3.1. Tujuan Penelitian	16
1.3.2. Kegunaan Penelitian.....	16
1.4. Sistematika Penulisan.....	17
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	19
2.1. Landasan Teori	19
2.1.1. Kepemimpinan Transformasional	19
2.1.2. Kinerja Karyawan.....	22
2.1.3. Perilaku Kerja Inovatif.....	25
2.2. Penelitian Terdahulu	28
2.3. Hubungan Antar Variabel	32
2.3.1. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.....	32

2.3.2.	Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif.....	35
2.3.3.	Pengaruh perilaku kerja inovatif terhadap kinerja karyawan.....	37
2.4.	Kerangka Pemikiran	39
BAB III	METODE PENELITIAN	41
3.1.	Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel	41
3.1.1.	Definisi Variabel Penelitian	41
3.1.2.	Definisi Operasional Penelitian	42
3.2.	Populasi dan Sampel	44
3.2.1.	Populasi.....	44
3.2.2.	Sampel.....	44
3.3.	Jenis dan Sumber Data	46
3.3.1.	Data Primer.....	46
3.3.2.	Data Sekunder	46
3.4.	Metode Pengumpulan Data	47
3.5.	Skala Pengukuran	48
3.6.	Metode Analisis.....	48
3.6.1.	Analisis Kuantitatif.....	49
3.6.2.	Uji Kelayakan Instrumen.....	49
3.6.3.	Uji Asumsi Klasik.....	50
3.6.4.	Uji Godness of Fit.....	53
3.6.5.	Uji Hipotesis.....	54
3.6.6.	Uji Sobel	58
BAB IV	HASIL DAN PEMBAHASAN.....	60
4.1.	Deskripsi Objek Penelitian.....	60
4.1.1.	Sejarah PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.....	60
4.1.2.	Jaringan Kerja dan Struktur Organisasi	63
4.2.	Gambaran Umum Responden	64
4.2.1.	Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	65
4.2.2.	Responden Berdasarkan Usia	66
4.2.3.	Data Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	67

4.3. Analisis Angka Indeks	67
4.3.1 Deskripsi Variabel Kepemimpinan Transformasional.....	69
4.3.2 Deskripsi Variabel Perilaku Kerja Inovatif.....	70
4.3.3 Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan	72
4.4. Uji Instrumen.....	73
4.4.1. Uji Validitas.....	73
4.4.2. Uji Reliabilitas	74
4.5. Uji Asumsi Klasik	75
4.5.1. Uji Normalitas	75
4.5.2. Uji Heteroskedastisitas.....	78
4.5.3. Uji Linearitas.....	81
4.6. Uji Godness of Fit	82
4.6.1. Uji F.....	82
4.6.2. Uji t.....	84
4.6.3. Koefisien Determinasi (R²).....	85
4.7. Analisis Jalur	88
4.7.1. Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Pengaruh Total Antar Variabel.....	90
4.7.2. Uji Sobel	91
4.8. Pembahasan	92
4.8.1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan.....	92
4.8.2. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Perilaku Kerja Inovatif.....	94
4.8.3. Pengaruh Perilaku Kerja Inovatif Terhadap Kinerja Karywan.....	95
4.8.4. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Perilaku Kerja Inovatif Sebagai Variabel Intervening	97
BAB V PENUTUP.....	100
5.1. Simpulan.....	100
5.2. Keterbatasan Penelitian	101
5.3. Saran.....	102

