

**PERAN KAPABILITAS INOVASI DALAM MEMEDIASI PENGARUH
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KOMPETENSI KARYAWAN
TERHADAP KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA DI BPR MARUNTING
SEJAHTERA**

Tesis

Disusun untuk memenuhi sebagian persyaratan



Mencapai derajat Sarjana S2

Disusun Oleh:

Martha Aristantya

NIM. 20402400414

Kelas: 80 C

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG
2025**

HALAMAN PENGESAHAN TESIS

PERAN KAPABILITAS INOVASI DALAM MEMEDIASI PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KOMPETENSI KARYAWAN TERHADAP KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA DI BPR MARUNTING SEJAHTERA

Disusun Oleh :

Martha Aristantya

NIM : 20402400414

Tesis ini telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya

Dapat diajukan dihadapan sidang panitia ujian Tesis

Program Magister Manajemen

Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 6 Agustus 2025

Pembimbing,



Dr. Agustina Fitrianingrum, S.Pd, M.M

NIK. 210421057

LEMBAR PENGUJIAN

**PERAN KAPABILITAS INOVASI DALAM MEMEDIASI PENGARUH
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KOMPETENSI KARYAWAN
TERHADAP KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA DI BPR MARUNTING
SEJAHTERA**

Disusun Oleh :

Martha Aristantya

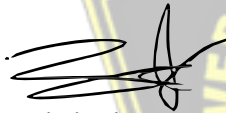
NIM : 20402400414

Tesis ini telah dipertahankan di depan penguji

Pada tanggal, 25 Agustus 2025

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Pembimbing



Dr. Agustina Fitrianingrum, S.Pd, M.M

NIK. 210421057

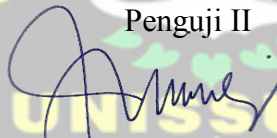
Penguji I



Prof Dr. Heru Sulistyo SE, M.Si

NIK. 210493032

Penguji II



Dr. Hj. Siti Sumiati, SE, MSi

NIK. 210492029

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan Untuk

Memperoleh Gelar Magister Manajemen

Tanggal, 25 Agustus 2025

Ketua Program Studi Magister Manajemen



Prof. Dr. Jonu Khajar, SE., M.Si

NIK. 210491028

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini, saya :

Nama : MARTHA ARISTANTYA
NIM : 20402400414
Program Studi : MAGISTER MANAJEMEN
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis (FEB)

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul **Peran Kapabilitas Inovasi Dalam Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Transfomasional dan Kompetensi Karyawan Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia di BPR MARUNTING SEJAHTERA** merupakan karya penelitian sendiri dan tidak ada unsur plagiarism dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapa pun.

Semarang 29 Agustus 2025

Pembimbing

Dr. Agustina Fitriani
NIK. 210421057



Martha Aristantya
NIM. 20402400414

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

NAMA : MARTHA ARISTANTYA
NIM : 20402400414
PROGRAM STUDI : MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS : EKONOMI DAN BISNIS (FEB)

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis dengan Judul :

Peran Kapabilitas Inovasi Dalam Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kompetensi Karyawan Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia Di BPR MARUNTING SEJAHTERA

Dan menyetujui menjadi Hak Milik Universitas Islam Sultan Agung Serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif untuk disimpan, dialih mediakan, dikelola dalam pangkalan data dan di publikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh Apabila dikemudian Hari Terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, Maka Segala bentuk tuntutan Hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 29 Agustus 2025
Yang Menyatakan,



Martha Aristantya

ABSTRAK

Penelitian ini menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) dan Kompetensi Karyawan (X2) terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia (Y), dengan Kapabilitas Inovasi (Z) sebagai variabel mediasi, pada PERUMDA BPR Marunting Sejahtera. Menggunakan pendekatan kuantitatif, data dikumpulkan dari 100 karyawan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Hasil menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kapabilitas Inovasi ($\beta=0.520$, $p<0.001$). Kompetensi Karyawan juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kapabilitas Inovasi ($\beta=0.467$, $p<0.001$) serta Kinerja Sumber Daya Manusia ($\beta=0.297$, $p<0.001$). Namun, Gaya Kepemimpinan Transformasional ($\beta=0.176$, $p>0.05$) dan Kapabilitas Inovasi ($\beta=0.155$, $p>0.05$) tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia. Lebih lanjut, Kapabilitas Inovasi tidak memediasi secara signifikan hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja SDM ($\beta=0.080$, $p>0.05$), maupun antara Kompetensi Karyawan terhadap Kinerja SDM ($\beta=0.072$, $p>0.05$). Studi ini menyoroti bahwa meskipun kepemimpinan dan kompetensi mendorong inovasi, kontribusi langsung inovasi terhadap kinerja SDM belum signifikan secara statistik, menunjukkan perlunya integrasi hasil inovasi yang lebih baik ke dalam metrik kinerja. Kompetensi karyawan terbukti sangat vital bagi kinerja.

Kata kunci: Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kinerja Karyawan, Kapabilitas Inovasi, Kinerja Sumber Daya Manusia.

ABSTRACT

This study investigates the influence of Transformational Leadership (X1) and Employee Competence (X2) on Human Resources Performance (Y), with Innovation Capability (Z) as a mediating variable, at PERUMDA BPR Marunting Sejahtera. Employing a quantitative approach, data were collected from 100 employees using questionnaires and analyzed with Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The findings reveal that Transformational Leadership significantly and positively impacts Innovation Capability ($\beta=0.520$, $p<0.001$). Similarly, Employee Competence significantly and positively affects both Innovation Capability ($\beta=0.467$, $p<0.001$) and Human Resources Performance ($\beta=0.297$, $p<0.001$). However, Transformational Leadership ($\beta=0.176$, $p>0.05$) and Innovation Capability ($\beta=0.155$, $p>0.05$) do not significantly and directly influence Human Resources Performance. Crucially, Innovation Capability does not significantly mediate the relationship between Transformational Leadership and HR Performance ($\beta=0.080$, $p>0.05$), nor between Employee Competence and HR Performance ($\beta=0.072$, $p>0.05$). This suggests that while leadership and competence foster innovation, the direct contribution of innovation to HR performance is not yet statistically significant, indicating a need for better integration of innovative outputs into performance metrics. The study highlights the direct importance of employee competence for performance.

Keywords: Transformational Leadership Style, Employee Performance, Innovation Capability, Human Resource Performance.

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim

Assalamu'alaikum Wr.Wb.

Alhamdulillahirabbilalaamiin puji syukur kepada Allah SWT yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang, karena dengan rahmat dan hidayah-Nya, penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan judul “Strategi menurunkan *Turnover Intention* Karyawan pada PT. Bank Perekonomian Rakyat Syariah (BPRS) Syariah Madani”. Shalawat serta salam tercurahkan kepada Rasulullah SAW, keluarga, dan para sahabatnya.

Dalam proses penulisan ini tentunya penulis tidak terlepas dari bantuan pihak yang selalu mendukung. Maka dengan ketulusan hati, penulis ingin mengucapkan terima kasih yang tak terhingga kepada pihak-pihak sebagai berikut :

1. Bapak Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen sekaligus dosen penguji pada sidang tesis saya yang telah banyak membimbing dan memberi masukan serta koreksi.
2. Bapak Prof Dr. Heru Sulisty SE,M.Si. sebagai Penguji ujian tesis yang telah menguji pemahaman, wawasan dan adrenalin, maka penulis hantarkan terima kasih atas segala saran, kritik, dan koreksinya dalam tesis ini.
3. Ibu Dr. Hj. Siti Sumiati, SE,MSi sebagai Penguji ujian tesis yang telah menguji pemahaman, wawasan dan adrenalin, maka penulis hantarkan terima kasih atas segala saran, kritik, dan koreksinya dalam tesis ini.
4. Ibu Dr. Agustina Fitrianingrum S.Pd,M.M. selaku dosen pembimbing yang meluangkan waktu, kesabaran dalam memberi petunjuk, bimbingan, dan pengarahan kepada penulis sehingga dapat terselesaikannya tesis ini.

5. Bapak Teja Darmaja Adi Putra selaku Dewan Pengawas Bank Perekonomian Rakyat Marunting Sejahtera yang telah memberikan arahan kepada penulis.
6. Pihak-pihak terkait, karyawan dan karyawan Bank Perekonomian Rakyat Marunting Sejahtera yang telah banyak membantu memberikan informasi dan meluangkan waktu wawancara.
7. Seluruh dosen di Unissula Fakultas Ekonomi Magister Manajemen, yang telah memberikan pembelajaran dan ilmu pengetahuan selama masa perkuliahan.
8. Calon suamiku tercinta, Marsono yang selalu memberikan support terbaik karena sudah mengerti dan membantu dalam setiap prosesnya dengan penuh sabar, pengertian dan kasih sayang, ucapkan terimakasih yang tak terhingga dan cinta yang abadi untuk keluarga.
9. Ibu Siti Heni dan anak saya Dhanu yang penulis cintai, yang telah memberikan kasih sayang, do'a dan semangat ananda ucapkan terimakasih.
10. Seluruh keluarga besarku terutama mbah saya Siti Walimah yang telah memberikan doa tulusnya sehingga saya bisa mencapai di titik ini.
11. Sahabatku Diah Norsanti, Alvie Mukharomah Nuridayanti, Ferina Dartini, dan Novia Lestari yang telah banyak memberikan do'a, bantuan dan dukungannya selama ini.
12. Untuk Semua Pihak yang telah membantuku, Terimakasih banyak.

Semoga Allah SWT. menunjukkan jalan dan memberikan cahaya-Nya, serta melapangkan dada kita dengan limpahan iman, rahmat, dan keindahan tawakal. Penulis berharap semoga skripsi ini bermanfaat bagi pihak yang berkepentingan. Namun demikian tiada manusia yang sempurna, oleh karena itu kritik dan saran yang membangun sangat penulis harapkan untuk menjadikan skripsi ini lebih sempurna.

Semarang, 29 Agustus 2025



Martha Aristantya

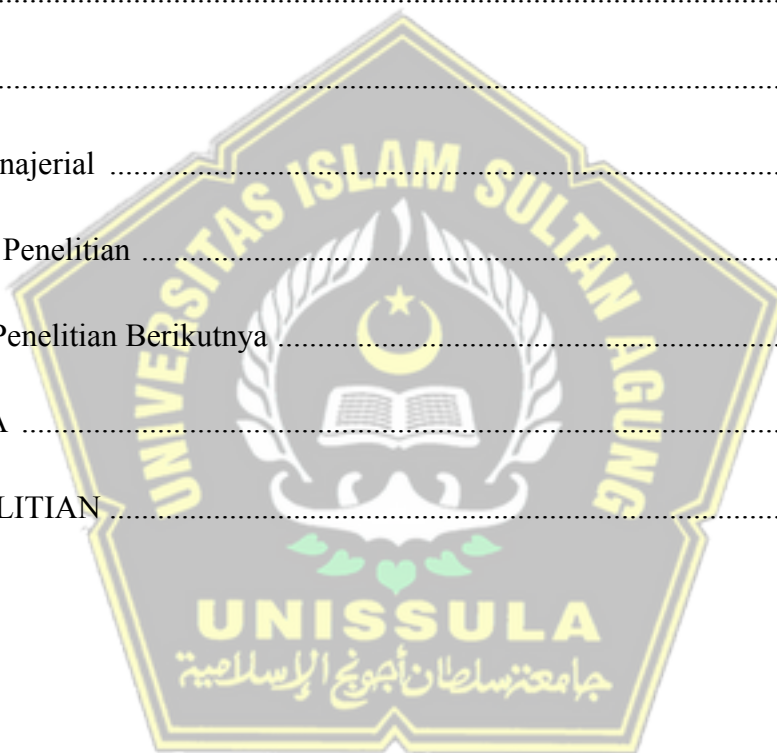
DAFTAR ISI

LEMBAR JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN TESIS	ii
LEMBAR PENGUJIAN	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS.....	iv
PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH.....	v
ABSTRAK.....	vi
ABSTRACT	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	9
1.3. Tujuan Penelitian	9
1.4. Manfaat Penelitian	10
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	12
2.1. Kinerja Sumber Daya Manusia	12

2.2. Gaya Kepemimpinan Transformasional	15
2.3. Kompetensi Karyawan	20
2.4. Kapabilitas Inovasi	23
2.5 Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kapabilitas Inovasi	25
2.6. Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia	26
2.7. Hubungan Kompetensi Karyawan Terhadap Kapabilitas Inovasi	27
2.8. Kompetensi Karyawan Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia	28
2.9. Kapabilitas Inovasi Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia	30
2.10. Peran Kapabilitas Inovasi sebagai Variabel Mediasi	31
2.11. Model Empirik Penelitian	33
BAB III METODE PENELITIAN	34
3.1. Jenis Penelitian	34
3.2. Variabel dan Indikator Penelitian	34
3.3. Sumber Data	39
3.4. Metode Pengumpulan Data	40
3.5. Populasi Dan Sampel	40
3.6. Teknik Analisis	41
3.6.1. Analisis Deskriptif	41
3.6.2. Metode Analisis Data dengan <i>Structural Equation Model</i> (PLS)	41
3.6.3. Uji Instrumen Penelitian	42

3.6.4. Model Struktural atau <i>Inner Model</i>	43
3.6.5. Pengujian Hipotesis	44
BAB IV HASIL & PEMBAHASAN ANALISIS DATA.....	45
4.1. Gambaran Umum dan Objek Penelitian	45
4.2. Deskriptif Data	45
4.3. Distribusi Jawaban Terhadap Indikator Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi Karyawan, Kapabilitas Inovasi dan Kinerja Sumber Daya Manusia	48
4.3.1. Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)	49
4.3.2. Kompetensi Karyawan (X2)	53
4.3.3. Kapabilitas Inovasi (Z)	57
4.3.4. Kinerja Sumber Daya Manusia	62
4.4. Analisis Data Hasil Penelitian	67
4.4.1. Measurement Outer Model	67
4.4.2 Measurement Inner Model	72
4.5.2. Nilai <i>T - Statistik & P - Value</i>	72
4.5. Hasil dan Pembahasan	76
4.5.1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kapabilitas Inovasi	76
4.5.2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia	77
4.5.3. Pengaruh Kompetensi Karyawan terhadap Kapabilitas Inovasi	79

4.5.4. Pengaruh Kompetensi Karyawan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia	80
4.5.5. Pengaruh Kapabilitas Inovasi terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia	81
4.5.6. Pengaruh Kapabilitas inovasi dalam Memediasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia	84
4.5.7. Pengaruh Kapabilitas Inovasi dalam Memediasi Kompetensi Karyawan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia	86
BAB V PENUTUP	90
5.1. Kesimpulan	90
5.2. Implikasi Manajerial	95
5.3. Keterbatasan Penelitian	98
5.4. Saran untuk Penelitian Berikutnya	100
DAFTAR PUSTAKA	
KUESIONER PENELITIAN	



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Kinerja Keuangan BPR Marunting Sejahtera Tahun 2023 - 2024	3
Tabel 3.1 Variabel dan Indikator Penelitian	34
Tabel 4.1. Karakteristik Responden.....	47
Tabel 4.2 Rentang Nilai dan Kesimpulan.....	48
Tabel 4.3. Distribusi Jawaban Terhadap Indikator Variabel Kepemimpinan Transformasional ..	50
Tabel 4.4. Distribusi Jawaban Terhadap Indikator Variabel Kompetensi Karyawan	54
Tabel 4.5. Distribusi Jawaban Terhadap Indikator Variabel Kapabilitas Inovasi	57
Tabel 4.6. Distribusi Jawaban Terhadap Indikator Variabel Kinerja Sumber Daya Manusia	63
Tabel 4.7 Loading Factor.....	68
Tabel 4.8 Cross Loading.....	70
Tabel 4.9 Composite Reliability.....	71
Tabel 4.10 <i>R-Square</i> (R^2)	72
Tabel 4.11 Path Coefficient.....	74

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Empirik Penelitian
Gambar 4.1 Outer Model
Gambar 4.2 Inner Model



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Beberapa tahun terakhir menunjukkan bahwa lanskap bisnis global telah mengalami disrupsi signifikan akibat percepatan teknologi, meningkatnya intensitas persaingan pasar, serta evolusi ekspektasi tenaga kerja. Transformasi fundamental ini menuntut setiap organisasi, baik sektor swasta maupun publik, untuk tidak hanya sekadar bertahan, melainkan juga secara proaktif beradaptasi dan berkembang melalui penguatan sumber daya manusia (SDM) yang adaptif dan inovatif (Teece, 2007). Dalam konteks yang dinamis ini, organisasi dihadapkan pada imperatif untuk senantiasa meningkatkan produktivitas dan efektivitas kerja agar tetap kompetitif dan relevan. Hal ini berlaku pula bagi lembaga keuangan daerah seperti BPR Marunting Sejahtera, yang memiliki peran strategis dalam perekonomian lokal dan harus mampu bersaing di tengah dinamika industri perbankan yang semakin ketat.

Selain itu, ekspektasi tenaga kerja di sektor perbankan juga mengalami perubahan signifikan. Karyawan kini menginginkan lingkungan kerja yang lebih dinamis, kesempatan pengembangan kompetensi, serta kepemimpinan yang dapat menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk berkembang. Salah satu lembaga perbankan yang berhasil menghadapi tantangan tersebut adalah BPR Marunting Sejahtera. BPR Marunting Sejahtera merupakan BUMD yang sepenuhnya dimiliki oleh Pemerintah Daerah. Perusahaan ini beroperasi dalam industri perbankan dengan tujuan memperlancar pendanaan bagi usaha mikro, kecil, dan menengah secara efisien dan efektif. Selain itu, BPR Marunting juga bertujuan untuk menjadi sumber Pendapatan Asli Daerah

(PAD) dan memberikan manfaat kepada semua pihak terkait khususnya bagi Kotawaringin Barat, Kalimantan Tengah. Kinerja sumber daya manusia berkontribusi secara langsung terhadap keberhasilan organisasi secara keseluruhan (Idrus et al., 2023).

Kinerja SDM adalah hasil dan pencapaian yang diperoleh dalam pekerjaan. *“Kinerja merujuk pada kepatuhan terhadap rencana sambil bertujuan untuk mencapai hasil yang spesifik, meskipun evaluasi kinerja merupakan inti dari manajemen kinerja”* (Cardy, 2004). *“Kinerja SDM mengacu pada hasil keuangan atau non-keuangan SDM yang secara langsung terkait dengan kinerja dan kesuksesan organisasi”* (Jagannathan, 2014). Untuk mempertahankan capaian tersebut, organisasi membutuhkan sumber daya manusia yang optimal dan kredibel, sejalan dengan visi perusahaan, yaitu mewujudkan kesempurnaan kinerja karyawan di BPR Marunting Sejahtera Pangkalan Bun.

Pada BPR MARUNTING SEJAHTERA Pangkalan Bun, kinerja SDM yang baik akan langsung dirasakan oleh masyarakat yang menggunakan jasa nya, terlihat dari pencapaian target, pelayanan yang diberikan dan ketangkasan dalam menyelesaikan masalah yang dihadapi oleh masyarakat. Berdasarkan penelitian terdahulu terdapat beberapa variabel yang dapat berkontribusi dalam meningkatkan kinerja Sumber Daya Manusia (SDM).

Keberhasilan organisasi secara keseluruhan tidak terlepas dari peran penting sumber daya manusia (SDM), serta didukung oleh pengembangan produk yang dapat diterima oleh masyarakat. Salah satu produk unggulan yang dimiliki oleh BPR Marunting Sejahtera adalah pembiayaan UMKM *MAS BASIR*. Pada 21 Oktober 2023, BPR Marunting Sejahtera meluncurkan program Marunting Sejahtera Bebas dari Rentenir (*MAS BASIR*) untuk memudahkan pelaku UMKM mengakses permodalan formal. Menurut Humabetang (2023), program ini menawarkan pinjaman dengan bunga kredit yang rendah sebesar 0,75% Flat/bulan yang bertujuan untuk meningkatkan perekonomian serta kesejahteraan masyarakat. Selain itu, program ini menawarkan pinjaman tanpa

agunan hingga Rp 5 juta dengan bunga ringan sebesar Rp 7.500 per Rp 1 juta per bulan, serta layanan tabungan khusus bagi pelaku UMKM. Produk pembiayaan ini diharapkan dapat membantu pertumbuhan sektor Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) untuk beroperasi secara optimal.

Produk baru yang diluncurkan oleh BPR Marunting Sejahtera mendapat sambutan positif dari masyarakat pelaku UKM, terbukti dengan meningkatnya permintaan dan penggunaan layanan tersebut. Keberhasilan ini juga berdampak pada peningkatan kinerja karyawan yang tercermin dalam pencapaian target dan pertumbuhan pendapatan. Berdasarkan laporan keuangan tahun 2024, BPR Marunting Sejahtera berhasil meningkatkan performa kinerja keuangannya dari tahun 2023, sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1 Kinerja Keuangan BPR Marunting Sejahtera Tahun 2023 - 2024

KETERANGAN	TAHUN		
	2023	2024	%
TOTAL ASSET	Rp90,579,010,393	Rp99,572,335,989	40,64
LABA SETELAH PAJAK	Rp1,859,388,922	Rp2,245,815,602	20,78
RASIO	TAHUN		
	2023	2024	
NON-PERFORMING LOAN (NPL)	6.10%	8.69%	
LOAN DEBT RATIO (LDR)	73.84%	69.59%	
RETURN ON ASSET (ROA)	2.80%	2.61%	

Sumber: Peneliti (2025)

Berdasarkan tabel 1.1 terjadi peningkatan total aset dan laba setelah pajak yang cukup signifikan dari tahun 2023 ke 2024. Total aset meningkat dari Rp 90.579.010.393 pada tahun 2023

menjadi Rp 99.572.335.989 pada 2024 dengan kenaikan sebesar 40,64%. Berdasarkan tinjauan dokumen rencana bisnis BPR Marunting Sejahtera, terlihat bahwa kinerja perusahaan dari tahun 2023 ke 2024 menunjukkan peningkatan positif dari sisi indikator keuangan. Peningkatan kinerja finansial ini mengindikasikan adanya faktor-faktor internal yang kuat yang mendukung pertumbuhan organisasi.

Salah satu faktor kunci yang berkontribusi terhadap pencapaian tersebut adalah meningkatnya kinerja sumber daya manusia. Namun, faktor-faktor utama yang memengaruhi kinerja SDM di BPR ini masih perlu diteliti lebih lanjut, guna mempertahankan performa yang telah dicapai dan mendorong peningkatan yang lebih optimal di masa mendatang. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara lebih mendalam faktor-faktor apa saja yang secara signifikan memengaruhi peningkatan kinerja SDM di dalam lingkungan kerja sektor publik yang seringkali dihadapkan pada tantangan unik seperti potensi keterbatasan inovasi dan kompleksitas birokrasi (Dewi et al., 2021; Jaenudin & Chairunisa, 2015).

Peningkatan kinerja sumber daya manusia (SDM) di BPR Marunting Sejahtera tidak terlepas dari peran salah satu produk keuangannya, yaitu Program Pembiayaan Kredit Marunting Bebas dari Rentenir (MAS BASIR), yang sangat dibutuhkan oleh pelaku UMKM sehingga produk ini mudah diakses oleh nasabah. Inovasi produk baru secara nyata dapat mendorong perkembangan ekonomi sebuah perusahaan (Rukmana & Winarno, 2023), namun penelitian yang secara langsung mengkaji pengaruh inovasi produk terhadap peningkatan kinerja SDM masih sangat terbatas. Oleh karena itu, salah satu faktor yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah kapabilitas inovasi yang dilakukan perusahaan, yang diduga memiliki pengaruh terhadap kinerja SDM.

Kapabilitas inovasi adalah kemampuan suatu perusahaan untuk terus memperkenalkan dan menyempurnakan produk secara berkala sehingga mendorong keterlibatan dan kinerja karyawan melalui motivasi, kejelasan tugas, dan keberhasilan penerapan inovasi (Pinem et al., 2021; Sudiyani, 2021). Studi terbaru menunjukkan bahwa inovasi produk dan kapabilitasnya, dalam bentuk pengenalan dan penerapan produk inovatif secara terus-menerus, berpengaruh signifikan terhadap kinerja SDM (Fatoni et al., 2023; Sudiyani, 2021; Pinem et al., 2021).

Dalam konteks ketidakpastian, volatilitas, dan perubahan yang cepat saat ini, perusahaan juga secara fundamental memerlukan kapabilitas inovasi sebagai penggerak utama perubahan dan adaptasi. Kapabilitas inovasi didefinisikan sebagai kemampuan organisasi dan individu di dalamnya untuk secara konsisten mengembangkan, mengimplementasikan, dan mengkomersialkan ide-ide baru, baik dalam bentuk produk, proses, teknologi, maupun sistem kerja (Hult et al., 2004; Lawson & Samson, 2001). Ini bukan sekadar tentang ide baru, melainkan tentang kapasitas sistematis organisasi untuk berinovasi.

Sejalan dengan itu, peran SDM dalam menciptakan kapabilitas inovasi produk baru harus didukung oleh pemahaman yang kuat mengenai prinsip-prinsip keuangan berkelanjutan, dimana BPR Marunting Sejahtera telah melaksanakan pelatihan bagi para pegawai agar dapat menyesuaikan diri dan terus berinovasi sesuai dengan arah kebijakan ekonomi, sekaligus meminimalisir risiko yang mungkin muncul di masa depan. Pelatihan ini tidak hanya bertujuan untuk mempertahankan performa dan kapabilitas perusahaan, tetapi juga untuk meningkatkan kompetensi karyawan secara menyeluruh. Kompetensi didefinisikan sebagai kombinasi pengetahuan, keterampilan teknis, kemampuan berpikir kritis, serta kecerdasan emosional dan sosial yang melekat pada individu, yang memungkinkan mereka untuk melaksanakan tugas dengan efektif (Spencer & Spencer, 1993). Karyawan yang memiliki kompetensi tinggi tidak hanya

mampu menyelesaikan tugas-tugas rutin dengan baik, tetapi juga berkontribusi pada pengambilan keputusan yang lebih baik, peningkatan efisiensi proses kerja, dan kemampuan adaptasi terhadap perubahan.

Penelitian oleh Mukhtar et al. (2021) dan Aprilda (2012) mengonfirmasi bahwa kompetensi memiliki hubungan signifikan dengan peningkatan kinerja, khususnya dalam sektor jasa dan keuangan yang menuntut interaksi pelanggan dan pengambilan keputusan yang cepat. Astuti & Setyorini (2024) menunjukkan bahwa *innovative work behavior* (IWB) berperan sebagai variabel mediasi antara *knowledge sharing* dan *organizational learning* terhadap kinerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa karyawan yang memiliki kompetensi tinggi, didukung oleh pelatihan rutin dari perusahaan, berpotensi meningkatkan kinerja melalui kapabilitas inovasi yang secara konsisten diterapkan dalam lingkungan kerja. Dengan demikian, penelitian ini juga memasukkan variabel kompetensi karyawan sebagai faktor yang diduga memengaruhi kapabilitas inovasi dan pada akhirnya meningkatkan kinerja SDM.

