

# ANALISIS PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN PERILAKU KERJA INOVATIF TERHADAP KINERJA KARYAWAN

Rafika Afza<sup>1)</sup>, Dede Iskandar Siregar<sup>2)</sup>, Hammam Zaki<sup>3)</sup>  
<sup>1,2,3)</sup> Muhammadiyah Riau University, Pekanbaru  
rafikaafza20@gmail.com

## ABSTRAK

Dalam lingkungan bisnis yang serba tidak pasti, kinerja karyawan menjadi penentu kinerja organisasi secara keseluruhan. Setiap perubahan menuntut perilaku inovatif dari karyawan serta peran kepemimpinan dalam menghadapinya. Minimnya kontribusi karyawan dalam memberikan sikap yang inovatif menjadikan Bank Riau Kepri mengalami transisi yang cukup lama untuk beradaptasi dalam kondisi pandemi belakangan ini. Penelitian ini bertujuan menguji peran kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja inovatif dalam meningkatkan kinerja karyawan. Objek dalam penelitian adalah Bank Riau Kepri Capem Dalu-Dalu yang mengalami penurunan kinerja pegawai selama pandemic Covid-19. Peneliti ini menggunakan pendekatan kuantitatif berbasis survei dengan jumlah populasi sebanyak 136 karyawan dan sampel dipilih menggunakan simple random sehingga diperoleh jumlah 100 karyawan Bank Riau Kepri cabang Dalu-dalu. Data dianalisis dengan pendekatan regresi berganda melalui bantuan SPSS. Hasil menemukan penerapan kepemimpinan transformasional terbukti berkontribusi dalam meningkatkan kinerja dan perilaku inovatif para karyawan. Perilaku kerja yang inovatif juga ditemukan berkontribusi dalam meningkatkan kinerja.

**Kata kunci:** Kepemimpinan transformasional, perilaku kerja inovatif, kinerja karyawan

## ABSTRACT

*In an uncertain business environment, employee performance is a determinant of the overall performance of the organization. Every change demands innovative behavior from employees as well as a leadership role in dealing with it. The lack of employee contributions in providing an innovative attitude has made Bank Riau Kepri experience a long transition to adapt to the recent pandemic conditions. This study aims to examine the role of transformational leadership and innovative work behavior in improving employee performance. The object in the study was Bank Riau Kepri Capem Dalu-Dalu which experienced a decline in employee performance during the Covid-19 pandemic. This researcher uses a survey-based quantitative approach with a population of 136 employees and the sample is selected using simple random so that the total number of 100 employees of Bank Riau Kepri Dalu-dalu branch is obtained. The data were analyzed using multiple regression approach with the help of SPSS. The results found that the application of transformational leadership was proven to contribute to improving the performance and innovative behavior of employees. Innovative work behavior was also found to contribute to improving performance.*

**Keywords:** Transformational leadership, innovative work behavior, employee performance

## 1. PENDAHULUAN

Tercapainya tujuan perusahaan dapat dilihat dari bagaimana manajemen mengelola SDM dengan baik. Setiap organisasi selalu berusaha agar kinerja SDM dapat di tingkatkan karena ini posisinya mencerminkan bagaimana perusahaan itu bekerja dengan baik. Apabila kinerja karyawan bermasalah, maka akan berdampak buruk bagi perusahaan. Kinerja demikian penting karena dengan ini pekerjaan yang ditugaskan akan diselesaikan lebih cepat.

Kinerja yang tinggi otomatis membuat karyawan merasa senang bekerja sehingga kecil kemungkinan mereka akan pindah kerja ke tempat lain. Bahkan kinerja yang tinggi dapat mengurangi angka kecelakaan kerja karena karyawan yang berkinerja tinggi cenderung lebih teliti dan bekerja sesuai harapan perusahaan (Camila, 2013).

Perbankan merupakan bisnis keuangan yang dimiliki individu dan entitas lain untuk melakukan kegiatan ekonomi. Bank menyediakan tempat yang

aman untuk menyimpan uang tunai dan kredit dalam bentuk tabungan, sertifikat, maupun giro. Kondisi dunia perbankan di Indonesia sekarang ini mengalami banyak perubahan. Ini selain di sebabkan perkembangan teknologi informasi juga tidak lepas dari pengaruh perkembangan di luar dunia perbankan, seperti sektor ril dalam perekonomian, politik, hukum, dan sosial. Kinerja perbankan menghadapi tantangan besar akibat penyebaran Covid-19, namun secara umum masih terkendali, ditopang oleh kondisi permodalan dan likuiditas yang terjaga dengan baik. Meski rasio kecukupan modal *Capital Adequacy Ratio (CAR)* perbankan mengalami penurunan, dari 23,5 persen pada Februari 2019 menjadi 22,3% di bulan Februari 2020, masih jauh di atas batas minimum kecukupan modal yaitu 8% (Bappenas, 2020). Disampign itu, dampak pandemi Covid-19 menyebabkan arus kas debitur terganggu yang menghasilkan kredit macet karena gagal direstrukturisasi. Disampign itu, semenjak adanya pandemi Covid-19 industri ini juga terdampak. Arus kas para debitur semakin terganggu yang menghasilkan kredit macet karena gagal direstrukturisasi.

