

BAB I

PENDAHULUAN

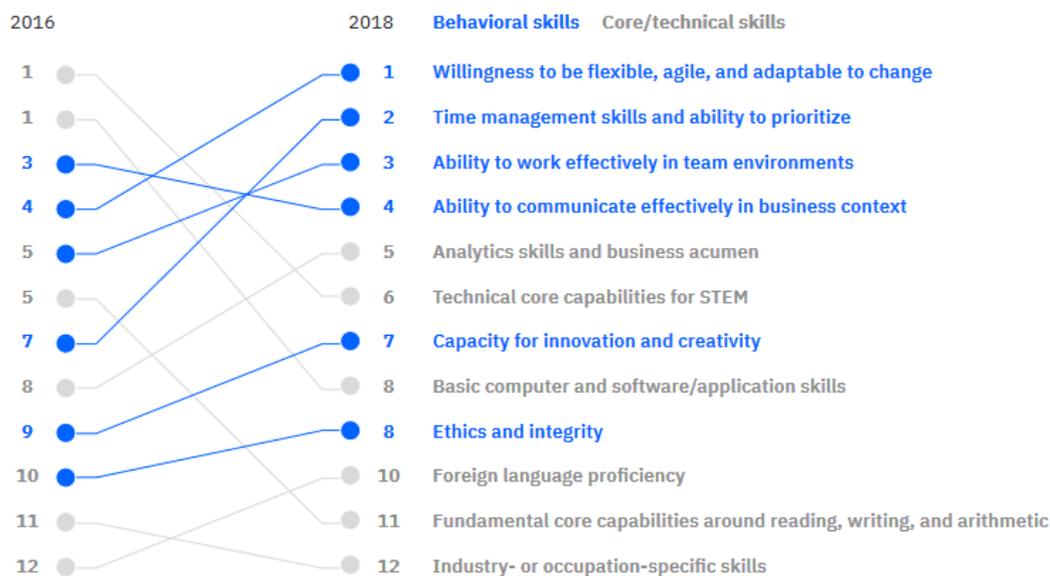
1.1 Latar Belakang Masalah

Saat ini segala aspek kehidupan dituntut untuk bersaing menunjukkan yang terbaik, karena yang terbaiklah yang akan dapat bertahan untuk tetap bersaing dalam tuntutan perubahan globalisasi. Sebuah institusi seharusnya mempersiapkan diri menghadapi tantangan yang ada dalam dunia yang penuh gejolak global tersebut. Sebagai contoh, perkembangan bisnis dunia yang sangat pesat menimbulkan persaingan pasar yang ketat dan alot. Setiap harinya muncul pelaku bisnis yang menghasilkan dan mengenalkan produknya dengan kreativitas dan inovasi baru, sehingga persaingan pun tidak bisa dihindarkan lagi. Jika para pelaku usaha tidak berusaha menjadi diri yang inovatif dalam menghasilkan produknya, maka usahanya akan tergilas oleh kompetitor lain.

Pada hakikatnya, manusia yang memegang peran besar dalam sebuah institusi atau perusahaan. Manusia yang menjadi penggerak utama dalam semua komponen yang ada di dalam institusi tersebut, sehingga manusia dikatakan sebagai ujung tombak dari pengelolaan institusi secara keseluruhan. Untuk melakukan perubahan ke arah yang positif, maka dibutuhkan manusia-manusia andal yang mampu mencari strategi yang tepat dan unik guna memenangkan persaingan. Unsur manusia yang disinggung dalam paragraf pertama dalam institusi disebut sebagai sumber daya manusia.

Tidak hanya itu, peran sumber daya manusia juga telah mengalami perubahan sejalan dengan pesatnya kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi. Persaingan menjadi semakin terbuka dan lingkungan bisnis semakin kompleks. Ditengah kompleksitas persaingan global, kreativitas merupakan faktor penting bagi perusahaan dari berbagai sektor bisnis. *World Economic Forum* bahkan telah memprediksi kreativitas sebagai salah satu keterampilan (selain *analytical thinking* dan *active learning*) yang paling dibutuhkan perusahaan di tahun 2022 (Ratcheva & Leopold, 2018).

Senada dengan pendapat sebelumnya, La Prade & Wright (2019), menyatakan bahwa sebesar 61% Chief Executive Officer (CEO) dari 64 negara berbeda memilih kreativitas sebagai karakteristik yang harus dimiliki oleh karyawan di masa depan. Mendukung pendapat sebelumnya, hasil survei dari International Business Machines (IBM) menyatakan bahwa diperlukannya pekerja yang memiliki kemampuan digitalisasi dan *soft skills*. Berdasarkan gambar 1.1 pada tahun 2016, terdapat 12 kompetensi inti yang dicari oleh para eksekutif, dan kreativitas menempati urutan ke-7 (IBM, 2018).