5.3.1. Bagi Perusahaan.....	102
5.3.2. Bagi Penelitian Mendatang.....	103
DAFTAR PUSTAKA	104
LAMPIRAN.....	107

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Data Perusahaan Pesaing Perbankan.....	3
Tabel 1.2	Data Peringkat Perbankan	6
Tabel 1.3	Riset Gap Hasil Penelitian.....	10
Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu.....	28
Tabel 3.1	Definisi Operasional.....	43
Tabel 3.2	Skala Pengukuran	48
Tabel 4.1	Sejarah PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.....	60
Tabel 4.2	Hasil Pengumpulan Data	65
Tabel 4.3	Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	65
Tabel 4.4	Data Responden Berdasarkan Usia	66
Tabel 4.5	Data Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	67
Tabel 4.6	Rentang Skor Analisis Indeks	68
Tabel 4.7	Perhitungan Angka Indeks Variabel Kepemimpinan Transformasiona	69
Tabel 4.8	Perhitungan Angka Indeks Variabel Perilaku Kerja Inovatif.....	71
Tabel 4.9	Perhitungan Angka Indeks Variabel Kinerja Karyawan	72
Tabel 4.10	Uji Validitas Pearson Correlation	74
Tabel 4.11	Hasil Uji Reliabilitas	75
Tabel 4.12	Uji Normalitas Analisis Statistik.....	77
Tabel 4.13	Hasil Uji Park (Model 1).....	80
Tabel 4.14	Hasil Uji Park (Model 2).....	80
Tabel 4.15	Hasil Uji Linearitas (Model 1)	81
Tabel 4.16	Hasil Uji Linearitas (Model 2)	81
Tabel 4.17	Hasil Uji F (Model 1)	83
Tabel 4.18	Hasil Uji F (Model 2)	83
Tabel 4.19	Hasil Uji t (Model 1)	84
Tabel 4.20	Hasil Uji t (Model 2)	85
Tabel 4.21	Hasil Koefisien Determinasi (Model 1)	86

Tabel 4.22 Hasil Koefisien Determinasi (Model 2)	86
Tabel 4.23 Hasil Koefisien Persamaan Regresi	89

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Model Penelitian.....	40
Gambar 3.1	Path Analysis Variabel Kepemimpinan Transformasional Dan Kinerja Karyawan Dimediasi Perilaku Kerja Inovatif	55
Gambar 4.1	Hasil Uji Normal Probability Plot (Model 1)	76
Gambar 4.2	Hasil Uji Normal Probability Plot (Model 2)	76
Gambar 4.3	Uji Heteroskedastisitas Scatterplot (Model 1).....	78
Gambar 4.4	Uji Heteroskedastisitas Scatterplot (Model 2).....	79
Gambar 4.5	Path Analysis Variabel Kepemimpinan Transformasional Dan Kinerja Karyawan Dimediasi Perilaku Kerja Inovatif	87
Gambar 4.6	Analisis Jalur Penelitian	90

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN A KUESIONER PENELITIAN	107
LAMPIRAN B TABULASI	112
LAMPIRAN C HASIL PENGOLAHAN DATA	115
LAMPIRAN D SURAT IZIN PENELITIAN.....	124
LAMPIRAN E SURAT KETERANGAN PENELITIAN	125

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Dunia bisnis semakin mengalami perubahan seiring dengan berkembangnya teknologi informasi dan komunikasi. Hadirnya inovasi sistem teknologi secara perlahan mengubah cara bisnis lama (tradisional) menjadi cara bisnis baru (digitalisasi). Pada dasarnya ekonomi digital memiliki karakteristik tujuan yang sama dengan ekonomi atau bisnis secara konvensional. Ekonomi digital dalam praktiknya, mengandalkan media internet dan teknologi guna mencapai tujuan bisnisnya. Ekonomi digital semakin menunjukkan eksistensinya dan diterima dengan baik oleh masyarakat, hal ini dikarenakan ekonomi digital dipandang lebih praktis, menghemat waktu dan mampu digunakan walaupun dalam keterbatasan jarak sekalipun.

Penggunaan teknologi informasi dan inovasi di sektor jasa keuangan memperlihatkan perkembangan yang cukup signifikan. Beragam layanan yang memanfaatkan penggunaan teknologi informasi atau yang lebih dikenal sebagai *Financial Technology (Fintech)* kini telah menjadi hal yang umum di masyarakat, baik melalui lembaga keuangan yang diawasi oleh OJK maupun yang ditawarkan oleh perusahaan start up dan belum terdaftar di OJK. Menurut data Asosiasi Fintech Indonesia (AFTech Indonesia) per November 2018 terdapat sebanyak 149 perusahaan start up, 24 lembaga keuangan dan 9 mitra asosiasi yang telah terdaftar di AFTech Indonesia. Sedangkan menurut data OJK

sampai dengan Agustus 2018, total jumlah penyelenggara fintech terdaftar dan berizin di OJK adalah sebanyak 64 perusahaan.