Kondisi ini membuat sejumlah perbankan mengambil kebijakan hapus

buku dan hapus tagih piutang (*write off*) terhadap kredit yang sudah masuk katagori macet dalam jangka waktu lama. Kebijakan hapus buku telah diatur dalam Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 40/POJK.03/2019 tentang Penilaian Kualitas Aset Bank Umum. Melalui aturan tersebut, ketentuan mengenai hapus buku pada bank umum dicantumkan pada Pasal 67, 68, dan 69. Disebutkan bahwa bank wajib memiliki kebijakan dan prosedur tertulis mengenai hapus buku sesuai dengan standar akuntansi keuangan.

Bank Riau Kepri merupakan adalah perusahaan yang bergerak dibidang jasa keuangan yang diresmikan pada tahun 2010 oleh Gubernur Riau dan Kepulauan Riau. Perusahaan ini mengalami penurunan kinerja pegawai semenjak pandemi Covid-19. Ini diasumsikan berasal dari kondisi pandemik yang membuat target tugas yang diberikan sulit ipenuhi. Target ini diantaranya berupa penyaluran kredit, tabungan, deposito hingga Giro. Semenjak pandemi, nasabah berkurang melakukan penyaluran kredit, membuka tabungan, deposito dan giro. Tabel 1.1 memperlihatkan kondisi kinerja karyawan Bank Riau Kepri Capem Dalu-Dalu

Tabel 1.1 Data kinerja karyawan Bank Riau Kepri cabang Dalu-Dalu (2018-2020)

No	Aspek	2018	2019	2020
1	Kinerja Karyawan	60,65%	65,45%	40,15%
2	Kompetensi	20,25%	22,55%	15,25%
3	Pembinaan SDM	15,10%	10%	10%
	Total	96%	98%	65,4%

Untuk mengantisipasi masalah yang dijelaskan sebelumnya, perusahaan melalui pimpinan cabang menerapkan model kepemimpinan transformasional dengan mengajak semua pegawai melakukan promosi melalui sosial media, memotivasi dan menasehati karyawan agar tetap semangat dalam bekerja. Pimpinan cabang juga mengevaluasi

karyawan secara rutin sebelum memulai pekerjaan dan mendiskusikan hambatan yang dihadapi. Kepemimpinan transformasional merupakan upaya memotivasi karyawan untuk bekerja demi tercapai tujuan perusahaan (Prahesti et al., 2017). Dengan menerapkan model kepemimpinan transformasional karyawan merasa lebih termotivasi, lebih

antusias dalam melaksanakan tugas walaupun target yang diberikan belum terpenuhi.

Selain mendorong kinerja, penerapana model kepemimpinan transformasional juga mendorong perilaku kerja inovatif (Imran, 2011). Jong dan Hartog (2010) menyatakan bahwa perilaku kerja inovatif sebagai salah satu perilaku yang bertujuan mencapai atau mendorong inisiasi dan pengenalan suatu ide, proses, prosedur maupun produk baru untuk mendapatkan manfaat terhadap performa kerja, kelompok kerja, dan organisasi (Kim & Shin, 2015). Perilaku kerja inovatif sangat dibutuhkan dalam pengembangan organisasi agar bisa menjadi lebih aktif. Perilaku kerja inovatif berpengaruh positif dan secara signifikan terhadap kinerja sehingga dapat mendorong pencapaian tujuan yang telah ditetapkan (Doner et al., 2013; Berliana dan Arsanti, 2018). Demikian juga perilaku kerja inovatif sangat berkaitan dengan sebuah inovasi yang karyawan yang berperan membantu perusahaan mencapai tujuannya (Purwanto et al., 2020). Dengan kata lain, individu atau karyawan yang memiliki perilaku inovatif cenderung lebih mudah dalam menciptakan/ mengkombinasikan ide-ide yang kreatifnya menjadi suatu terobosan untuk dikembangkan dalam rangka meningkatkan performa kerjanya.

Penelitian ini bertujuan menganalisis dampak penerapan model kepemimpinan transformasi dengan kinerja karyawan. Selanjutnya studi ini juga menganalisis dampak penerapan model kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan perilaku kerja yang inovatif dikalangan karyawan. Terakhir, melalui studi ini, peneliti juga menganalisis dampak penerapan model kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Artikel ini dibagi dalam beberapa bagian. Bagian

selanjutnya akan menjelaskan literatur terdahulu yang relevan. Bagian ketiga menjelaskan metode yang digunakan untuk mencapai tujuan penelitian. Adapun bagian keempat merupakan diskusi dan pembahasan, diikuti dengan kesimpulan pada bagian terakhir.

Penelitian ini dianggap memiliki perbedaan dengan yang ada sebelumnya dalam beberapa aspek:

- Studi ini dilakukan dalam kondisi pandemic dimana aktivitas karyawan dalam penyaluran penyaluran kredit, pembukaan tabungan, deposito maupun giro.
- Studi ini dilakukan dalam wilayah kabupaten dengan beberapa cabang sebagai sampel sehingga membuat generalisasi temuan menjadi cukup signifikan.

## **2. Literatur Review**

### **2.1 Kepemimpinan transformasional**

Robbins (2008) menjelaskan pemimpin transformasional sebagai model leadership yang memberikan perhatian pada kebutuhan peningkatan kompetensi karyawan. Mondiani (2012) mengelompokkan indikator model kepemimpinan ini menjadi rasa hormat dari karyawan kepercayaan dari karyawan menjadi panutan memosisikan diri sebagai motivator. Rasa hormat berhubungan dengan kekaguman mendalam terhadap pimpinan. Pemberian rasa hormat tersebut tercipta dari kualitas dan kemampuan yang mereka bawa ke lingkungan kerja (Mondiani, 2012). Jika pemimpin ingin dipercaya karyawan, maka pemimpin tersebut perlu memberikan kepercayaan kepada jajarannya dengan cara memberikan kesempatan bagi karyawan untuk bereaksi dan mengambil keputusan.