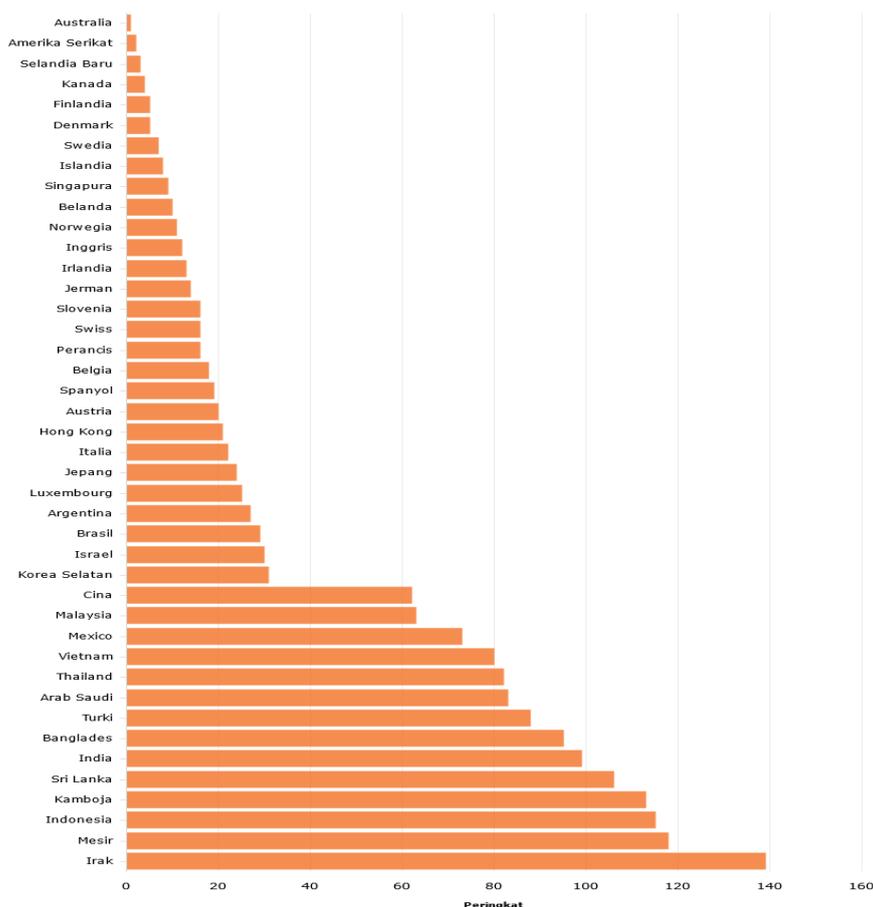


Gambar 1. 1. Kemampuan yang Dibutuhkan Bagi Angkatan Kerja 2018

Sumber: IBM (2018)

Bagi seorang karyawan, kreativitas dapat membantu meningkatkan kemampuan melaksanakan tugas-tugas yang diberikan dan kesuksesan dalam karier atau pekerjaan. Karyawan yang inovatif akan selalu hadir dengan gagasan-gagasan baru agar karyawan dan juga perusahaan dapat melaksanakan aktivitasnya dengan lebih efektif dan efisien. Namun, dalam ranah global, indeks inovatifitas masyarakat Indonesia dapat dikatakan rendah jika dibandingkan dengan negara lainnya.

Survei yang dilakukan *Martin Prosperity Institute* (2022) menilai inovasi suatu negara berdasarkan tiga indikator, yaitu teknologi, talent dan toleransi. Perilaku inovatif masyarakat Indonesia termasuk di jajaran paling rendah dibandingkan negara lain di dunia dengan menempati posisi 115 dari 139 negara didunia.



Gambar 1. 2. Indeks Inovasi Dunia
Sumber: *Martin Prosperity Institute* (2022)

Sejalan dengan pendapat sebelumnya, *Global Innovation Index* (GII) memeringkat ekonomi dunia berdasarkan kemampuan inovasi mereka.

