

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

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

Peranan perbankan yang sangat penting dalam bidang perekonomian semakin meningkatkan kebutuhan masyarakat maupun pemerintah. Perkembangan perbankan di suatu negara dapat dijadikan sebagai tolak ukur kemajuan dari negara tersebut. Dalam praktiknya, bank dibagi dalam beberapa jenis. Ditinjau dari segi fungsi, jenis-jenis bank yaitu Bank Sentral, Bank Umum, dan Bank Perkreditan Rakyat. Bank Sentral merupakan bank yang mengatur berbagai kegiatan yang berkaitan dengan dunia perbankan dan keuangan di suatu negara. Bank Umum merupakan bank yang bertugas melayani seluruh jasa-jasa perbankan dan melayani semua lapisan masyarakat. Bank Perkreditan Rakyat (BPR) merupakan bank yang khusus melayani masyarakat kecil (menengah ke bawah). Bank Perkreditan Rakyat (BPR) sebagai salah satu perusahaan yang bergerak di bidang perbankan yang berbadan hukum adalah salah satu jenis lembaga usaha perbankan yang mempunyai peranan penting dalam melayani kepentingan dan kebutuhan masyarakat di bidang jasa keuangan, khususnya untuk Usaha Kecil dan Mikro (UKM). Oleh sebab itu BPR harus selalu dapat meningkatkan kinerjanya sehingga tumbuh dengan sehat dan dapat melaksanakan fungsi intermediasinya sesuai dengan yang diharapkan kelompok sasarannya dan masyarakat lain pada umumnya.

Sumber daya manusia adalah bagian yang mendukung dan menjalankan setiap proses di organisasi begitu pula dalam proses inovasi organisasi. Sumber daya manusia yang unggul dengan kualitas yang tinggi menjadi tuntutan bagi setiap organisasi sehingga mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Karyawan sebagai sumber daya manusia merupakan aset penting bagi setiap organisasi sehingga menjadi tantangan bagi organisasi untuk bisa mengelola sumber daya manusia dengan baik (Raharjo & Witiastuti, 2016:348). Inovasi yang berasal dari karyawan adalah salah satu cara yang terbaik untuk mendorong inovasi dan keberhasilan organisasi (Mytelka dan Smith, 2002:1473). Inovasi individu dimulai dengan pengakuan adanya masalah dan mengeluarkan ide-ide atau solusi baik bersifat baru ataupun mengadopsi ide. Salah satu tujuan utama sebuah organisasi adalah memenangkan persaingan, untuk dapat memenangkan persaingan, organisasi membutuhkan SDM yang mampu menciptakan ide-ide baru yang inovatif dan bermanfaat bagi kemajuan organisasi.

PT BPR Bank Boyolali (Perseroda) merupakan salah satu BPR di Kabupaten Boyolali yang turut berperan dalam meningkatkan kebutuhan pelayanan akan produk dan jasa perbankan bagi masyarakat. PT BPR Bank Boyolali (Perseroda) senantiasa selalu ber-inovasi hal ini bertujuan untuk menjadi pedoman agar terus memberikan sesuatu yang baru dan lebih baik khususnya pada sektor pelayanan nasabah dan penanganan yang professional dengan selalu ber-inovasi. Saat ini, pelaku jasa keuangan 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). Hal ini patut dilakukan, dikarenakan kemunculan para pesaing dengan inovasi pada kenyataannya mampu menggeser peran perusahaan perbankan yang cukup serius. Menjawab tuntutan dan kebutuhan nasabah (*customer*) yang terus meningkat dan semakin banyaknya pilihan infrastruktur yang tersedia untuk kebutuhan *online*, PT BPR Bank Boyolali (Perseroda) sudah menerapkan sistem TI terintegrasi. Di antaranya menerapkan aplikasi perbankan dengan konsep Database Terpusat (*Centralized Database*) yang menggabungkan data seluruh kantor dalam satu database di kantor pusat dan telah menggunakan model Single CIF. Disamping *Core Banking* utama untuk keperluan pelayanan, PT BPR Bank Boyolali (Perseroda) juga menggunakan VIP IBS *Mobile Collection* sebagai alat bagi para petugas di lapangan. VIP IBS *Mobile Collection* merupakan aplikasi berbasis android, khusus untuk petugas lapangan (A/O, Kolektor, dll) yang terkait pelayanan nasabah di lapangan (*mobile*). Melalui aplikasi ini dapat digunakan untuk beberapa transaksi, diantaranya setoran/penarikan tabungan, angsuran kredit, dan informasi lainnya. Pada perayaan HUT yang ke-53 tahun pada tanggal 05 April 2021, PT BPR Bank Boyolali (Perseroda) juga meresmikan penggunaan dua aplikasi baru yaitu WA Infiniti (*WhatsApp Informasi Finansial dan Notifikasi Transaksi*) dan Aplikasi WBS (*Whistleblowing System*). Aplikasi ini diperuntukkan bagi nasabah dengan tujuan menunjang pelayanan yang optimal terhadap nasabah.