Penelitian terdahulu juga menunjukkan bahwa inovasi merupakan jembatan penting antara kepemimpinan dan pencapaian output kinerja organisasi (Wijaya et al., 2023). Studi tersebut menemukan bahwa kapabilitas inovasi berperan sebagai variabel mediasi yang signifikan, yang menjembatani pengaruh input organisasi, seperti kepemimpinan, terhadap output strategis berupa kinerja organisasi yang berkelanjutan dan kompetitif. Tanpa adanya lingkungan kerja yang kreatif, yang dipimpin oleh sosok pemimpin yang mampu mewadahi aspirasi karyawan serta mendukung kapabilitas inovasi, perusahaan akan menghadapi kesulitan dalam memperoleh keunggulan kompetitif dan mempertahankan keberlanjutan usaha dalam jangka panjang. Oleh karena itu, penciptaan lingkungan kerja yang kreatif dan mendukung kapabilitas inovasi sangat bergantung

pada keberadaan pemimpin yang tepat, yang mampu mendorong budaya inovasi dan memfasilitasi kolaborasi antar tim (Amabile, 1997; Eliyana et al., 2019; Khan et al., 2020; Meiryani et al., 2022; Yukl, 2013).

Salah satu gaya kepemimpinan yang dapat mendukung terciptanya lingkungan kerja yang kreatif dan mendorong kapabilitas inovasi adalah kepemimpinan transformasional. Gaya kepemimpinan ini ditandai dengan kemampuan seorang pemimpin untuk menginspirasi dan memotivasi pengikutnya agar melampaui kepentingan pribadi demi tujuan organisasi, atau yang sering disebut dengan semangat *going the extra mile* (Bass & Avolio, 1994). Pemimpin transformasional mendorong perubahan positif dengan menanamkan visi bersama, memberikan dukungan individu, serta mendorong kreativitas dan inovasi dalam lingkungan kerja (Eisenbeiss et al., 2008). Pemimpin transformasional dinilai mampu membangun visi bersama yang kuat, menumbuhkan kepercayaan di antara tim, serta memberikan motivasi dan stimulasi intelektual bagi karyawan untuk bekerja secara lebih efektif, produktif, dan kreatif (Bass & Riggio, 2006).

Jufrizen & Lubis (2020) menyatakan bahwa “kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja SDM.” Temuan ini didukung oleh penelitian Manzoor et al. (2019), yang menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja SDM melalui peningkatan kepuasan kerja. Namun, penelitian lain oleh Fadilah et al. (2023) menunjukkan hasil yang berbeda, di mana mereka menyatakan bahwa “Berdasarkan hasil penelitian bahwa Gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Enseval Putera Megatrading, Tbk Cabang Jambi”. Studi ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mungkin tidak efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan PT. Enseval Putera Megatrading, Tbk Cabang Jambi.

Perbedaan hasil tersebut menunjukkan adanya gap penelitian, yaitu belum adanya pemahaman yang utuh mengenai dalam kondisi seperti apa kepemimpinan transformasional efektif

dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia (SDM). Oleh karena itu, diperlukan penelitian lanjutan yang mempertimbangkan variabel mediasi, seperti konteks organisasi yang mampu menjaga kapabilitas inovasi, guna menjelaskan hubungan tersebut secara lebih komprehensif.

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi apakah kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap kinerja SDM di BPR Marunting Sejahtera, dengan kapabilitas inovasi sebagai variabel mediasi. Pemilihan kepemimpinan transformasional sebagai variabel utama didasarkan pada hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti dengan pimpinan baru organisasi tersebut. Direktur utama BPR Marunting Sejahtera, sebagai pemimpin baru, menunjukkan karakteristik kepemimpinan transformasional, yakni kemampuan untuk menginspirasi tim dalam mengejar tujuan yang ambisius, memotivasi anggota untuk berpikir secara inovatif, serta menetapkan standar tinggi dalam pencapaian target organisasi.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional dan kompetensi karyawan tidak selalu memberikan pengaruh langsung terhadap kinerja sumber daya manusia. Namun, keduanya akan lebih efektif apabila mampu membangun dan memperkuat kapabilitas inovasi dalam organisasi, sehingga menciptakan kondisi yang mendukung peningkatan kinerja SDM secara berkelanjutan.

Dengan demikian, peneliti memfokuskan diri pada analisis peran kapabilitas inovasi dalam memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan kompetensi karyawan terhadap kinerja sumber daya manusia di BPR Marunting Sejahtera. Studi ini menjadi sangat penting karena konteks sektor publik, khususnya BPR sebagai lembaga keuangan daerah, masih belum banyak dieksplorasi dalam kajian akademik yang secara integratif mengkaji interaksi antara kepemimpinan, kompetensi, dan kapabilitas inovasi, terutama dengan pendekatan model mediasi.

Penelitian ini akan mengisi celah literatur dengan memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai mekanisme di balik peningkatan kinerja SDM di entitas perbankan daerah.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, penelitian ini merumuskan masalah-masalah dan fenomena di BPR Marunting Sejahtera sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kapabilitas inovasi di BPR Marunting Sejahtera?
2. Bagaimana pengaruh kompetensi karyawan terhadap kapabilitas inovasi di BPR Marunting Sejahtera?
3. Bagaimana pengaruh kapabilitas inovasi terhadap kinerja sumber daya manusia di BPR Marunting Sejahtera?
4. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja sumber daya manusia di BPR Marunting Sejahtera?
5. Bagaimana pengaruh kompetensi karyawan terhadap kinerja sumber daya manusia di BPR Marunting Sejahtera?
6. Bagaimana peran kapabilitas inovasi dalam memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja sumber daya manusia di BPR Marunting Sejahtera?
7. Bagaimana peran kapabilitas inovasi dalam memediasi pengaruh kompetensi karyawan terhadap kinerja sumber daya manusia di BPR Marunting Sejahtera?

1.3. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah di atas, tujuan penelitian ini adalah:

1. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kapabilitas inovasi di BPR Marunting Sejahtera.
2. Menganalisis pengaruh kompetensi karyawan terhadap kapabilitas inovasi di BPR Marunting Sejahtera.
3. Menganalisis pengaruh kapabilitas inovasi terhadap kinerja sumber daya manusia di BPR Marunting Sejahtera.
4. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja sumber daya manusia di BPR Marunting Sejahtera.
5. Menganalisis pengaruh kompetensi karyawan terhadap kinerja sumber daya manusia di BPR Marunting Sejahtera.
6. Menganalisis peran kapabilitas inovasi dalam memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja sumber daya manusia di BPR Marunting Sejahtera.
7. Menganalisis peran kapabilitas inovasi dalam memediasi pengaruh kompetensi karyawan terhadap kinerja sumber daya manusia di BPR Marunting Sejahtera.

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan dalam dua dimensi utama, yaitu akademik dan praktis:

1. Manfaat Akademik:

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur dalam bidang manajemen sumber daya manusia, kepemimpinan, dan inovasi, khususnya dengan menyajikan dan menguji model mediasi kapabilitas inovasi. Hal ini akan memberikan pemahaman yang lebih nuansa tentang bagaimana faktor-faktor input (kepemimpinan dan kompetensi)

dapat secara tidak langsung memengaruhi kinerja melalui kapasitas organisasi untuk berinovasi.

Studi ini juga diharapkan dapat menambahkan wawasan baru dalam konteks organisasi sektor publik, khususnya lembaga keuangan daerah seperti BPR, yang selama ini masih minim dijadikan objek penelitian terkait integrasi antara gaya kepemimpinan, kompetensi, dan inovasi dalam satu kerangka holistik.

2. Manfaat Praktis:

Bagi manajemen BPR Marunting Sejahtera, hasil penelitian ini dapat menjadi dasar yang kuat dalam merumuskan strategi pengembangan SDM yang lebih terarah dan efektif. Temuan ini dapat membantu mereka dalam mengidentifikasi area fokus untuk penguatan kepemimpinan transformasional, peningkatan kompetensi karyawan, serta penciptaan dan pemeliharaan budaya inovasi yang kondusif.

Hasil penelitian ini juga dapat digunakan sebagai bahan evaluasi dan pengambilan keputusan strategis dalam pengembangan organisasi dan sistem kerja ke depan, guna mencapai kinerja SDM yang lebih optimal dan berkelanjutan di tengah persaingan industri perbankan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Kinerja Sumber Daya Manusia

Kinerja didefinisikan sebagai aktivitas yang dilakukan oleh Sumber Daya Manusia. Kinerja Sumber Daya Manusia dapat dijadikan sebagai tolak ukur kontribusi yang diberikan oleh Sumber Daya Manusia kepada perusahaan. “Kinerja Sumber Daya Manusia juga berfungsi sebagai interaksi antara kemampuan dan motivasi” (Robbins, 2003). “Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara ilegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika” (Afandi, 2018). Mangkunegara (2011) memiliki persepsi bahwa “kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang Sumber Daya Manusia dalam memenuhi tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Berdasarkan sudut pandang tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja merujuk pada hasil yang dihasilkan oleh individu sesuai dengan tugas yang diberikan. Kinerja juga mencerminkan aktivitas yang dilakukan oleh individu yang kemudian dinilai sebagai kontribusi terhadap organisasi atau entitas tersebut. Optimalnya kinerja dapat dijadikan sebagai elemen yang krusial dalam mencapai tujuan organisasi. Terdapat beberapa elemen yang berpengaruh terhadap kinerja SDM menurut Mangkunegara (2011), antara lain:

- a) Faktor Kemampuan

Berdasarkan dari perspektif psikologis, kemampuan individu dapat dibagi menjadi dua, yaitu kemampuan intelektual (IQ) dan kemampuan pendidikan yang tercermin dalam kemampuan realitas. Kedua hal tersebut juga dapat digunakan sebagai acuan distribusi tanggung jawab atau kewajiban kepada masing-masing Sumber Daya Manusia sesuai dengan kemampuan potensi dan pendidikannya.

b) Faktor Motivasi

Motivasi adalah faktor yang mendorong karyawan menuju pencapaian tujuan kerja. Selain itu, motivasi juga berperan dalam membentuk sikap karyawan dalam mengatasi situasi pekerjaan.

c) Sikap Mental

Keadaan psikologis yang menggerakkan seseorang untuk mencapai potensi kerja mereka hingga batas maksimal.

Menurut Parwoto et al. (2017), faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu:

- a) Aspek perseorangan atau pribadi, mencakup wawasan, keterampilan, kapabilitas, keyakinan, gairah, dan dedikasi yang dimiliki oleh individu.
- b) Aspek kepemimpinan, mencakup kapabilitas dalam memfasilitasi dorongan, motivasi, instruksi, dan bantuan yang diberikan oleh atasan tim.
- c) Aspek tim, termasuk tingkat dorongan dan motivasi yang difasilitasi oleh sesama anggota dalam tim, keyakinan antar anggota tim, serta solidaritas dan kesatuan dalam tim.
- d) Aspek sistem mencakup prosedur, fasilitas atau sarana kerja yang disediakan oleh perusahaan, tata kelola perusahaan, dan budaya kerja yang ada di perusahaan.\

- e) Aspek kontekstual mencakup beban serta transformasi baik dalam lingkungan dalam maupun luar perusahaan.

Ada beberapa parameter yang dapat dipakai untuk menilai performa Sumber Daya Manusia. Berikut adalah beberapa “indikator untuk mengukur kinerja Sumber Daya Manusia antara lain: a) kualitas kerja, b) kuantitas, c) ketepatan waktu, d) efektivitas, e) kemandirian” (Robbins, 2003).

Robbins & Judge, (2016) berpendapat bahwa “kualitas kerja Sumber Daya Manusia dapat diukur dari persepsi Sumber Daya Manusia terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan Sumber Daya Manusia”. Kualitas performa SDM dapat dievaluasi berdasarkan hasil performa Sumber Daya Manusia dalam merampungkan kewajiban serta kapabilitas mereka dalam menjalankan kewajiban yang dipercayakan. Ini juga bisa diukur dengan menggunakan standar kerja yang telah ditetapkan.

“Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan” (Robbins & Judge, 2016). Kinerja SDM juga memungkinkan apabila diukur berdasarkan kuantitas, yang mengacu pada kapasitas hasil kerja atau siklus aktivitas yang berhasil diselesaikan oleh mereka. Misalnya, SDM dapat merampungkan tugasnya dengan cepat sesuai dengan durasi yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

“Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain” (Robbins & Judge, 2016). Kinerja Sumber Daya Manusia juga bisa dievaluasi berdasarkan kepatuhan mereka terhadap waktu dalam merampungkan

tugas yang dipercayakan, sehingga tidak mengintervensi kewajiban atau tugas lain yang merupakan bagian dari tanggung jawab mereka.

“Efektivitas disini merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi dan bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya” (Robbins & Judge, 2016). Bahwa dalam pemanfaatan sumber daya baik itu sumber daya manusia itu sendiri maupun sumber daya yang berupa teknologi, modal, informasi dan bahan baku yang ada di organisasi dapat digunakan semaksimal mungkin oleh Sumber Daya Manusia.

2.2. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Danim (2009), menguraikan bahwa “kepemimpinan transformasional berasal dari kata “to transform” yang berarti mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk yang berbeda”. Contohnya, merealisasikan prediksi menjadi kenyataan, peluang menjadi kinerja nyata, yang tersembunyi menjadi terlihat, dan sebagainya. Kepemimpinan transformasional, seperti yang dijelaskan oleh Terry et al. (1993), “proses mempengaruhi individu-individu agar mereka termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan kelompok”.

Young dalam Kartono (1998) juga menguraikan bahwa “kepemimpinan adalah bentuk dominasi yang didasari atas kemampuan pribadi yang sanggup mendorong atau mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu, berdasarkan akseptasi atau penerimaan oleh kelompoknya dan memiliki keahlian khusus yang tepat bagi situasi khusus”. Menurut Bass (1998) dalam Laoh, (2003) menjelaskan “kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu”. Diaplikasikannya kepemimpinan transformasional, anggota tim akan merasa diberi kepercayaan, diapresiasi, patuh, dan menghormati pimpinan.

Dari beberapa definisi tentang gaya kepemimpinan transformasional yang telah disampaikan oleh para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional merupakan sebuah pendekatan kepemimpinan yang disesuaikan untuk menghasilkan perubahan yang lebih produktif bagi para bawahan atau Sumber Daya Manusia.

Pemimpin memiliki tanggung jawab untuk mengendalikan kegiatan sehingga upayanya untuk mengubah pikiran, suasana hati, pandangan, dan tindakan anggota organisasi selalu terfokus pada tujuan organisasi. Sifat-sifat kepemimpinan transformasional menurut Avolio et al. dalam (Stone et al., 2004) adalah sebagai berikut:

a) Idealized influence (or charismatic influence)

Makna dari Idealized Influence adalah bahwa seorang pemimpin transformasional perlu memiliki karisma yang dapat "menghipnotis" bawahannya agar mereka mengikuti kepemimpinannya. Secara konkret, karisma ini tercermin dalam perilaku pemimpin yang mengerti pandangan dan tujuan perusahaan, memiliki keyakinan yang teguh, serta dedikasi dan konsistensi terhadap keputusan yang diambil, serta menghormati anggota tim. Dengan kata lain, pemimpin transformasional menjadi contoh teladan yang dipuja, disegani, dan dijadikan acuan oleh bawahannya.

b) Inspirational motivation

Inspirational motivation berarti karakter seorang pemimpin yang mampu menerapkan standar yang tinggi akan tetapi sekaligus mampu mendorong bawahan untuk mencapai standar tersebut. Karakter seperti ini mampu membangkitkan optimisme dan antusiasme yang tinggi dari pada bawahan. Dengan kata lain, pemimpin transformasional senantiasa memberikan inspirasi dan memotivasi bawahannya. c) Intellectual stimulation

Intellectual stimulation karakter seorang pemimpin transformasional yang mampu mendorong bawahannya untuk menyelesaikan permasalahan dengan cermat dan rasional. Selain itu, karakter ini mendorong para bawahan untuk menemukan cara baru yang lebih efektif dalam menyelesaikan masalah. Dengan kata lain, pemimpin transformasional mampu mendorong (menstimulasi) bawahan untuk selalu kreatif dan inovatif.

d) Individualized consideration

Individualized consideration berarti karakter seorang pemimpin yang mampu memahami perbedaan individual para bawahannya. Dalam konteks ini, seorang pemimpin transformasional bersedia dan mampu untuk mendengarkan keinginan, mengayomi, dan menuntun bawahannya. Selain itu, seorang pemimpin transformasional dapat mengenali potensi pencapaian dan kebutuhan perkembangan dari para bawahannya serta membantu memfasilitasinya. Dengan demikian, pemimpin transformasional memiliki pemahaman yang mendalam dan menghargai bawahannya berdasarkan kebutuhan dan aspirasi mereka, serta memberikan perhatian terhadap dorongan untuk mencapai prestasi dan pertumbuhan.

Menurut Kharis (2015), ada beberapa tanda yang bisa dipakai untuk mengevaluasi seberapa besar dampak kepemimpinan transformasional terhadap kinerja sumber daya manusia, seperti yang berikut ini:

a) Kharisma

Daya tarik pribadi yang mempesona dipandang sebagai gabungan faktor yang berperan dalam kemampuan luar biasa untuk menginspirasi orang lain untuk mendukung serta dengan bersemangat mempromosikan sebuah visi.

b) Motivasi Inspiratif

Pemimpin yang memiliki motivasi yang inspiratif menunjukkan semangat dalam menyampaikan gambaran masa yang akan datang yang proporsional bagi organisasi. Pemimpin menggunakan interaksi lisan atau simbol-simbol untuk membangkitkan semangat para bawahannya. Pemimpin juga memotivasi bawahannya tentang pentingnya visi dan misi organisasi, mendorong mereka untuk memiliki visi yang sama. Kesamaan visi ini mendorong kolaborasi dalam mencapai tujuan jangka panjang dengan penuh semangat. Dengan demikian, pemimpin tidak hanya menginspirasi individu tetapi juga semangat tim secara keseluruhan.

c) Stimulasi Intelektual

Stimulasi intelektual menggambarkan kemampuan seorang pemimpin untuk mendorong Sumber Daya Manusia dalam memecahkan masalah yang sudah ada dengan cara baru. Pemimpin berusaha menarik perhatian dan kesadaran bawahan terhadap permasalahan yang dihadapi. Kemudian, pemimpin berupaya mengembangkan kemampuan bawahannya untuk menyelesaikan masalah dengan menggunakan pendekatan atau sudut pandang baru.

d) Perhatian yang Individual

Perhatian individual menunjukkan bahwa seorang pemimpin selalu memperhatikan setiap anggota timnya secara personal, memberikan perhatian khusus, serta memberikan arahan dan bimbingan secara individu. Pemimpin juga mendorong anggota tim untuk memperhatikan dan menghargai kemampuan orang lain serta membantu mereka mengembangkan potensi individual mereka.

Studi yang dilakukan oleh Jufrizen & Lubis (2020) dan Manzoor et al. (2019) menekankan pentingnya pengaruh yang krusial antara kepemimpinan transformasional dan

kinerja Sumber Daya Manusia. Kepemimpinan transformasional merupakan jenis kepemimpinan yang ditandai oleh kemampuan untuk menginspirasi dan memotivasi para pengikutnya untuk mencapai potensi maksimal, membangun kepercayaan, dan mendorong pemikiran kreatif. Studi-studi terdahulu telah mengindikasikan bahwa Sumber Daya Manusia yang dipimpin oleh pemimpin transformasional umumnya menunjukkan derajat kepuasan kerja, keterlibatan, dan dedikasi yang lebih tinggi, yang pada akhirnya berkontribusi positif terhadap kinerja mereka.

Menurut para ahli di bidang ini, kepemimpinan transformasional telah terbukti meningkatkan kinerja Sumber Daya Manusia melalui beberapa mekanisme. Pertama, pemimpin transformasional dikenal mampu menciptakan visi yang memikat dan mengkomunikasikannya dengan efektif kepada Sumber Daya Manusia, sehingga menyelaraskan tujuan mereka dan mendorong terciptanya rasa tujuan bersama. Visi bersama ini memotivasi Sumber Daya Manusia untuk berusaha lebih dari sekedar mengerjakan tugastugas utama dan berusaha untuk memperluas batas kemampuan masing-masing Sumber Daya Manusia. Kedua, pemimpin transformasional menunjukkan perilaku yang mendukung dan memberikan perhatian individual kepada Sumber Daya Manusia. Perhatian personal ini membantu membangun hubungan yang kuat, meningkatkan semangat kerja Sumber Daya Manusia, dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi pertumbuhan dan pengembangan Sumber Daya Manusia. Terakhir, pemimpin transformasional mendorong stimulasi intelektual dengan menantang asumsi-asumsi Sumber Daya Manusia, mendorong kreativitas dan inovasi, dan memberdayakan mereka untuk berpikir kritis. Hal ini merangsang motivasi intrinsik Sumber Daya Manusia, yang pada gilirannya meningkatkan kemampuan pemecahan masalah dan kinerja yang lebih tinggi.

2.3. Kompetensi Karyawan

Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan dilandasi oleh keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut pekerjaan tersebut (Wibowo, 2014). Kompetensi menggambarkan dasar pengetahuan dan standar kinerja yang dipersyaratkan agar berhasil menyelesaikan suatu pekerjaan atau memegang suatu jabatan. Enceng et al. (2008), mendefinisikan kompetensi merupakan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dikuasai oleh seseorang yang telah menjadi bagian dari lainnya, sehingga ia dapat melakukan perilaku-perilaku kognitif, afektif, dan psikomotorik dengan sebaik-baiknya. Pengelompokan kompetensi terdiri dari pengetahuan (knowledge), keterampilan (skill), dan atribut personal (personal atributs).

Menurut Hutapea & Thoha (2008), kompetensi adalah kemampuan dan kemauan dalam melakukan sebuah tugas dengan kinerja yang efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Wibowo (2014) mendefinisikan bahwa kompetensi merupakan dimensi perilaku yang berada di belakang kinerja kompeten. Sering disebut sebagai kompetensi perilaku karena dimaksudkan untuk menjelaskan bagaimana orang berperilaku ketika mereka menjalankan peran atau tugasnya dengan baik. Perilaku apabila didefinisikan sebagai kompetensi dapat diklasifikasikan sebagai:

1. Memahami apa yang perlu dilakukan dalam bentuk: alasan kritis, kapabilitas strategic, dan pengetahuan bisnis.
2. Membuat pekerjaan dilakukan melalui dorongan prestasi, pendekatan proaktif, percaya diri, kontrol, fleksibilitas, berkepentingan dengan efektifitas, persuasi dan pengaruh.

3. Membawa serta orang dengan motivasi, keterampilan antar pribadi, berkepentingan dengan hasil, persuasi dan pengaruh.

Kompetensi bisa menjadi sarana untuk komunikasi tentang nilai dalam organisasi yang mendorong kita untuk sampai pada kesimpulan bahwa pendekatan ini bermanfaat untuk manajemen SDM. karakteristik kompetensi dan keterkaitan penerapannya dengan seleksi, perencanaan, sistem penghargaan dan manajemen kinerja sangat membantu keberhasilan organisasi dan individu.

Dixon & Hart (2010) menemukan 15 unsur-unsur dalam kompetensi para pegawai, yaitu:

1. Orientasi pencapaian prestasi
2. Pemikiran analitis
3. Memiliki kemampuan dalam berhadapan dengan kondisi serba tidak pasti
4. Pengambilan keputusan
5. Kepemimpinan
6. Kerja jejaring
7. Komunikasi lisan
8. Dorongan pribadi dan inisiatif
9. Kemampuan untuk membujuk
10. Perencanaan dan pengorganisasian
11. Kepedulian terhadap hal-hal yang bersifat politik
12. Kesadaran terhadap diri sendiri dan pengembangan diri
13. Kerja kelompok
14. Tingkatan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki
15. Komunikasi tertulis

Kompetensi begitu penting dalam dunia usaha sebagai dasar perekrutan pegawai. Begitu pentingnya kompetensi ini membuat sistem perkembangannya bagi setiap perusahaan/organisasi yang ingin sukses wajib dan harus dilakukan seluas-luasnya. Adapun dasar dalam konsep atau pengembangan sistem berbasis kompetensi ini adalah sebagai berikut:

- a) Pelatihan yang spesifik. Pelatihan-pelatihan tersebut diarahkan secara spesifik sesuai dengan bidang yang ditandatanganinya. Bagi pegawai yang belum memenuhi standar, maka ia akan dilatih secara terus-menerus sampai memiliki kompetensi dari seluruh cara dan standar yang telah ditetapkan.
- b) Dasar rekrutmen. Penerimaan pegawai yang selama ini lebih didasarkan pada surat keterangan tentang pengalaman dan keahlian diubah kearah penilaian berbasis kompetensi.
- c) Pengukuran kinerja. Standar kompetensi dapat dijadikan indikator untuk penilaian kinerja, misalnya dalam mengukur hasil dengan pertanyaan, apakah hasil telah diselesaikan dengan baik secara kualitas dan kuantitas? Jika “ya”, kinerjanya sudah baik. Sebaliknya, jika “tidak”, berarti kinerjanya kurang, dan ini dapat menjadi umpan balik untuk meningkatkan kompetensi.
- d) Dasar penghargaan. Dengan adanya penilaian berbasis kompetensi dan kinerja maka dapat dijadikan sebagai salah satu acuan dalam memberikan penghargaan, dan atau untuk mengaitkannya pada poin kompensasi.

Menurut Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 46 A tahun 2003, menyatakan bahwa kompetensi terdiri dari:

- 1) Pengetahuan
- 2) Keterampilan

3) Sikap perilaku

2.4. Kapabilitas Inovasi

Inovasi sering kali dipandang sebagai hasil akhir berupa produk, proses, atau layanan baru yang sukses. Namun, dalam konteks keberlanjutan dan keunggulan kompetitif organisasi, yang lebih esensial adalah kapabilitas inovasi. Kapabilitas inovasi adalah kemampuan intrinsik dan sistematis suatu organisasi untuk secara konsisten mengembangkan dan mengimplementasikan ide-ide baru (Lawson & Samson, 2001; Hult et al., 2004). Ini bukan hanya tentang menghasilkan satu inovasi, melainkan tentang kapasitas berkelanjutan untuk berinovasi. Dengan kata lain, kapabilitas inovasi mencerminkan infrastruktur, budaya, proses, dan sumber daya yang memungkinkan sebuah organisasi untuk terus-menerus beradaptasi, belajar, dan menciptakan nilai baru.