Tabel 1. 1. Indeks Kreativitas Indonesia Tahun 2019-2021

	GII	Innovation inputs	Innovation outputs
2021	87	87	84
2020	85	91	76
2019	85	87	78

Sumber: *Global Innovation Index* (2021)

Tabel 1.1. menunjukkan peringkat Indonesia selama tiga tahun terakhir, terlihat bahwa ketersediaan data dan perubahan kerangka model GII mempengaruhi perbandingan peringkat GII dari tahun ke tahun. Interval kepercayaan statistik untuk peringkat Indonesia di GII 2021 adalah antara peringkat 80 dan 87. Tahun 2021 Indonesia menempati peringkat ke-87 dalam input inovasi, lebih tinggi dari tahun lalu namun sama dengan 2019. Untuk output inovasi, Indonesia urutan ke-84. Posisi ini lebih rendah dari 2020 dan 2019.

Uraian diatas menggambarkan bawasanya kreativitas merupakan salah satu perilaku yang perlu diperhatikan oleh institusi, tak terkecuali dengan institusi perbankan. Bisnis perbankan yang semakin kompetitif dan dinamis telah memaksa perusahaan untuk terus-menerus merilis produk dan layanan baru untuk memenuhi permintaan konsumen di dunia yang berubah dengan cepat (Prabowo et al., 2018). Oleh karena itu, perilaku inovatif sangat penting untuk kesuksesan perusahaan (Lu et al., 2015). Kemampuan bisnis di daerah perkotaan (misalnya, Jakarta dan Bandung) untuk berinovasi dan meningkatkan produk dan layanan mereka merupakan faktor penentu pertumbuhan ekonomi dan sosial (Maček & Starc-Peceny, 2019).

Masalah utama yang sedang dialami oleh institusi perbankan adalah perlambatan ekonomi. Hal ini sesuai dengan laporan Bank Dunia yang bertajuk *Weathering Growing Risk* 2019. Perang dagang antara Amerika Serikat dan Tiongkok, serta ketegangan politik di sejumlah negara seperti di Hong Kong dapat menyebabkan perlambatan ekonomi dan

permintaan global. Gambar 1.3 menunjukkan dampak dari perlambatan ekonomi yaitu kinerja ekspor menurun, investasi tertekan, ketimpangan pendapatan, kemiskinan meningkat dan ruang kebijakan fiskal terbatas akibat utang meningkat.



Gambar 1.3. Perlambatan Ekonomi Global
Sumber: *Laporan Weathering Growing Risk (2019)*

Untuk mengatasi perlambatan ekonomi dan tuntutan bisnis yang semakin ketat, percepatan pengembangan dan pemerataan kompetensi sumber daya manusia menjadi sebuah kewajiban, terutama bagi sebuah bank yang merupakan industri jasa. Apalagi di era digitalisasi seperti sekarang ini perkembangan teknologi yang pesat menuntut inovasi produk dan peningkatan layanan perbankan. Untuk itu kompetensi dan perilaku inovatif karyawan terhadap menjadi sangat penting. Tuntutan pasar berkembang begitu cepat sehingga kebutuhan sumber daya manusia (SDM) yang berkompeten, inovatif dan berintegritas menjadi penting bagi semua unit.

Penelitian ini akan menguji tentang perilaku kerja inovatif pada Institusi perbankan yaitu Bank Tabungan Nasional (BTN). Dikutip dalam laman resmi, saat ini BTN memiliki

beberapa keunggulan kompetitif yakni, pemimpin pasar kredit pemilikan rumah (KPR), berfokus pada segmen konsumen menengah bawah, kredit dijamin dengan agunan properti yang bernilai tinggi, jaringan distribusi yang luas dan unik, dan potensi KPR yang tinggi.

Namun seiring berjalannya waktu, dalam hal kredit pemilikan rumah (KPR) BTN memiliki saingan yang cukup mengawatirkan. Melihat tingginya minat masyarakat mengajukan KPR, perbankan di Indonesia berlomba-lomba menawarkan produk terbaik mereka. Tidak terkecuali memberikan penawaran KPR dengan suku bunga yang relatif rendah atau murah diantaranya BRI dengan suku bunga 5%, BTN 3,75%, Mandiri 3,72%, BCA 7% dan BJB 0.05% (per bulan) (Rumah.com, 2022).

Ketatnya persaingan institusi perbankan, menuntut bank BTN untuk terus mempertahankan fokusnya yaitu pada KPR. Pertumbuhan segmen kelas menengah yang lebih cepat merupakan peluang pasar yang besar untuk bisnis KPR Bank BTN. Namun, jika persaingan perbankan semakin ketat, BTN tidak dapat berpangku hanya pada kebijakan penawaran bunga yang rendah. BTN perlu melakukan inovasi untuk meningkatkan penjualan produk dan juga pelayanan. Inovasi produk dan pelayanan tak lepas dari hasil pemikiran sumber daya manusia pada suatu perusahaan. Oleh sebab itu, penting untuk membentuk perilaku kerja inovatif pada karyawan Bank BTN dalam menghadapi persaingan perbankan.