## 2.2 Perilaku kerja inovatif

Kheng et al. (2013) mendeskripsikan perilaku inovatif sebagai tindakan yang mengarah pada pembentukan dan penerapan ide-ide baru untuk mencapai status profesional, standar tinggi dan ide-ide dalam mengembangkan organisasi. de Jong (2006) mengelompokkan dimensi perilaku kerja inovatif menjadi *opportunity exploration*, *idea generation*, dan *championing*. *Opportunity exploration* merupakan proses inovasi berdasarkan peluang yang memungkinkan seseorang melakukan eksplorasi tentang bagaimana meningkatkan suatu proses dan layanan (Nardo et al., 2018). *Idea generation* berhubungan dengan pembuatan konsep inovatif dimana seseorang berusaha menemukan masalah yang dihadapi lalu kemudian berusaha menemukan solusi (Sujarwo & Wahjono, 2017). Adapun *championing* berkaitan dengan tindakan untuk membangun koalisi dengan melibatkan dan memengaruhi karyawan, dengan harapan untuk menemukan sebuah solusi.

## 2.2 Kinerja karyawan

Kinerja karyawan menurut Wibowo dan Nugroho (2017) adalah keseluruhan proses kerja individu dan hasilnya dapat digunakan sebagai dasar untuk menentukan apakah pekerjaan individu itu baik. Tinggi rendahnya kinerja karyawan tergantung kepada indikator yang mempengaruhinya. Menurut Wirawan (2009), kinerja karyawan atau pegawai dipengaruhi oleh tiga indikator yaitu indikator lingkungan eksternal, internal karyawan, lingkungan internal organisasi. Setiap perusahaan pasti memiliki indikator kinerja untuk mendapatkan ukuran sejauh mana keberhasilan dan pencapaian yang telah diraih perusahaan tersebut. Beberapa indikator kinerja menurut Robert and Jackson (2006) antara lain kuantitas dari

hasil, kualitas dari hasil, ketepatan waktu dari hasil dan efektivitas.

## 2.3 Pengembangan hipotesis

### 2.3.1 Kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan

Dalam satu studi terdahulu Tucunan et al. (2014) dikonfirmasi bahwa seorang pemimpin dapat mentransformasikan bawahannya dengan empat komponen diantaranya melalui *charismatic leadership*, *inspirational motivation*, *intellectual simulation*, dan *individualized consideration*. Komponen pertama muncul dari seorang pemimpin yang memiliki kemampuan mendorong karyawan memaksimalkan kinerja. *Inspirational motivation* merupakan sikap yang senantiasa menumbuhkan tantangan untuk mencapai ekspektasi yang tinggi, membangkitkan antusiasme dan motivasi orang lain (Tucunan et al., 2014). Adapun *intellectual simulation* mencakup terhadap proses peningkatan pemahaman dan merangsang ide-ide baru ketika melihat masalah (Tucunan et al., 2014) yang dilakukan individu. Sedangkan *individualized consideration* merupakan perilaku yang selalu mendengarkan, memberikan perhatian, dan dukungan dalam membangkitkan prestasi dan pertumbuhan anggotanya (Tucunan et al., 2014).

Prahesti et al., (2017) mengkonfirmasi bahwa kepemimpinan transformasional membawa dampak bagi peningkatan kinerja karyawan. Semakin baik gaya kepemimpinan transformasional maka akan semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan karyawan. Ini kemudian didukung oleh Dewi et al (2018) dengan berargumen bahwa kepemimpinan transformasional dapat mendorong kinerja karyawan lebih baik. Organisasi yang sukses membutuhkan pemimpin yang gesit melalui transformasi, memiliki ide brilian, sehingga bisa menggairahkan

suasana kinerja, melalui perubahan struktur organisasi dan melalui penerapan sistem kerja/budaya baru.

H1: Penerapan model kepemimpinan transformasional berdampak positif signifikan dalam mendorong kinerja

### **2.3.2 Perilaku kerja inovatif dan kinerja**

Dalam sebuah studi yang dilakukan Hadi dan Putra (2020) ditemukan bahwa perilaku kerja inovatif memberi dampak bagi kinerja. Menurut studi mereka, karyawan yang mampu menciptakan atau mengkombinasikan ide-ide kreatif menjadi sebuah inovasi dan memiliki keberanian mengembangkan ide tersebut menjadi penting dalam meningkatkan kinerja. Studi tersebut didukung Hadi et al. (2020) dengan menyatakan perilaku kerja inovatif memberikan dampak bagi positif kinerja karena perilaku yang demikian akan muncul ketika karyawan berhadapan dengan kondisi mendesak. Purwanto et al., (2020) juga mengkonfirmasi ini dengan berargumen bahwa karyawan akan lebih mudah digerakkan jika mereka memiliki hubungan yang lama dengan atasan dalam suasana yang kondusif. Karyawan yang inovatif dianggap akan lebih waspada terhadap perubahan lingkungan bisnis khususnya (Sujarwo & Wahjono 2017).