Bermunculannya organisasi usaha baru sebagai imbas dari inovasi sistem teknologi yang mampu menghadirkan inovasi pelayanan bagi masyarakat. Mereka bukanlah sebuah organisasi usaha besar, kebanyakan dari mereka justru bermula dari unit usaha kecil dengan inovasi yang diterapkan dan mampu untuk memberikan pelayanan yang diharapkan masyarakat, seperti penggunaan *e-commerce*, *e-banking*, *e-paper*, *e-money* yang kian mendominasi. Kemunculan organisasi usaha baru inilah yang dapat menyebabkan lembaga jasa keuangan konvensional dapat dengan mudah tergerus secara perlahan akibat dari lambannya inovasi yang diterapkannya.

Adanya perubahan cara berbisnis melalui media digital tentunya dapat mendatangkan keuntungan apabila dapat dimanfaatkan dengan tepat, tetapi dapat merugikan apabila pelaku usaha tidak melakukan persiapan dalam menghadapinya. Menurut Departemen Perlindungan Konsumen, Otoritas Jasa Keuangan dalam Kajian Perlindungan Konsumen pada Financial Technology (2017), pelaku usaha jasa keuangan dituntut untuk meningkatkan standar dan inovasi untuk menarik konsumen serta memenuhi kebutuhan masyarakat yang semakin modern. Upaya yang dapat dilakukan diantaranya dengan mengembangkan produk inovatif dan menguatkan sistem teknologi dalam bisnis yang dilakukan oleh pelaku usaha jasa keuangan. Saat ini, pelaku jasa keuangan di Indonesia sudah mulai melakukan pengembangan produk inovatif dan memperbaharui sistem teknologi dalam bisnisnya. Salah satunya pada sektor

lembaga jasa keuangan yang juga telah melakukan pengembangan dan pembaharuan (inovasi) *financial technology*, yakni pada layanan perbankan digital (*digital banking*). Hal ini patut dilakukan, dikarenakan kemunculan para pesaing dengan inovasi pada kenyataannya mampu menggeser peran perusahaan perbankan yang cukup serius.

Berikut data pesaing perbankan yang diperoleh dari Pricewaterhouse Coopers Indonesia (PwCI) selaku lembaga audit perbankan mengenai “Digital Banking Survey 2018”.

Tabel 1.1
Data Perusahaan Pesaing perbankan

Perusahaan Pesaing Perbankan	Tingkat Ancaman yang ditimbulkan (%)
Go-Jek	72
Alibaba	62
Grab	42
Tokopedia	38
Telkomsel	36
Amazon	28
Google	18
Facebook	12
Indosat	6
XL	4

Sumber : Pricewaterhouse Coopers Indonesia (2018)

Menurut data yang diperoleh Pricewaterhouse Coopers Indonesia mengenai *Digital Banking Survey* yang dipublikasikan pada Juli 2018, sejumlah perusahaan teknologi baik domestik maupun regional menjadi pesaing yang serius bagi perbankan. Pihak eksekutif senior dari berbagai perbankan di Indonesia yang dijadikan responden oleh PwCI memberikan pandangan

mengenai bermunculannya perusahaan *start up* pesaing perbankan. Mereka merupakan perusahaan *start up* yang mampu menghadirkan inovasi pelayanan dengan memanfaatkan penggunaan teknologi. Tanpa kita sadari, secara perlahan layanan-layanan yang umumnya terdapat dalam perbankan, dapat disediakan oleh mereka. Seperti layanan pembayaran, pembiayaan atau pembelian dapat mereka sediakan, bahkan tidak jarang disertai dengan promo dan keuntungan yang bisa didapat pengguna. Hal inilah yang menjadi alasan, bahwa perusahaan-perusahaan tersebut dapat menjadi pesaing perbankan yang cukup serius walaupun aktivitas yang dilakukan tidak terlalu kentara.