Kapabilitas inovasi seringkali dipahami sebagai bagian dari kapabilitas dinamis (dynamic capabilities) organisasi, yang memungkinkan perusahaan untuk mengintegrasikan, membangun, dan merekonfigurasi kompetensi internal dan eksternal untuk menghadapi lingkungan yang cepat berubah (Teece, 2007). Dalam konteks yang lebih spesifik, kapabilitas inovasi berfokus pada kemampuan organisasi untuk:

1. Mengidentifikasi Peluang: Kemampuan untuk mengenali celah pasar, kebutuhan pelanggan yang belum terpenuhi, atau potensi teknologi baru.
2. Menciptakan Ide: Proses internal untuk menghasilkan gagasan-gagasan baru, baik melalui riset dan pengembangan formal, *brainstorming*, atau umpan balik karyawan.
3. Mengembangkan Solusi: Kemampuan untuk mengubah ide menjadi prototipe, produk, atau proses yang konkret.

4. Mengimplementasikan dan Menyebarluaskan: Kapasitas untuk meluncurkan inovasi ke pasar atau mengintegrasikannya ke dalam operasional internal secara efektif.
5. Belajar dan Beradaptasi: Kemampuan untuk mengevaluasi hasil inovasi, belajar dari keberhasilan maupun kegagalan, dan terus memperbaiki pendekatan inovatif.

Untuk memahami dan mengukur kapabilitas inovasi secara komprehensif, para ahli telah mengidentifikasi beberapa dimensinya. Meskipun ada sedikit variasi, dimensi-dimensi kunci yang sering dikutip dan relevan untuk penelitian ini meliputi:

1. Budaya Inovasi: Mengacu pada nilai-nilai, norma, dan keyakinan bersama dalam organisasi yang mendukung pengambilan risiko, eksperimen, keterbukaan terhadap ide baru, dan toleransi terhadap kegagalan. Budaya ini mendorong karyawan untuk berpikir di luar kotak dan berkontribusi pada proses inovasi (Martins & Terblanche, 2003).
2. Sumber Daya Inovasi: Meliputi ketersediaan aset fisik, finansial, dan manusia (termasuk pengetahuan dan keterampilan) yang diperlukan untuk aktivitas inovasi. Ini juga mencakup akses terhadap teknologi dan informasi yang relevan (Hult et al., 2004).
3. Proses Inovasi: Merujuk pada mekanisme formal dan informal yang diterapkan organisasi untuk mengelola ide dari tahap awal hingga implementasi. Ini termasuk prosedur untuk ideasi, seleksi, pengembangan, dan komersialisasi inovasi (Lawson & Samson, 2001).
4. Strategi Inovasi: Bagaimana inovasi diintegrasikan ke dalam strategi bisnis keseluruhan organisasi. Ini melibatkan penetapan tujuan inovasi yang jelas, alokasi

sumber daya, dan penentuan prioritas inovasi yang selaras dengan visi perusahaan (Dodgson & Bessant, 1996).

5. Kapasitas Pembelajaran Organisasi: Kemampuan organisasi untuk memperoleh, menyebarkan, dan menggunakan pengetahuan baru. Pembelajaran adalah fondasi bagi inovasi karena memungkinkan organisasi untuk terus meningkatkan kemampuan dan efektivitas inovatifnya (Nonaka & Takeuchi, 1995).

2.5. Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kapabilitas Inovasi

Gaya kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan kepemimpinan yang menekankan pada inspirasi, motivasi, dan pengembangan potensi bawahan untuk mencapai tujuan organisasi secara optimal (Bass & Avolio, 1994). Pemimpin transformasional tidak hanya menekankan pada hasil kerja, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk pembelajaran, perubahan, dan inovasi.

Menurut Gumusluoglu & Ilsev (2009), pemimpin transformasional memiliki kecenderungan mendorong budaya inovatif melalui dukungan terhadap kreativitas, pengambilan risiko, dan pemberdayaan karyawan. Gaya kepemimpinan ini menciptakan kepercayaan dan keamanan psikologis yang memungkinkan ide-ide baru berkembang. Penelitian oleh García-Morales et al. (2012), juga menunjukkan bahwa dimensi-dimensi dalam kepemimpinan transformasional, seperti motivasi inspiratif dan stimulasi intelektual, berkontribusi signifikan terhadap terbentuknya kapabilitas inovasi di dalam organisasi.

Menurut Kusumaningrum et al. (2024), kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap peningkatan inovasi di lingkungan kerja. Pemimpin transformasional cenderung mendorong karyawan untuk berpikir kreatif dan terbuka terhadap perubahan, yang

berkontribusi pada kapabilitas inovasi organisasi. Hal ini mengindikasikan bahwa kapabilitas inovasi dapat ditumbuhkan secara strategis melalui kepemimpinan yang menginspirasi dan mendukung perubahan.

Namun demikian, masih sedikit penelitian yang menguji hubungan tersebut secara kuantitatif dalam konteks lembaga keuangan publik seperti BPR, yang memiliki struktur organisasi dan budaya kerja yang berbeda dengan sektor swasta. Oleh karena itu, penelitian ini mencoba mengisi gap tersebut dengan menguji hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan kapabilitas inovasi di lingkungan BPR. Berdasarkan penjelasan tersebut maka hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah:

Hipotesis 1: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kapabilitas inovasi.

2.6. Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia

Kinerja sumber daya manusia merupakan hasil kerja yang dicapai individu dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, yang dinilai berdasarkan indikator kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, dan inisiatif kerja (Mangkunegara, 2011). Salah satu faktor penting yang memengaruhi kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan, khususnya gaya kepemimpinan transformasional.

Gaya kepemimpinan transformasional mampu mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik melalui pemberian visi yang kuat, motivasi, dukungan emosional, serta peluang pengembangan diri. Bass & Avolio, (1994) menyatakan bahwa pemimpin transformasional memengaruhi kinerja karyawan melalui empat dimensi utama: pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual.

Penelitian oleh Priyatno (2016), menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan

transformatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di sektor jasa keuangan. Hasil serupa juga ditemukan oleh Palgunanto et al. (2010), yang mengungkapkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformatif dengan kinerja karyawan.

Selain itu, studi oleh Fahrian et al, (2022), mengonfirmasi bahwa gaya kepemimpinan transformatif dapat meningkatkan efektivitas kerja melalui peningkatan motivasi intrinsik karyawan. Dengan demikian, kepemimpinan yang bersifat transformatif dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pencapaian kinerja optimal.

Meskipun terdapat banyak bukti empiris yang menunjukkan pengaruh positif gaya kepemimpinan terhadap kinerja, namun penelitian di sektor BUMD seperti BPR masih terbatas. Organisasi publik dengan struktur birokrasi dan regulasi ketat dapat memberikan tantangan tersendiri dalam mengimplementasikan gaya kepemimpinan yang fleksibel dan inovatif. Oleh karena itu, diperlukan penelitian lebih lanjut untuk memahami sejauh mana gaya kepemimpinan transformatif memengaruhi kinerja SDM dalam konteks lembaga keuangan milik daerah. Oleh karenanya hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah

H2: Gaya kepemimpinan transformatif berpengaruh positif terhadap kinerja sumber daya manusia.

2.7. Hubungan Kompetensi Karyawan Terhadap Kapabilitas Inovasi

Kompetensi karyawan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang dalam bentuk pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan secara efektif (Spencer & Spencer, 2008). Kompetensi menjadi fondasi bagi setiap individu dalam merespons dinamika organisasi, terutama dalam menciptakan dan mengembangkan ide-ide

inovatif. Dalam konteks ini, kompetensi bukan hanya tentang kemampuan teknis, tetapi juga mencakup kemampuan berpikir kritis, beradaptasi, dan bekerja secara kolaboratif.

Penelitian oleh Purwanto et al., (2023), menunjukkan bahwa kompetensi memiliki hubungan yang signifikan terhadap kemampuan kapabilitas inovasi. Karyawan yang memiliki pengetahuan mendalam dan keterampilan yang relevan cenderung lebih mampu mengenali peluang dan menciptakan solusi inovatif dalam menghadapi tantangan pekerjaan. Demikian pula, kemampuan berpikir kritis memungkinkan individu mengevaluasi ide secara objektif dan mengusulkan perubahan berbasis analisis yang logis.

Studi serupa oleh Wishnumulya (2024) pada penelitiannya juga menyimpulkan bahwa kompetensi memiliki pengaruh signifikan terhadap kemampuan berinovasi yang selanjutnya berdampak pada kinerja SDM. Kompetensi memungkinkan karyawan untuk lebih adaptif terhadap teknologi baru, lebih terbuka dalam menerima perubahan, dan lebih percaya diri dalam menerapkan ide-ide segar dalam lingkungan kerja mereka.

Meskipun demikian, belum banyak studi yang menyoroti hubungan ini secara spesifik dalam konteks lembaga keuangan daerah seperti BPR, yang memiliki karakteristik struktural dan budaya organisasi yang berbeda dibandingkan sektor swasta. Oleh karena itu, penelitian ini berusaha mengisi celah tersebut dengan menguji sejauh mana kompetensi karyawan memengaruhi kapabilitas inovasi dalam lingkungan kerja yang relatif birokratis, maka hipotesis ketiga dalam penelitian ini adalah:

Hipotesis 3: Kompetensi karyawan berpengaruh positif terhadap kapabilitas inovasi.

2.8. Kompetensi Karyawan Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia

Kompetensi karyawan adalah kombinasi dari pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku yang memungkinkan individu melaksanakan tugas secara efektif dan efisien

(Spencer & Spencer, 1993). Dalam konteks organisasi modern, kompetensi tidak hanya dilihat dari sisi teknis, tetapi juga mencakup aspek sosial dan kognitif seperti kemampuan komunikasi, kerja sama tim, serta berpikir kritis dan adaptif terhadap perubahan. Kompetensi yang tinggi memungkinkan karyawan untuk bekerja lebih mandiri, produktif, serta menghasilkan output kerja yang berkualitas.

Menurut Wibowo (2014), kompetensi karyawan berkorelasi langsung dengan kinerja individu, terutama dalam organisasi jasa yang menuntut kecepatan, ketepatan, dan kualitas layanan. Kinerja sumber daya manusia dalam penelitian ini mencakup dimensi kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, dan kemandirian kerja (Mangkunegara, 2011).

Penelitian oleh Tiara et al, (2023) mengungkapkan bahwa peningkatan kompetensi secara signifikan mendorong pencapaian target kerja serta memperkuat peran karyawan dalam pengambilan keputusan. Hal senada ditemukan dalam studi Nurjanah et al., (2025) yang menunjukkan bahwa kompetensi memiliki pengaruh dominan terhadap performa karyawan khususnya pada keberhasilan penjualan.

Namun demikian, sebagian besar penelitian sebelumnya masih berfokus pada perusahaan swasta atau sektor industri, dengan pendekatan kompetensi yang cenderung bersifat teknis. Dalam konteks lembaga publik atau keuangan daerah seperti BPR, belum banyak penelitian yang secara spesifik menguji kontribusi kompetensi karyawan dalam mendorong kinerja SDM secara menyeluruh, terutama dengan pendekatan yang mencakup indikator kinerja non-finansial seperti kemandirian dan kualitas layanan.

Gap penelitian ini menjadi penting karena karakteristik organisasi publik seperti BPR memiliki sistem kerja, budaya, dan regulasi yang berbeda dari perusahaan swasta, sehingga pendekatan terhadap kompetensi dan kinerja perlu ditelaah secara kontekstual. Oleh karena

itu, penelitian ini berupaya mengisi kekosongan tersebut dengan menguji pengaruh kompetensi terhadap kinerja SDM dalam konteks organisasi keuangan milik pemerintah daerah.

Hipotesis 4: Kompetensi karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja sumber daya manusia.

2.9. Kapabilitas Inovasi Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia

Kapabilitas inovasi merupakan kemampuan organisasi atau individu dalam menciptakan, mengadopsi, dan menerapkan ide-ide baru yang bermanfaat dalam proses kerja, pengembangan produk, sistem teknologi, maupun strategi organisasi (Lawson & Samson, 2001). Dalam konteks sumber daya manusia, kapabilitas inovasi mencerminkan sejauh mana karyawan mampu mengembangkan solusi baru, menyempurnakan cara kerja, dan berkontribusi pada perbaikan kinerja secara keseluruhan.

Menurut Wijaya et al. (2023), kapabilitas inovasi menjadi elemen penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, terutama dalam industri yang menuntut kecepatan adaptasi dan efisiensi kerja tinggi. Individu atau organisasi yang memiliki kapabilitas inovasi cenderung lebih tanggap terhadap perubahan, mampu bekerja lebih efektif, dan menghasilkan output yang lebih berkualitas. Hal ini sejalan dengan studi dari Pradyta & Sumartik (2023) yang menyatakan bahwa inovasi, baik dalam proses maupun struktur organisasi, mendorong peningkatan efisiensi, motivasi kerja, dan kepuasan karyawan, yang pada akhirnya memengaruhi kinerja secara keseluruhan.

Hadjri et al., (2019) iudalam penelitiannya pada sektor industri halal juga menemukan bahwa kapabilitas inovasi menjadi faktor penghubung antara kapabilitas dinamis dan kinerja.

Semakin tinggi kemampuan inovatif yang dimiliki individu atau organisasi, maka semakin besar kemungkinan peningkatan kinerja terjadi secara berkelanjutan.

Namun, sebagian besar penelitian sebelumnya lebih menitikberatkan pada pengaruh inovasi terhadap kinerja organisasi secara makro atau keunggulan bersaing, sementara hubungan langsung antara kapabilitas inovasi dengan kinerja individu atau kinerja SDM dalam sektor publik atau lembaga keuangan daerah masih jarang dieksplorasi. Padahal, dalam lingkungan kerja yang memiliki struktur formal dan aturan ketat seperti BPR, kapabilitas inovasi pada level individu menjadi tantangan sekaligus peluang strategis dalam mendorong kinerja organisasi.

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh langsung kapabilitas inovasi terhadap kinerja sumber daya manusia dalam konteks BPR, sebagai upaya mengisi kekosongan kajian empiris yang relevan pada sektor publik keuangan.

Hipotesis 5: Kapabilitas inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja sumber daya manusia

2.10. Peran Kapabilitas Inovasi sebagai Variabel Mediasi

Kapabilitas inovasi tidak hanya berperan sebagai elemen penting yang memengaruhi kinerja sumber daya manusia secara langsung, tetapi juga dapat menjadi variabel mediasi yang menjembatani hubungan antara faktor-faktor internal seperti gaya kepemimpinan dan kompetensi karyawan terhadap kinerja. Dalam konteks manajemen strategis, pendekatan kapabilitas dinamis menyatakan bahwa organisasi maupun individu yang memiliki kemampuan inovatif lebih mampu menerjemahkan potensi sumber daya menjadi kinerja yang kompetitif (Teece, 2007).

Gaya kepemimpinan transformasional secara teoritis memiliki pengaruh terhadap kapabilitas inovasi melalui motivasi, inspirasi, dan pemberdayaan karyawan. Pemimpin transformasional menciptakan budaya kerja yang terbuka terhadap perubahan, mendorong pemikiran kritis, dan mendukung karyawan untuk mengeksplorasi ide-ide baru (Gumusluoglu & Ilsev, 2009). Kemampuan pemimpin dalam menumbuhkan iklim inovatif inilah yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja SDM.

Di sisi lain, kompetensi karyawan yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan berpikir kritis merupakan fondasi dalam mengembangkan kapabilitas inovasi. Karyawan yang kompeten lebih siap untuk mengenali peluang, merancang solusi, dan berkontribusi dalam pengambilan keputusan berbasis inovasi (Bruin et al., 2020). Artinya, kompetensi tidak selalu langsung meningkatkan kinerja, tetapi lebih dulu meningkatkan kemampuan inovatif yang pada akhirnya berdampak pada kinerja.

Penelitian oleh Bahrumisyah (2023) menunjukkan bahwa motivasi intrinsik dan inovasi dapat menjadi variabel intervening antara gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai. Temuan ini diperkuat oleh studi Purwanto et al, (2023) yang menemukan bahwa kapabilitas inovasi secara signifikan memediasi pengaruh kompetensi manajerial terhadap performa ekspor UKM di Indonesia. Sementara itu, penelitian dalam konteks organisasi publik masih relatif terbatas, khususnya pada lembaga keuangan milik daerah seperti BPR, yang memiliki karakteristik birokratis namun sedang bertransformasi menuju sistem manajemen modern yang berbasis inovasi dan kinerja.

Dengan demikian, berdasarkan teori dan bukti empiris tersebut, kapabilitas inovasi diasumsikan memiliki peran sebagai mekanisme transformatif yang menghubungkan gaya

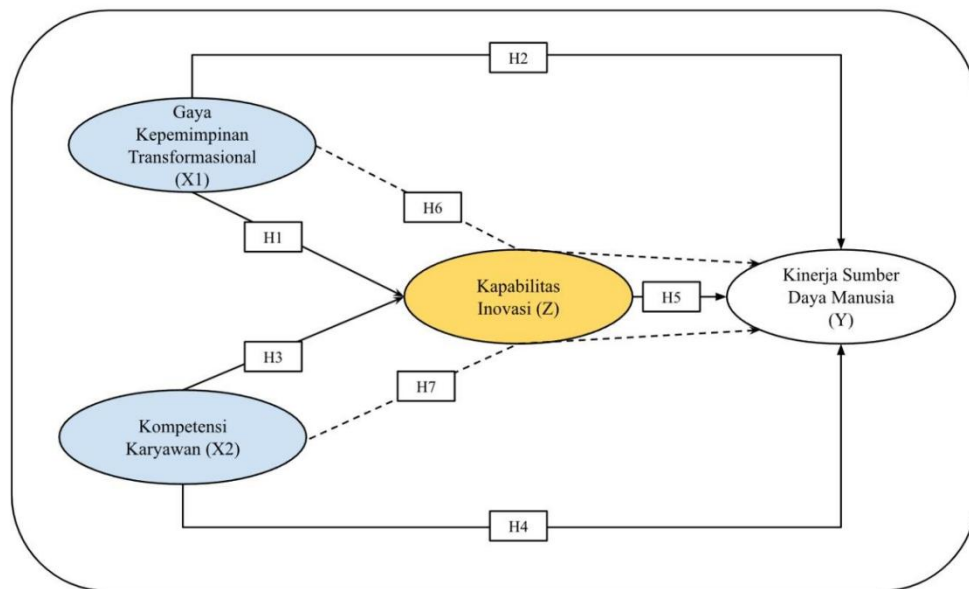
kepemimpinan transformasional dan kompetensi karyawan terhadap peningkatan kinerja SDM.

Hipotesis 6: Kapabilitas inovasi memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja sumber daya manusia.

Hipotesis 7: Kapabilitas inovasi memediasi pengaruh kompetensi karyawan terhadap kinerja sumber daya manusia.

2.11. Model Empirik Penelitian

Dari tinjauan literatur, model empiris studi ini dapat dilihat dalam Gambar 1 berikut:



Gambar 2.1 Model Empirik Penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Mengacu pada konteks fenomena dan permasalahan yang telah diuraikan dalam latar belakang, penelitian ini merupakan penelitian lapangan yang menggunakan pendekatan kuantitatif. “Kuantitatif merupakan metode penelitian yang berlandaskan data konkret, data penelitian berupa angka atau numerik yang akan diukur menggunakan statistik sebagai alat uji penghitungan, berkaitan dengan permasalahan yang diteliti untuk menghasilkan suatu kesimpulan” (Sugiyono, 2018:13). Respon dari responden diukur dengan memanfaatkan variabel-variabel yang diungkapkan secara kuantitatif melalui skala Likert 5 poin, yang mencakup rentang dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju. Dengan demikian, data yang terkumpul merupakan data kuantitatif. Variabel-variabel yang menjadi fokus dalam penelitian ini mencakup Gaya Kepemimpinan Transformasional, Inovasi, Kompetensi Karyawan, dan Kinerja Sumber Daya Manusia.

3.2. Variabel dan Indikator Penelitian

Variabel dalam penelitian ini antara lain: gaya kepemimpinan transformasional, inovasi, kompetensi karyawan, dan kinerja sumber daya manusia. Adapun masing-masing indikator tampak pada tabel 3.1

Tabel 3.1 Variabel dan Indikator Penelitian.

No.	Variabel	Dimensi	Indikator	Sumber
------------	-----------------	----------------	------------------	---------------

1.	Gaya Kepemimpinan Transformasional Sebuah gaya kepemimpinan yang diadaptasi untuk membawa perubahan-perubahan yang lebih produktif kepada para bawahan atau Sumber Daya Manusia.	1. Kharisma	Pemimpin memiliki Kemampuan untuk membuat karyawan mendukung visinya	Indra Kharis (2005)
		2. Motivasi Inspiratif	Pemimpin menggunakan komunikasi verbal atau penggunaan simbol-simbol yang ditujukan untuk memacu semangat bawahan	

		3. Stimulasi Intelektual	Pemimpin berusaha mengembangkan kemampuan bawahan untuk menyelesaikan permasalahan dengan pendekatanpendekatan atau perspektif baru	
		4. Perhatian Individual	Pemimpin selalu memperhatikan karyawannya/me mperlakukan karyawan secara individual/melatih /menasehati	

2.	Kompetensi Karyawan menggambarkan dasar pengetahuan dan standar kinerja yang dipersyaratkan agar berhasil menyelesaikan suatu pekerjaan atau memegang suatu jabatan.	1. Pengetahuan	Karyawan memiliki pemahaman yang mendalam tentang tugas dan tanggung jawabnya	Spencer & Spencer (1993)
		2. Keterampilan	Karyawan mampu menggunakan alat atau teknologi yang diperlukan dalam pekerjaan	Boyatzis (1982)
		3. Kemampuan Sosial	Karyawan mampu berkomunikasi secara efektif dengan rekan kerja dan atasan	Spencer & Spencer (1993)
		4. Kemampuan Berpikir Kritis	Karyawan mampu berpikir strategis untuk mencapai tujuan organisasi	Ulrich et al., (2012)
3.	Kapabilitas Inovasi	1. Budaya Inovasi	Mengacu pada nilai-nilai, norma,	Martins & Terblanche,

	kapabilitas dinamis organisasi, yang memungkinkan perusahaan untuk mengintegrasikan, membangun, dan merekonfigurasi kompetensi internal dan eksternal untuk menghadapi		dan keyakinan bersama dalam organisasi yang mendukung pengambilan risiko, eksperimen, keterbukaan terhadap ide baru, dan toleransi terhadap kegagalan	(2003)
--	--	--	---	--------

lingkungan yang cepat berubah	2. Sumber Daya Inovasi	Meliputi ketersediaan aset fisik, finansial, dan manusia (termasuk pengetahuan dan keterampilan) yang diperlukan untuk aktivitas inovasi. Ini juga mencakup akses terhadap teknologi dan informasi yang relevan	Hurley & Hult, (2004)
	3. Proses Inovasi	Merujuk pada mekanisme formal dan informal yang diterapkan organisasi untuk mengelola ide dari tahap awal hingga implementasi. Ini termasuk prosedur untuk ideasi, seleksi, pengembangan, dan komersialisasi inovasi	Lawson & Samson (2001)

		4. Strategi Inovasi	Bagaimana inovasi diintegrasikan ke dalam strategi bisnis keseluruhan organisasi. Ini melibatkan penetapan tujuan inovasi yang jelas, alokasi sumber daya, dan penentuan prioritas inovasi yang selaras dengan visi perusahaan	Dodgson & Bessant (1996)
		5. Kapasitas Pembelajaran Organisasi	Kemampuan organisasi untuk memperoleh, menyebarkan, dan menggunakan pengetahuan baru. Pembelajaran adalah fondasi bagi inovasi karena memungkinkan organisasi untuk terus meningkatkan kemampuan dan efektivitas inovatifnya	Nonaka & Takeuchi (1995)
4.	Kinerja Karyawan Hasil kerja yang dicapai oleh seorang Sumber Daya Manusia sesuai dengan pekerjaan yang diberikan kepadanya	1. Kualitas Kerja	Persepsi Sumber Daya Manusia terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan/kemampuan karyawan	Robbins (2016)

		2. Kuantitas	Jumlah siklus	
			aktivitas yang diselesaikan oleh Sumber Daya Manusia	
		3. Ketepatan waktu	Ketepatan waktu Sumber Daya Manusia dalam menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya	
		4. Kemandirian	Sumber Daya Manusia melakukan pekerjaannya tanpa perlu diawasi/bisa menjalankan fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan/bimbingan dari orang lain/pengawas	

Pengambilan dan pengumpulan data yang diperoleh melalui kuesioner akan diukur menggunakan skala Semantic dengan ketentuan skor sebagai berikut:

Sangat Tidak Setuju	1	2	3	4	5	Sangat Setuju
----------------------------	---	---	---	---	---	----------------------

Untuk memperkuat dan memperjelas persepsi responden, peneliti juga menambahkan satu pertanyaan terbuka pada masing-masing variabel dalam kuesioner.

3.3. Sumber Data

Data primer dan sekunder menjadi sumber data dalam penelitian ini. “Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari objeknya” (Widodo, 2017). Data primer studi ini

mencakup: gaya kepemimpinan transformatif, organizational citizenship behavior, dan kinerja sumber daya manusia

Data sekunder merupakan informasi yang diperoleh dari sumber lain, termasuk jumlah dan identitas responden yang diperoleh dari BPR Marunting Sejahtera, serta referensi yang relevan dengan penelitian ini.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini data didapatkan dari studi dokumentasi dan penyebaran kuesioner. “Studi dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data dengan mengumpulkan data yang sudah tersedia tentang hal-hal yang berkaitan dengan penelitian, berupa dokumen-dokumen yang relevan dengan penelitian”, (Sinulingga, 2016). Penelitian dokumentasi dilaksanakan dengan mengumpulkan dan menganalisis dokumen-dokumen yang diperoleh dari BPR Marunting Sejahtera. Seperti informasi mengenai jumlah karyawan, struktur organisasi, catatan kehadiran karyawan, kegiatan kantor, dan aspek-aspek lainnya.

Kuesioner merupakan alat pengumpulan data yang terdiri dari serangkaian pertanyaan tertulis, yang dilengkapi dengan ruang untuk responden menjawab pertanyaan yang diajukan. “Dibandingkan dengan dua instrumen pengumpulan data lainnya, kuesioner adalah instrumen yang memiliki mekanisme yang efisien jika peneliti memahami dengan baik apa yang dibutuhkan dan bagaimana mengukur variabel yang diinginkan”, (Sinulingga, 2016).

3.5. Populasi Dan Sampel

“Populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya” (Sugiyono, 2016). Seluruh Sumber Daya Manusia BPR Marunting

Sejahtera sebanyak 100 orang merupakan populasi dalam penelitian ini.