H2: Perilaku kerja inovatif berdampak positif dan signifikan bagi kinerja

### **2.3.3 Kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja inovatif**

Banyak aspek yang perlu dipertimbangkan pemimpin untuk memastikan karyawan selalu bersedia bekerjasama sehingga tujuan perusahaan bisa diraih. Seorang pemimpin harus benar-benar peduli terhadap karyawan, berusaha mengembangkan kompetensi mereka sehingga bisa bekerja profesional

(Ryani *et al.*, 2016). Pemimpin juga harus menjadi sosok yang inovatif dalam memunculkan/menciptakan ide dan strategi baru dalam rangka mengembangkan perusahaan. Perilaku kerja inovatif tersebut tidak hanya mencakup pada pembuatan/merumuskan ide, akan tetapi kemampuan menerapkan ide tersebut ke dalam sebuah tindakan juga penting sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Ayu dan Ika (2017) dalam studinya mengkonfirmasi adanya hubungan signifikan antara model kepemimpinan transformasional dengan perilaku kerja inovatif karyawan. Mereka menjelaskan bahwa semakin baik kemampuan pemimpin melakukan transformasi maka semakin subur inovasi yang bisa dilakukan. Ini sejalan dengan Khasanah dan Himam (2019) yang melihat eksistensi kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif. Kepemimpinan transformasional yang tinggi akan meningkatkan daya inovatif karyawan melalui redesign metode kerja. Hidayat dan Hilmiana (2020) juga menemukan hubungan positif kepemimpinan transformasional dengan perilaku kerja inovatif. Semakin efektif implementasi dari model kepemimpinan transformasional maka semakin daya inovasi karyawan karena iklim kerja yang membawa suasananya yang kondusif sehingga semua individu merasa termotivasi.

H3: Penerapan model kepemimpinan transformasional berdampak positif terhadap perilaku kerja inovatif

## **3. Metode Penelitian**

Penelitian ini dilakukan dengan memakai pendekatan kuantitatif yang berlandaskan filsafat positivis, untuk menguji populasi tertentu telah ditetetapkan (Sugiyono, 2017). Alasan memilih metode ini melihat karakteristik penelitian menggunakan hipotesis untuk mengkonfirmasi eksistensi teori. Populasi

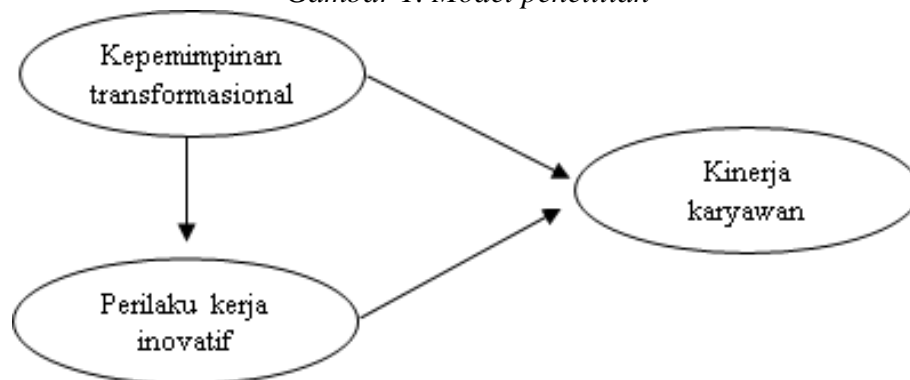
yang digunakan adalah karyawan Bank Riau Kepri cabang Dalu-dalu yang berjumlah sebanyak 130 orang. Metode pemilihan sampel dilakukan mengacu pada Isaac dan Michael dalam Sugiono (2017) yang menjelaskan bahwa peneliti memungkinkan mendapatkan toleransi sebanyak 5 persen, sehingga toal yang diambil adalah 100 responden. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan angket melalui google form yang dikirim ke manajer untuk dilanjutkan ke karyawan. Peneliti juga mencari informasi tentang perusahaan melalui internet maupun dokumen yang diperoleh langsung.

Penelitian ini memakai tiga variabel diantaranya kepemimpinan transformasional, perilaku kerja inovatif dan kinerja. Untuk menguji variabel kepemimpinan transformasional dilakukan mengacu pada indikator yang dikembangkan Mondiani (2012) yang meliputi (1) rasa hormat dari karyawan, (2) kepercayaan, (3) menjadi panutan, dan (4) motivator. Variabel perilaku kerja inovatif diuji mengacu pada indikator yang telah dikembangkan Janssen (2000) yakni; a) menciptakan ide baru untuk menyelesaikan masalah, b) mencari metode kerja, teknik, dan isntrumen baru,

c) menghasilkan solusi untuk menyelesaikan masalah, dan d) membuat anggota organisasi antusias terhadap gagasan inovatif. Adapun variabel kinerja mengacu pada indikator Robert & Jackson (2006) yang meliputi komponen; a) kuantitas dari hasil b) kualitas dari hasil c) ketepatan waktu dari hasil d) efektivitas.

Analisis data dilakukan dalam beberapa tahapan yang diawali dari tes validitas, tes reliabilitas, dan tes normalitas. Tes validitas dimaksudkan untuk mengukur kemampuan instrument untuk mengukur sesuatu yang menjadi sasaran pokok pengukuran instrument tersebut (Sugiyono, 2008). Uji reliabilitas bertujuan mengukur akurasi atau konsistensi perangkat. Sedangkan uji normalitas bertujuan mengetahui normal atau tidaknya distribusi data. Adapun uji hipotesis dilakukan secara parsial untuk mengetahui pengaruh yang diberikan setiap variabel bebas terhadap variabel terikat (Sugiyono (2017)). Semua pernyataan yang digunakan memakai skala *Likert* 1-5 dengan opsi sangat setuju, setuju, netral, tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Gambar 1 merupakan kerangka penelitian.