Pengelolaan karyawan yang tepat dan sesuai dengan inovasi yang diterapkan memungkinkan kesiapan suatu usaha perbankan 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, pengembangan SDM yang berkualitas, iklim organisasi yang menunjang karyawan serta komitmen dari para karyawan untuk bersungguh-sungguh dalam bekerja dan diimbangi dengan perilaku inovatif di tempat kerja dalam diri karyawan, dalam menghadapi perubahan sehingga diharapkan dapat mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan.

Keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh kualitas orang-orang yang bekerja didalamnya. Perubahan lingkungan yang begitu cepat menuntut kemampuan mereka dalam menangkap fenomena perubahan tersebut, menganalisa dampaknya terhadap organisasi dan menyiapkan langkah-langkah guna menghadapi kondisi tersebut. Manajemen sumber daya manusia dalam organisasi tidak hanya sekedar administratif tetapi justru lebih

mengarah pada bagaimana mampu mengembangkan potensi sumber daya manusia agar menjadi kreatif dan inovatif.

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 (2010), 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. Parashakti et. al, (2016) kepemimpinan transformasional mengharapkan 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, (Faturochmah & Salendu, 2014)

kepemimpinan transformasional dianggap yang paling efektif dalam menghadapi perubahan.

Hasil penelitian terdahulu berkaitan dengan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif telah dilakukan oleh beberapa peneliti. Penelitian dari Dewa Nyoman Reza Aditya (2016) dan Priyono Budi Santoso (2020) **menyatakan** kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif. Sedangkan pengaruhnya terhadap kinerja juga terdapat beberapa penelitian yang mendukung bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yaitu Surasni (2017), Yehezkiel,dkk (2014), Priyono Budi Santoso (2020).

Faktor kedua variabel yang berperan dalam peningkatan kinerja karyawan, caranya yaitu dengan mengadakan pengembangan terhadap sumber daya manusia yang dimiliki, pengembangan sumber daya manusia dianggap salah satu cara yang paling efektif dalam meningkatkan kinerja dan produktivitas perusahaan. Dengan pengembangan sumber daya manusia diharapkan dapat lebih meningkatkan keterampilan teknis dan keahlian profesional karyawan. Namun keberhasilan pelaksanaan program tersebut tidak dapat langsung selama pelaksanaan, melainkan dapat dilihat dari hasil pekerjaan karyawan setelah mengikuti pengembangan sumber daya manusia apakah ada perubahan atau tidak. Untuk itu pengembangan sumber daya manusia harus dilaksanakan seefisien mungkin agar dapat benar-benar berperan dalam peningkatan kinerja karyawan. Beragam cara untuk

mengembangkan sumber daya manusia, diantaranya pengembangan sumber daya manusia karyawan melalui pemberian kesempatan pada karyawan untuk menyampaikan ide-ide dan gagasannya. Dengan begitu, karyawan dapat berkontribusi dalam mengembangkan perusahaan. Dan hal ini juga dapat membuat karyawan lebih berkembang. Namun kesempatan yang diberikan oleh perusahaan, tidak semua bisa dimanfaatkan oleh sebagian kecil karyawan, seperti masih ada karyawan yang lebih memilih untuk berdiam diri/sudah mulai malas dalam mengembangkan potensi yang ada dan tidak mau untuk menerima sesuatu yang baru atau tidak lagi mengembangkan setiap ide-ide yang baru karena sudah merasa nyaman dengan cara berpikir mereka yang sekarang. Pengembangan Sumber daya manusia yang sudah diupayakan oleh PT BPR Bank Boyolali (Perseroda) meliputi pelatihan, penggajian, usulan promosi, kenaikan pangkat dan tunjangan pegawai, dan kegiatan lainnya.