Sebagian besar responden memilih Go-Jek, sekitar 72% responden menganggap bahwa Go-Jek sebagai salah satu pesaing serius perbankan yang sedang berkembang dengan Go-Pay dan layanan pembayaran lainnya. Sementara pada posisi berikutnya terdapat Alibaba yang dianggap responden sekitar 62% mengancam dengan layanan Alipay dan layanan lainnya yang harus diperhitungkan dan dapat muncul sebagai pesaing perbankan yang serius dalam waktu dekat. Sisanya terdiri dari Grab, Tokopedia dan Telkomsel yang masuk dalam lima besar teratas perusahaan yang memberi layanan pembayaran dan dianggap sebagai pesaing perbankan masing-masingnya sebesar 42%, 38% dan 36%. Selanjutnya terdapat Amazon, Google dan Facebook yang merupakan raksasa teknologi global, menurut responden ancaman masing-masingnya yang ditimbulkan bagi perbankan sebesar 38%, 18% dan 12%. Ketiga pemain tersebut kini tengah mengubah cara pembayaran di Negara India dengan menghadirkan layanan pembayaran, dan responden yakin pengembangan akan terus dilakukan.

Perusahaan telekomunikasi lain yang juga dipandang sebagai pesaing yakni Indosat dan XL sebesar 6% dan 4%. Kemunculan pesaing perbankan inilah yang cukup mengancam bagi pihak perbankan. Mungkin hanya layanan pembayaran yang baru mereka tawarkan, tetapi untuk kedepannya bisa jadi layanan-layanan lainnya yang seharusnya ditawarkan perbankan justru bisa mereka tawarkan ke masyarakat dan dikhawatirkan akan makin menggeser peran perbankan.

Menurut survei yang dilakukan oleh PwCI (Pricewaterhouse Coopers Indonesia) dalam *Indonesia Banking Survey 2018* yang dilakukan pada tahun 2017, terdapat sebanyak 84% bank yang akan berinvestasi dalam transformasi teknologi dalam 18 bulan kedepan. Prioritas pada teknologi terus berlanjut dengan tetap menjadi pendorong utama transformasi bisnis bank-bank di Indonesia.

Berikut terdapat data peringkat perbankan dalam ajang Indonesia Banking Award (IBA), kategori perbankan dengan asset Rp 100T dan diatas Rp 100T untuk nominasi “The Best Bank in Digital Services” dari tahun 2015 sampai dengan tahun 2018.

Tabel 1.2
Data Peringkat Perbankan
“The Best Bank in Digital Services”

Tahun	Peringkat Perbankan
2015	1. PT Bank Mandiri (Persero), Tbk 2. PT Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk 3. PT Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk
2016	1. PT Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk 2. PT Bank Mandiri (Persero), Tbk 3. PT Bank Central Asia
2017	1. PT Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk 2. PT Bank Mandiri (Persero), Tbk 3. PT Bank Central Asia
2018	1. PT Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk 2. PT Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk 3. PT Bank Danamon, Tbk

Sumber : Indonesia Banking Award (2015-2018)