Hasil wawancara peneliti dengan perwakilan karyawan bank BTN mengarah pada hasil bahwasanya perilaku kerja inovatif pada bank BTN masih kurang diperhatikan oleh institusi. Hal ini tercermin dari kebiasaan karyawan dalam melakukan pekerjaan berdasarkan prosedur yang telah dilakukan senior sebelumnya. Hal ini dikarenakan kurangnya pergaulan antara karyawan satu dengan yang lain sehingga karyawan hanya memiliki informasi dan pengetahuan yang terbatas. Selain itu, tidak terbukanya Karyawan terhadap lingkungan dan manajemen cenderung menutup diri. Penyebab lain yang membuat karyawan sukar untuk memberikan inovasi karena kurang partisipatif dari karyawan.

Beberapa penelitian terdahulu menyatakan bahwa faktor yang dapat mempengaruhi perilaku kerja inovatif adalah faktor manajemen seperti kepemimpinan (Sutardi et al., 2021), iklim organisasi (Shhanker & Farrell, 2017), keadilan organisasi (Kim & Park, 2017), budaya organisasi (M. A. Khan et al., 2020) dan beberapa faktor pribadi seperti efikasi diri (Al & Teoh, 2022), pemberdayaan psikologi (Prabowo et al., 2018), kerajinan kerja (Afsar & Umrani, 2019) dan kepribadian (Li & Wang, 2017). Untuk menentukan faktor yang dialami oleh karyawan bank BTN berkaitan dengan perilaku kerja inovatif, peneliti melakukan survey awal yang dibagikan kepada 60 responden. Adapun data dari survey tersebut adalah sebagai berikut.

Tabel 1.1. Faktor Yang Mempengaruhi Perilaku Kerja Inovatif

Faktor	Pernyataan	Presentase Jawaban (%)	
		Ya	Tidak
Kepemimpinan	Pimpinan melayani karyawan untuk mengembangkan inovasi dengan menjadi mentor	31,7	68,3
Iklim Organisasi	Pekerjaan dideskripsikan secara jelas dan terstruktur	93,3	6,7
Keadilan Organisasi	Manajerial menunjukkan kepedulian terhadap hak karyawan	90	10
Efikasi Diri	Saya dapat menemukan jalan keluar dari permasalahan meskipun banyak yang menghambat	85	15
Pemberdayaan Psikologi	Opini saya dapat menjadi bahan pertimbangan pengambilan keputusan perusahaan	30	70
Kerajinan Kerja	Saya mengatur pekerjaan saya sedemikian rupa untuk memastikan bahwa saya tidak harus berkonsentrasi terlalu lama	31,7	68,3
Kepribadian	Jika saya percaya pada sebuah ide, tidak ada halangan yang akan menghalangi untuk mewujudkannya	80	20

Sumber: Data diolah Oleh Peneliti (2022)

Berdasarkan tabel 1.1 diketahui bahwa pimpinan perusahaan tidak melayani karyawan untuk mengembangkan inovasi dengan menjadi mentor dengan presentasi jawaban “tidak” sebesar 68,3%. Selanjutnya dilihat dari iklim organisasi, pekerjaan dideskripsikan secara jelas dan terstruktur dengan 93,3% jawaban “ya”. Faktor keadilan organisasi menunjukkan bahwasanya karyawan bank BTN merasakan kepedulian manajerial terhadap hak karyawan dengan presentase jawaban “ya” 90%. Namun, opini karyawan bank BTN tidak menjadi pertimbangan dalam pertimbangan pengambilan keputusan perusahaan, jika dibiarkan hal ini akan berdampak pada lemahnya pemberdayaan psikologi karyawan bank BTN.

Selain itu, karyawan bank BTN kurang memperhatikan faktor kerajinan dalam bekerja, dan hal ini ditunjukkan dengan jawaban “tidak” dalam pertanyaan “Saya mengatur pekerjaan saya sedemikian rupa untuk memastikan bahwa saya tidak harus berkonsentrasi terlalu lama”. Disisi lain, kepribadian karyawan bank BTN tergolong kepribadian proaktif dimana ketika mereka memiliki ide mereka akan berupaya untuk mewujudkannya. Dapat disimpulkan hasil dari survey awal ini bahwasanya kepribadian karyawan bank BTN menunjukkan kepribadian proaktif namun kurangnya pemberdayaan psikologi, kerajinan kerja dan kepemimpinan efektif berdampak pada rendahnya perilaku kerja inovatif. Sehingga penelitian ini akan berfokus pada tiga faktor yaitu kepemimpinan, perilaku kerja inovatif dan kerajinan dalam melihat pengaruhnya terhadap perilaku kerja inovatif.