Kecilnya skala populasi dalam penelitian ini, oleh karenanya peneliti menggunakan teknik sensus. “Sensus merupakan Teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi dijadikan sampel” (Sugiyono, 2018).

3.6. Teknik Analisis

3.6.1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif merujuk pada proses analisis empiris yang menggambarkan informasi yang diperoleh untuk memberikan gambaran tentang suatu kejadian. Data ini mencakup siapa atau apa yang terlibat, kapan dan dimana kejadian itu terjadi, bagaimana kejadian tersebut terjadi, dan seberapa sering kejadian tersebut terjadi. Informasi ini diperoleh dari jawaban responden terhadap item-item dalam kuesioner. Selanjutnya, data tersebut diolah dengan cara mengelompokkan dan menabulasikannya, kemudian dihitung rata-ratanya (Mean) dengan penjelasan yang relevan.

3.6.2. Metode Analisis Data dengan *Structural Equation Model* (PLS)

Penelitian ini menggunakan analisis data dengan bantuan perangkat lunak Smart PLS versi 3.0 yang dijalankan melalui komputer. Metode Partial Least Square (PLS) yang diterapkan merupakan teknik analisis berbasis varian dalam Structural Equation Modeling (SEM), memungkinkan pengujian model pengukuran dan model struktural secara bersamaan. Model pengukuran berfungsi untuk menilai validitas dan reliabilitas variabel, sedangkan model struktural digunakan untuk mengevaluasi hubungan kausal antar variabel

Pendekatan PLS dikategorikan sebagai soft modeling karena tidak memerlukan asumsi tertentu terkait skala pengukuran data, sehingga tetap dapat digunakan meskipun jumlah sampel relatif kecil. Selain membantu dalam pengujian teori, PLS juga berperan dalam mengidentifikasi keberadaan hubungan antar variabel laten serta menguji hipotesis penelitian yang berbasis prediksi.

Metode ini memiliki keunggulan dalam menganalisis konstruk yang dibentuk baik oleh indikator reflektif maupun formatif secara simultan, sehingga memberikan fleksibilitas dalam pemodelan penelitian.

3.6.3. Uji Instrumen Penelitian

a) Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk menilai apakah suatu kuesioner dapat dianggap sah atau tidak. Kuesioner dianggap valid jika pertanyaannya dapat mengungkapkan aspek yang ingin diukur oleh kuesioner tersebut. Validitas diuji pada setiap item pertanyaan dalam setiap variabel. Proses pengujian validitas meliputi beberapa tahap, termasuk uji validitas convergent, average variance extracted (AVE), dan discriminant validity.

i) Content Validity

Keabsahan kuesioner dalam penelitian ini diperoleh dengan mengadaptasi instrumen yang telah digunakan dalam penelitian sebelumnya. Penyusunan kuesioner didasarkan pada tinjauan literatur yang relevan, dengan beberapa penyesuaian guna memastikan bahwa pertanyaan yang diajukan tetap netral dan tidak memengaruhi preferensi responden secara khusus.

ii) Convergent Validity

Evaluasi konvergensi dilakukan untuk menentukan sejauh mana setiap butir pertanyaan sesuai dengan dimensi variabel yang diukur. Dalam proses ini, hanya item yang menunjukkan tingkat signifikansi tinggi—lebih dari dua kali standar kesalahan pengukuran—yang dianggap valid dan relevan dalam penelitian. "Validitas konvergen tercapai ketika setiap variabel memiliki nilai AVE di atas 0.5, serta nilai loading faktor untuk setiap item melebihi 0.5" (Ghozali, 2012).

iii) Average Variance Extracted (AVE)

Uji validitas ini dilakukan dengan menilai validitas setiap item pertanyaan berdasarkan nilai Average Variance Extracted (AVE). AVE mengukur persentase rata-rata variance extracted dari indikator suatu variabel, yang mencerminkan sejauh mana indikator tersebut berkorelasi dalam satu konstruk. "Suatu item pertanyaan dianggap memenuhi standar yang baik apabila nilai AVE-nya melebihi 0.5" (Ghozali, 2012).

iv) Discriminant Validity

Uji validitas ini bertujuan untuk mengevaluasi apakah terdapat perbedaan yang signifikan antara dua variabel. Validitas diskriminan dianggap terpenuhi apabila nilai korelasi suatu variabel dengan dirinya sendiri lebih besar dibandingkan dengan nilai korelasi terhadap variabel lain. Selain itu, validitas diskriminan juga dapat dikuatkan dengan memeriksa nilai cross loading, di mana setiap indikator variabel harus memiliki nilai loading yang lebih tinggi pada variabel asalnya daripada pada variabel lain. b) Uji Reliabilitas

Reliabilitas secara umum merujuk pada serangkaian pengujian yang dilakukan untuk menilai tingkat keandalan dari setiap item pernyataan dalam instrumen penelitian. Uji reliabilitas bertujuan untuk mengevaluasi konsistensi alat ukur dalam mengukur suatu konsep, serta konsistensi responden dalam menjawab item-item pernyataan yang diberikan. Untuk mengukur reliabilitas, salah satu metode yang dapat digunakan adalah composite reliability. Suatu variabel dianggap reliabel jika memiliki nilai composite reliability minimal 0,7 atau lebih (Sekaran, 2014).

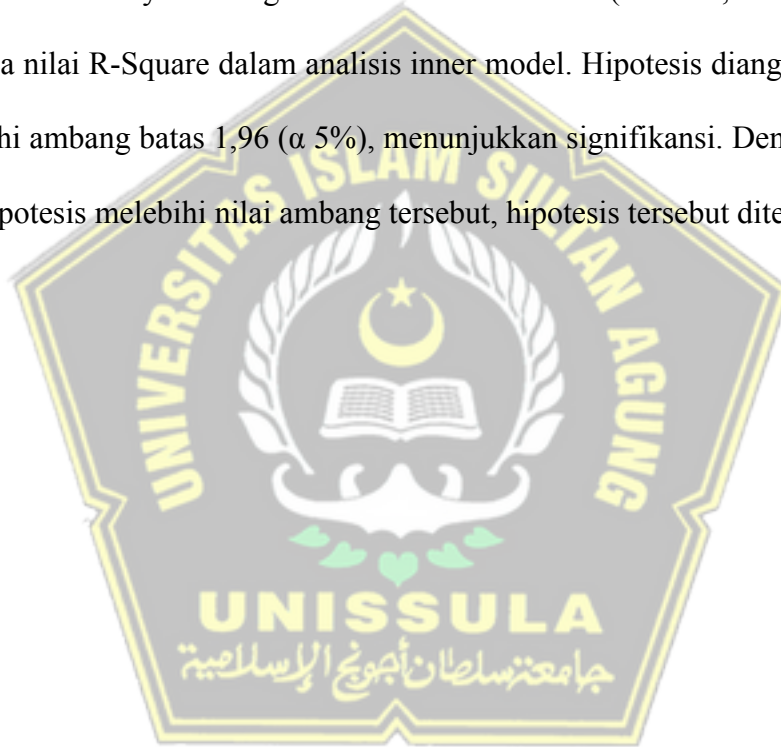
3.6.4. Model Struktural atau *Inner Model*

Model inner (inner relation, structural model, dan substantive theory) menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan teori yang mendasarinya. Model struktural dinilai menggunakan R-square untuk variabel dependen, Dalam mengevaluasi model menggunakan PLS, langkah pertama adalah melihat nilai R-square untuk setiap variabel laten dependen, yang

interpretasinya serupa dengan analisis regresi. Menurut Ghozali (2012), perubahan nilai R-square dapat digunakan untuk menilai sejauh mana variabel laten independen memengaruhi variabel laten dependen secara signifikan.

3.6.5. Pengujian Hipotesis

Model persamaan struktural (SEM) digunakan untuk menganalisis hipotesis dengan bantuan smartPLS. “Dalam full model structural equation modeling selain mengkonfirmasi teori, juga menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antara variabel laten” (Ghozali, 2012). Hipotesis diuji dengan memeriksa nilai R-Square dalam analisis inner model. Hipotesis dianggap valid jika nilai T statistik melebihi ambang batas 1,96 (α 5%), menunjukkan signifikansi. Dengan demikian, jika nilai T statistik hipotesis melebihi nilai ambang tersebut, hipotesis tersebut diterima atau terbukti.



BAB IV

HASIL & PEMBAHASAN ANALISIS DATA

4.1. Gambaran Umum dan Objek Penelitian

Dalam penelitian ini responden yang digunakan ialah merupakan seluruh karyawan BPR Marunting Sejahtera yang memiliki terdiri dari banyak kategori baik dilihat berdasarkan gender, usia, durasi bekerja dan pendapatan per bulan. Data utama dikumpulkan dengan menyebarkan kuesioner secara online melalui *Google Form*. Setelah menyusun format kuesioner beserta pertanyaannya, peneliti menyebarkan kuesioner kepada semua karyawan di BPR Marunting Sejahtera. Peneliti memberikan tautan yang dapat diakses untuk mengarahkan responden ke kuesioner online yang telah disiapkan, sehingga mereka dapat mengisi kuesioner menggunakan smartphone atau laptop. Proses penyebaran kuesioner dilakukan selama satu bulan, yakni pada bulan Mei 2025 dengan jumlah karyawan yang mengisi sebanyak 100 orang.

4.2. Deskriptif Data

Melalui diseminasi instrumen penelitian pada 100 karyawan di BPR Marunting Sejahtera, data sampel yang diperoleh mencakup beragam karakteristik responden. Karakteristik ini dianalisis berdasarkan jenis kelamin, usia, divisi dan lama bekerja yang secara keseluruhan memberikan gambaran demografis menyeluruh mengenai populasi penelitian. Berdasarkan data yang terkumpul pada tabel 4.1, distribusi jenis kelamin di antara karyawan BPR Marunting Sejahtera menunjukkan proporsi yang berimbang, meskipun cenderung didominasi oleh perempuan. Sebanyak 59,4% responden adalah perempuan (60 orang), sementara 39,6% adalah laki-laki (40 orang). Komposisi ini mengindikasikan bahwa BPR Marunting Sejahtera kemungkinan

menekankan pentingnya kemampuan dan keahlian yang dimiliki oleh karyawan sesuai dengan bidang pekerjaan yang mereka geluti, tanpa memandang bias gender dalam proses perekrutan.

Selanjutnya, berdasarkan kategori usia, mayoritas karyawan yang menjadi responden berada dalam rentang usia 31-40 tahun, dengan proporsi 49,5% (50 orang). Diikuti oleh kelompok usia 20-30 tahun sebanyak 29,7% (30 orang) dan usia di atas 40 tahun sebanyak 20% (20 orang). Dominasi usia 31-40 tahun menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan di perusahaan ini kemungkinan besar berasal dari generasi Millennial, yaitu kelompok yang lahir antara tahun 1981 hingga 1996, yang akan berusia antara 29 hingga 44 tahun pada tahun 2025, tahun dimana penelitian ini dilakukan. Karakteristik menonjol dari generasi Millennial diantaranya adalah kemampuan menguasai teknologi, kecenderungan untuk mencari keterlibatan yang lebih besar dalam pekerjaan, menghargai keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional (work-life balance), serta terbuka terhadap umpan balik, baik yang positif maupun kritik (Twenge, 2014; Deloitte, 2019). Pemahaman akan karakteristik ini menjadi krusial, karena gaya kepemimpinan yang dibutuhkan oleh generasi ini, khususnya gaya kepemimpinan transformasional, harus disesuaikan untuk mengoptimalkan kinerja dan kapabilitas inovasi mereka.

Dalam konteks divisi, karyawan yang mengisi kuesioner ini didominasi oleh mereka yang berasal dari Divisi Operasional, menyumbang 50,5% (51 orang) dari total responden. Divisi Bisnis (19 orang, 18,8%) dan Pemasaran (20 orang, 19,8%). Dominasi dari divisi operasional ini sangat relevan karena fungsi operasional adalah jantung dari aktivitas perbankan, dan inovasi serta kinerja SDM di divisi ini memiliki dampak langsung pada efisiensi dan kepuasan pelanggan BPR.

Sehubungan dengan lama bekerja, data menunjukkan bahwa kategori masa kerja yang paling dominan adalah 10-14 tahun, dengan 41,6% (42 orang) responden. Mengingat BPR

Marunting Sejahtera didirikan pada tahun 2007, dengan jumlah karyawan yang masih relatif sedikit di awal berdirinya, pertumbuhan signifikan dan rekrutmen karyawan baru yang masif terjadi terutama setelah tahun 2020 saat perusahaan berusia sekitar 13 tahun. Meskipun ada kelompok yang berpengalaman (10-14 tahun), proporsi signifikan karyawan dengan masa kerja yang lebih baru (1-4 tahun) menunjukkan adanya perpaduan antara karyawan berpengalaman dan karyawan yang relatif baru. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa rata-rata karyawan BPR Marunting Sejahtera memiliki perpaduan pengalaman kerja yang berimbang, meskipun secara agregat dapat diasumsikan banyak tenaga kerja baru yang direkrut dalam beberapa tahun terakhir untuk mendukung ekspansi bisnis.

Tabel 4.1. Karakteristik Responden

No	Karakteristik Responden	Frequency	Percentage
1	Jenis Kelamin: a. Laki-laki b. Perempuan	40 60	39,6 59,4
2	Usia: a. 20 – 30 Tahun b. 31 – 40 Tahun c. > 40 Tahun	30 50 20	29,7 49,5 19,8
3	Divisi: a. Operasional b. Bisnis c. Pemasaran d. Keuangan	51 19 20 10	50,5 18,8 19,8 9,9
4	Lama Bekerja: a. 1 – 4 Tahun b. 5 – 9 Tahun c. 10 – 14 Tahun	34 24 42	33,7 23,8 41,6

Sumber: Data Diolah Dari Hasil Penelitian (2025)

Secara keseluruhan, komposisi demografi responden ini memberikan gambaran yang kaya tentang karyawan BPR Marunting Sejahtera. Dengan mayoritas karyawan dari generasi Millennial yang berpotensi tinggi untuk inovasi dan adaptasi, serta dominasi dari divisi operasional, penelitian

ini dapat memberikan wawasan yang relevan mengenai bagaimana kepemimpinan transformasional dan kompetensi karyawan, yang dimediasi oleh kapabilitas inovasi, dapat memengaruhi kinerja sumber daya manusia dalam konteks BPR ini.

4.3. Distribusi Jawaban Terhadap Indikator Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi Karyawan, Kapabilitas Inovasi dan Kinerja Sumber Daya Manusia

Pada bagian ini, akan disajikan hasil analisis deskriptif terhadap jawaban responden untuk setiap variabel penelitian. Analisis deskriptif bertujuan untuk menggambarkan karakteristik data secara umum, seperti nilai rata-rata (mean), standar deviasi, nilai minimum, dan nilai maksimum dari setiap indikator atau dimensi variabel. Pengukuran jawaban responden menggunakan skala Likert 5 poin, dengan rentang skor 1 (Sangat Tidak Setuju) hingga 5 (Sangat Setuju).

Untuk memudahkan interpretasi, nilai rata-rata dari setiap indikator dan variabel akan dikategorikan ke dalam 5 rentang. Rentang interval untuk pengelompokan nilai rata-rata ditentukan sebesar 0.8, yang diperoleh dari perhitungan:

$$\text{Rentang Interval} = \frac{\text{Skor Maksimal} - \text{Skor Minimal}}{\text{Jumlah Kategori}} = \frac{5 - 1}{5} = \frac{4}{5} = 0,8$$

Tabel 4.2 Rentang Nilai dan Kesimpulan

Rentang Nilai	Kesimpulan
1,00 – 1,80	Sangat Rendah
1,81 – 2,60	Rendah
2,61 – 3,40	Netral
3,41 – 4,20	Tinggi
4,21 – 5,00	Sangat Tinggi

Sumber: Sugiyono (2017)

4.3.1. Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)

Berdasarkan beberapa pengertian yang telah disampaikan oleh penelitian terdahulu tentang gaya kepemimpinan transformasional, definisi gaya kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini merujuk pada suatu bentuk kepemimpinan yang disesuaikan untuk menghasilkan perubahan yang lebih produktif di antara para karyawan atau Sumber Daya Manusia. Adapun indikator yang digunakan dalam variabel ini diantaranya; karisma, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual dan perhatian individual. Distribusi jawaban variabel kepemimpinan transformasional disajikan pada Tabel 4.3.

Persepsi karyawan PERUMDA BPR Marunting Sejahtera terhadap Gaya Kepemimpinan Transformasional diukur melalui serangkaian indikator yang secara agregat menunjukkan nilai rata-rata keseluruhan sebesar 3.64. Angka ini menempatkan variabel ini pada kategori "Tinggi", yang mengindikasikan bahwa sebagian besar responden merasakan adanya praktik kepemimpinan yang inspiratif, memotivasi, dan berorientasi pada pengembangan diri karyawan.

Observasi pada setiap indikator memberikan gambaran yang lebih kaya tentang bagaimana kepemimpinan transformasional diimplementasikan di BPR Marunting Sejahtera:

Pada indikator X1.1 "Pemimpin saya menjadi teladan dalam bertindak", meskipun rata-rata mencapai 3.57, 33 orang (33%) menyatakan "Setuju" dan 26 orang (26%) menyatakan "Sangat Setuju". Hal ini menunjukkan bahwa karyawan merasakan pemimpin mereka telah mampu menjadi contoh nyata dari visi dan nilai-nilai yang perusahaan usung, termasuk dalam menerapkan standar perilaku yang diharapkan. Namun, masih ada porsi responden menyatakan tidak setuju (16 orang, 16%). Kelompok yang tidak setuju melihat adanya inkonsistensi antara apa yang dikatakan dan apa yang dilakukan pemimpin, atau merasa bahwa standar yang ditetapkan pemimpin sulit untuk diikuti.

Tabel 4.3. Distribusi Jawaban Terhadap Indikator Variabel Kepemimpinan Transformasional

Item	1		2		3		4		5		Mean	Ket.
	f	%	F	%	f	%	f	%	f	%		
X1.1 Pemimpin saya menjadi teladan dalam bertindak	6	6	16	16	19	19	33	33	26	26	3,57	Tinggi
X1.2 Pemimpin saya menunjukkan integritas yang tinggi	6	6	14	14	18	18	30	30	32	32	3,68	Tinggi
X1.3 Pemimpin menyampaikan visi kerja yang jelas dan menginspirasi	10	10	10	10	20	20	28	28	32	32	3,62	Tinggi
X1.4 Pemimpin memotivasi kami untuk mencapai tujuan bersama	10	10	13	13	17	17	20	20	40	40	3,67	Tinggi
X1.5 Pemimpin mendorong saya berpikir kreatif dan kritis	7	7	12	12	24	24	25	25	32	32	3,63	Tinggi
X1.6 Pemimpin terbuka terhadap ide dan pendekatan baru	5	5	15	15	21	21	26	26	33	33	3,67	Tinggi
X1.7 Pemimpin saya peduli pada perkembangan pribadi saya	4	4	12	12	32	32	24	24	28	28	3,60	Tinggi
X1.8 Pemimpin memberikan dukungan sesuai kebutuhan individu	6	6	9	9	26	26	30	30	29	29	3,67	Tinggi
Mean											3,64	Tinggi

Sumber: Data Diolah Peneliti (2025)

Lebih lanjut, indikator X1.2 "Pemimpin saya menunjukkan integritas yang tinggi" menjadi salah satu yang paling menonjol dengan rata-rata 3.68 (Tinggi). Tercatat 32 orang (32%) menyatakan "Sangat Setuju" dan 30 orang (30%) menyatakan "Setuju". Ini menandakan bahwa karyawan sangat yakin akan kejujuran, etika, dan prinsip moral yang dipegang teguh oleh pemimpin mereka. Integritas ini membangun rasa percaya yang mendalam, menjadikan pemimpin

sebagai sosok yang kredibel dan patut dicontoh. Responden yang tidak setuju (14 orang, 14%) adalah mereka yang belum sepenuhnya yakin atau melihat ada sedikit area abu-abu dalam integritas pemimpin, atau belum adanya pengalaman atau persepsi yang terkait integritas pemimpin.

Dalam hal visi dan motivasi, pada indikator X1.3 "Pemimpin menyampaikan visi kerja yang jelas dan menginspirasi", 32 orang (32%) menyatakan "Sangat Setuju" dan 28 orang (28%) menyatakan "Setuju", dengan rata-rata 3.62 (Tinggi). Karyawan merasa bahwa pemimpin mereka memiliki kemampuan untuk mengartikulasikan tujuan-tujuan perusahaan dengan detail dan cara yang memacu semangat. Ini diperkuat pada indikator X1.4 "Pemimpin memotivasi kami untuk mencapai tujuan bersama" yang memiliki rata-rata 3.67 (Tinggi), di mana 40 orang (40%) bahkan menyatakan "Sangat Setuju" dan 20 orang (20%) "Setuju". Responden yang netral (20 orang, 20% untuk visi; 17 orang, 17% untuk motivasi) merasa visi sudah ada tapi kurang sering dikomunikasikan atau kurang relevan dengan tugas harian mereka. Kelompok yang tidak setuju (10 orang, 10% dan 7 orang, 7%, untuk visi; 13 orang, 13% dan 10 orang, 10% untuk motivasi) merasakan visi perusahaan tidak jelas, atau motivasi yang diberikan belum cukup personal atau relevan bagi karyawan tersebut.

Pada aspek pengembangan dan stimulasi intelektual, indikator X1.5 "Pemimpin mendorong saya berpikir kreatif dan kritis" memiliki rata-rata 3.63 (Tinggi), dengan 32 orang (32%) menyatakan "Sangat Setuju". Ini mengindikasikan bahwa karyawan merasakan upaya pemimpin dalam meningkatkan kemampuan mereka untuk menyelesaikan masalah dengan memperkenalkan pendekatan atau sudut pandang baru. Hal ini juga didukung oleh indikator X1.6 "Pemimpin terbuka terhadap ide dan pendekatan baru" dengan rata-rata 3.67 (Tinggi), di mana 33 orang (33%) "Sangat Setuju". Contoh nyata yang telah dilakukan pemimpin diantaranya adalah mendorong kolaborasi

dan diskusi, seperti mengadakan sesi diskusi, pertemuan tim, atau forum di mana bawahan dapat berbagi ide-ide dan pengalaman, atau memberikan tanggung jawab kepada bawahan untuk memimpin proyek-proyek inovatif yang membutuhkan pemikiran kritis dan solusi kreatif. Responden netral (24 orang, 24% untuk kreatif; 21 orang, 21% untuk terbuka) merasa ada dorongan tapi kurang difasilitasi atau ada batasan tertentu untuk implementasi ide. Kelompok yang sangat tidak setuju (5 orang untuk kreatif; 7 orang untuk terbuka) merasa ide-ide mereka kurang didengarkan atau ada resistensi terhadap perubahan dari pihak pemimpin.

Terakhir, dalam dimensi perhatian individual, indikator X1.7 "Pemimpin saya peduli pada perkembangan pribadi saya" mencapai rata-rata 3.60 (Tinggi), dengan 28 orang (28%) "Sangat Setuju". Sementara indikator X1.8 "Pemimpin memberikan dukungan sesuai kebutuhan individu" memiliki rata-rata 3.67 (Tinggi), di mana 29 orang (29%) "Sangat Setuju". Hal ini menandakan bahwa karyawan merasa yakin bahwa pemimpin selalu memperhatikan mereka secara individual, memberikan pelatihan, dan bimbingan. Hal-hal dalam melatih karyawan yang biasa dilakukan pemimpin adalah melakukan sesi *coaching* dan *mentoring* secara pribadi, di mana pemimpin meluangkan waktu untuk membahas tujuan individu, hambatan, dan memberikan nasihat atau arahan yang relevan. Selain itu, karyawan merasa yakin bahwa pemimpin telah berhasil menjadi pendengar yang baik, mengambil waktu untuk mendengarkan permasalahan atau kekhawatiran pribadi karyawan, bahkan yang tidak langsung terkait dengan pekerjaan, dan juga memfasilitasi keseimbangan antara kerja dan kehidupan sehari-hari dengan memahami pentingnya hal ini, salah satunya dengan melakukan olahraga bersama secara rutin. Responden sangat tidak setuju (4 orang untuk peduli dan 6 orang untuk dukungan) merasa perhatian yang diberikan masih umum atau belum menyentuh kebutuhan spesifik mereka. Sehingga karyawan merasa kurang mendapatkan perhatian personal atau dukungan yang relevan dengan kebutuhan pengembangan karier mereka.

Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional di PERUMDA BPR Marunting Sejahtera berada pada level yang kuat, terutama dalam aspek integritas, motivasi, dan perhatian terhadap kebutuhan individu. Tingginya persepsi ini menjadi fondasi yang kokoh untuk pengembangan kapabilitas inovasi dan peningkatan kinerja sumber daya manusia, sebagaimana dihipotesiskan dalam penelitian ini.

4.3.2. Kompetensi Karyawan (X2)

Berdasarkan beberapa pengertian yang telah disampaikan oleh para ahli tentang kompetensi karyawan, definisi kompetensi adalah kemampuan dan kemauan dalam melakukan sebuah tugas dengan kinerja yang efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. kompetensi diukur melalui empat indikator utama, yaitu: (1) pengetahuan yang dimiliki karyawan terkait pekerjaannya; (2) keterampilan teknis maupun non-teknis; (3) kemampuan sosial dalam berinteraksi dan bekerja sama; serta (4) kemampuan berpikir kritis dalam mengambil keputusan dan menyelesaikan masalah (Putra & Sari, 2021). Distribusi jawaban variabel kompetensi karyawan disajikan pada Tabel 4.4.

Persepsi karyawan terhadap Kompetensi Karyawan di PERUMDA BPR Marunting Sejahtera juga menunjukkan hasil yang sangat positif. Dengan nilai rata-rata keseluruhan sebesar 3.74 (Tinggi), variabel ini menempati kategori "Tinggi". Ini mengindikasikan bahwa mayoritas responden merasa memiliki pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang sangat memadai untuk menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka di BPR Marunting Sejahtera.

Pada dimensi pengetahuan dasar, indikator X2.1 "Saya memahami pengetahuan dasar yang dibutuhkan untuk menjalankan pekerjaan saya" menunjukkan rata-rata 3.72 (Tinggi), dengan 33 orang (34.3%) menyatakan "Sangat Setuju". Hal ini diperkuat oleh indikator X2.2 "Saya mengetahui prosedur kerja dengan baik sesuai bidang saya" yang memiliki rata-rata 3.64 (Tinggi),

dengan 35 orang (35%) "Sangat Setuju". Temuan ini menandakan bahwa karyawan BPR Marunting Sejahtera memiliki pemahaman yang kuat tentang dasar-dasar pekerjaan serta prosedur operasional standar, yang menjadi fondasi penting bagi efisiensi dan kepatuhan dalam industri perbankan. Namun, masih ada porsi responden yang sangat tidak setuju (7orang, 17% untuk pengetahuan dasar; 10 orang, 10% untuk prosedur) yang merasa pemahaman mereka sudah cukup namun ingin lebih mendalam pada area spesifik. Kelompok ini didominasi oleh karyawan baru yang masih dalam tahap pembelajaran atau mereka yang menghadapi perubahan prosedur yang cepat.