Gambar 1. Model penelitian



## 4. Hasil dan Pembahasan

### 4.1 Analisis karakteristik responden

Mayoritas responden penelitian ini adalah laki-laki sebanyak 55 (55%) sedangkan perempuan 45 orang. Rata-rata usia responden berada pada rentang 31-35

tahun dengan persentasi 33%. Level pendidikan responden secara umum didominasi sarjana dengan total 45% dengan lama bekerja antara 11-15 tahun seperti ditunjukkan pada tabel 2.

Tabel 2. Deskripsi karakteristik responden

Kategori	Keterangan				
	Perempuan 45 (45%)			Laki-Laki 55 (55%)	
Jenis Kelamin					
Umur	21-25 Tahun 24 (24%)	26-30 Tahun 25 (25%)	31-35 Tahun 33 (33%)	35-40 Tahun 11 (11%)	> 41 Tahun 7 (7%)
Pendidikan	SMA 12 (12%)	D1/D2/D3 18 (18%)	S1 45 (45%)	S2 13 (13%)	S3 12 (12%)
Lama Bekerja	0 – 5 25 (25%)	6 – 10 28 (28%)	11 – 15 35 (35%)	> 15 12 (12%)	- -

### 4.2 Uji validitas dan uji reabilitas

Pada uji validitas ini variable kepemimpinan transformasional, perilaku kerja inovatif, dan kinerja karyawan telah dinyatakan valid. Variabel kepemimpinan transformasional ini menggunakan 8 item pernyataan, perilaku kerja inovatif 10 item pernyataan, sedangkan kinerja karyawan menggunakan 8 item pernyataan yang diuji validitas dan semua item pernyataan tersebut telah dinyatakan valid. Pernyataan yang dinyatakan valid apabila variabel tersebut telah memenuhi syarat  $r$  hitung >  $r$  table. Maka dari itu, alat ukur yang digunakan valid dan layak untuk digunakan sebagai data penelitian,

yang berarti setiap instrumen kuesioner dapat mengukur variabel (Sugiyono, 2017).

Reabilitas ketiga variabel penelitian dinyatakan memenuhi syarat reliabilitas. Variabel yang dapat dikatakan reliabel apabila nilai variabel tersebut > 0,60 (Sugiyono, 2017). Hasil pengujian reabilitas menunjukkan variabel kepemimpinan transformasional, perilaku kerja inovatif, dan kinerja telah memenuhi syarat dikarenakan nilai *cronbach's alpha* berada diatas 0,6, berarti angket yang digunakan dalam penelitian ini merupakan angket yang handal.

Tabel 3. Hasil uji reabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Nilai Kritis	Keputusan
Kepemimpinan transformasional	0,871	0,60	Reliabel
Perilaku kerja inovatif	0,898	0,60	Reliabel
Kinerja	0,830	0,60	Reliabel

### 4.3 Uji asumsi klasik

Uji asumsi klasik digunakan untuk mengetahui kelayakan model regresi. Terdapat empat tahapan model uji asumsi klasik. Uji ini bertujuan memastikan persamaan regresi yang diperoleh memiliki tingkat ketepatan estimasi, dan

tidak bias serta konsisten. Terdapat empat tahapan model uji asumsi klasik. Uji ini dilakukan dalam beberapa tahapan mulai dari uji normalitas, uji multikolinieritas, dan uji heteroskedastisitas. Hasil pengujian normalitas dengan Kolmogorov Smirnov pada tabel 4.5

diperoleh nilai signifikansi sebesar  $0,200 > 0,05$ . Suatu variabel memperoleh nilai signifikansi  $> 0,05$ , maka ini diartikan telah lulus memenuhi uji normalitas. Adapun hasil pengujian multikolinieritas menunjukkan nilai VIF variabel *transformational leadership* dan *innovative work behaviour* adalah  $1.029 < 10$  dan nilai *tolerance value*  $0,972 > 0,1$ . Apabila suatu variabel nilai VIF  $< 10$  dan nilai *tolerance value*  $> 0,1$  maka data tersebut tidak terjadi multikolinearitas. Dengan demikian, variabel *transformational leadership* dan *innovative work behaviour* tidak terjadi multikolinieritas. Sedangkan hasil pengujian heteroskedastisitas dengan uji glejser menunjukkan nilai masing-masing variabel independen tidak signifikan terhadap absolut residual ( $0,096$  dan  $0,176 > 0,05$ ). Dengan demikian dapat diartikan bahwa tidak terdapat heteroskedastisitas dalam model regresi penelitian ini. Maksud dari heteroskedastisitas ini adalah terjadinya ketidaksamaan varian dari error untuk semua pengamatan variabel bebas pada model regresi.