Faktor tersebut dipilih karena jawaban responden adalah “Tidak” sehingga ketercapaian dari faktor tersebut perlu diteliti untuk dapat menyetujui hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Prabowo et al. (2018), Afsar & Umrani (2019) dan Khan et al. (2021).

Tabel 1.2. Gaya Kepemimpinan

Variabel	Pernyataan	Presentase Jawaban (%)	
		Ya	Tidak
Transformasional	Pimpinan saya pernah merubah kebijakan untuk meningkatkan produktivitas organisasi	38,3	61,7
Transaksional	Saya merasa pimpinan saya lebih fokus terhadap kegiatan transaksional antar pribadi, manajemen dan karyawan	38,3	61,7
Servant	Pimpinan saya memberikan pelayanan terbaik bagi karyawannya	66,7	33,3
Situasional	Pimpinan saya membuat kebijakan sesuai dengan situasi atau kejadian	38,3	61,7
Autentik	Pimpinan saya memunculkan sikap asli diri sendiri dengan tidak mengikuti oranglain	45	55

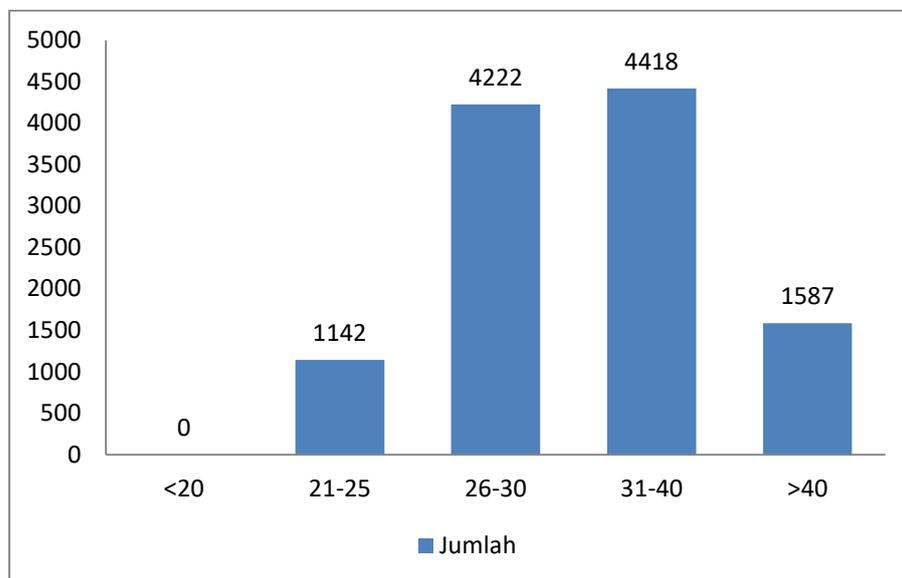
Sumber: Data diolah Oleh Peneliti (2022)

Selanjutnya, untuk menindaklanjuti terkait faktor kepemimpinan. Peneliti melakukan survei lanjutan untuk mengetahui gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh perusahaan. Hasil survey menunjukkan bahwa responden yaitu karyawan bank BTN sepakat bahwa pimpinannya cenderung menerapkan gaya pelayanan. Hasil survey kedua menunjukkan perbedaan dengan survey pertama dimana survey pertama responden menjawab bahwa pimpinan perusahaan tidak melayani karyawan dengan cara menjadi mentor. Namun, karyawan setuju bahwa diantara gaya kepemimpinan yang diajukan dalam kuesioner, hanya gaya kepemimpinan pelayanan yang mendominasi karakter pimpinan bank BTN, meskipun pimpinan tidak menjadi mentor langsung untuk meningkatkan inovasi karyawan.

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan perwakilan karyawan bank BTN, bahwa pimpinan turun langsung dalam melayani karyawan seperti memotivasi terkait dengan pekerjaan dan memberikan apresiasi terhadap pencapaian target. Pimpinan juga sering mengadakan pelatihan dengan mengundang coach yang berkompeten dibidangnya. Meskipun

pimpinan tidak mengambil peran untuk memberikan contoh langsung dalam hal ini adalah mentoring, namun pimpinan perusahaan tetap menunjukkan pelayanannya kepada karyawan. Hal ini dibuktikan dengan sikap peduli pada kesuksesan karyawan, memperhatikan kebutuhan karyawan, dan pimpinan menganggap karyawan sebagai mitra sehingga diperlakukan dengan hormat.

Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk atau BTN dalam menjalankan bisnisnya didukung oleh sumber daya manusia (SDM), yang diklasifikasikan menjadi beberapa tipe kontrak yaitu Permanen (7.912), PermanenProHire (86), Permanen-Sekr (116), PermanenExpHire (135), Kontrak ProHire (36), PermanenExpHire (135), Kontrak ODP (137), PKWT SS (318), Permanen-teller (1274), Permanen-CSO (1264), MPP (88). Total Karyawannya per Januari 2021 sebanyak 11.369 karyawan. Hal yang menarik, pada tahun 2022 jumlah karyawan milenial atau yang berusia di bawah 40 tahun sangat mendominasi, yaitu mencapai 85% dari total jumlah karyawan BTN saat ini. Oleh sebab itu, BTN perlu memiliki strategi khusus dalam merangkul Karyawan termasuk kelompok milenial.



Gambar 1. 4. Grafik Jumlah Karyawan Milenial
Sumber: Data Diolah Oleh Peneliti (2022)

Persepsi populer mengatakan bahwa SDM milenial memiliki sifat yang tidak sabar, *self-important*, dan tidak loyal, di mana sifat-sifat tersebut dilihat dari sudut pandang organisasi. Beberapa organisasi percaya bahwa untuk mengembangkan dan memanfaatkan sepenuhnya kinerja SDM unggul usia produktif melalui peningkatan perilaku kerja inovatif, organisasi perlu mengubah aturan dan kebijakannya (Myers & Sadaghiani, 2010).

Peran kepemimpinan sangat penting untuk memastikan karyawan termotivasi untuk mencapai tujuan perusahaan dan meningkatkan kinerja perusahaan mereka melalui perilaku inovatif dan adaptif. Oleh sebab itu, diperlukan sebuah inovasi juga dari para pengambil kebijakan. Pimpinan bank sentral diminta jeli mencari solusi alternatif yang tidak biasa atau *Business As Usual*. Dalam mencari solusi alternatif, pengambil keputusan atau pimpinan perlu memiliki perilaku inovatif khususnya dalam menyikapi berbagai tantangan perekonomian global yang makin beragam. Sejumlah penelitian menemukan bahwa kepemimpinan melayani berhubungan positif dengan kreativitas karyawan (de Lara, 2020; Yang dkk., 2017; Yang dkk., 2019).

Pemimpin melayani memiliki kepedulian terhadap karyawannya. Mereka berusaha untuk memberdayakan, memberikan dukungan, dan memenuhi kebutuhan karyawan. Hal ini dapat meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap pemimpin dan menciptakan lingkungan kerja yang aman secara psikologis (*psychological safety*) (Liden & Meuser, 2014). Karyawan merasa bahwa risiko terkait pencarian ide kreatif berkurang, sehingga dibutuhkan sosok pimpinan yang dapat memotivasi mereka untuk menunjukkan kecerdasan intelektual dalam menciptakan kreativitas (Yang & Liu, 2019).

Akan tetapi, Newman & Tse, (2017) menunjukkan bahwa hubungan antara kepemimpinan melayani dengan perilaku kerja inovatif tidak signifikan. Temuan yang berbeda ini menunjukkan bahwa terdapat mekanisme psikologis yang perlu diteliti untuk dapat memahami bagaimana kepemimpinan melayani memengaruhi kreativitas karyawan

(Yang & Liu, 2019). Oleh sebab itu adanya ketidakkonsistenan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa variabel bebas dapat mempengaruhi secara langsung secara signifikan terhadap perilaku kerja inovatif dan penelitian terdahulu yang menyatakan tidak ada pengaruh signifikan variabel bebas yaitu kepemimpinan melayani terhadap perilaku kerja inovatif menjadi gap dalam penelitian ini.

Pratita & Salendu (2021) menyatakan bahwa hubungan antara kedua variabel bersifat tidak langsung dan perlu dijelaskan melalui variabel tambahan, seperti variabel mediator. Dalam penelitiannya, Pratita & Salendu (2021) menggunakan faktor individual untuk meningkatkan perilaku kerja inovatif. Dalam penelitian ini pembatasan masalah berfokus pada dua faktor individual yaitu kerajinan kerja dan pemberdayaan psikologi. Oleh sebab itu pemberdayaan psikologi dan kerajinan kerja dijadikan sebagai variabel intervening dalam penelitian ini.