Tabel 4.4. Distribusi Jawaban Terhadap Indikator Variabel Kompetensi Karyawan

Item	1		2		3		4		5		Mean	Ket.
	f	%	F	%	f	%	f	%	f	%		
X2.1 Saya memahami pengetahuan dasar yang dibutuhkan untuk menjalankan pekerjaan saya	7	7	11	11	18	18	31	31	33	33	3,72	Tinggi
X2.2 Saya mengetahui prosedur kerja dengan baik sesuai bidang saya	10	10	14	14	13	13	28	28	35	35	3,64	Tinggi
X2.3 Saya mampu menyelesaikan tugas teknis sesuai standar yang ditentukan	8	8	14	14	10	10	28	28	40	40	3,78	Tinggi
X2.4 Saya dapat menggunakan alat kerja atau teknologi yang dibutuhkan dengan baik	7	7	17	17	10	10	27	27	39	39	3,74	Tinggi
X2.5 Saya dapat bekerja sama dengan baik dalam tim	7	7	14	14	12	12	26	26	41	41	3,80	Tinggi
X2.6 Saya mampu berkomunikasi secara efektif dengan rekan kerja dan atasan	7	7	13	13	13	13	27	27	40	40	3,80	Tinggi

X2.7 Saya mampu menganalisis permasalahan secara logis sebelum mengambil keputusan	6	6	13	13	17	17	34	34	30	30	3,69	Tinggi
X2.8 Saya dapat memberikan solusi yang rasional dan berbasis data terhadap masalah pekerjaan	10	10	9	9	17	17	28	28	36	36	3,71	Tinggi
Mean											3,74	Tinggi

Sumber: Data Diolah Peneliti (2025)

Dalam aspek keterampilan teknis, indikator X2.3 "Saya mampu menyelesaikan tugas teknis sesuai standar yang ditentukan" mencapai rata-rata 3.78 (Tinggi), dengan 40 orang (40%) menyatakan "Sangat Setuju". Ini diikuti oleh indikator X2.4 "Saya dapat menggunakan alat kerja atau teknologi yang dibutuhkan dengan baik" dengan rata-rata 3.74 (Tinggi), di mana 39 orang (39%) "Sangat Setuju". Hasil ini menunjukkan bahwa karyawan tidak hanya memiliki pemahaman teoretis, tetapi juga keterampilan praktis yang kuat untuk mengeksekusi pekerjaan mereka dan memanfaatkan teknologi yang relevan. Responden sangat tidak setuju (8 orang, 8% untuk tugas teknis; 7 orang, 7% untuk alat/teknologi) merasa kompeten tetapi percaya ada ruang untuk efisiensi lebih lanjut atau menguasai fitur-fitur yang lebih kompleks. Kelompok ini didominasi oleh mereka yang baru mengadopsi teknologi baru atau menghadapi kendala teknis yang membatasi kemampuan mereka.

Kompetensi interpersonal juga sangat menonjol. Indikator X2.5 "Saya dapat bekerja sama dengan baik dalam tim" memiliki rata-rata 3.80 (Tinggi), dengan 41 orang (41%) "Sangat Setuju". Nilai yang sama juga ditemukan pada indikator X2.6 "Saya mampu berkomunikasi secara efektif dengan rekan kerja dan atasan" dengan rata-rata 3.80 (Tinggi), di mana 40 orang (40%) "Sangat Setuju". Hal ini menggarisbawahi bahwa karyawan di BPR Marunting Sejahtera memiliki kemampuan kolaborasi dan komunikasi yang luar biasa, fundamental untuk lingkungan kerja yang

harmonis dan produktif. Hal ini terlihat dari bagaimana tim bekerja sama dalam menyelesaikan laporan akhir bulan, atau efektivitas mereka dalam menyampaikan informasi penting antar departemen untuk koordinasi layanan nasabah. Responden sangat tidak setuju (7 orang, 7% untuk kerja sama; 7 orang, 7% untuk komunikasi) merasa sudah cukup baik tetapi ada ruang untuk meningkatkan sinergi dalam proyek-proyek yang lebih kompleks. Kelompok ini cenderung menghadapi konflik personal atau hambatan komunikasi dalam tim mereka.

Hasil analisis pada aspek pemecahan masalah dan pengambilan keputusan menunjukkan bahwa kedua indikator berada pada kategori "Tinggi", berdasarkan rentang interpretasi nilai rata-rata. Indikator X2.7, yaitu *"Saya mampu menganalisis permasalahan secara logis sebelum mengambil keputusan"*, memperoleh nilai rata-rata sebesar 3,69 (Tinggi), dengan 30 responden (30%) menyatakan *"Sangat Setuju"*. Hal ini mengindikasikan bahwa sebagian besar responden merasa mampu berpikir logis dalam menghadapi permasalahan kerja sebelum mengambil keputusan. Sementara itu, indikator X2.8, yaitu *"Saya dapat memberikan solusi yang rasional dan berbasis data terhadap masalah pekerjaan"*, mencatat nilai rata-rata sebesar 3,71 (Tinggi), dengan 36 responden (36%) memberikan penilaian *"Sangat Setuju"*. Temuan ini mencerminkan bahwa sebagian besar karyawan memiliki kecenderungan untuk menyelesaikan masalah secara rasional dengan pendekatan berbasis data. Responden sangat tidak setuju (6 orang, 6% untuk analisis; 10 orang, 10% untuk solusi) merasa mampu dalam masalah rutin, tetapi memerlukan dukungan atau data lebih lengkap untuk masalah yang tidak terduga. Kelompok didominasi oleh mereka yang memerlukan lebih banyak pelatihan dalam analisis data atau kurang memiliki pengalaman dalam pengambilan keputusan kompleks.

Secara keseluruhan, tingkat kompetensi karyawan yang "Tinggi" ini menjadi modal utama bagi PERUMDA BPR Marunting Sejahtera. Karyawan yang menguasai pengetahuan,

keterampilan teknis, mampu berkolaborasi, berkomunikasi efektif, dan memiliki kemampuan analitis yang baik, secara langsung akan berkontribusi pada Kinerja Sumber Daya Manusia yang optimal. Selain itu, kompetensi ini juga merupakan prasyarat penting bagi pengembangan Kapabilitas Inovasi organisasi, karena ide-ide baru dan solusi kreatif lahir dari individu-individu yang memiliki fondasi kompetensi yang kuat. Ini mendukung hipotesis penelitian yang mengemukakan pentingnya kompetensi karyawan dalam ekosistem kinerja dan inovasi perusahaan.

4.3.3. Kapabilitas Inovasi (Z)

Berdasarkan beberapa pengertian yang telah disampaikan oleh para ahli tentang kapabilitas inovasi, kapabilitas inovasi adalah kemampuan intrinsik dan sistematis suatu organisasi untuk secara konsisten mengembangkan dan mengimplementasikan ide-ide baru (Lawson & Samson, 2001; Hult et al., 2004).

Tabel 4.5. Distribusi Jawaban Terhadap Indikator Variabel Kapabilitas Inovasi

Item	1		2		3		4		5		Mean	Ket.
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Z1.1 Atasan saya mendorong budaya inovasi di lingkungan kerja	7	7	12	12	25	25	21	21	35	35	3.65	Tinggi
Z1.2 Manajemen mendukung karyawan untuk mencoba ide baru	4	4	15	15	26	26	23	23	32	32	3.64	Tinggi
Z1.3 Saya merasa memiliki sumber daya (waktu, tools) untuk berinovasi	5	5	14	14	27	27	22	22	32	32	3.62	Tinggi
Z1.4 Saya memiliki kemampuan untuk menciptakan solusi baru	5	5	12	12	26	26	23	23	34	34	3.69	Tinggi

Z1.5 Perusahaan terbuka terhadap perubahan dan pembaruan	7	7	14	14	21	21	20	20	38	38	3.68	Tinggi
Z1.6 Inovasi dianggap penting dalam proses kerja sehari-hari	9	9	12	12	17	17	16	16	46	46	3.78	Tinggi
Z1.7	7	7	13	13	25	25	24	24	31	31	3.59	Tinggi
Saya dapat mengakses informasi yang mendukung ide-ide inovatif												
Z1.8 Ada kolaborasi tim dalam mengembangkan gagasan baru	7	7	13	13	28	28	21	21	31	31	3.56	Tinggi
Mean											3,65	Tinggi

Sumber: Data Diolah Peneliti (2025)

Kapabilitas inovasi diukur melalui empat dimensi: (1) inovasi proses yang mencakup pembaruan metode kerja; (2) inovasi produk berupa pengembangan layanan baru; (3) inovasi teknologi yaitu penggunaan teknologi baru dalam pekerjaan; serta (4) inovasi organisasi yang mencakup perubahan sistem, struktur, atau budaya organisasi (Wijayanti & Hidayat, 2020). Distribusi jawaban variabel kompetensi karyawan disajikan pada Tabel 4.5.

Tabel 4.5 telah menyajikan distribusi jawaban responden terhadap indikator-indikator variabel Kapabilitas Inovasi. Secara keseluruhan, kapabilitas inovasi di BPR Marunting Sejahtera berada pada kategori "Tinggi", dengan nilai rata-rata agregat sebesar 3.65 (Tinggi). Ini mencerminkan bahwa mayoritas karyawan merasakan adanya dukungan, kemampuan, dan lingkungan yang kondusif untuk berinovasi.

Pada indikator Z1.1 dengan pernyataan “atasan saya mendorong budaya inovasi di lingkungan kerja”, mayoritas responden menunjukkan sangat setuju, dengan 35 orang (35%) dan dengan nilai rata-rata 3.65 (Tinggi), hal ini menandakan bahwa karyawan merasa atasan mereka

tidak hanya memberikan izin, tetapi secara aktif mempromosikan dan menanamkan nilai-nilai inovasi dalam tim. Contoh nyata dari dorongan ini yang mungkin terlihat di lapangan adalah atasan sering mengadakan sesi *brainstorming* informal, memberikan tantangan kepada tim untuk mencari solusi baru atas masalah yang ada, atau secara terbuka memberikan feedback konstruktif terhadap ide-ide yang diajukan karyawan, bahkan jika ide tersebut belum sempurna. Dorongan aktif dari atasan ini sangat vital dalam menciptakan iklim yang aman bagi karyawan untuk berani bereksperimen dan mengemukakan gagasan. Namun terdapat 7 orang (7%) menyatakan sangat tidak setuju, hal ini menunjukkan bahwa tidak semua karyawan merasakan adanya dukungan inovatif yang konsisten dari atasan mereka. Beberapa kemungkinan penyebab persepsi negatif ini dapat mencakup perbedaan gaya kepemimpinan antar atasan, keterbatasan komunikasi internal, atau kurangnya ruang aktual untuk menyalurkan ide secara terbuka.

Dalam indikator Z1.2 dengan pernyataan “manajemen mendukung karyawan untuk mencoba ide baru”, terlihat 32 orang (32%) sangat setuju bahwa manajemen mendukung upaya mereka mencoba ide baru. Dengan rata-rata 3.640 (Tinggi), ini menegaskan bahwa dukungan terhadap inovasi meresap hingga level manajemen perusahaan. Karyawan merasakan kebebasan dan mendapatkan *backing* dari pimpinan untuk melangkah di luar zona nyaman dan menginisiasi hal-hal baru. Bentuk dukungan manajemen ini bisa berupa manajemen mengalokasikan anggaran khusus untuk proyek-proyek percontohan (*pilot projects*) yang menguji ide-ide inovatif, memberikan pelatihan tentang metodologi inovasi seperti *design thinking*, atau secara formal mengakui dan menghargai karyawan yang berani mengambil risiko untuk mencoba pendekatan baru. Dukungan semacam ini krusial untuk mengubah ide menjadi tindakan nyata. Selain itu terdapat 4 orang (4%) menjawab sangat tidak setuju, temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun

mayoritas karyawan merasakan adanya dukungan dari manajemen dalam mendorong inovasi, masih terdapat sebagian kecil yang belum merasakan hal tersebut secara nyata.

Pada Z1.3 dan Z1.4 dengan pernyataan “Saya merasa memiliki sumber daya (waktu, tools) untuk berinovasi” dan “Saya memiliki kemampuan untuk menciptakan solusi baru”, memiliki jawaban 32 orang (32%) untuk sumber daya dan 34 orang (34%) untuk kemampuan, sangat setuju. Meskipun secara rata-rata 3.620 masih tergolong "Tinggi", indikator ini memiliki rata-rata yang relatif lebih rendah dibandingkan indikator dukungan. Hal ini menandakan bahwa, meskipun ada kesediaan untuk berinovasi, karyawan masih menghadapi sedikit keterbatasan dalam hal sumber daya spesifik seperti waktu dan alat. Karyawan mungkin merasa sulit untuk mengalokasikan waktu di tengah beban kerja yang padat untuk fokus pada inovasi, atau belum semua tools digital atau akses ke *software* tertentu tersedia secara merata yang dapat memfasilitasi pengembangan ide-ide inovatif mereka secara optimal. Peningkatan di area ini dapat lebih mengoptimalkan potensi inovasi karyawan. Selain itu, keyakinan yang mencerminkan bekal pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman yang memadai untuk tidak hanya mengidentifikasi permasalahan tetapi juga merumuskan ide-ide yang orisinal dan efektif. Kemampuan individu ini adalah motor penggerak utama inovasi di organisasi.

Pada indikator Z1.5 dengan pernyataan “Perusahaan terbuka terhadap perubahan dan pembaruan” yang terkait dengan indikator Z1.6 dengan pernyataan “inovasi dianggap penting dalam proses kerja sehari-hari”, memiliki jawaban mayoritas responden, yaitu 38 orang (38%) untuk Z1.5 dan 46 orang (46%) untuk Z1.6 sangat setuju. Menandakan bahwa karyawan merasa perusahaan memiliki adaptabilitas tinggi. Dengan rata-rata 3.68 untuk Z1.5, ini menunjukkan bahwa BPR Marunting Sejahtera tidak hanya menerima tetapi juga merangkul perubahan dan pembaruan, baik yang berasal dari internal maupun eksternal. Perusahaan dengan cepat

mengadopsi regulasi baru dari OJK dengan merevisi produk dan layanan, atau secara proaktif menginvestasikan pada teknologi perbankan digital terkini untuk meningkatkan efisiensi dan pengalaman nasabah, yang menunjukkan fleksibilitas organisasi. Keterbukaan ini adalah kunci agar ide-ide inovatif dapat berkembang dan diimplementasikan tanpa hambatan birokrasi yang berlebihan. Sedangkan rata-rata indikator Z1.6 yaitu 3.780 (Tinggi), menunjukkan bahwa inovasi bukan sekadar jargon, melainkan telah menjadi nilai inti dan prioritas operasional di BPR Marunting Sejahtera. Karyawan memahami bahwa mencari cara baru dan lebih baik dalam bekerja adalah bagian dari ekspektasi pekerjaan mereka. Hal ini dapat dilihat dari adanya sesi *sharing knowledge* mingguan yang fokus pada inovasi, atau bahwa metrik kinerja individu dan tim mencakup kontribusi terhadap ide-ide baru atau implementasi perbaikan proses. Pengakuan akan pentingnya inovasi ini menjadi katalisator kuat bagi seluruh karyawan untuk terus berkontribusi pada pengembangan organisasi.

Pada indikator Z1.7 dengan pernyataan “Saya dapat mengakses informasi yang mendukung ide-ide inovatif” yang didukung oleh indikator Z1.8 dengan pernyataan “Ada kolaborasi tim dalam mengembangkan gagasan baru”, memiliki jawaban sangat setuju sebanyak 31 orang (31%) untuk Z1.7 dan Z1.8. Dengan rata-rata berturut-turut sebesar 3.59 dan 3.69 menunjukkan indikator ini, meskipun "Tinggi", menempati posisi relatif lebih rendah dibandingkan indikator lain. Hasil ini mengindikasikan bahwa akses terhadap informasi yang spesifik dan relevan untuk mendukung pengembangan ide-ide inovatif (seperti data riset pasar, analisis kompetitor, atau tren teknologi terbaru) masih dapat ditingkatkan. Karyawan mungkin perlu berjuang untuk mendapatkan laporan pasar yang komprehensif, atau belum ada sistem *knowledge management* yang terpusat dan mudah diakses untuk berbagi informasi dan *best practice* antar departemen. Mempermudah akses informasi dapat menjadi kunci untuk memicu ide-ide yang lebih relevan dan *impactful*. Sedangkan

pada indikator Z1.8 menyiratkan adanya potensi besar untuk lebih mengintensifkan dan memformalkan proses kolaborasi antar tim dalam menciptakan ide-ide baru. Mungkin belum ada forum reguler atau proyek lintas fungsi yang secara eksplisit didedikasikan untuk kolaborasi inovasi, sehingga ide lebih sering muncul dari individu atau dalam tim kecil, bukan dari sinergi antar bagian. Meningkatkan kolaborasi tim akan memperkaya perspektif dan menghasilkan solusi inovatif yang lebih komprehensif.

Secara keseluruhan, gambaran kapabilitas inovasi di BPR Marunting Sejahtera menunjukkan fondasi yang kuat, didukung oleh pengakuan akan pentingnya inovasi, dukungan manajemen, serta keyakinan karyawan terhadap kemampuan mereka. Area yang dapat dioptimalkan lebih lanjut adalah fasilitasi sumber daya (waktu dan alat), kemudahan akses informasi, dan penguatan budaya kolaborasi tim untuk menghasilkan ide-ide baru. Dengan peningkatan di area-area tersebut, BPR Marunting Sejahtera dapat mengoptimalkan perannya sebagai variabel mediasi yang efektif, menghubungkan kekuatan Kepemimpinan Transformasional dan Kompetensi Karyawan dalam mendorong Kinerja Sumber Daya Manusia yang lebih unggul.

4.3.4. Kinerja Sumber Daya Manusia

Berdasarkan beberapa pengertian yang telah disampaikan oleh para ahli tentang kinerja sumber daya manusia, kinerja sumber daya manusia dapat dijadikan sebagai tolak ukur kontribusi yang diberikan oleh Sumber Daya Manusia kepada perusahaan. “Kinerja Sumber Daya Manusia juga berfungsi sebagai interaksi antara kemampuan dan motivasi” (Robbins, 2003). Kinerja diukur dengan empat indikator utama: (1) kualitas kerja; (2) kuantitas kerja; (3) ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas; serta (4) kemandirian dalam menjalankan pekerjaan tanpa supervisi intensif

(Rahmawati & Setiawan, 2022). Distribusi jawaban variabel kompetensi karyawan disajikan pada Tabel 4.6.

Perjalanan kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) di PERUMDA BPR Marunting Sejahtera terlukis dengan jelas melalui persepsi karyawan. Secara keseluruhan, variabel Kinerja Sumber Daya Manusia menunjukkan nilai rata-rata agregat sebesar 3,87 (tinggi), menempatkannya pada kategori "Tinggi". Angka ini mengindikasikan bahwa karyawan merasa kinerja mereka dalam pekerjaan sehari-hari telah mencapai standar yang sangat baik, didukung oleh berbagai aspek mulai dari ketelitian, konsistensi, hingga kemampuan mandiri dan pengambilan keputusan. Tingginya kinerja ini sangat vital bagi operasional BPR yang menuntut akurasi dan efisiensi tinggi.

Pada indikator Y1.1 "Hasil pekerjaan saya memiliki ketelitian dan ketepatan tinggi", yang didukung oleh indikator Y1.2 "Saya selalu menjaga standar kualitas dalam pekerjaan", mayoritas responden menunjukkan jawaban sangat setuju sebanyak 38 orang (38%) dan 47 orang (47%). Dengan rata-rata 3.72 dan 3.780 menunjukkan budaya kerja di BPR Marunting Sejahtera sangat menekankan pada kepuasan nasabah dan kepatuhan regulasi, menjadikan menjaga standar kualitas sebagai bagian integral dari etos kerja.

Tabel 4.6. Distribusi Jawaban Terhadap Indikator Variabel Kinerja Sumber Daya Manusia

Item	1		2		3		4		5		Mean	Ket.
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Y1.1 Hasil pekerjaan saya memiliki ketelitian dan ketepatan tinggi	6	6	10	10	28	28	18	18	38	38	3,72	Tinggi
Y1.2 Saya selalu menjaga standar kualitas dalam pekerjaan	7	7	17	17	14	14	15	15	47	47	3,78	Tinggi

Y1.3 Saya dapat menyelesaikan volume pekerjaan sesuai target	7	7	9	9	22	22	23	23	39	39	3,78	Tinggi
Y1.4 Saya mampu bekerja secara konsisten dalam menyelesaikan banyak tugas	6	6	13	13	15	15	30	30	36	36	3,77	Tinggi
Y1.5 Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tenggat waktu yang ditentukan	7	7	11	11	21	21	22	22	39	39	3,75	Tinggi
Y1.6 Saya mampu mengatur waktu kerja dengan baik agar tidak terlambat menyelesaikan tugas	7	7	14	14	13	13	29	29	37	37	3,75	Tinggi
Y1.7 Saya dapat bekerja secara mandiri tanpa bergantung pada arahan terus-menerus	6	6	11	11	19	19	27	27	37	37	3,78	Tinggi
Y1.8 Saya mampu mengambil keputusan sendiri saat menghadapi situasi tertentu dalam pekerjaan	6	6	10	10	26	26	29	29	29	29	3,65	Tinggi
Mean											3,87	Tinggi

Sumber: Data Diolah Peneliti (2025)

Karyawan mungkin secara rutin menerima feedback atau mengikuti audit internal yang menekankan pentingnya kualitas. ini menandakan bahwa karyawan memiliki keyakinan besar terhadap kualitas dan akurasi hasil pekerjaan mereka. menegaskan komitmen karyawan terhadap kualitas kerja yang konsisten.

Pada pekerjaan khususnya di bidang keuangan, ketelitian dan ketepatan adalah hal mutlak dalam pengelolaan keuangan nasabah. Tingginya respons positif ini kemungkinan besar didorong oleh pelatihan berkala mengenai prosedur operasional standar (SOP) dan

sistem internal yang teruji, memastikan setiap transaksi dan pencatatan dilakukan dengan sangat cermat untuk menghindari kesalahan finansial yang fatal. Responden tidak setuju (6 orang, 6%) dikarenakan adanya tekanan waktu yang tinggi atau baru dalam posisi tersebut sehingga masih dalam tahap adaptasi untuk mencapai ketelitian optimal. Sementara jawaban tidak setuju pada indikator Y1.2 (7 orang, 7%) dikarenakan keharusan menghadapi kendala seperti beban kerja berlebih atau kurangnya alat pendukung yang mempengaruhi kemampuan mereka mempertahankan kualitas terbaik.

Dalam hal volume pekerjaan, indikator Y1.3 "Saya dapat menyelesaikan volume pekerjaan sesuai target" juga menunjukkan performa luar biasa dengan rata-rata 3,78. Sebanyak 39 orang (39%) sangat setuju mengindikasikan bahwa karyawan memiliki kemampuan dan efisiensi untuk memenuhi target kuantitatif yang ditetapkan. Kemampuan ini kemungkinan besar berasal dari manajemen waktu yang baik, pengalaman, serta proses kerja yang terstruktur. BPR Marunting Sejahtera memiliki sistem evaluasi kinerja yang jelas terkait target volume. Responden yang menjawab sangat tidak setuju (7 orang, 7%) dikarenakan mengalami kendala pada volume pekerjaan yang terlalu besar atau kurangnya dukungan untuk menyelesaikan tugas-tugas tersebut.

Konsistensi kinerja juga tergolong tinggi pada indikator Y1.4 "Saya mampu bekerja secara konsisten dalam menyelesaikan banyak tugas" dengan rata-rata 3,77. Sebanyak 36 orang (36%) sangat setuju, mencerminkan kapabilitas performa karyawan meskipun dihadapkan pada beragam tugas. Konsistensi ini dapat tercipta berkat disiplin pribadi yang tinggi, pengalaman, dan mungkin juga dukungan dari sistem manajemen tugas yang diterapkan perusahaan. Responden yang sangat tidak setuju (6 orang, 6%) mengalami tantangan dalam mengelola prioritas atau gangguan yang memengaruhi fokus mereka.

Manajemen waktu juga menjadi kekuatan. Indikator Y1.5 "Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tenggat waktu yang ditentukan" mencapai rata-rata 3,75, dengan 39 orang (39%) sangat setuju. Hal serupa pada indikator Y1.6 "Saya mampu mengatur waktu kerja dengan baik agar tidak terlambat menyelesaikan tugas", dengan rata-rata 3,75, di mana 37 orang (37%) sangat setuju. Ini menunjukkan efektivitas karyawan dalam memenuhi deadline dan mengatur jadwal mereka. Manajemen waktu yang baik kemungkinan didukung oleh *training* yang diberikan perusahaan, pengalaman individu, dan budaya kerja yang menjunjung tinggi ketepatan waktu dalam penyelesaian tugas perbankan. Responden yang menjawab sangat tidak setuju (7 orang, 7%) pada kedua indikator tersebut diatas, mengalami tantangan dalam penentuan prioritas atau gangguan eksternal yang menghambat efisiensi mereka.

Kemampuan mandiri juga menonjol pada indikator Y17 "Saya dapat bekerja secara mandiri tanpa bergantung pada arahan terus-menerus", dengan rata-rata 3,78. Sebanyak 37 orang (37%) sangat setuju, menunjukkan tingkat otonomi dan proaktivitas yang tinggi di kalangan karyawan. Kemampuan ini bisa jadi hasil dari pengalaman kerja yang mapan, kepercayaan yang diberikan oleh atasan, serta lingkungan yang mendorong inisiatif. Karyawan yang mandiri cenderung lebih efisien karena tidak perlu menunggu instruksi. Responden yang menjawab sangat tidak setuju (6 orang, bisa jadi merupakan karyawan baru atau yang membutuhkan bimbingan lebih intensif pada tahapan tertentu).

Terakhir, dalam aspek pengambilan keputusan, indikator Y1.8 "Saya mampu mengambil keputusan sendiri saat menghadapi situasi tertentu dalam pekerjaan" memiliki rata-rata 3,65. Sebanyak 29 orang (29%) sangat setuju. Meskipun masih "Tinggi", rata-rata ini sedikit lebih rendah dibanding indikator lain. Ini mengindikasikan bahwa, meskipun karyawan memiliki kemampuan, namun ada situasi tertentu di mana mereka masih ragu atau memerlukan konfirmasi

untuk pengambilan keputusan independen. Kualitas pengambilan keputusan mandiri ini dipengaruhi oleh tingkat risiko pekerjaan di BPR, di mana setiap keputusan finansial harus sangat hati-hati. Karyawan telah dibekali dengan pedoman yang jelas, namun situasi kompleks sering memerlukan pertimbangan matang. Responden yang menjawab sangat tidak setuju (6 orang, 6%) adalah mereka yang posisinya tidak memiliki otoritas penuh atau masih dalam proses pengembangan kemampuan pengambilan keputusan kritis.