#### 4.4 Uji hipotesis

Sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini yakni untuk mengetahui pengaruh penerapan kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja inovatif terhadap kinerja karyawan, maka dilakukan pengujian hipotesis menggunakan uji parsial (uji t). Uji parsial dilakukan untuk mengetahui pengaruh yang diberikan oleh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat secara individual (mandiri) dan juga melihat variabel bebas yang mempunyai pengaruh paling kuat terhadap variabel terikat (Sugiyono,

2017). Variabel kepemimpinan transformasional dengan nilai  $t_{hitung}$  2,317 dan  $t_{tabel}$  sebesar 1,991 dengan nilai signifikansi 0,000. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  ( $2,317 > 1,991$ ) dan tingkat signifikansi sebesar  $0,000 < 0,050$ . Tingkat signifikansi tersebut lebih kecil dari 0,05 yang berarti bahwa hipotesis dalam penelitian ini menolak  $H_0$  dan menerima  $H_a$ . Dengan demikian, hipotesis pertama diterima sehingga kepemimpinan transformasional secara positif berdampak terhadap kinerja karyawan. Adapun variabel perilaku kerja inovatif dengan  $t_{hitung}$  sebesar 3,532 dan  $t_{tabel}$  sebesar 1,991 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  atau  $3,532 > 1,991$  dan tingkat signifikansi sebesar  $0,000 < 0,050$ . Tingkat signifikansi tersebut  $V_a$  lebih kecil dari 0,05 yang berarti bahwa hipotesis dalam penelitian ini menolak  $H_0$  dan menerima  $H_a$ . Dengan demikian hipotesis perilaku kerja inovatif secara positif berdampak terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian hipotesis kedua diterima.

Variabel kepemimpinan transformasional dengan nilai  $t_{hitung}$  - 1,510 dan  $t_{tabel}$  sebesar 1,991 dengan nilai signifikansi 0,135. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  atau  $1,510 > 1,991$  dan tingkat signifikansi sebesar  $0,135 > 0,050$ . Tingkat signifikansi tersebut lebih besar dari 0,05 yang berarti bahwa hipotesis dalam penelitian ini menolak  $H_0$  dan  $H_a$  ditolak. Dengan demikian hipotesis ketiga ditolak. Atau dengan arti kata kepemimpinan transformasional tidak berdampak signifikan terhadap perilaku kerja inovatif.



Tabel 5. Hasil uji kepemimpinan transformasional, dan perilaku kerja inovatif terhadap kinerja

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	22.429	5.883		7.813	<.001		
	Kepemimpinan transformasi	.264	.114	.259	2.317	.000	.972	1.029
	Perilaku kerja inovatif	.053	.089	.066	.3.532	.000	.972	1.029

a. Dependent Variable: Kinerja karyawan

Tabel 6. Hasil uji kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	49.666	4.947		10.039	<.001		
	Kepemimpinan transformasi	-.216	.143	-.169	-1.510	.135	1.000	1.000

a. Dependent Variable: Innovative work behaviour

## 4.5 Pembahasan

### 4.5.1 Kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan

Berdasarkan hasil analisis regresi yang dilakukan pada bagian sebelumnya diketahui nilai  $t_{hitung}$  kepemimpinan transformasional lebih besar dari nilai  $t_{tabel}$   $2,317 > 1,991$  dengan nilai signifikansi sebesar  $0,023$ . Ini menandakan bahwa kepemimpinan transformasional berdampak signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Riau Kepri Capem Dalu-Dalu.

Kepemimpinan sangat penting bagi perusahaan. Tanpa kepemimpinan yang baik, akan sulit bagi manajemen untuk mencapai efisiensi operasional. Pemimpin memiliki tanggung jawab besar untuk memungkinkan karyawan mencapai tujuan yang ditetapkan. Berhasil atau tidaknya organisasi sangat ditentukan oleh peran kepemimpinan. Pada prinsipnya, pemimpin yang transformasional dapat memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik melalui pemberian kepercayaan atau keyakinan kepada bawahan yang nantinya akan

berpengaruh terhadap peningkatan kinerja para karyawan.

Temuan penelitian ini mengkonfirmasi penelitian yang telah dilakukan Prahesti et al (2017) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berdampak positif dan signifikan dalam mendorong kinerja karyawan. Semakin baik model kepemimpinan transformasional yang diterapkan maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan. Hasil studi ini juga mendukung penelitian Dewi et al (2018) yang menemukan kepemimpinan transformasional memiliki efek positif terhadap kinerja karyawan. Organisasi yang sukses membutuhkan pemimpin yang gesit, memiliki ide brilian, untuk memberikan hal-hal baru sehingga bisa menginspirasi kinerja karyawan.

### 4.5.2 Perilaku kerja inovatif dan kinerja karyawan

Dari hasil analisis regresi yang dilakukan pada bagian sebelumnya diketahui bahwa nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dari nilai  $t_{tabel}$  sebesar  $3,532 > 1,991$ . Dalam taraf signifikansi sebesar  $0,000$ .

Dengan demikian, diketahui bahwa perilaku kerja inovatif berdampak signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Riau Kepri Capem Dalu-Dalu. Hal ini disebabkan karena keunggulan kompetitif perusahaan dapat tercipta apabila ada perilaku kerja yang inovatif serta kesediaan pimpinan mendukungnya. Karyawan yang mempunyai perilaku inovatif dapat menciptakan dan mengkombinasikan ide kreatif tersebut menjadi suatu hal yang baru untuk dikembangkan di perusahaan.