Melalui data peringkat perbankan untuk kategori “The Best Bank in Digital Services”, dapat diketahui urutan perbankan dalam memberikan layanan digitalnya. Dalam penelitian ini peneliti fokus pada Bank Rakyat Indonesia. Pada tahun 2016 dan 2017, BRI mampu menempati urutan pertama, tetapi pada tahun 2018 menempati urutan kedua. Hal ini ditengarai dapat terjadi karena munculnya perusahaan pesaing yang mampu menyediakan layanan-layanan yang umumnya terdapat diperbankan. Layanan tersebut diantaranya seperti layanan pembayaran, kegiatan transaksi, pembelian dan masih banyak lagi. Perusahaan pesaing muncul dengan inovasi dan kemudahannya ketika digunakan, bahkan mereka dapat memberikan promo yang tentunya mampu menarik minat pengguna. Mungkin jenis layanan yang dilakukan oleh perusahaan-perusahaan pesaing tersebut masih dalam lingkup kecil, tetapi

apabila dibiarkan maka layanan-layanan yang umumnya dilakukan di perbankan menjadi tidak lagi menarik. Pengguna cenderung memilih layanan yang mudah dan cenderung menguntungkan. Tanpa disadari beberapa layanan perbankan dapat tergeser oleh layanan dari perusahaan pesaing tersebut.

Ketidakstabilan peringkat kinerja layanan digital perbankan menjadi perhatian peneliti untuk meneliti kinerja dari karyawan serta inovasi dalam lingkungan perusahaan perbankan. Selain munculnya persaingan dari perusahaan start up, adanya persaingan antar satu perbankan dengan yang lainnya, yang kemudian menuntut adanya perubahan dan inovasi secara berkelanjutan pada layanan digital perbankan dan layanan lainnya.

Melakukan perubahan cara berbisnis dan diimbangi dengan membenahi keadaan internal perusahaan perbankan dapat dilakukan sebagai langkah awal dalam menghadapi perubahan. Salah satu bagian internal yang harus dibenahi dan diberikan persiapan dalam menghadapi perubahan yakni sumber daya manusia. Pergeseran model bisnis berimbas pada penyesuaian pengelolaan karyawan yang pada akhirnya menuntut terciptanya kinerja karyawan yang mampu menyesuaikan dengan inovasi dalam perusahaan.

Inovasi sangat penting bagi organisasi untuk tetap kompetitif dan sukses, hal ini dikarenakan persaingan pasar yang ketat dan ancaman yang terus menerus muncul dari para pesaing baru. Diferensiasi dan inovasi yang berkelanjutan dengan mendorong karyawan untuk menerapkan ide-ide baru dianggap sebagai strategi penting untuk memperoleh keunggulan kompetitif setiap organisasi.

Menurut Van de Ven (1986;dalam Afsar et al., 2014) di antara banyak cara untuk mendorong tingkat inovasi, melahirkan perilaku inovatif di tempat kerja merupakan salah satu cara yang terbaik. Perilaku kerja inovatif semakin dianggap penting karena perubahan pasar global yang cepat dan meningkatnya persaingan (Shanker, Bhanugopan, van der Heijden, & Farrell, 2017).

Pengelolaan karyawan yang tepat dan sesuai dengan inovasi yang diterapkan memungkinkan kesiapan perusahaan dan karyawannya dalam menghadapi perubahan yang terjadi. Seperti pendapat yang diungkapkan (Muizu, 2014), kalangan perbankan mengakui masih banyak usaha perbankan yang tertatih-tatih menghadapi perubahan global yang cepat dan terus menerus. Hal ini ditengarai sebagai akibat dari minimnya keahlian sumber daya manusia yang dimiliki. Kondisi ini tentunya berdampak pada tidak optimalnya pencapaian kinerja karyawan dan kinerja perusahaan. Dengan demikian, dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan dan perusahaan, peran manajer dalam manajemen sumber daya manusia dalam perusahaan sangat dibutuhkan, salah satunya melalui dukungan kepemimpinan yang tepat, dan diimbangi dengan perilaku inovatif di tempat kerja dalam diri karyawan dalam menghadapi perubahan sehingga diharapkan dapat mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan.

Melalui kepemimpinan yang sesuai diharapkan mampu mempengaruhi bawahannya dan mengikutsertakan bawahan secara aktif dalam mencapai tujuan perusahaan. Antara pemimpin dan pengikutnya (karyawan) tentunya terdapat

keterkaitan yang diharapkan mampu membentuk hubungan harmonis dalam perusahaan.