Hasil studi yang berkaitan dengan pengembangan SDM terhadap perilaku kerja inovatif berdasarkan penelitian Anna. C. Bos-Nehles, dkk (2017) menyatakan bahwa pengembangan SDM berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja inovatif dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan hasil penelitian Tirza G. Tumangken, dkk (2020) dan Ardiansyah Harahap (2020) menyatakan pengembangan SDM berpengaruh signifikan terhadap kinerja, semakin tinggi pengembangan SDM dalam suatu perusahaan maka akan meningkatkan kerja karyawan dalam suatu perusahaan

Menurut Herman (2013) iklim suatu organisasi merujuk pada berfungsinya organisasi secara keseluruhan dari sudut pandang para karyawan. Dengan demikian, iklim adalah suatu gambaran mengenai persepsi karyawan secara individual mengenai lingkungan organisasi mereka. Dimensi-dimensi tertentu dari iklim memberikan pengaruh khusus pada kemampuan organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan. Dimensi-dimensi iklim organisasi menurut Robbins (2007) adalah kebijakan dan peraturan organisasi, tingkat efektivitas komunikasi, tingkat hubungan antara karyawan serta tingkat partisipasi karyawan. Fenomena – fenomena terkait iklim organisasi dan kinerja karyawan pada PT BPR Bank Boyolali (Perseroda) yang ditemui dan kerap menjadi masalah adalah adanya beberapa karyawan yang kurang disiplin dalam melakukan pekerjaan seperti menunda-nunda pekerjaan sehingga tidak tercapainya target perusahaan. Terdapat beberapa karyawan yang seharusnya pekerjaan sudah dilaporkan sebelum *deadline*, tetapi masih ada karyawan yang melaporkan pekerjaannya setelah *deadline* karena tertumpuk oleh pekerjaan baru lainnya, akibat kurangnya inisiatif dan kelalaian karyawan. Tanggung jawab yang besar yang diberikan kepada karyawan masih belum bisa terlaksana dengan baik karena tidak semua karyawan mampu menjalankan tanggung jawab yang diberikan dikarenakan *skill* atau pengetahuan mereka masih kurang. Atas dasar dari fenomena–fenomena tersebut adanya masalah dalam iklim organisasi yang berhubungan dengan kinerja karyawan pada PT BPR Bank Boyolali (Perseroda) sangat menarik untuk diteliti.

Berdasarkan hasil penelitian dari Dewa Nyoman Reza Aditya (2016) dan Priyono Budi Santoso (2020) **menyatakan iklim organisasi berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif karyawan.** Beberapa penelitian seperti Yehezkiel,dkk (2014) dan Priyono Budi Santoso (2020) **juga** membuktikan bahwa **iklim organisasi** berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Pengaruh yang kuat pada kinerja disebabkan oleh perubahan iklim organisasi yang dilakukan oleh manajemen.

Menurut Luthans, komitmen organisasi merupakan keinginan yang kuat untuk menjadi anggota dalam suatu kelompok dan kamauan usaha yang tinggi untuk suatu organisasi serta suatu keyakinan tertentu dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan-tujuan organisasi. Komitmen karyawan terhadap organisasi diperlukan agar kinerja organisasi dapat lebih efektif sehingga tujuan organisasi terwujud. Komitmen karyawan akan terbentuk jika organisasi memiliki komitmen terhadap karyawannya, sehingga komitmen tersebut dapat dilihat dari dua sisi, yaitu komitmen karyawan terhadap organisasi dan komitmen organisasi terhadap karyawan. Komitmen karyawan terhadap organisasi bukanlah komitmen yang terjadi secara sepihak. Organisasi dan karyawan harus secara bersama-sama menciptakan kondisi yang kondusif untuk mencapai komitmen yang dimaksud. Menurut Kristanty Nadapdap (2017) Komitmen organisasi merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecendrungan karyawan untuk bertahan sebagai anggota organisasi. Komitmen merupakan identifikasi dan keterkaitan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasinya. Karyawan