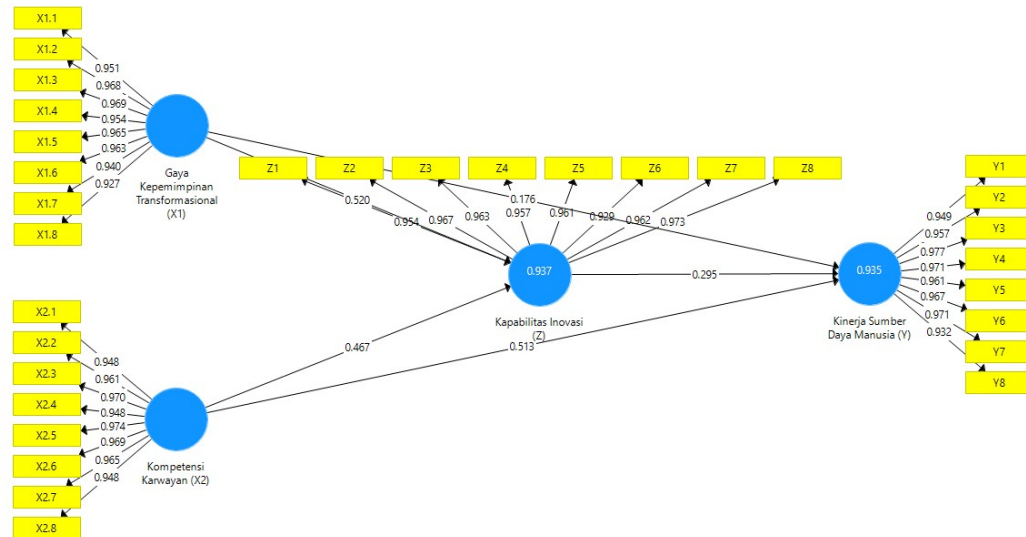
Secara keseluruhan, Kinerja Sumber Daya Manusia di PERUMDA BPR Marunting Sejahtera berada pada kategori "Tinggi". Hal ini mencerminkan bahwa karyawan adalah aset yang berharga dan profesional, yang mampu menunjukkan ketelitian, kualitas, konsistensi, dan kemandirian kerja. Namun, tingginya kinerja SDM ini menjadi dasar untuk menganalisis secara mendalam faktor-faktor apa saja yang secara signifikan memengaruhinya, khususnya dalam konteks di mana kepemimpinan dan kompetensi diduga berperan penting, baik secara langsung maupun melalui mediasi kapabilitas inovasi.

4.4. Analisis Data Hasil Penelitian

4.4.1. Measurement Outer Model

“SEM merupakan Teknik analisis statistika yang mengkombinasikan beberapa aspek dari analisis regresi berganda, analisis jalur dan analisis faktor” (Khajar, 2011). Dua karakteristik dalam SEM pertama mengestimasi saling ketergantungan *variable* yang *multiple* dan kedua mempunyai kemampuan untuk menyajikan konsep *variable* yang *unobserved* di dalam suatu model dan kesalahan pengukuran di dalam proses estimasi (Hair et al., 2014). *SEM-Partial Least Square* (PLS) merupakan alat analisis yang sangat baik karena tidak perlu melihat normalitas data. Hasil dari SEM PLS mempunyai beberapa komponen yaitu outer model, inner model. Data hasil

penelitian diolah dengan menggunakan Smart PLS 3.0 didapatkan hasil outer model pada gambar 4.1.



Gambar 4.1 Outer Model

a. Convergent Validity

Hasil perhitungan pada *convergent validity* dilakukan berdasarkan 4 variabel yang digunakan dalam penelitian dengan jumlah 32 pernyataan, hasil tersebut terlihat pada tabel 4.7. “Convergent validity dari model pengukuran dapat dari korelasi antara skor item/instrumen dengan skor konstruksya (*loading factor*) dengan kriteria nilai loading factor dari setiap instrumen $> 0,7$ ” (Ghozali, 2012). Pengolahan data pertama dengan variabel Kinerja Sumber Daya Manusia terdapat sebuah instrumen yang tidak valid (< 0.7) yaitu Y5 dan selebihnya valid (> 0.7).

Tabel 4.7 Loading Factor

Variabel	Indikator	Loading factor	Rule of Thumb	Kesimpulan
Gaya Kepemimpinan Transformasional	X1.1	0,951	0,700	VALID
	X1.2	0,968	0,700	VALID
	X1.3	0,969	0,700	VALID

	X1.4	0,954	0,700	VALID
	X1.5	0,965	0,700	VALID
	X1.6	0,963	0,700	VALID
	X1.7	0,940	0,700	VALID
	X1.8	0,927	0,700	VALID
Kompetensi Karyawan	X2.1	0,948	0,700	VALID
	X2.2	0,961	0,700	VALID
	X2.3	0,970	0,700	VALID
	X2.4	0,948	0,700	VALID
	X2.5	0,974	0,700	VALID
	X2.6	0,969	0,700	VALID
	X2.7	0,965	0,700	VALID
	X2.8	0,948	0,700	VALID
Kapabilitas Inovasi	Z1	0,949	0,700	VALID
	Z2	0,957	0,700	VALID
	Z3	0,977	0,700	VALID
	Z4	0,971	0,700	VALID
	Z5	0,961	0,700	VALID
	Z6	0,967	0,700	VALID
	Z7	0,971	0,700	VALID
	Z8	0,932	0,700	VALID
	Y1	0,954	0,700	VALID
Kinerja Sumber Daya Manusia	Y2	0,967	0,700	VALID
	Y3	0,963	0,700	VALID
	Y4	0,957	0,700	VALID
	Y5	0,961	0,700	VALID
	Y6	0,929	0,700	VALID
	Y7	0,962	0,700	VALID
	Y8	0,973	0,700	VALID

Sumber: Data Diolah Peneliti (2025)

Seluruh indikator memiliki nilai *loading factor* di atas 0,7, yang berarti setiap indikator memiliki validitas konvergen yang baik dan dapat digunakan dalam pengukuran konstruk laten. b.

Discriminant Validity

Penilaian discriminant validity telah menjadi prasyarat yang diterima secara umum untuk menganalisis hubungan antar variabel laten. Untuk pemodelan persamaan struktural berbasis varian, seperti kuadrat terkecil parsial, kriteria pemeriksaan *cross-loading* adalah pendekatan yang

dominan untuk mengevaluasi validitas diskriminan. *Discriminant validity* adalah tingkat diferensiasi suatu indikator dalam mengukur konstruk instrumen. Untuk menguji *discriminant validity* dapat dilakukan dengan pemeriksaan *Cross Loading* yaitu koefisien korelasi indikator terhadap konstruk asosiasinya (*cross loading*) dibandingkan dengan koefisien korelasi dengan konstruk lain (*cross loading*). Nilai konstruk korelasi indikator harus lebih besar terhadap konstruk asosiasinya daripada konstruk lain. “Nilai yang lebih besar tersebut mengindikasikan kecocokan suatu indikator untuk menjelaskan konstruk asosiasinya dibandingkan menjelaskan konstrukkonstruk yang lain” (Henseler et al., 2016).

Seluruh indikator memiliki nilai loading tertinggi terhadap konstruk variabelnya masingmasing. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa keempat konstruk penelitian telah memenuhi syarat validitas diskriminan berdasarkan hasil *cross loading*.

c. Composite Reliability

Setelah menilai validitas konstruk, langkah selanjutnya adalah menguji reliabilitas konstruk dengan menggunakan *Composite Reliability* (CR) dari blok indikator yang mengukur konstruk tersebut. CR digunakan untuk menunjukkan tingkat reliabilitas yang memadai, di mana sebuah konstruk dianggap reliabel jika nilai $CR > 0,6$.

Tabel 4.8 Cross Loading

Indikator	Gaya Kepemimpinan Transformasional	Kompetensi Karyawan	Kapabilitas Inovasi	Kinerja Sumber Daya Manusia
X1.1	0,951	0,886	0,872	0,861
X1.2	0,968	0,931	0,911	0,920
X1.3	0,969	0,916	0,903	0,927
X1.4	0,954	0,928	0,928	0,921
X1.5	0,965	0,941	0,895	0,897
X1.6	0,963	0,895	0,892	0,864
X1.7	0,940	0,895	0,854	0,839

X1.8	0,927	0,866	0,849	0,811
X2.1	0,908	0,924	0,944	0,948
X2.2	0,920	0,926	0,948	0,961
X2.3	0,874	0,888	0,905	0,970
X2.4	0,822	0,867	0,884	0,948
X2.5	0,894	0,932	0,911	0,974
X2.6	0,866	0,901	0,895	0,969
X2.7	0,909	0,916	0,920	0,965
X2.8	0,892	0,919	0,932	0,948
Z1	0,924	0,934	0,949	0,910
Z2	0,884	0,914	0,957	0,896
Z3	0,911	0,915	0,977	0,929
Z4	0,896	0,902	0,971	0,943
Z5	0,891	0,904	0,961	0,931
Z6	0,894	0,927	0,967	0,945
Z7	0,877	0,913	0,971	0,918
Z8	0,875	0,883	0,932	0,867
Y1	0,949	0,954	0,914	0,911
Y2	0,931	0,967	0,908	0,908
Y3	0,925	0,963	0,915	0,913
Y4	0,911	0,957	0,937	0,921
Y5	0,913	0,961	0,902	0,918
Y6	0,834	0,929	0,894	0,884
Y7	0,891	0,962	0,886	0,881
Y8	0,932	0,973	0,917	0,921

Sumber: Data Diolah Peneliti (2025)

Meskipun Hair et al. (2014) merekomendasikan nilai CR yang lebih tinggi, yaitu lebih dari 0,7, nilai 0,6 masih dapat diterima. Menurut Schindler & Cooper (2014), “uji konsistensi internal tidak selalu diperlukan jika validitas konstruk sudah terpenuhi, karena konstruk yang valid cenderung menjadi reliabel, meskipun konstruk yang reliabel belum tentu valid”.

Tabel 4.9 Composite Reliability

Variabel	<i>Composite Reliability</i>	<i>Rule of Thumb</i>	Kesimpulan
Gaya Kepemimpinan Transformational	0,988	0,600	Reliabel
Kompetensi Karyawan	0,989	0,600	Reliabel
Kapabilitas Inovasi	0,990	0,600	Reliabel
Kinerja Sumber Daya Manusia	0,990	0,600	Reliabel

Sumber: Data Diolah Peneliti (2025)

4.4.2 Measurement Inner Model

Langkah selanjutnya setelah menilai model dan memastikan bahwa setiap konstruk telah memenuhi persyaratan Validitas Konvergen, Validitas Diskriminan, dan Reliabilitas Komposit adalah mengevaluasi model struktural. Evaluasi ini meliputi pengujian model fit, Koefisien Jalur, dan R^2 , yang bertujuan untuk menentukan sejauh mana model tersebut sesuai dengan data yang tersedia.

a. Analisis nilai R-Square (R^2)

Tabel 4.10 R-Square (R^2)

	R Square	R Square Adjusted
Kapabilitas Inovasi (Z)	0,937	0,935
Kinerja Sumber Daya Manusia (Y)	0,935	0,933

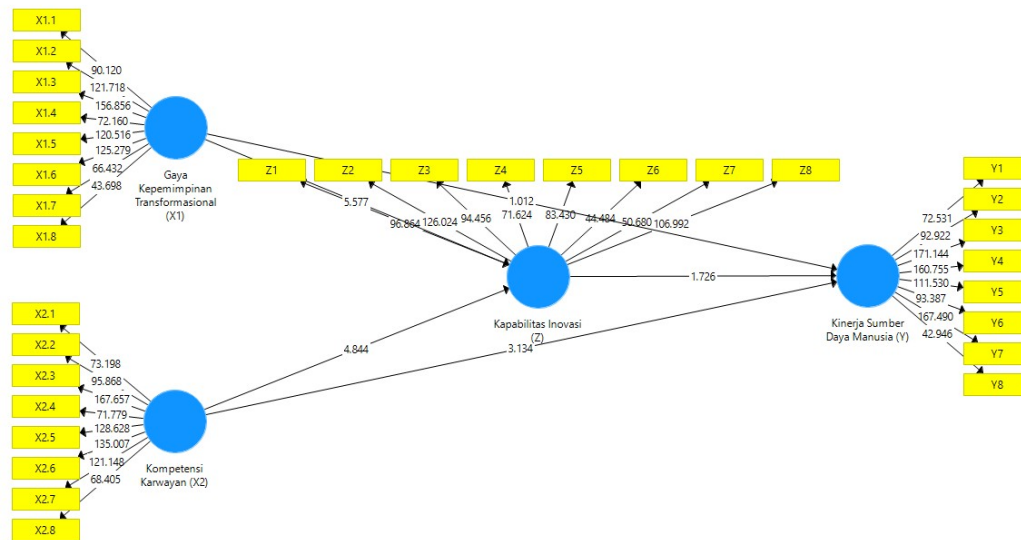
Sumber: Peneliti (2025)

Hasil pengujian dalam penelitian ini menunjukkan bahwa variabel Kapabilitas Inovasi (Z) memiliki nilai R-Square sebesar 0,937, yang berarti sebesar 93,7% variasi dalam kapabilitas inovasi dapat dijelaskan oleh Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) dan Kompetensi Karyawan (X2). Sementara itu, variabel Kinerja Sumber Daya Manusia (Y) juga memiliki nilai RSquare sebesar 0,935, yang menunjukkan bahwa 93,5% variasi dalam kinerja SDM dapat dijelaskan oleh Kapabilitas Inovasi (Z), serta secara tidak langsung oleh X1 dan X2. Kedua nilai *R-Square* ini termasuk dalam kategori kuat, sehingga model yang digunakan dalam penelitian ini dapat dikatakan memiliki daya prediksi yang tinggi terhadap variabel endogen yang diteliti.

4.5.2. Nilai *T - Statistik & P - Value*

Nilai T-Statistik dan nilai P-Value yang signifikan pada pengukuran ini digunakan untuk menentukan apakah hipotesis penelitian dapat diterima atau tidak. Hipotesis dianggap dapat

diterima ketika nilai T-Statistik lebih dari 1,96 dan nilai P kurang dari 0,05. Pada gambar 4.2 ini menunjukkan hubungan antar variabel dan juga hasil pengukuran penting untuk pengujian hipotesis, yaitu Nilai T-Statistik (nilai yang ditampilkan di samping setiap jalur panah) dan Nilai P-Value (nilai yang ditampilkan di bawah nilai T-Statistik, seringkali dalam format persentase atau desimal).



Gambar 4.2 Inner Model

Seperti yang tertulis pada gambar, hipotesis penelitian dianggap dapat diterima atau signifikan ketika:

- Nilai T-Statistik (T-value) lebih besar dari 1.96. Angka 1.96 ini adalah nilai kritis T-tabel untuk tingkat signifikansi 0,05 (atau kepercayaan 95%) pada uji dua sisi.
- Nilai P-Value (P-value) kurang dari 0,05. Nilai P-value yang rendah menunjukkan bahwa hasil yang diamati sangat tidak mungkin terjadi secara kebetulan, sehingga mendukung keberadaan hubungan yang signifikan.

Hasil pengujian efek langsung antar variabel dan tidak langsung dalam penelitian ini disajikan pada Tabel 4.11. Berdasarkan tabel 4.11 dapat disimpulkan bahwa:

Tabel 4.11 Path Coefficient

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Ket.
Gaya Kepemimpinan Transformasional => Kapabilitas Inovasi	0,520	0,526	0,093	5,577	0,000	H1 Diterima
Gaya Kepemimpinan Transformasional => Kinerja SDM	0,176	0,192	0,174	1,012	0,312	H2 Ditolak
Kompetensi karyawan => Kapabilitas Inovasi	0,467	0,461	0,096	4,844	0,000	H3 Diterima
Kompetensi karyawan => Kinerja SDM	0,513	0,503	0,164	3,134	0,002	H4 Diterima
Kapabilitas Inovasi => Kinerja SDM	0,295	0,289	0,171	1,726	0,085	H5 Ditolak
Gaya Kepemimpinan Transformasional → Kapabilitas Inovasi → Kinerja Sumber Daya Manusia	0,154	0,155	0,097	1,586	0,113	H6 Ditolak
Kompetensi karyawan → Kapabilitas Inovasi → Kinerja Sumber Daya Manusia	0,138	0,131	0,083	1,667	0,096	H7 Ditolak

Sumber: Data Diolah Peneliti (2025)

1. Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) → Kapabilitas Inovasi (Z)

Jalur ini memiliki nilai Original Sample (O) sebesar 0,520 dengan T-statistic sebesar 5,577 dan P-value sebesar 0,000, yang berarti hubungan ini signifikan pada tingkat kepercayaan 95%. Artinya, semakin tinggi gaya kepemimpinan transformasional, maka kapabilitas inovasi akan meningkat secara signifikan.

2. Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) → Kinerja Sumber Daya Manusia (Y) Hubungan ini menunjukkan nilai O = 0,176, T = 1,012, dan P = 0,312, yang berarti tidak signifikan. Dengan demikian, secara langsung gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja SDM.

3. Kompetensi Karyawan (X2) → Kapabilitas Inovasi (Z)

Jalur ini signifikan dengan nilai O = 0,467, T = 4,844, dan P = 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi karyawan secara signifikan meningkatkan kapabilitas inovasi di organisasi.

4. Kompetensi Karyawan (Z) → Kinerja Sumber Daya Manusia (Y)

Hubungan ini juga signifikan dengan nilai O = 0,513, T = 3,134, dan P = 0,002. Artinya, kapabilitas inovasi memiliki pengaruh langsung yang kuat dan signifikan terhadap peningkatan kinerja SDM.

5. Kapabilitas Inovasi (Z) → Kinerja Sumber Daya Manusia (Y)

Jalur ini memiliki nilai O = 0,295, dengan T = 1,726 dan P = 0,085, yang berada di atas batas signifikansi 0,05 namun mendekati. Ini menunjukkan bahwa pengaruh kapabilitas inovasi terhadap kinerja SDM bersifat lemah dan belum signifikan, tetapi menunjukkan adanya kecenderungan positif.

6. Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) → Kapabilitas Inovasi (Z) → Kinerja Sumber Daya Manusia (Y)

Efek mediasi ini memiliki nilai $O = 0,154$, $T = 1,586$, dan $P = 0,113$, yang berarti tidak signifikan secara statistik, meskipun terdapat kecenderungan pengaruh tidak langsung melalui kapabilitas inovasi.

7. Kompetensi Karyawan (X_2) $\rightarrow$ Kapabilitas Inovasi (Z) $\rightarrow$ Kinerja Sumber Daya Manusia (Y)

Efek mediasi tidak langsung dari kompetensi terhadap kinerja melalui kapabilitas inovasi menunjukkan nilai $O = 0,138$, $T = 1,667$, dan $P = 0,096$, yang juga belum signifikan secara statistik.

4.5. Hasil dan Pembahasan

4.5.1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kapabilitas Inovasi

Hipotesis ke-1 yang menyatakan “Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Kapabilitas Inovasi” Diterima. Pada hasil temuan SEM-PLS dengan jelas menegaskan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional memiliki peran yang sangat krusial dan signifikan dalam membentuk serta meningkatkan Kapabilitas Inovasi di PERUMDA BPR Marunting Sejahtera. Pemimpin tidak hanya memberikan instruksi, tetapi juga menginspirasi karyawan untuk melihat gambaran besar, memimpikan kemungkinan-kemungkinan baru, dan berani melangkah keluar dari zona nyaman.

Ketika pemimpin menunjukkan keteladanan dalam bertindak dan integritas yang tinggi, karyawan dapat membangun fondasi kepercayaan yang kokoh. Karyawan merasa aman untuk bereksperimen karena mereka tahu pemimpin mereka berpegang pada nilai-nilai yang benar.

Lebih dari itu, kepemimpinan transformasional secara aktif menyampaikan visi kerja yang jelas dan menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan bersama. Ini menciptakan rasa kepemilikan terhadap tujuan organisasi, termasuk tujuan inovasi. Karyawan

tidak hanya bekerja karena tugas, tetapi karena mereka merasa menjadi bagian dari misi yang lebih besar untuk terus berkembang dan menciptakan nilai baru.

Kekuatan kepemimpinan transformasional juga terletak pada kemampuannya untuk mendorong pemikiran kreatif dan kritis serta keterbukaan terhadap ide dan pendekatan baru (rata-rata 3.670). Hal ini berarti pemimpin tidak takut terhadap perubahan, bahkan mendorongnya. Mereka menciptakan ruang aman bagi karyawan untuk bertanya, menantang status quo, dan mengemukakan gagasan-gagasan yang mungkin dinilai tidak sesuai dengan kebijakan perusahaan.

Akhirnya, dengan kepedulian pada perkembangan pribadi dan memberikan dukungan sesuai kebutuhan individu, pemimpin transformasional memberdayakan karyawan. Karyawan memahami bahwa inovasi seringkali lahir dari pembelajaran dan pengembangan diri. Ketika karyawan merasa didukung untuk tumbuh dan memiliki sumber daya (seperti akses informasi yang mendukung ide-ide inovatif, karyawan akan lebih berani dan termotivasi untuk mencoba hal-hal baru.

Singkatnya, hasil ini membuktikan bahwa di PERUMDA BPR Marunting Sejahtera, pemimpin yang transformasional adalah katalisator utama bagi inovasi. Pemimpin tersebut tidak hanya mengelola, tetapi juga memimpin dengan hati dan pikiran, membentuk budaya di mana ide-ide baru disambut, dikembangkan, dan dihargai, sehingga secara signifikan meningkatkan kapabilitas inovasi perusahaan secara keseluruhan.

4.5.2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia

Hipotesis ke-2 yang menyatakan “Gaya Kepemimpinan Transformasional

berpengaruh positif terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia” Ditolak. Pada hasil analisis model jalur Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Squares (PLS), terungkap bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) tidak berdampak secara langsung dan signifikan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia (Y) di PERUMDA BPR Marunting Sejahtera.

Temuan ini, meskipun bertolak belakang dengan hipotesis awal, menyajikan dinamika yang menarik dan patut untuk dieksplorasi lebih lanjut. Salah satu indikator yang kuat pada kepemimpinan transformasional adalah kemampuan pemimpin dalam memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan bersama, serta keteladanan dalam bertindak. Pada sisi Kinerja Sumber Daya Manusia, indikator seperti kemampuan menjaga standar kualitas dalam pekerjaan dan kemampuan bekerja secara mandiri tanpa bergantung pada arahan terus-menerus menunjukkan tingkat persepsi yang tinggi.

Namun, meskipun pemimpin telah menunjukkan atribut transformasional yang kuat dan karyawan mempersepsikan kinerja mereka cukup tinggi dalam aspek-aspek tersebut, korelasi langsungnya tidak signifikan. Fenomena ini dapat dijelaskan melalui beberapa lensa. Pertama, meskipun pemimpin memotivasi dan menjadi teladan, dampak motivasi tersebut mungkin lebih dominan dalam merangsang aspek-aspek inovasi (seperti yang ditunjukkan oleh signifikansi X1 terhadap Z) daripada secara langsung mempengaruhi metrik kinerja rutin. Karyawan mungkin terinspirasi untuk berpikir kreatif dan kritis dan mencoba ide baru (manajemen mendukung), namun implementasi ide-ide inovatif tersebut mungkin membutuhkan waktu atau belum sepenuhnya terintegrasi dengan sistem pengukuran kinerja individual yang ada.

Selain itu, temuan ini juga dapat dikaitkan dengan struktur demografi responden. Dengan mayoritas karyawan berada dalam rentang usia 31-40 tahun (50%) dan lama bekerja 10-14 tahun (41.4%), BPR Marunting Sejahtera memiliki basis karyawan yang relatif berpengalaman dan

stabil. Kelompok ini mungkin telah mencapai tingkat kinerja yang optimal melalui pengalaman dan rutinitas, sehingga dampak langsung dari gaya kepemimpinan transformasional mungkin lebih terlihat pada aspek-aspek seperti *engagement*, *organizational commitment*, atau inovasi itu sendiri, bukan pada peningkatan kinerja operasional yang sudah mapan. Kinerja individu karyawan lebih dipengaruhi oleh faktor-faktor intrinsik atau sistem internal perusahaan yang sudah berjalan, ketimbang dorongan langsung dari gaya kepemimpinan semata.

Hasil temuan ini memiliki perbedaan dengan beberapa temuan penelitian sebelumnya Jufrizen & Lubis, (2020) dan Manzoor et al, (2019) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berdampak secara positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Perbedaan ini mungkin mengindikasikan adanya kekhasan konteks di PERUMDA BPR Marunting Sejahtera, di mana peran kepemimpinan transformational ini memang meningkatkan kapabilitas inovasi, namun tidak dapat secara langsung meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini memberikan ruang bagi penelitian lebih lanjut untuk mengeksplorasi mekanisme mediasi yang lebih kompleks dalam hubungan ini.

4.5.3. Pengaruh Kompetensi Karyawan terhadap Kapabilitas Inovasi

Hipotesis ke-3 yang menyatakan “Kompetensi Karyawan berpengaruh positif terhadap Kapabilitas Inovasi” Diterima. Pada hasil analisis model jalur *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Squares* (PLS), terungkap bahwa Kompetensi Karyawan (X2) tidak berdampak secara positif dan signifikan terhadap Kapabilitas Inovasi (Z) di PERUMDA BPR Marunting Sejahtera.

Temuan ini secara tegas mengindikasikan bahwa keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan berpikir kritis yang dimiliki karyawan secara signifikan meningkatkan kemampuan organisasi dalam berinovasi. Interpretasi ini sangat selaras dengan teori berbasis sumber daya

(Resource-Based Theory), yang menekankan bahwa kompetensi karyawan adalah aset kunci dan sumber daya yang unik bagi sebuah organisasi. Karyawan yang memiliki pengetahuan mendalam, keterampilan yang relevan, dan kemampuan berpikir kritis memiliki dasar yang kuat untuk mengidentifikasi peluang, menganalisis tantangan, dan mengembangkan solusi yang inovatif. Mereka tidak hanya mampu beradaptasi dengan perubahan, tetapi juga menjadi agen perubahan itu sendiri. Oleh karena itu, hasil penelitian ini membuktikan secara empiris bahwa di PERUMDA BPR Marunting Sejahtera, investasi dalam peningkatan kompetensi karyawan merupakan strategi yang efektif untuk menumbuhkan dan memperkuat kapabilitas inovasi.