Di era inovasi seperti yang terjadi saat ini, perusahaan memerlukan adanya pemimpin yang mampu menjadi penggerak perubahan (*transformation*) dalam membina kerjasama yang baik antara atasan dan bawahan. Menurut Yukl (2008), kepemimpinan merupakan suatu proses untuk mempengaruhi orang lain agar mau memahami dan menyetujui mengenai hal apa yang harus dilakukan dan bagaimana cara untuk melakukannya, serta proses memfasilitasi upaya individu maupun kelompok dalam mencapai tujuan bersama. Sehingga kepemimpinan dapat diartikan sebagai proses menggerakkan berbagai sumber daya sekaligus mempengaruhi orang lain untuk melakukan suatu pekerjaan atau berkinerja dengan baik untuk mencapai tujuan. Setiap pemimpin memiliki sikap dan cara dalam memperlihatkan model kepemimpinannya, sehingga akan berbeda satu pemimpin dengan yang lainnya.

Wang dan Rode (2011; dalam Parashakti et. al, 2016) kepemimpinan transformasional mengharapakan bawahannya untuk menantang *status quo* dan mencoba pendekatan-pendekatan baru yang lebih baik didalam kehidupan mereka. Wang dan Rode juga menekankan adanya kontribusi bawahan terhadap organisasi, sehingga dapat memotivasi bawahan untuk mengembangkan serta menawarkan ide-ide yang lebih banyak lagi untuk keberhasilan organisasi. Berkaitan dengan perubahan yang terjadi dalam perusahaan, Bass (1985; dalam (Faturochmah & Salendu, 2014) kepemimpinan transformasional dianggap yang paling efektif dalam menghadapi perubahan.

Menurut Septyan et al., (2017) kepemimpinan transformasional terdiri dari hubungan yang intens antara pemimpin dan bawahannya. Terbentuknya hubungan yang intens dapat mempengaruhi karyawan untuk melaksanakan perintah atau pekerjaannya dengan senang hati dan tanpa paksaan. Keberhasilan kepemimpinan transformasional tergantung terhadap kemampuan dalam menciptakan lingkungan yang memungkinkan para pengikut menciptakan kinerja yang melampaui kinerja masa lalu (Wirawan, 2013).

Berdasarkan studi sebelumnya, terdapat beberapa hasil penelitian yang berbeda mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Berikut disajikan tabel research gap.

Tabel 1.3
Riset Gap Hasil Penelitian

Gaya Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Signifikan terhadap Kinerja Karyawan			
No.	Peneliti dan Judul	Responden, Objek dan Teknik Analisis	Hasil
1.	Faris Bayu Septyan, Mochammad Al Musadieg, Mochammad Djudi Mukzam (2017) “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi dan Kinerja”	Penelitian dilakukan di CV. Jade Indopratama Malang dan sampel yang diambil sebanyak 77 orang karyawan. Alat analisis dalam penelitian menggunakan analisis jalur (Path Analysis).	Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja

			karyawan dengan nilai koefisien sebesar 0,330 dengan signifikan t sebesar 0,003.
2.	<p>Indra Kharis (2015)</p> <p>“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan Bank Jatim Cabang Malang)</p>	<p>Penelitian dilakukan di Bank Jatim Malang, dengan jumlah sampel sebanyak 74 orang. Alat analisis dengan menggunakan model analisis jalur (path analysis).</p>	<p>Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> <p>Hasil penelitian membuktikan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan sebesar 0,597 atau 59,7% .</p>
Gaya Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Tidak Signifikan terhadap Kinerja Karyawan			
No.	Peneliti dan Judul	Responden, Objek dan Teknik Analisis	Hasil
1.	<p>Sahidillah Nurdin & Acep Rohendi (2016)</p> <p>“Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Kinerja Karyawan</p>	<p>Penelitian dilakukan di Lembaga Penyiaran Publik (LPP) TVRI Jawa Barat, dengan jumlah sampel sebanyak 75 orang (random sampling). Alat analisis data menggunakan</p>	<p>Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>