Milenial merupakan generasi yang memiliki pemikiran yang bebas, kreatif dan peka terhadap teknologi. Hal tersebut membantu mereka untuk lebih cepat beradaptasi terhadap perubahan dibandingkan generasi sebelumnya. Akan tetapi, dengan daya adaptasi yang cepat, pemikiran yang bebas dan peka terhadap teknologi justru membuat karyawan milenial cenderung tidak bertahan lama di suatu pekerjaan. Oleh sebab itu dibutuhkannya strategi khusus untuk mengalokasikan pemikiran karyawan milenial yang cenderung bebas agar dapat berkontribusi terhadap kinerja perusahaan.

Pencapaian tujuan organisasi menjadi tidak layak tanpa memberdayakan (empowered) karyawan secara psikologis. Hal ini mengindikasikan bahwa pemberdayaan psikologis merupakan isu penting yang perlu untuk diteliti. Karyawan yang diberdayakan cenderung menemukan makna tentang hal yang mereka lakukan, merasa bahwa mereka memiliki kapasitas yang diperlukan untuk pekerjaan mereka, bertekad untuk melakukan peran

pekerjaan mereka, dan percaya bahwa mereka dapat mempengaruhi hasil pekerjaan dengan baik.

Bentuk pemberdayaan yang dibutuhkan oleh karyawan berkaitan dengan pelatihan dan pengembangan untuk menghadapi ketidakpastian lingkungan, kompleksitas dan ambiguitas sebagai dampak dari perkembangan teknologi. Sebagai karyawan yang bergerak dibidang jasa, karyawan juga membutuhkan pendampingan untuk mengatasi kecemasan, beban kerja berlebih dan stress kerja. Namun dalam implementasinya, bank BTN hanya memberikan pelatihan seputar kompetensi diantaranya sertifikasi bidang audit, sertifikasi waperd untuk financial planner, sertifikasi analis kredit dan sertifikasi appraisal terutama penilai harga agunan. Hanya terdapat dua pemberdayaan soft skill pada bank BTN yaitu pelatihan kepribadian dan kedisiplinan. Monotonnya pelatihan ini, tidak dapat meningkatkan wawasan dan ide karyawan serta kesejahteraan psikologis karyawan bank BTN.

Lebih tepatnya, pelatihan tersebut dianggap kurang efektif untuk mengatasi masalah seputar kondisi psikologis karyawan bank BTN. Bergerak dalam hal melayani, karyawan bank BTN dituntut untuk memiliki kondisi prima. Dengan beban kerja berlebih, dan kurangnya pemberdayaan psikologi tentunya karyawan akan mengalami kelelahan dalam bekerja, akibatnya konsumen tidak merasa puas dengan pelayanan prima yang diberikan oleh bank BTN serta dalam menghadapi tantangan industri karyawan akan kekurangan ide-ide inovatif.

Faktor lainnya yang membuat peneliti tertarik adalah kerajinan kerja (*job crafting*). Kerajinan kerja menghadirkan peluang bagi tenaga kerja generasi milenial untuk mengintegrasikan dan mengatur pengalaman kerja ke dalam rasa diri yang autentik. Kerajinan kerja merupakan upaya individu dalam menyelaraskan pengalaman kerja dengan dorongan internal yang berdampak pada perkembangan diri dalam menyelaraskan pengalaman kerja dan pengembangan motivasi yang lebih intrinsik dimana dapat

meningkatkan perilaku kerja inovatif karyawan. Khusus bagi karyawan generasi milenial diharapkan terpacu untuk mengukir pengalaman kerja menjadi kegiatan yang menunjang kinerja perusahaan.

Implementasi kerajinan kerja pada generasi milenial dimungkinkan karena generasi ini memiliki fleksibilitas dalam bekerja. Bahkan, mereka berpikir bahwa mereka dapat mengubah desain kerja yang sudah ada. Hal ini terjadi karena mereka melihat peluang-peluang baru yang lebih menguntungkan bagi mereka sendiri. Karyawan generasi milenial mencari tantangannya sendiri dalam melaksanakan pekerjaannya karena karyawan generasi milenial perlu berhubungan dengan tantangan agar lebih terpacu dalam pekerjaan (Pradana & Suhariadi, 2020).

Kerajinan kerja ini melibatkan pembatasan tugas-tugas dari pekerjaan baik secara fisik maupun kognitif. Perubahan batasan tugas dapat dikatakan bahwa karyawan mengubah bentuk atau jumlah aktivitasnya ketika bekerja, sedangkan perubahan dalam bentuk kognitif dapat berupa bagaimana karyawan mengubah pandangannya terhadap pekerjaannya (Rahmani Azizah, 2018). Namun, budaya kerja bank BTN yang cenderung prosedural dan pasif membuat karyawan tidak berani untuk menyederhanakan pekerjaan atau mengubah pandangannya terhadap proses kerja. Karyawan hanya menjadi penerima atas semua pekerjaan yang diberikan padanya. Jika hal ini terus dialami oleh karyawan milenial, besar kemungkinan intensi mereka untuk meninggalkan perusahaan karena perasaan bosan.