Hasil ini sejalan dengan temuan beberapa penelitian sebelumnya, Wijaya et al. (2023) dan Pradyta & Sumartik (2023) menemukan bahwa kapabilitas inovasi dapat berperan sebagai variabel mediasi yang signifikan, menjembatani pengaruh input organisasi (seperti kepemimpinan dan kompetensi individu) dengan output strategis berupa kinerja organisasi yang berkelanjutan dan kompetitif.

4.5.4. Pengaruh Kompetensi Karyawan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia

Hipotesis ke-4 yang menyatakan **“Kompetensi Karyawan berpengaruh positif terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia” Diterima.** Pada analisis model jalur *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Squares* (PLS), terungkap bahwa kompetensi kerja yang dimiliki karyawan PERUMDA BPR Marunting Sejahtera dimana secara langsung mempengaruhi kinerja karyawan. Artinya, semakin tinggi tingkat kompetensi yang dimiliki karyawan, maka semakin tinggi pula kontribusi mereka terhadap pencapaian kinerja organisasi. Berdasarkan hasil analisis deskriptif terhadap delapan indikator yang merepresentasikan variabel kompetensi kerja, dengan nilai rata-rata tertinggi yaitu indikator X2.5 dengan pernyataan *"Saya dapat bekerja sama dengan baik dalam tim"*, dan X2.6 dengan

pernyataan *"Saya mampu berkomunikasi secara efektif dengan rekan kerja dan atasan"*, Tingginya skor pada kedua indikator tersebut mencerminkan bahwa kemampuan interpersonal karyawan, seperti kerja sama tim dan komunikasi, menjadi kekuatan utama yang dimiliki oleh SDM di organisasi ini. Kompetensi interpersonal yang kuat sangat penting dalam membangun sinergi antar tim, meningkatkan koordinasi kerja, serta menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif dan produktif. Hal ini juga menjadi salah satu pendorong penting dalam pencapaian kinerja organisasi secara berkelanjutan.

Secara sederhana, kompetensi adalah gabungan dari pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan secara efektif. Oleh karena itu, semakin tinggi tingkat kompetensi seorang karyawan, semakin baik pula hasil kerjanya, yang tercermin dalam kualitas, kuantitas, dan efektivitas kinerja individu. Sebagai contoh, karyawan analis kredit yang kompeten memiliki pemahaman mendalam tentang rasio keuangan, manajemen risiko, dan prosedur penilaian agunan, sehingga Tingkat akurasi analisis yang tinggi dan risiko kredit macet (NPL) yang rendah.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan dari Jufrizen & Lubis (2020) yang menyatakan bahwa kompetensi karyawan berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja sumber daya manusia. Selain itu, Sheet et al, (2019) juga menunjukkan bahwa kompetensi kerja yang tinggi akan mendorong efektivitas kerja, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja individu maupun organisasi. Penelitian lain oleh Han, (2024) turut menguatkan bahwa kompetensi teknis maupun perilaku karyawan merupakan faktor krusial yang memengaruhi pencapaian target kerja dan produktivitas SDM.

4.5.5. Pengaruh Kapabilitas Inovasi terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia

Hipotesis ke-5 yang menyatakan “Kapabilitas Inovasi berpengaruh positif terhadap

Kinerja Sumber Daya Manusia” Ditolak. Pada hasil analisis model jalur *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Squares* (PLS), terungkap bahwa Kapabilitas Inovasi (Z) tidak berdampak secara langsung dan signifikan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia (Y) di PERUMDA BPR Marunting Sejahtera.

Penolakan Hipotesis 5 ini menyajikan sebuah fenomena yang memerlukan analisis mendalam di PERUMDA BPR Marunting Sejahtera. Di satu sisi, Kapabilitas Inovasi perusahaan dipersepsikan cukup tinggi, dengan indikator-indikator yang menunjukkan bahwa inovasi dianggap penting dalam proses kerja sehari-hari, karyawan memiliki kemampuan untuk menciptakan solusi baru, dan perusahaan terbuka terhadap perubahan dan pembaruan. Namun, di sisi lain, meskipun Kapabilitas Inovasi ini sudah terbangun, dampak langsungnya pada Kinerja Sumber Daya Manusia, yang mencakup aspek seperti ketelitian dan ketepatan tinggi serta kemampuan menjaga standar kualitas, belum menunjukkan hubungan yang signifikan secara statistik.

Terdapat beberapa alasan terkait hasil tersebut, pertama, dapat diasumsikan bahwa terdapat jeda waktu (*lag effect*) antara peningkatan kapabilitas inovasi dengan manifestasi nyatanya pada kinerja individu. Inovasi seringkali merupakan proses bertahap, dari ide, pengembangan, implementasi, hingga akhirnya memberikan dampak terukur pada kinerja. Meskipun karyawan mungkin mampu menciptakan solusi baru dan perusahaan terbuka terhadap ide-ide tersebut (manajemen mendukung), proses implementasi dan internalisasi inovasi ke dalam prosedur kerja sehari-hari yang kemudian berdampak pada metrik kinerja individu, membutuhkan waktu. Kinerja SDM mungkin masih sangat terikat pada target operasional rutin (seperti menyelesaikan volume pekerjaan sesuai target), sementara hasil dari inovasi baru mungkin belum sepenuhnya terintegrasi atau belum diukur secara langsung sebagai bagian dari evaluasi kinerja individu.

Kedua, ada kemungkinan bahwa Kapabilitas Inovasi di PERUMDA BPR Marunting Sejahtera lebih berfungsi sebagai faktor pendukung lingkungan (*enabler*) daripada sebagai pendorong kinerja langsung. Artinya, lingkungan yang inovatif memang ada, didukung oleh atasan yang mendorong budaya inovasi dan ketersediaan akses informasi yang mendukung ide-ide inovatif, serta adanya sumber daya (waktu, tools) untuk berinovasi. Namun, agar inovasi ini benar-benar berdampak pada kinerja individu, mungkin diperlukan adanya mekanisme atau variabel mediasi lain yang belum tercakup dalam model ini, atau mungkin perlu sistem penghargaan yang lebih jelas untuk hasil inovasi yang secara langsung meningkatkan kinerja. Karyawan mungkin inovatif, tetapi hasil inovasi tersebut belum sepenuhnya diterjemahkan ke dalam peningkatan metrik kinerja harian mereka yang terukur.

Ketiga, dapat pula diasumsikan bahwa kinerja SDM di PERUMDA BPR Marunting Sejahtera sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar kapabilitas inovasi. Mengingat mayoritas responden adalah karyawan yang sudah memiliki lama bekerja 10-14 tahun (41.4%) dan berusia 31-40 tahun (50%), kinerja mereka mungkin sudah relatif stabil dan optimal karena pengalaman yang matang. Peningkatan kapabilitas inovasi mungkin tidak secara drastis mengubah kinerja operasional yang sudah mapan, melainkan lebih memengaruhi aspek-aspek non-kinerja operasional, seperti kepuasan kerja, engagement, atau adaptabilitas terhadap perubahan di masa depan yang belum tentu secara langsung terukur dalam kerangka kinerja saat ini.

Temuan ini menunjukkan adanya perbedaan dengan sebagian besar literatur yang secara umum menyatakan adanya hubungan positif dan signifikan antara kapabilitas inovasi dengan kinerja. Banyak penelitian di berbagai sektor menemukan bahwa organisasi dengan kapabilitas inovasi yang tinggi cenderung memiliki kinerja karyawan yang lebih baik karena inovasi tersebut langsung diterjemahkan menjadi proses yang lebih efisien, peningkatan kualitas, atau

produk/layanan baru yang meningkatkan produktivitas. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Hadjri et al. (2019), dalam penelitiannya pada sektor industri halal, mereka menemukan bahwa kapabilitas inovasi adalah faktor penghubung kunci antara kapabilitas dinamis dan kinerja. Semakin tinggi kemampuan inovatif yang dimiliki oleh individu atau organisasi, semakin besar pula peluang untuk mencapai peningkatan kinerja secara berkelanjutan. Serta penelitian oleh Wijaya et al. (2023) dan Pradyta & Sumartik (2023) yang menyatakan bahwa kapabilitas inovasi menjadi elemen penting yang secara signifikan meningkatkan kinerja karyawan.

Dalam konteks PERUMDA BPR Marunting Sejahtera, Kapabilitas Inovasi mungkin sedang dalam fase pengembangan atau belum sepenuhnya dioptimalisasi untuk langsung memberikan efek pada kinerja SDM, melainkan lebih berfokus pada pembangunan budaya dan kapasitas internal. Hal ini memberikan ruang bagi penelitian lanjutan untuk mengidentifikasi variabel mediasi atau moderasi yang mungkin berperan dalam menjelaskan hubungan ini secara lebih komprehensif, atau untuk menyesuaikan kerangka pengukuran kinerja agar lebih mengakomodasi hasil dari inovasi.

4.5.6. Pengaruh Kapabilitas inovasi dalam Memediasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia

Hipotesis ke-6 yang menyatakan “Kapabilitas Inovasi memediasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia” Ditolak. Kapabilitas Inovasi tidak dapat memediasi gaya kepemimpinan transformational dengan Kinerja Sumber Daya Manusia. Meskipun secara intuisi inovasi diharapkan meningkatkan kinerja, data menunjukkan bahwa hubungan langsung ini belum tercapai secara statistik. Dalam konteks strategis PERUMDA BPR Marunting Sejahtera, penelitian ini mencoba mengungkap bagaimana kepemimpinan dapat memengaruhi kinerja karyawan melalui lensa inovasi. Hipotesis 6 secara

khusus menguji peran Kapabilitas Inovasi (Z) sebagai jembatan yang menghubungkan Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) dengan Kinerja Sumber Daya Manusia (Y).

Hasil analisis model jalur Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Squares (PLS) mengindikasikan bahwa Kapabilitas Inovasi (Z) tidak berhasil memediasi secara signifikan pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia (Y).

Ini adalah temuan yang menarik dan memerlukan interpretasi yang cermat, mengingat fakta-fakta berikut:

- a. Kepemimpinan Transformasional memang berhasil menumbuhkan Kapabilitas Inovasi. Para pemimpin yang mampu memotivasi karyawan untuk tujuan bersama dan mendorong pemikiran kreatif terbukti secara signifikan meningkatkan kemampuan perusahaan untuk berinovasi. Ini adalah keberhasilan dalam membangun fondasi. Namun, baik pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja SDM, maupun pengaruh langsung kapabilitas inovasi terhadap kinerja SDM tidak signifikan.
- b. Narasi di balik hasil ini adalah bahwa "jembatan Kapabilitas Inovasi belum kokoh atau belum lengkap untuk secara efektif menyalurkan dorongan kepemimpinan transformasional ke Kinerja Sumber Daya Manusia." Meskipun pemimpin berhasil menyulut api inovasi, dan api itu telah menciptakan kapasitas untuk menghasilkan ide-ide baru, hasil dari inovasi tersebut belum secara signifikan tercermin dalam peningkatan kinerja harian karyawan.
- c. Jalur Pengaruh yang Terputus atau Lemah sehingga Hasil mediasi yang tidak signifikan menunjukkan bahwa Kapabilitas Inovasi tidak berfungsi sebagai penghubung yang kuat atau utama dalam mekanisme X1 ke Y. Meskipun ada kecenderungan pengaruh tidak langsung, namun secara statistik, efek tersebut tidak cukup kuat. Ini berarti bahwa inovasi yang dihasilkan dari

kepemimpinan transformasional mungkin belum sepenuhnya terintegrasi atau dieksekusi sedemikian rupa sehingga secara langsung meningkatkan metrik kinerja yang ada pada karyawan (misalnya, ketelitian, ketepatan, atau kemampuan menyelesaikan volume pekerjaan sesuai target).

- d. Fokus Inovasi Belum Selaras dengan Kinerja Operasional, jenis inovasi yang didorong oleh kepemimpinan transformasional lebih berorientasi pada aspek-aspek strategis jangka panjang, peningkatan budaya, atau pengembangan produk/layanan baru yang belum langsung berdampak pada efisiensi atau produktivitas harian karyawan. Karyawan memiliki kemampuan menciptakan solusi baru, tetapi bagaimana solusi tersebut diimplementasikan untuk secara nyata meningkatkan kinerja operasional belum optimal.
- e. Adanya kemungkinan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja SDM dimediasi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam model ini (misalnya, *organizational commitment*, *job satisfaction*, atau *employee engagement*). Atau, hubungan antara Kapabilitas Inovasi dan Kinerja SDM mungkin dimoderasi oleh faktor eksternal (misalnya, dukungan sumber daya, sistem insentif yang jelas untuk inovasi yang berhasil) yang belum sepenuhnya ada di BPR Marunting Sejahtera.

4.5.7. Pengaruh Kapabilitas Inovasi dalam Memediasi Kompetensi Karyawan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia

Hipotesis ke-7 yang menyatakan “**Kapabilitas Inovasi memediasi Pengaruh Kompetensi Karyawan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia**” Ditolak. Hasil analisis model jalur *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Squares* (PLS) mengungkap bahwa Kapabilitas Inovasi (Z) tidak memediasi secara signifikan pengaruh Kompetensi Karyawan (X2) terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia (Y). Meskipun ada

kecenderungan pengaruh tidak langsung melalui kapabilitas inovasi, secara statistik, efek mediasi ini belum signifikan.

Temuan ini sangat kaya akan implikasi manajerial, terutama mengingat jalur-jalur individual yang sangat kuat. Kompetensi Karyawan adalah Sumber Kekuatan: Data secara tegas menunjukkan bahwa Kompetensi Karyawan (X2) memiliki pengaruh langsung yang kuat dan signifikan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia (Y). Ini menegaskan bahwa pondasi kompetensi, seperti kemampuan bekerja sama dalam tim atau kemampuan berkomunikasi secara efektif, adalah pendorong langsung kinerja. Karyawan yang memahami pengetahuan dasar pekerjaan dan mampu menyelesaikan tugas teknis sesuai standar cenderung menghasilkan pekerjaan dengan ketelitian dan ketepatan tinggi dan menyelesaikan volume pekerjaan sesuai target.

Lebih lanjut, Kompetensi Karyawan (X2) juga terbukti secara signifikan meningkatkan Kapabilitas Inovasi (Z). Ini berarti karyawan yang kompeten akan lebih cenderung menciptakan solusi baru dan berkontribusi pada lingkungan di mana inovasi dianggap penting.

Narasi yang muncul dari Hipotesis 7 adalah sebuah gambaran di mana kompetensi memang krusial. Kompetensi bukan hanya langsung mendorong kinerja, tetapi juga membuka gerbang inovasi. Namun, anehnya, inovasi yang dihasilkan dari kompetensi tersebut belum secara signifikan kembali untuk memperkuat kinerja. Ini menciptakan situasi di mana:

a. Pengaruh Langsung Lebih Dominan: Efek langsung kompetensi terhadap kinerja SDM (X2

→ Y) jauh lebih kuat dan signifikan dibandingkan jalur tidak langsung yang melalui inovasi.

Ini menunjukkan bahwa di BPR Marunting Sejahtera, cara tercepat dan paling efektif untuk meningkatkan kinerja adalah dengan fokus langsung pada peningkatan kompetensi dasar

karyawan. Karyawan yang terampil akan langsung berkinerja lebih baik, terlepas dari seberapa inovatif lingkungan kerjanya.

- b. Inovasi sebagai "Output Sampingan" (Belum Terintegrasi Penuh): Meskipun kompetensi menghasilkan inovasi, inovasi ini mungkin belum sepenuhnya terintegrasi ke dalam kerangka kerja atau sistem operasional yang secara langsung menghubungkannya kembali ke peningkatan kinerja yang terukur. Ide-ide inovatif mungkin muncul, tetapi proses standarisasi, implementasi skala besar, atau pengukuran dampaknya pada efisiensi atau efektivitas individu belum optimal. Contohnya, karyawan mungkin memiliki kemampuan analisis yang logis (rata-rata 3.690) untuk mengidentifikasi masalah dan memberikan solusi (rata-rata 3.710), yang merupakan bagian dari inovasi. Namun, solusi tersebut belum tentu langsung mengubah metrik kinerja harian mereka, seperti kemampuan mengatur waktu kerja (rata-rata 3.750).
- c. Kesenjangan "Inovasi-untuk-Kinerja": Ada kemungkinan Kapabilitas Inovasi belum sepenuhnya diarahkan untuk menghasilkan peningkatan kinerja yang spesifik dan terukur. Inovasi mungkin lebih berfokus pada eksplorasi ide atau peningkatan proses secara umum, bukan pada target kinerja individu yang spesifik.

Temuan ini menunjukkan adanya variasi dari model mediasi yang umum dalam literatur manajemen sumber daya manusia. Sementara banyak studi mendukung bahwa kompetensi akan mendorong inovasi, yang kemudian meningkatkan kinerja, hasil di BPR Marunting Sejahtera mengindikasikan bahwa efek langsung kompetensi terhadap kinerja lebih menonjol, sementara peran mediasi inovasi masih bersifat laten atau belum sepenuhnya terwujud secara signifikan.

Ini sejalan dengan penelitian yang mengemukakan bahwa tidak semua inovasi langsung menghasilkan peningkatan kinerja individu, atau bahwa hubungan tersebut mungkin kompleks dan dimoderasi oleh faktor lain seperti budaya organisasi yang mendukung implementasi inovasi,

sistem penghargaan, atau bahkan jenis inovasi itu sendiri (inkremental vs. radikal). Bagi PERUMDA BPR Marunting Sejahtera, ini adalah pesan penting: terus tingkatkan kompetensi karyawan karena itu adalah investasi langsung pada kinerja. Pada saat yang sama, perlu ada upaya strategis untuk memastikan bahwa Kapabilitas Inovasi yang sudah baik tersebut tidak hanya sekadar "ada," tetapi juga secara aktif diterjemahkan dan diintegrasikan ke dalam tujuan kinerja operasional, sehingga jembatan inovasi dapat berfungsi lebih kokoh dan menyalurkan seluruh potensi kompetensi karyawan.



BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) dan Kompetensi Karyawan (X2) terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia (Y), dengan Kapabilitas Inovasi (Z) sebagai variabel mediasi, di lingkungan PERUMDA BPR Marunting Sejahtera. Berdasarkan analisis data menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Squares (PLS) dan interpretasi hasil pada Bab 4, beberapa kesimpulan kunci dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Hipotesis ke-1 yang menyatakan “Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Kapabilitas Inovasi” Diterima. Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) Terbukti Meningkatkan Kapabilitas Inovasi (Z): Hasil penelitian secara meyakinkan menunjukkan bahwa semakin tinggi implementasi Gaya Kepemimpinan Transformasional, semakin meningkat pula Kapabilitas Inovasi di PERUMDA BPR Marunting Sejahtera. Pemimpin yang menjadi teladan dalam bertindak (rata-rata 3.570), menunjukkan integritas tinggi (rata-rata 3.680), serta mampu memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan bersama (rata-rata 3.670) berhasil menciptakan lingkungan kerja yang mendorong ide-ide baru dan keterbukaan terhadap perubahan. Temuan ini konsisten dengan banyak literatur yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah katalisator penting bagi inovasi dalam organisasi. Hasil ini juga sejalan dengan beberapa penelitian terdahulu Le et al., (2020) & Feranita et al., (2017) yang menemukan bukti empiris bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kapabilitas

inovasi di berbagai konteks. Mereka berpendapat bahwa pemimpin transformasional memainkan peran kunci dalam membentuk lingkungan yang mendorong pembelajaran dan eksplorasi ide baru.

2. Hipotesis ke-2 yang menyatakan “Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia” Ditolak. Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) Belum Berpengaruh Langsung Signifikan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia (Y): Meskipun kepemimpinan transformasional berhasil memupuk inovasi, pengaruh langsungnya terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia belum signifikan secara statistik. Hal ini mengindikasikan bahwa, dalam konteks PERUMDA BPR Marunting Sejahtera, inspirasi dan motivasi dari pemimpin transformasional belum secara langsung diterjemahkan menjadi peningkatan kinerja individual yang terukur, yang mungkin disebabkan oleh adanya faktor-faktor lain yang lebih dominan atau mekanisme pengaruh yang lebih kompleks yang belum sepenuhnya tertangkap oleh model langsung ini. Hasil ini berkebalikan dengan beberapa penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia (Priyatno, 2016; Fahrrian et al., 2022).

3. Hipotesis ke-3 yang menyatakan “Kompetensi Karyawan berpengaruh positif terhadap Kapabilitas Inovasi” Diterima. Kompetensi Karyawan (X2) Berpengaruh Kuat dan Signifikan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia (Y): Penelitian ini mengkonfirmasi bahwa Kompetensi Karyawan merupakan prediktor yang sangat kuat dan langsung terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia. Karyawan yang memahami pengetahuan dasar pekerjaan (rata-rata 3.720), mampu menyelesaikan tugas teknis

sesuai standar (rata-rata 3.780), dan mampu bekerja sama dalam tim (rata-rata 3.800) secara langsung berkorelasi dengan hasil pekerjaan yang memiliki ketelitian dan ketepatan tinggi (rata-rata 3.720) serta kemampuan menjaga standar kualitas (rata-rata 3.780). Temuan ini selaras dengan teori dan penelitian sebelumnya Wishnumulya (2024) dan Purwanto et al., (2023) yang dalam studinya mengemukakan bahwa kompetensi karyawan memiliki pengaruh signifikan terhadap kemampuan berinovasi. Kompetensi membuat karyawan lebih adaptif terhadap perubahan teknologi, lebih terbuka pada ide-ide baru, dan lebih percaya diri dalam mengimplementasikan inovasi di tempat kerja.

4. Hipotesis ke-4 yang menyatakan “Kompetensi Karyawan berpengaruh positif terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia” Diterima. Kompetensi Karyawan (X2) Terbukti Meningkatkan Kapabilitas Inovasi (Z): Selain berdampak langsung pada kinerja, Kompetensi Karyawan juga berperan penting dalam meningkatkan Kapabilitas Inovasi di organisasi. Karyawan yang mampu menganalisis permasalahan secara logis (rata-rata 3.690) dan memberikan solusi berbasis data (rata-rata 3.710) secara alami akan lebih berkontribusi pada lingkungan inovatif. Ini menunjukkan sinergi positif antara kecakapan individu dan kemampuan organisasi untuk berinovasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu oleh Tiara et al., (2023) yang mengungkapkan bahwa peningkatan kompetensi secara signifikan mendorong pencapaian target kerja dan memperkuat peran karyawan dalam proses pengambilan keputusan. Ini membuktikan bahwa kompetensi tidak hanya memengaruhi tugas rutin, tetapi juga aspek-aspek yang lebih strategis dari kinerja. Serta sejalan juga dengan penelitian terdahulu oleh Sayudin et al., (2023) yang

menemukan bahwa kompetensi memiliki pengaruh yang dominan terhadap performa karyawan, khususnya dalam keberhasilan penjualan. Temuan ini menegaskan bahwa keahlian dan pengetahuan yang relevan adalah faktor kunci dalam mencapai hasil kerja yang optimal.

5. Hipotesis ke-5 yang menyatakan “Kapabilitas Inovasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia” Ditolak. Kapabilitas Inovasi (Z) Belum Berpengaruh Langsung Signifikan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia (Y): Meskipun Kapabilitas Inovasi berada pada kategori tinggi (rata-rata 3.690), hasil analisis menunjukkan bahwa pengaruh langsungnya terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia belum signifikan secara statistik. Ada kecenderungan positif yang lemah (P-Value 0.085), yang mengisyaratkan bahwa meskipun benih inovasi telah ditanam dan mulai tumbuh, buahnya belum matang sepenuhnya untuk memberikan dampak langsung yang terukur pada kinerja harian karyawan. Ini bisa jadi karena jeda waktu implementasi, atau inovasi yang dihasilkan belum sepenuhnya diintegrasikan ke dalam metrik kinerja individu. Hasil penelitian ini berbeda dengan hasil beberapa penelitian sebelumnya. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Hadjri et al. (2019) dalam penelitiannya pada sektor industri halal, mereka menemukan bahwa kapabilitas inovasi adalah faktor penghubung kunci antara kapabilitas dinamis dan kinerja. Semakin tinggi kemampuan inovatif yang dimiliki oleh individu atau organisasi, semakin besar pula peluang untuk mencapai peningkatan kinerja secara berkelanjutan. Serta penelitian oleh Wijaya et al., (2023) dan Pradyta & Sumartik (2023) yang menyatakan bahwa kapabilitas inovasi menjadi elemen penting yang secara signifikan meningkatkan kinerja karyawan.

6. Hipotesis ke-6 yang menyatakan “Kapabilitas Inovasi memediasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia” Ditolak. Kapabilitas Inovasi (Z) Tidak Memediasi Secara Signifikan Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia (Y): Temuan ini menunjukkan bahwa Kapabilitas Inovasi, meskipun dipupuk oleh kepemimpinan transformasional, belum menjadi jembatan yang signifikan untuk menyalurkan pengaruh kepemimpinan transformasional ke kinerja SDM. Ini mengindikasikan bahwa ada kemungkinan mekanisme pengaruh lain yang lebih dominan atau bahwa inovasi yang didorong oleh kepemimpinan belum sepenuhnya diterjemahkan ke dalam peningkatan kinerja yang terukur secara langsung. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian terdahulu oleh Gumusluoglu & Ilsev, (2009) yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan memengaruhi kinerja inovatif tim, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja organisasi. Ini membuktikan bahwa inovasi adalah mekanisme kunci di mana kepemimpinan transformasional memberikan dampak positif.
7. Hipotesis ke-7 yang menyatakan “Kapabilitas Inovasi memediasi Pengaruh Kompetensi Karyawan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia” Ditolak. Kapabilitas Inovasi (Z) Tidak Memediasi Secara Signifikan Pengaruh Kompetensi Karyawan (X2) terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia (Y): Meskipun Kompetensi Karyawan secara signifikan memengaruhi inovasi dan kinerja secara langsung, Kapabilitas Inovasi tidak memediasi secara signifikan hubungan antara Kompetensi Karyawan dan Kinerja Sumber Daya Manusia. Ini menekankan bahwa di BPR Marunting

Sejahtera, peningkatan kinerja lebih banyak datang dari kompetensi langsung daripada melalui jalur inovasi sebagai mediator. Inovasi mungkin menjadi "output sampingan" dari kompetensi, tetapi belum secara langsung menjadi pendorong mediasi kinerja yang kuat.