	Dengan Mediasi Komitmen Organisasi”	analisis jalur (Path Analysis)	Hasil tersebut dipejelas dengan karakteristik responden yang didominasi usia yang bekerja pada LPP TVRI sebanyak 62,66% berusia antara 46-55 tahun (masa pensiun), sehingga dorongan motivasi dan suntikan ide gagasan yang diberikan pimpinan dengan gaya kepemimpinan transformatif kurang mampu meningkatkan kinerja karyawan.
2.	Diana Sulianti K. Tobing & Muh. Syaiful (2016) “The Influence of Transformational Leadership and Organizational Culture on Work Motivation and Employee Performance at The State Property Service	Penelitian dilakukan di Kantor Pelayanan Properti Negara dan Lelang Provinsi Jawa Timur, populasi dalam penelitian sebanyak 114 orang pegawai negeri. Alat analisis data menggunakan Structural Equation Modeling (SEM).	Kepemimpinan Transformational tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan analisis data diketahui bahwa koefisien jalur antara

	Office and Auction in East Java Province”		kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan sebesar -0,137 dengan nilai CR -1,753 lebih kecil dari nilai kritis yang dipersyaratkan.
--	---	--	---

Sumber : Septyan et al., (2017), Kharis (2015), Nurdin & Rohendi (2016), Tobing & Syaiful (2016).

Pada tabel 1.3 ditunjukkan beberapa perbedaan penelitian satu dengan penelitian yang lainnya, perbedaan tersebut terlihat dari jumlah responden penelitian dan metode penelitian yang digunakan. Selain itu dari segi hasil penelitian juga menunjukkan perbedaan, Septyan et al., (2017) menunjukkan terdapatnya pengaruh hubungan yang signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain yang dilakukan oleh Kharis (2015) juga menunjukkan hasil yang sama, yakni kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sementara Nurdin & Rohendi (2016) justru menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Tobing & Syaiful (2016) juga menunjukkan hasil penelitian bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini didasarkan pada perbedaan hasil penelitian sebelumnya dan penelitian akan difokuskan pada karyawan perbankan, hal ini dikarenakan

pada penelitian sebelumnya tidak banyak dilakukan diperbankan. Selain itu, variabel yang diteliti dalam penelitian terdahulu lebih banyak meneliti pengaruh langsung hubungan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, atau pun dengan menggunakan variabel intervening yang sudah umum digunakan seperti motivasi kerja dan komitmen organisasi.

Penelitian ini akan menggunakan variabel intervening perilaku kerja inovatif dalam kaitannya dengan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, penelitian tidak hanya akan diteliti hubungan secara langsung melainkan juga akan diteliti untuk hubungan tidak langsung dengan melibatkan variabel intervening perilaku kerja inovatif.

Kemajuan teknologi dan bermunculannya para pesaing memicu perusahaan untuk terus berinovasi dan meningkatkan perilaku inovatif di tempat kerja pada karyawan. Salah satu sektor yang terkena imbas dan harus menyesuaikan dengan kehadiran teknologi yakni perusahaan perbankan. Melalui peran kepemimpinan yang tepat akan mampu memicu perilaku kerja inovatif yang nantinya dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Penggunaan variabel perilaku kerja inovatif belum banyak diterapkan untuk penelitian di Indonesia. Oleh sebab itu, akan dilakukan penelitian mengenai **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Perilaku Kerja Inovatif sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan Kantor Wilayah PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Semarang)”**.

1.2. Rumusan Masalah

Meningkatnya penggunaan teknologi dan internet dalam kegiatan bisnis menuntut perusahaan konvensional untuk menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi, salah satunya perusahaan perbankan yang turut berinovasi melalui layanan-layanannya. Apabila suatu perusahaan tidak melakukan inovasi dan tetap dengan cara konvensional, bisa jadi kedepannya perusahaan tersebut akan ditinggalkan masyarakat karena hadirnya layanan dari perusahaan pesaing yang lebih efisien dan mudah dibandingkan melalui layanan konvensional. Organisasi dikatakan sukses apabila organisasi tersebut dapat melandasi kegiatannya dengan kreativitas inovasi yang tinggi, pengetahuan (knowledge), dan ketrampilan/keahlian (skill) dari karyawannya (Moeheriono, 2012).