Temuan ini mengkonfirmasi studi Hadi et al. (2020) yang menyatakan perilaku kerja inovatif muncul bila karyawan dihadapkan pada kondisi mendesak dan menantang pada saat menyelesaikan pekerjaannya. Pimpinan juga memberikan kebebasan atau kesempatan bagi karyawan mewujudkan gagasannya dalam menyelesaikan pekerjaan. Purwanto et al. (2020) juga mengkonfirmasi ini dengan pernyataan perilaku kerja inovatif berdampak signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan akan lebih mudah digerakkan pimpinan yang telah bersama mereka dalam kurun waktu tertentu dalam suasana kondusif. Karyawan yang inovatif dianggap cukup bijak dan selalu waspada terhadap perubahan lingkungan. Karyawan yang bertindak inovatif selalu berusaha mencoba memecahkan masalah dengan pendekatan berbeda dari biasanya, dan mereka lebih efektif dan efisien. Oleh karena itu, dengan meningkatkan perilaku inovatif, karyawan dapat meningkatkan kualitas mereka dengan mengadopsi inovasi, mengembangkan ke dalam suatu tindakan nyata serta mempercepat pengembangan keterampilan.

#### **4.5.3 Kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja inovatif.**

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan, diketahui nilai  $t_{hitung} -1,510$

dan  $t_{tabel}$  sebesar 1,991 dengan nilai signifikansi 0,135. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  atau  $1,510 > 1,991$  dan tingkat signifikansi sebesar  $0,135 > 0,050$ . Tingkat signifikansi tersebut lebih besar dari 0,05 yang berarti bahwa hipotesis dalam penelitian ini menolak  $H_0$  dan  $H_a$  ditolak. Dengan kata lain, kepemimpinan transformasional tidak berdampak signifikan terhadap perilaku kerja inovatif. Pemimpin yang menerapkan model transformasional secara langsung tidak memberikan kontribusi besar terhadap perilaku inovatif karyawan. Pemimpin yang baik akan mendukung semua kegiatan karyawannya, tetapi tidak selamanya pemimpin bisa membantu karyawan untuk bekerja lebih baik. Hal ini dikarenakan inovasi tidak bisa dibuat dengan mudah. Penerapan model kepemimpinan transformasional sebagai fasilitator untuk memotivasi karyawan. Kehadiran pemimpin transformasional tidak selamanya mampu mendorong inovasi dikarenakan ini juga ditentukan oleh faktor manusia atau karyawan itu sendiri. Sistem kerja yang dibangun diharapkan dapat membantu karyawan melakukan adaptasi dengan lebih inovatif sehingga dan dalam hal ini peran pimpinan untuk memfasilitasi karyawan memberikan ide baru sangat diperlukan. Hanya saja, kadang sistem yang dibangun tersebut tidak selalu diikuti perilaku yang inovatif dari karyawan dikarenakan pimpinan gagal memberikan kesempatan kepada karyawan untuk membuat ide-ide yang inovatif.

Temuan ini menolak kesimpulan Khasanah dan Himam (2019) yang menyatakan transformational leadership berpengaruh dalam meningkatkan perilaku kerja inovatif. Memang jika dilihat secara teoritis, kepemimpinan transformasional yang tinggi akan menjadi pendorong *innovative work behavior*. Sudi lain yang dilakukan oleh

Hidayat dan Hilmiana (2020) juga mengkonfirmasi transformasional berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja inovatif. Mereka lebih lanjut menjelaskan bahwa semakin efektif penerapan kepemimpinan transformasional akan semakin baik dalam menstimulasi karyawan untuk bertindak secara inovatif. Pentingnya pimpinan untuk menerapkan gaya kepemimpinan transformatif tercermin dari kharisma, kemampuan memotivasi serta memahami personal karyawan dalam membentuk atau menstimulasi perilaku inovatif mereka.

Bagaimanapun juga, temuan studi ini sejalan dengan Parashakti dan Rizki (2016) dan Nardo et al. (2018) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional tidak secara signifikan mampu mendorong perilaku kerja inovatif. Dalam situasi internal maupun eksternal organisasi, transformasional dipakai dalam aspek yang bersifat strategis. Hal ini mengarah pada kenyataan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berkontribusi pada perilaku inovatif. Kepemimpinan transformatif hanya sebatas usaha mendorong karyawan memberikan kemampuan terbaik mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Proses pemunculan ide kreatif tersebut tentu sangat tergantung pada karyawan yang bersangkutan dan ini biasanya dipengaruhi oleh tingkat pendidikan serta pengalaman yang mereka miliki.

## 5. Kesimpulan

Berdasarkan diskusi yang dilakukan pada bagian sebelumnya dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional mampu mendorong kinerja karyawan. Semakin baik seorang pemimpin dalam menerapkan transformasi, maka semakin berkembang juga kinerja yang akan diberikan karyawan. selanjutnya, perilaku kerja yang inovatif juga mampu mendorong daya inovasi karyawan sehingga membuat kinerja yang semakin baik. Di sisi lain, penerapan kepemimpinan transformasional tidak berdampak signifikan dalam mendorong perilaku kerja inovatif karyawan. dengan demikian, temuan ini setidaknya mampu memperkuat beberapa temuan studi yang dilakukan sebelumnya.

Dari sudut pandang praktis, studi ini telah memperlihatkan peran pemimpin yang memiliki prinsip transformatif dalam mendorong kinerja personilnya. Hal ini tentu menjadi catatan bahwa dalam situasi perubahan lingkungan kerja yang dinamis, maka dibutuhkan peran aktif dari setiap unit atau karyawan dalam memunculkan terobosan baru dalam sistem kerja. Dengan ini diharapkan lingkungan kerja yang memberikan kemudahan dalam berinovasi dapat lebih ditingkatkan. Bagaimanapun juga, penelitian ini memiliki keterbatasan dalam sampel karena hanya menerapkan satu sektor industri. Penelitian selanjutnya diharapkan menambah jumlah sampel dari berbagai sektor sehingga proses generalisasi dapat ditingkatkan.