Secara keseluruhan, kesimpulan ini menyoroti bahwa di PERUMDA BPR Marunting Sejahtera, Kompetensi Karyawan adalah pilar utama yang secara langsung mendukung Kinerja Sumber Daya Manusia. Sementara itu, Gaya Kepemimpinan Transformasional berhasil menciptakan lingkungan yang kondusif bagi Kapabilitas Inovasi, dan kompetensi karyawan juga mendukung inovasi ini. Namun, tantangan terbesarnya adalah bagaimana menerjemahkan Kapabilitas Inovasi yang sudah ada ini menjadi peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia yang terukur secara langsung dan signifikan. Jembatan inovasi, baik dari kepemimpinan maupun kompetensi, belum sepenuhnya kokoh untuk memfasilitasi dampak kinerja secara signifikan.

5.2. Implikasi Manajerial

Temuan penelitian ini memberikan beberapa implikasi manajerial yang penting dan strategis bagi PERUMDA BPR Marunting Sejahtera untuk meningkatkan Kinerja Sumber Daya Manusia dan mengoptimalkan Kapabilitas Inovasi. Implikasi ini dirumuskan berdasarkan hasil hipotesis yang diterima maupun yang ditolak, serta analisis mendalam terhadap hubungan antar variabel.

1. Prioritaskan Investasi pada Pengembangan Kompetensi Karyawan:

- Basis Temuan: Penelitian secara tegas membuktikan bahwa Kompetensi Karyawan memiliki pengaruh langsung dan signifikan terhadap Kinerja Sumber Daya

Manusia. Karyawan yang memiliki pemahaman kuat, keterampilan teknis, serta kemampuan interpersonal yang baik akan langsung berkontribusi pada kinerja operasional yang superior, seperti ketelitian, ketepatan, dan kualitas kerja.

- Tindakan Manajerial: Manajemen BPR Marunting Sejahtera harus terus mengalokasikan sumber daya yang memadai untuk program pelatihan dan pengembangan kompetensi karyawan secara berkelanjutan. Fokus pelatihan dapat mencakup peningkatan pengetahuan dasar perbankan, penguasaan teknologi finansial terkini, serta pengembangan soft skills seperti komunikasi efektif, kerja tim, dan pemecahan masalah. Program reskilling dan upskilling juga relevan untuk memastikan karyawan selalu relevan dengan tuntutan industri.

2. Pertahankan dan Perkuat Gaya Kepemimpinan Transformasional:

- Basis Temuan: Gaya Kepemimpinan Transformasional terbukti secara signifikan meningkatkan Kapabilitas Inovasi. Pemimpin yang menginspirasi visi, memotivasi, dan mendorong pemikiran kreatif adalah kunci untuk menumbuhkan lingkungan yang adaptif dan inovatif.
- Tindakan Manajerial: Program pengembangan kepemimpinan harus terus memperkuat atribut transformasional pada para manajer dan pimpinan di semua tingkatan. Ini termasuk pelatihan dalam membangun visi yang menginspirasi, keterampilan coaching dan mentoring, serta kemampuan untuk mendorong dan mengelola ide-ide baru. Meskipun pengaruh langsungnya terhadap kinerja SDM belum signifikan, peran kepemimpinan transformasional dalam menciptakan Kapabilitas Inovasi sangat vital sebagai fondasi untuk pertumbuhan di masa depan.

3. Optimalisasi Penerjemahan Kapabilitas Inovasi ke Kinerja Operasional:

- Basis Temuan: Meskipun Kapabilitas Inovasi di BPR Marunting Sejahtera berada pada level tinggi dan didorong oleh kepemimpinan transformasional serta kompetensi karyawan, pengaruh langsungnya terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia belum signifikan. Demikian pula, Kapabilitas Inovasi belum secara signifikan memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional maupun kompetensi karyawan terhadap kinerja SDM. Ini mengindikasikan adanya celah antara potensi inovasi dan realisasinya dalam metrik kinerja.
- Tindakan Manajerial: Kembangkan Mekanisme Implementasi Inovasi: BPR perlu menciptakan atau memperkuat alur kerja yang jelas untuk menerjemahkan ide-ide inovatif menjadi solusi yang dapat diimplementasikan dan diukur dampaknya pada kinerja. Ini bisa melibatkan tim lintas fungsi khusus untuk proyek inovasi, atau "inkubator ide" yang fokus pada prototipe dan scaling.
- 4. Sinergikan Inovasi dengan Tujuan Kinerja: Inovasi tidak boleh menjadi tujuan yang berdiri sendiri. Manajemen perlu mengintegrasikan tujuan inovasi dengan target kinerja individual dan tim. Setiap inisiatif inovasi harus memiliki korelasi yang jelas dengan peningkatan efisiensi, kualitas, atau produktivitas.
- Sesuaikan Sistem Pengukuran Kinerja: Pertimbangkan untuk menambahkan metrik kinerja yang secara eksplisit mengukur kontribusi karyawan terhadap inovasi yang berdampak pada kinerja. Ini bisa berupa jumlah ide yang diimplementasikan dan menghasilkan penghematan biaya, peningkatan kepuasan pelanggan, atau efisiensi proses.
- Berikan Apresiasi pada Eksekusi Inovasi: Selain menghargai ide-ide, penting untuk

memberikan pengakuan dan insentif bagi karyawan yang berhasil mengimplementasikan inovasi tersebut hingga memberikan dampak positif pada kinerja operasional.

5. Eksplorasi Faktor Mediator/Moderator Lain:

- Basis Temuan: Hasil yang menunjukkan tidak signifikannya mediasi Kapabilitas

Inovasi dalam beberapa jalur, serta tidak signifikannya pengaruh langsung Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kapabilitas Inovasi terhadap Kinerja SDM, mengisyaratkan bahwa ada mekanisme pengaruh lain yang lebih kompleks.

- Tindakan Manajerial: Manajemen perlu mempertimbangkan faktor-faktor lain yang mungkin memediasi atau memoderasi hubungan ini. Misalnya, lingkungan kerja yang mendukung (supportive work environment), employee engagement, atau sistem insentif non-finansial dapat menjadi pendorong kinerja yang signifikan. Mengidentifikasi dan memperkuat faktor-faktor ini dapat membantu memaksimalkan dampak kepemimpinan dan inovasi pada kinerja karyawan.

Dengan menerapkan implikasi manajerial ini, PERUMDA BPR Marunting Sejahtera tidak hanya akan terus membangun kapabilitas internal yang kuat dalam kepemimpinan dan inovasi, tetapi juga memastikan bahwa potensi penuh dari kapabilitas tersebut dapat termanifestasi secara nyata dalam peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia, mendorong pertumbuhan dan keberlanjutan organisasi di masa depan.

5.3. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini, meskipun telah berusaha keras untuk memberikan kontribusi yang berarti dalam pemahaman mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional dan kompetensi karyawan terhadap kinerja sumber daya manusia dengan mediasi kapabilitas inovasi di PERUMDA BPR Marunting Sejahtera, tidak luput dari beberapa keterbatasan.

Keterbatasan-keterbatasan ini perlu diakui agar interpretasi temuan dapat dilakukan secara lebih hati-hati dan untuk memberikan arahan bagi penelitian selanjutnya. Adapun beberapa keterbatasan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Metode Pengumpulan Data Tunggal (Self-Reported Questionnaires):

- Penelitian ini mengandalkan kuesioner yang diisi sendiri (self-reported) oleh responden untuk mengukur semua variabel. Hal ini berpotensi menimbulkan bias respons, seperti bias kesukaan sosial (social desirability bias), di mana responden cenderung memberikan jawaban yang dianggap positif atau sesuai norma sosial, bukan yang sepenuhnya merefleksikan realitas. Meskipun telah dilakukan upaya untuk menjamin anonimitas, persepsi subjektif dapat memengaruhi validitas data.
- Pengukuran kinerja sumber daya manusia juga berdasarkan persepsi responden terhadap kinerja mereka sendiri, bukan berdasarkan data kinerja objektif dari perusahaan (misalnya, catatan KPI, data penjualan, atau tingkat kesalahan). Keterbatasan ini dapat menyebabkan perbedaan antara persepsi diri dan kinerja aktual.

2. Desain Penelitian *Cross-Sectional*:

- Penelitian ini menggunakan desain cross-sectional, di mana data dikumpulkan pada satu titik waktu tertentu. Hal ini menyulitkan penarikan kesimpulan kausalitas secara definitif. Meskipun model SEM PLS menunjukkan hubungan jalur, desain cross-sectional tidak dapat sepenuhnya membuktikan hubungan sebab-akibat (X menyebabkan Y) melainkan hanya korelasi atau asosiasi pada waktu tertentu. Hubungan antar variabel mungkin berubah seiring waktu atau dipengaruhi oleh peristiwa-peristiwa temporal.

3. Lingkup Lokasi Penelitian yang Spesifik:

- Penelitian ini dilakukan hanya di satu organisasi, yaitu PERUMDA BPR Marunting Sejahtera. Meskipun studi kasus tunggal memberikan kedalaman analisis untuk konteks tersebut, temuan mungkin tidak dapat digeneralisasi secara langsung ke organisasi perbankan lain, terutama yang memiliki skala, budaya, atau karakteristik operasional yang berbeda. Karakteristik unik BPR Marunting Sejahtera (misalnya, demografi karyawan dengan mayoritas usia 31-40 tahun dan masa kerja 10-14 tahun) dapat memengaruhi dinamika hubungan antar variabel.

4. Variabel yang Terbatas dalam Model:

- Model penelitian ini hanya menguji beberapa variabel kunci: Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi Karyawan, Kapabilitas Inovasi, dan Kinerja Sumber Daya Manusia. Terdapat banyak faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model namun berpotensi memengaruhi kinerja SDM, seperti budaya organisasi secara keseluruhan, sistem penghargaan dan insentif, komitmen organisasi, kepuasan kerja, beban kerja, atau kondisi ekonomi eksternal. Keterbatasan ini berarti model mungkin tidak sepenuhnya menjelaskan varians dalam kinerja SDM.

5.4. Saran untuk Penelitian Berikutnya

Berdasarkan keterbatasan-keterbatasan yang telah diidentifikasi dalam penelitian ini, serta temuan-temuan yang menarik (baik yang signifikan maupun tidak signifikan), terdapat beberapa saran yang dapat diajukan untuk penelitian di masa mendatang guna memperkaya pemahaman mengenai hubungan antara kepemimpinan, kompetensi, inovasi, dan kinerja sumber daya manusia, khususnya dalam konteks perbankan daerah atau organisasi sejenis.

1. Penggunaan Metode Pengumpulan Data Multimetode:

- a. Penelitian selanjutnya disarankan untuk tidak hanya mengandalkan data selfreported melalui kuesioner. Penggunaan metode ganda (mixed methods) atau data objektif akan sangat bermanfaat.
 - b. Saran Konkret: Libatkan data kinerja objektif yang disediakan oleh perusahaan (misalnya, data produktivitas, tingkat kesalahan, customer satisfaction scores yang dikaitkan dengan kinerja individu/tim, atau data implementasi inovasi) untuk melengkapi data kuesioner subjektif. Wawancara mendalam dengan manajer atau key informant juga dapat memberikan perspektif kualitatif yang kaya mengenai dinamika yang tidak terekam oleh kuesioner.
2. Desain Penelitian Longitudinal:
- a. Untuk mengidentifikasi hubungan kausalitas secara lebih kuat, penelitian selanjutnya disarankan menggunakan desain longitudinal.
 - b. Saran Konkret: Data dapat dikumpulkan pada beberapa titik waktu yang berbeda (misalnya, sebelum dan sesudah program pelatihan kepemimpinan/inovasi, atau dalam interval waktu tertentu) untuk mengamati bagaimana perubahan dalam variabel independen memengaruhi variabel dependen seiring berjalannya waktu. Hal ini akan sangat membantu dalam memahami jeda waktu (lag effect) antara pembangunan kapabilitas inovasi dan dampaknya pada kinerja.

Dengan mempertimbangkan saran-saran ini, penelitian di masa depan diharapkan dapat menghasilkan pemahaman yang lebih kaya, lebih akurat, dan lebih dapat digeneralisasi mengenai faktor-faktor yang mendorong kinerja sumber daya manusia dan inovasi di sektor perbankan, serta bagaimana manajemen dapat secara strategis mengoptimalkan potensi sumber daya manusianya.

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Yogyakarta: Nusa Media.
- Amabile, T. M. (1997). Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do. *California Management Review*, 40(1), 39–58.
<https://doi.org/https://doi.org/10.2307/41165921>
- Aprilda. (2012). Pengaruh Kompetensi Terhadap Prestasi Kerja Pegawai (Studi pada Bagian Pengelolaan Keuangan Balai Pengembangan Pendidikan Nonformal dan Informal Regional I Medan). *Jurnal Administrasi Publik (Public Administration Journal)*, 2(2), 181–206.
- Astuti, R. J., & Setyorini, A. B. (2024). Peran Mediasi Innovative Work Behavior Pada Pengaruh Knowledge Sharing dan Organizational Learning Terhadap Kinerja Karyawan. *EKOMA : Jurnal Ekonomi*, 3(4), 946–962. <https://doi.org/https://doi.org/10.56799/ekoma.v3i4.3553>
- Bahrumsyah, T. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Intrinsik Sebagai Variable Intervening. *Journal of Social and Economics Research*, 5(2), 829–839.
<https://doi.org/10.54783/jsr.v5i2.184>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Transformational Leadership And Organizational Culture. *International Journal of Public Administration*, 17(3–4), 541–554.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1080/01900699408524907>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bruin, W. de B., Parker, A. M., & Fischhoff, B. (2020). Decision-Making Competence: More Than Intelligence? *Current Directions in Psychological Science*, 29(2), 186–192. <https://doi.org/10.1177/0963721420901592>

- Cardy, R. L. (2004). *Performance Management: Concept, Skills, And Exercises*. United State of America: M.E. Sharpe.
- Danim, S. (2009). *Manajemen dan kepemimpinan transformasional kekepalasekolahan: visi dan strategi sukses era teknologi, situasi krisis, dan internasionalisasi pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Deloitte. (2019). *Leading the Social Enterprise: Reinvent with a Human Focus*. New York: Deloitte Development LLC.
- Dewi, R., Susanto, H., & Mulyani, S. (2021). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Sdm Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hilir. *MAP (Jurnal Manajemen Dan Administrasi Publik)*, 4(4), 438–350.
- Dixon, M. L., & Hart, L. K. (2010). The impact of path-goal leadership styles on work group effectiveness and turnover intention. *Journal of Managerial Issues*, 22(1), 52–69.
- Dodgson, M., & Bessant, J. R. (1996). *Effective Innovation Policy*. Canada: International Thomson Business Press.
- Eisenbeiss, S. A., van Knippenberg, D., & Boerner, S. (2008). Transformational Leadership and Team Innovation: Integrating Team Climate Principles. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1438–1446. <https://doi.org/10.1037/a0012716>
- Eliyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144–150. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.05.001>

- Enceng, Liestyodono, & Purwaningdyah. (2008). Meningkatkan Kompetensi Aparatur Pemerintah Daerah dalam Mewujudkan Good Governance. *Jurnal Kebijakan Dan Manajemen PNS*, 2(1), 33–43.
- Fadilah, M. A., Edward, & Wilian, R. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Pt. Enseval Putera Megatrading, Tbk Cabang Jambi. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 11(1), 1–13.
- Fahrian, R. R., Harahap, P., Saddewisasi, W., & Artikel, I. (2022). Sustainable Business Journal the Influence of Transformational Leadership Style , Intrinsic Motivation and Work Culture on Employee. *Sustainable Business Journal*, 1(1), 42–55.
- Fatoni, I., Umar, U., & Esabella, S. (2023). Analisis Pengaruh Orientasi Kepemimpinan, Inovasi Produk dan Implementasi Inovasi terhadap Kinerja Operasional Karyawan. *Jiip - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 6(5), 3059–3065. <https://doi.org/10.54371/jiip.v6i5.1974>
- Feranita, N. V., Gumanti, T. A., Wahyudi, E., & Puspitaningtyas, Z. (2017). The Mediating Effect of Innovation on the Relationship of Leadership, Technological Capabilities, Learning, Industry Competitive Forces and the Performance of Small and Medium Enterprises. *International Business Management*, 11(7), 1532–1539. <http://dx.doi.org/10.1016/j.bpj.2015.06.056%0A>
- García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*, 65(7), 1040–1050. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.03.005>
- Ghozali, I. (2012). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS*. Semarang: Universitas

- Diponegoro.
Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62(4), 461–473.
<https://doi.org/https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/j.jbusres.2007.07.032>
- Hadjri, M. I., Perizade, B., Zunaidah, & Farla, W. (2019). Green Human Resource Management, Green Organizational Culture, and Environmental Performance: An Empirical Study. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 100(1).
<https://doi.org/10.2991/icoi-19.2019.25>
- Hair, J. F. J., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). Multivariate Data Analysis. In *Neuromarketing in India: Understanding the Indian Consumer*. Pearson Education.
<https://doi.org/10.4324/9781351269360>
- Han, Z. (2024). Research on the relationship between employees' core competence and work efficiency. *Journal of Education, Humanities and Social Sciences*, 29(1), 144–148.
<https://doi.org/10.54097/b4c4h594>
- Henseler, J., Hubona, G., & Ray, P. A. (2016). Using PLS path modeling in new technology research: Updated guidelines. *Industrial Management and Data Systems*, 116(1), 2–20.
<https://doi.org/10.1108/IMDS-09-2015-0382>
- Hult, G. T. M., Hurley, R. F., & Knight, G. A. (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, 33(5), 429–438.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2003.08.015>
- Humabetang. (2023). *Launching Program “Mas Basir” UMKM Hindari Rentenir*. Humabetang.Com. <https://humabetang.com/berita/launching-program-mas-basir-umkm-hindari-rentenir>

- Hutapea, P., & Thoha, N. (2008). *Kompetensi Plus: Teori, Desain, Kasus dan Penerapan Untuk HR dan Organisasi Yang Dinamis*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Idrus, S., Ruhana, F., Amalia, M. R., Rosyid, A. F., & Kuswandi, D. (2023). Implementasi Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia Yang Efektif Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi Di Era Bisnis Global. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 7(1), 72–89. <https://doi.org/10.31955/mea.v7i1.2879>
- Jaenudin, J., & Chairunisa, F. (2015). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan. *Jurnal Administrasi Negara*, 21(2), 42–53. <https://doi.org/https://doi.org/10.33509/jan.v21i2.23>
- Jagannathan, A. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(308–323). <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008>
- Jufrizen, & Lubis, A. S. P. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Pegawai Dengan Locus Of Control Sebagai Variabel Moderating. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 41–59. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i1.4874>
- Kartono, K. (1998). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Grafindo Persada.
- Khajar, I. (2011). Strategi Aktif Pasif Dalam Optimalisasi Portofolio Saham Indeks Lq-45. *Jurnal Keuangan Dan Perbankan*, 15(2), 221–229.
- Khan, H., Rehmat, M., Butt, T. H., Farooqi, S., & Asim, J. (2020). Impact of transformational leadership on work performance, burnout and social loafing: a mediation model. *Future Business Journal*, 6(1), 1–13. <https://doi.org/10.1186/s43093-020-00043-8>

- Kharis, I. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan Bank Jatim Cabang Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 3(1), 1–9.
- Kusumaningrum, F. M., Dewi, F. S. T., Santosa, A., Pangastuti, H. S., & Yeung, P. (2024). Factors related to quality of life in communitydwelling adults in Sleman Regency, Special Region of Yogyakarta, Indonesia: Results from a cross-sectional study. *PLoS ONE*, 19(1), 1–19.
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0296245>
- Laoh, O. S. J. (2003). Menjadi Perusahaan yang Survive dengan Transformasional Leadership. *Jbe Unclap*, 2(1), 11–20. <https://ejournal.unklab.ac.id/index.php/jbe/article/view/208>
- Lawson, B., & Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organizations: A dynamic introduction review of the literature. *International Journal of Innovation Management*, 5(3), 377–400. <https://doi.org/https://doi.org/10.1142/S1363919601000427>
- Le, P. B., Lei, H., & Leaungkhamma, L. (2020). How transformational leadership facilitates innovation capability: the mediating role of employees' psychological capital. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(4), 481–499.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2019-0245>
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2011). *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. Bandung: PT. Rosda.
- Manzoor, F., Wei, L., Nurunnabi, M., Subhan, Q. A., Shah, S. I. A., & Fallatah, S. (2019). The impact of transformational leadership on job performance and CSR as mediator in SMEs. *Sustainability (Switzerland)*, 11(2), 1–14. <https://doi.org/10.3390/su11020436>
- Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64–74.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1108/14601060310456337>

- Meiryani, Nelviana, Koh, Y., Soepriyanto, G., Aljuaid, M., & Hasan, F. (2022). The Effect of Transformational Leadership and Remote Working on Employee Performance During COVID-19 Pandemic. *Frontiers in Psychology*, 13(1), 1–13.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.919631>
- Mukhtar, A., Toto, H. D., & Mutmainnah, I. (2021). Hubungan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan. *Nobel Management Review*, 2(2), 283–291.
<https://doi.org/10.37476/nmar.v2i2.1952>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Nurjanah, R., Nisawati, I., Saputera, D., Daniyah, A. P., & Delima, T. (2025). Transformasi Keuangan UMKM melalui Pendampingan Penyusunan Laporan Keuangan. *Jurnal Komunitas : Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 7(2), 206–211.
<https://doi.org/10.31334/jks.v7i2.4381>
- Palgunanto, Y., Suparno, & Dwityanto, A. (2010). Kinerja Karyawan Ditinjau Dari Gaya Kepemimpinan Transformatif. *Indigenous, Jurnal Ilmiah Berskala Psikologi*, 12(1), 66–73. <http://journals.ums.ac.id/index.php/indigenous/article/download/1608/1144>
- Parwoto, Hartono, S., & Istiqomah. (2017). Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan, dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT PLN (PERSERO) Area Surakarta. *Jurnal Ekonomi Dan Kewirausahaan*, 17(2), 353–361.
- Pinem, D., Pusporini, & Masnuna. (2021). Digitalisasi Manajemen Pada Usaha Kecil dan Menengah (UMKM) di Depok Jawa Barat. *Jurnal IKRAITH-Abdimas*, 5(1), 172–183.
- Pradyta, A., & Sumartik, S. (2023). Pengaruh pengalaman kerja, motivasi kerja dan perilaku kerja inovatif terhadap kinerja karyawan dengan variabel kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT. Telkom Akses Sidoarjo. *Jurnal Ekonomi, Bisnis Dan Pendidikan*, 3(5),

- 215–232. <https://doi.org/10.17977/um066v3i52023p215-232>
- Priyatno, W. B. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening. *Brilliant International Journal Of Management And Tourism*, 7(2), 105–114.
- <https://doi.org/10.55606/bijmt.v2i2.436>
- Purwanto, E., Muhtadin, I., & Amalia, L. N. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 11(1).
- <https://doi.org/10.37641/jimkes.v11i1.1673>
- Rahmawati, N., & Setiawan, A. N. (2022). Menumbuhkan Semangat Berwirausaha Santri Pondok Pesantren. *JMM (Jurnal Masyarakat Mandiri)*, 6(5), 5–7.
- <https://doi.org/10.31764/jmm.v6i5.9728>
- Robbins, S. P. (2003). *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2016). *Organizational Behavior: Global Edition* (17th ed.). Londo: Pearson Education.
- Rukmana, S. A., & Winarno, A. (2023). Peran Work-Life Balance dan Lingkungan Kerja dalam Meningkatkan Kinerja pegawai Perempuan di Industri Ritel. *JiIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 6(8), 6024–6029. <https://doi.org/10.54371/jiip.v6i8.2038>
- Sayudin, S., Nurjanah, A., & Yusup, A. (2023). Innovation Strategy and Product Development to Increase Company Competitiveness in Digital Era. *Eduvest - Journal of Universal Studies*, 3(5), 996–973. <https://doi.org/10.59188/eduvest.v3i5.814>
- Schindler, & Cooper. (2014). *Bussiners Research Method*. McGrawHill.
- Sekaran, U. (2014). *Metodologi Penelitian Untuk Bisnis (Research Methods for Business)* (4th ed.). Jakarta: Salemba Empat.

Sheet, S. V., Patil, S. V., & Chandawarkar, M. R. (2019). Competency based superior performance and organizational effectiveness. *International Journal of Productivity and Performance*

Management, 68(4), 753–773. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2018-0128>

Sinulingga, S. (2016). *Metode Penelitian Bisnis*. Medan: USU Press.

Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. Michigan: Wiley.

Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (2008). *Competence at Work Models for Superior Performance*. Michigan: Wiley.

Stone, A. G., Russell, R. F., & Patterson, K. (2004). Transformational versus Servant Leadership: A Difference in Leader Focus. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(4), 349–361. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/01437730410538671>

Sudiyani, N. N. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja: Perilaku Inovasi Sebagai Mediasi. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Equilibrium*, 7(2), 217–230. https://doi.org/http://dx.doi.org/10.47329/jurnal_mbe.v7i2.749

Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: PT. Alfabeta.

Sugiyono. (2018). *Metode penelitian kuantitatif*. Bandung: Alfabeta.

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1267–1369. <https://doi.org/10.1002/smj.640>

Terry, G. R., Rue, L. W., & Ticoalu, G. A. (1993). *Dasar-dasar manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.

Tiara, Z. D., Supriyadi, D., & Martini, N. (2023). Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Lembaga Pendidikan. *J-MAS (Jurnal Manajemen Dan Sains)*, 8(1), 450. <https://doi.org/10.33087/jmas.v8i1.776>

- Twenge, J. M. (2014). *Generation me-revised and updated: Why today's young Americans are more confident, assertive, entitled--and more miserable than ever before*. New York: Simon and Schuster.
- Wibowo. (2014). *Manajemen Kerja*. Jakarta: Grafindo Persada.
- Widodo. (2017). *Metodologi penelitian : populer dan praktis*. Jakarta: Rajawali Press.
- Wijaya, D., Samsuri, S., & Gunawan, R. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. *Lokawati : Jurnal Penelitian Manajemen Dan Inovasi Riset*, 1(6), 123–130. <https://doi.org/10.61132/lokawati.v1i6.342>
- Wijayanti, N., & Hidayat, H. H. (2020). Business Model Canvas (BMC) sebagai Strategi Penguatan Kompetensi UMKM Makanan Ringan di Kabupaten Kebumen, Jawa Tengah. *Jurnal Agroindustri Halal*, 6(2), 114–121. <https://doi.org/10.30997/jah.v6i2.2631>
- Wishnumulya, D. (2024). Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Kompetensi, dan Komitmen Terhadap Kemampuan Berinovasi serta Implikasinya pada Kinerja Aparatur Sipil Negara. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 6(1), 350–355. <https://doi.org/10.38035/jemsi.v6i1.2970>
- Yukl, G. (2013). Leadership In Organization. In *Etika Jurnalisme Pada Koran Kuning : Sebuah Studi Mengenai Koran Lampu Hijau* (Vol. 16, Issue 2). London: Pearson Education.