Perusahaan perbankan dapat dengan membenahi dan merubah sistem dan layanan yang disesuaikan berdasarkan dengan tren teknologi yang sedang terjadi, serta menyiapkan karyawan melalui pengelolaan yang tepat agar dapat mencapai kinerja yang diharapkan. Tentunya perusahaan memerlukan adanya peran kepemimpinan yang tepat dan penanaman perilaku kerja inovatif dalam diri karyawan guna mencapai kinerja karyawan yang sesuai tuntutan perusahaan.

Berdasarkan uraian diatas maka pertanyaan penelitian ini adalah :

- a. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan Kantor Wilayah Bank Rakyat Indonesia (BRI) Semarang ?

- b. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif pada karyawan Kantor Wilayah Bank Rakyat Indonesia (BRI) Semarang ?
- c. Apakah perilaku kerja inovatif berpengaruh terhadap kinerja karyawan Kantor Wilayah Bank Rakyat Indonesia (BRI) Semarang ?

1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1. Tujuan Penelitian

Terdapat beberapa tujuan dalam penelitian ini, diantaranya adalah :

1. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan objek penelitian yang berfokus pada karyawan Kantor Wilayah Bank Rakyat Indonesia (BRI) Semarang.
2. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku inovatif di tempat kerja dengan objek penelitian yang berfokus pada karyawan Kantor Wilayah Bank Rakyat Indonesia (BRI) Semarang.
3. Untuk menganalisis pengaruh perilaku inovatif ditempat kerja terhadap kinerja karyawan dengan objek penelitian yang berfokus pada karyawan Kantor Wilayah Bank Rakyat Indonesia (BRI) Semarang.

1.3.2. Kegunaan Penelitian

Kegunaan dari penelitian antara lain:

1. Secara teoritis hasil penelitian dapat menambah dan memperjelas teori yang sudah ada mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional

terhadap kinerja karyawan secara langsung dan tidak langsung yang dimediasi oleh perilaku inovatif di tempat kerja pada karyawan perbankan maupun pada perusahaan umum lainnya.

2. Secara praktis hasil penelitian dapat dijadikan sebagai bahan masukan bagi pihak manajemen perbankan atau perusahaan umum lainnya dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan melalui peran kepemimpinan transformasional melalui perilaku inovatif di tempat kerja sebagai variabel intervening dalam menghadapi tren penggunaan teknologi dan persaingan inovasi layanan.

1.4. Sistematika Penulisan

Sistematika penelitian merupakan gambaran atau kerangka dalam penyusunan penelitian. Berikut merupakan sistematika penulisan yang terdapat dalam penelitian ini:

BAB I PENDAHULUAN

Dalam bagian pendahuluan penelitian terdapat beberapa sub bab yang menjelaskan latar belakang masalah, perumusan penelitian, tujuan dan kegunaan penelitian serta sistematika penulisan penelitian.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada bagian ini berisi landasan teori dalam penelitian, penjelasan mengenai variabel-variabel dalam penelitian, penelitian-penelitian

terdahulu, kerangka pemikiran penelitian dan hipotesis-hipotesis penelitian.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Dalam bab metodologi penelitian terdapat pemaparan variabel-variabel penelitian, jenis dan sumber data penelitian, populasi dan sampel yang digunakan, sumber data penelitian serta metode dalam mengumpulkan data dan metode analisis dalam penelitian

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bagian ini hasil penelitian diuraikan.

BAB V PENUTUP

Dalam bagian penutup terdapat kesimpulan atau hasil penelitian yang telah dilakukan, kelemahan dalam penelitian dan terdapat saran-saran dan perbaikan.