## DAFTAR PUSTAKA

- A. Muri Yusuf. (2016). *Quantitative, Qualitative & Joint Research Methods*. (p. 480). Prenada Media.
- Berliana, V., & Arsanti, T. A. (2018). *Analysis of the Effect of Self-efficacy, Capabilities, and Innovative Work Behavior on Performance*. *Maksipreneur Journal*:

*Management, Cooperatives, and Entrepreneurship*, 7(2), 149.  
<https://doi.org/10.30588/jmp.v7i2.364>

- De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23–36. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00547.x>
- De Jong, J. P. J. (2006). Individual Innovation: The Connection Between Leadership and Employees' Innovative Work Behavior. In *Scales Research Reports*.
- Dewi, N. L., Gunawan, Y., & Vira, S. A. (2018). *The Effect of Transformational Leadership on the Performance of BUMN Employees in Bandung City with Organizational Citizenship Behavior as a Moderating Variable (Study of PT. Kimia Farma (Persero) Tbk and PT. Bio Farma (Persero))*. *SOSIO-DIDAKTIKA: Social Science Education Journal*, 1(1), 87–103. <https://doi.org/10.15408/sd.v1i1.10063>
- Doner, G., Guven, Z., Atalay, A., & Celiker, R. (2013). Evaluation of mulligan's technique for adhesive capsulitis of the shoulder. *Journal of Rehabilitation Medicine*, 45(1), 87–91. <https://doi.org/10.2340/16501977-1064>
- Imran, R. (2011). Mediating Effect of Organizational Climate between Transformational Leadership and Innovative Work Behaviour. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 26(2), 183–199.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287–302. <https://doi.org/10.1348/096317900167038>
- Khar Kheng, Y., June, S., & Mahmood, R. (2013). The determinants of innovative work behavior in the knowledge intensive business services sector in Malaysia. *Asian Social Science*, 9(15), 1–15. <https://doi.org/10.5539/ass.v9n15p47>
- Khasanah, I. F. N., & Himam, F. (2019). Transformational Leadership Proactive Personality and Job Design as Predictors of Innovative Work Behavior. *Gadjah Mada Journal of Psychology (GamaJoP)*, 4(2), 143. <https://doi.org/10.22146/gamajop.46361>
- Kim, M. O., & Shin, S. (2015). The Effect of Smartwork Environment on Organizational Commitment and Innovative Behavior in the Global Financial Service Industry. *Journal of Service Science and Management*, 08(01), 115–124. <https://doi.org/10.4236/jssm.2015.81014>
- Maiti, & Bidinger. (2006). Human Resource Management. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699.
- Mondiani, T. (2012). *Influence Transformational Leadership And Compensation Against Employee Performance Pt . Pln (Persero) Upj Semarang*. *Journal of Business Administration Volume*, 1(1), 46–54.

- Nardo, R., Evanita, S., & Syahrizal. (2018). *The Influence of Transformational Leadership, And Non-Physical Work Environments on Innovative Behavior*. *JEBI (Journal of Islamic Economics and Business)*, 3(2), 209. <https://doi.org/10.15548/jebi.v3i2.179>
- Octavia, A., & Ratnaningsih, I. Z. (2017). with Innovative Behavior of Non-Process (Supporting) Employees of PT Indocement Tunggal Prakarsa Tbk Plant Palimanan. *Jurnal Empati*, 6(1), 40–44.
- Peraturan Otoritas Jasa Keuangan tentang Penilaian Kualitas Aset Bank Umum. (2019). Penilaian Kualitas Aset Bank Umum. Diakses pada 26 November 2021. <https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/128448/peraturan-ojk-no-40pojk032019-tahun-2019>
- Prahesti, D. S., Riana, I. G., & Wibawa, I. M. A. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Ocb Sebagai Variabel Mediasi. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 7, 2761. <https://doi.org/10.24843/eeb.2017.v06.i07.p06>
- Purwanto, A., Asbari, M., Prameswari, M., Ramdan, M., & Setiawan, S. (2020). Dampak Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Perilaku Kerja Inovatif Terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas. *Jurnal Ilmu Kesehatan Masyarakat*, 9(01), 19–27. <https://doi.org/10.33221/jikm.v9i01.473>
- Ryani Dhyana Parashakti, Mochammad Rizki, L. S. (2016). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Perilaku Inovatif Karyawan (Studi Kasus di PT. Bank Danamon Indonesia)*. 9(2), 81–96. <https://doi.org/10.20473/jmtt.v9i2.3015>
- Stephen P. Robbins. (2015). *Perilaku Organisasi* (Dono Sunardi (ed.); 12th ed.). Salemba Empat.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sujarwo, A., & Wahjono. (2017). Pengaruh Motivasi Kerja dan Perilaku Inovatif Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi Kasus pada LKP ALFABANK Semarang). *Infokam*, 1, 63–71.
- Surjo Hadi, Arif Rachman Putra, R. M. (2020). Pengaruh Perilaku Inovatif dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Baruna Horizon*, 3(1), 186–197.
- Syarif Hidayat, A., & Hilmiana, H. (2020). Kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap perilaku inovatif: Mediasi oleh Variabel Psychological Empowerment. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 21(2), 149–156. <https://doi.org/10.30596/jimb.v21i2.5125>
- Tucunan, R. J. A., Supartha, W. G., & Riana, I. G. (2014). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Dan Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. Pandawa). *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 3(2014), 530–550.