yang memiliki komitmen yang tinggi memiliki perbedaan sikap dibanding yang berkomitmen rendah. Selain itu, fenomena terkait komitmen organisasi pada PT BPR Bank Boyolali (Perseroda) adalah komitmen para karyawan yang lemah juga menjadi penyebab terdapat rendahnya kinerja dari karyawan. Para karyawan yang masuk PT BPR Bank Boyolali (Perseroda) apalagi karyawan baru diantaranya hanya bersifat sementara dan sebagai batu loncatan untuk memasuki tempat kerja yang diinginkan sebagai syarat pengalaman kerja, hal ini tentu menjadi kategori lemahnya dari komitmen organisasi karyawan. Karena para karyawan banyak yang tidak ingin untuk dalam jangka waktu yang panjang untuk bekerja di PT BPR Bank Boyolali (Perseroda). Hal ini dapat dilihat dari karyawan yang banyak tidak disiplin dalam melakukan pekerjaan dan tidak berusaha untuk tepat waktu saat masuk kerja. Selain itu karyawan juga banyak yang tidak ingin melakukan kerjanya semakin lebih baik lagi. Komitmen organisasi yang dijalankan dengan baik akan dapat meningkatkan kinerja dan perilaku kerja inovatif dari para karyawan serta karyawan akan selalu bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang dilaksanakan.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu terkait pengaruh komitmen organisasi terhadap perilaku kerja inovatif menurut Nur Wahyunianti Dahri, dkk (2018) komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja inovatif karyawan. Beberapa hasil penelitian dengan pengaruhnya terhadap kinerja juga telah dilakukan oleh Nur Wahyunianti Dahri, dkk (2018) Surasni (2017) dan Ardiansyah Harahap (2020) dengan hasil

penelitian komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kemajuan teknologi berupa *fintech* (*financial technology*) dan bermunculannya para pesaing-pesaing baru 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 industri perbankan. Melalui peran kepemimpinan yang tepat, pengembangan SDM yang berkualitas, iklim organisasi yang menunjang serta komitmen organisasi karyawan yang kuat akan mampu memicu perilaku kerja inovatif yang nantinya berdampak pula mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan. Penggunaan variabel perilaku kerja inovatif sebagai variabel moderasi/intervening belum banyak diterapkan dalam penelitian terdahulu. Oleh sebab itu, peneliti akan melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Pengembangan SDM, Iklim Organisasi, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Perilaku Kerja Inovatif Dan Peningkatan Kinerja Karyawan Pada PT BPR Bank Boyolali (Perseroda)”.

## **B. Perumusan Masalah Penelitian**

- a. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja inovatif pada PT BPR Bank Boyolali (Perseroda)?
- b. Apakah pengembangan SDM berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja inovatif pada PT BPR Bank Boyolali (Perseroda)?

- c. Apakah iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja inovatif pada PT BPR Bank Boyolali (Perseroda)?
- d. Apakah komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja inovatif pada PT BPR Bank Boyolali (Perseroda)?
- e. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT BPR Bank Boyolali (Perseroda)?
- f. Apakah pengembangan SDM berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT BPR Bank Boyolali (Perseroda)?
- g. Apakah iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT BPR Bank Boyolali (Perseroda)?
- h. Apakah komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT BPR Bank Boyolali (Perseroda)?
- i. Apakah perilaku kerja inovatif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT BPR Bank Boyolali (Perseroda)?

### **C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

#### **1. Tujuan Penelitian**

Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk menguji dan memberikan bukti empiris:

- a. Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja inovatif pada PT BPR Bank Boyolali (Perseroda).
- b. Pengembangan SDM berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja inovatif pada PT BPR Bank Boyolali (Perseroda).

- c. Iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja inovatif pada PT BPR Bank Boyolali (Perseroda).
- d. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja inovatif pada PT BPR Bank Boyolali (Perseroda).
- e. Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT BPR Bank Boyolali (Perseroda).
- f. Pengembangan SDM berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT BPR Bank Boyolali (Perseroda).
- g. Iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT BPR Bank Boyolali (Perseroda).
- h. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT BPR Bank Boyolali (Perseroda).
- i. Perilaku kerja inovatif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT BPR Bank Boyolali (Perseroda).

## 2. Kegunaan Penelitian

Adapun penelitian ini diharapkan mampu memberikan kegunaan maupun manfaat sebagai berikut :

- a. Manfaat 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, pengembangan SDM, iklim organisasi dan komitmen organisasi melalui perilaku inovatif di

tempat kerja sebagai variabel intervening dalam menghadapi trend penggunaan teknologi dan persaingan inovasi layanan.

- b. Manfaat teoritis, hasil penelitian dapat menambah dan memperjelas teori yang sudah ada mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional, pengembangan SDM, iklim organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan secara langsung dan tidak langsung yang dimediasi oleh perilaku inovatif di tempat kerja pada karyawan perbankan maupun pada perusahaan umum lainnya.