Berdasarkan uraian sebelumnya, terlihat urgensi dari perilaku kerja inovatif yang tidak hanya dalam lingkup proses menciptakan produk atau jasa oleh karyawan, melainkan sebagai faktor yang mendorong kemajuan kinerja perusahaan (M. A. Khan et al., 2020). Perusahaan yang inovatif akan mampu mengatasi ketidakpastian perubahan institusi, beradaptasi dengan kondisi pasar, meminimalisirkan perlambatan ekonomi dan menciptakan ataupun

mempertahankan keunggulan kompetitif melalui produksi produk maupun proses pelayanan yang membedakan perusahaan dengan kompetitornya.

Beberapa penelitian terdahulu tentang perilaku kerja inovatif menggunakan responden yang berlatar belakang pekerjaan sebagai perawat (Carlucci & Schiuma, 2020), dokter (Al Wali & Teoh, 2022), dan karyawan bank (Syahputra & Satrya, 2021). Kebaruan dalam penelitian ini adalah peneliti akan mendeskripsikan perilaku kerja inovatif pada karyawan bank BTN yang berada di usia produktif (*generasi milenial*). Judul dalam penelitian ini adalah **“Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Perilaku Kerja Inovatif Dengan Pemberdayaan Psikologi Dan *Job Crafting* Sebagai Variabel Intervening”**.

1.2 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan pada bagian sebelumnya, pertanyaan pada penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Apakah terdapat pengaruh positif kepemimpinan melayani terhadap pemberdayaan psikologi?
2. Apakah terdapat pengaruh positif kepemimpinan melayani terhadap kerajinan kerja?
3. Apakah terdapat pengaruh positif pemberdayaan psikologi terhadap perilaku kerja inovatif?
4. Apakah terdapat pengaruh positif kerajinan kerja terhadap perilaku kerja inovatif?
5. Apakah terdapat pengaruh positif kepemimpinan melayani terhadap perilaku kerja inovatif?
6. Apakah pemberdayaan psikologi memediasi pengaruh kepemimpinan melayani terhadap perilaku kerja inovatif?
7. Apakah kerajinan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan melayani terhadap perilaku kerja inovatif?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah di atas, maka tujuan yang akan dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menghitung, menganalisis dan mendeskripsikan pengaruh kepemimpinan melayani terhadap pemberdayaan psikologi
2. Untuk menghitung, menganalisis dan mendeskripsikan kepemimpinan melayani terhadap kerajinan kerja
3. Untuk menghitung, menganalisis dan mendeskripsikan pemberdayaan psikologi terhadap perilaku kerja inovatif
4. Untuk menghitung, menganalisis dan mendeskripsikan kerajinan kerja terhadap perilaku kerja inovatif
5. Untuk menghitung, menganalisis dan mendeskripsikan kepemimpinan melayani terhadap perilaku kerja inovatif
6. Untuk menghitung, menganalisis dan mendeskripsikan peran pemberdayaan psikologi memediasi pengaruh kepemimpinan melayani terhadap perilaku kerja inovatif
7. Untuk menghitung, menganalisis dan mendeskripsikan peran kerajinan kerja dalam memediasi pengaruh kepemimpinan melayani terhadap perilaku kerja inovatif

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian yang hendak dicapai, maka penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat. Adapun manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Kegunaan Teoritis

Penelitian ini akan Peneliti jadikan acuan untuk studi literatur, pengamatan maupun penelitian terkait sumber daya manusia dan ketenaga kerja dimasa mendatang.

2. Kegunaan Praktis

a. Bagi Peneliti

Penelitian ini akan peneliti jadikan acuan studi literatur, pengamatan maupun penelitian terkait sumber daya manusia dan ketenaga kerjaan dimasa mendatang

b. Bagi Bank BTN

Hasil penelitian diharapkan dapat digunakan sebagai masukan dan bahan evaluasi untuk Bank BTN, terutama pihak manajerial untuk meningkatkan perilaku kerja inovatif karyawan melalui peran kepemimpinan melayani, pemberdayaan psikologi dan kerajinan kerja.

c. Bagi Universitas Negeri Jakarta

Hasil penelitian diharapkan dapat digunakan sebagai bahan referensi berupa kajian literatur yang dapat menambah pengetahuan dan keperdulian mahasiswa teradap variabel yang diteliti, menjadikan perhatian oleh civitas akademika dalam bidang sumber daya manusia serta menjadi bahan koleksi pustaka.