

KORELASI *SHARED LEADERSHIP* DAN PERILAKU INOVATIF SERTA KONTRIBUSINYA UNTUK PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN BANK

CORRELATION OF *SHARED LEADERSHIP* AND INNOVATIVE BEHAVIOR AND ITS CONTRIBUTION TO IMPROVING BANK EMPLOYEE PERFORMANCE

Silvy Sondari Gadzali^{*1}, Titin Kartini^{*})

^{*}Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Subang
Jl. R.A. Kartini Km 3 Subang 41285, Indonesia

Abstract: Several previous studies have argued that the concept of shared leadership is directly related to the leadership style adopted in an organisation, which is a cohesive style and strategy for teamwork that leads to good business performance in many industries. This research examines the relationship between different leadership styles and innovative work behaviour (IWB) which will ultimately lead to improved performance of bank employees. This quantitative research, which in its analysis employs multiple linear regression formula. Thus, this study examines the operational framework of different leadership styles and the influence of IWB on employee work. This study found that leadership styles, transformational leadership, individual empowerment leadership (IEL), team empowerment leadership, and participative leadership (PL) are strategically applied for the improvement of employee cooperation, but IEL and PL are more strategic and performance-enhancing on employees' Innovative work behaviour (IWB). The conclusions of the research show that the shared leadership style has the potential to build PL and IEL in an effort to improve and explain in more detail the theory of leadership styles in teams in organizations.

Keywords: shared leadership, individual empowerment leadership, team empowerment leadership, participative leadership, innovative work behaviour

Abstrak: Beberapa penelitian sebelumnya berhasil menjabarkan bahwa konsep shared leadership berhubungan langsung dengan gaya kepemimpinan yang diadopsi dalam suatu organisasi, yaitu gaya dan strategi kohesif untuk kerja sama tim yang mengarah pada performa bisnis yang baik di banyak macam industri. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif yang dalam analisisnya menggunakan formula regresi linier berganda. Studi berupaya mengkaji tujuan dari hubungan antara gaya kepemimpinan yang berbeda dan perilaku kerja inovatif (IWB) yang pada akhirnya akan mengarah pada meningkatnya kinerja karyawan bank, dengan menguji rangka kerja operasional gaya kepemimpinan yang berbeda dan pengaruh IWB terhadap kerja karyawan. Penelitian ini menemukan bahwa gaya kepemimpinan, kepemimpinan transformasional, kepemimpinan pemberdayaan individu (IEL), kepemimpinan pemberdayaan tim, dan kepemimpinan partisipatif (PL) sangat strategis diterapkan untuk peningkatan kerja sama karyawan, tetapi IEL dan PL lebih strategis dan meningkatkan kinerja pada perilaku kerja Inovatif (IWB) karyawan. Simpulan penelitian menghasilkan bahwa gaya *shared leadership* akan berpotensi membangun PL dan IEL dalam upaya meningkatkan dan menjelaskan secara lebih detail teori gaya kepemimpinan dalam tim yang ada di organisasi.

Kata kunci: kepemimpinan bersama, kepemimpinan pemberdayaan individu, kepemimpinan pemberdayaan tim, kepemimpinan partisipatif, perilaku kerja inovatif

Riwayat artikel:

Diterima
31 Mei 2023

Revisi
27 Juni 2023

Disetujui
27 Juli 2023

Tersedia online
30 September 2023

This is an open access article under the CC BY license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)



¹ Alamat Korespondensi:
Email: silvysondari@unsub.ac.id

PENDAHULUAN

Pergeseran paradigma dari kepemimpinan vertikal tradisional ke meningkatnya penggunaan banyak tim kerja di sektor keuangan khususnya di bidang perbankan, menimbulkan banyak perubahan dan tantangan, yang pada gilirannya mendorong berbagai organisasi untuk mencari cara meraih target pekerjaan yang lebih baik dari pesaing mereka. Struktur organisasi yang datar mengarah pada kebutuhan banyak tim yang memerlukan kepemimpinan tim, bukan kepemimpinan satu orang akibat hierarki (Gu *et al.* 2018). Scott-Young *et al.* (2019) berpendapat bahwa alasan-alasan teknis dan kekakuan yang terkait dengan manajemen tim mencegah seorang pemimpin melakukan semua fungsi kepemimpinan yang diperlukan secara memadai. Oleh karena itu, muncullah pertanyaan tentang kepemimpinan bersama, di mana setiap orang adalah pemimpin dan bila perlu setiap orang diharapkan untuk meningkatkan tanggung jawab kepemimpinan mereka. Gu *et al.* (2018) dan Tafvelin *et al.* (2019) membuatnya lebih detail ketika menjelaskan bahwa *shared leadership* terjadi ketika semua anggota kelompok berpartisipasi penuh dalam peran kepemimpinan tim dan bersedia untuk mengerahkan pengaruh dan membimbing sesama anggota tim dalam upayanya untuk memaksimalkan potensi tim secara keseluruhan. Hal ini berbeda dengan tipe kepemimpinan tradisional di mana otoritas diberikan kepada satu atau beberapa anggota. Ketika konsep *shared leadership* diintegrasikan sepenuhnya kedalam aktivitas organisasi sehari-hari, semua karyawan berbagi tanggung jawab yang sama atas kesuksesan dan kegagalan perusahaan, dan kesatuan ini memotivasi mereka untuk berkontribusi berarti untuk mencapai dan kadang-kadang bahkan melebihi target mereka. *Shared leadership* mempromosikan konsep kerja sama tim (Xu *et al.* 2019).

Tujuan *shared leadership* dalam kelompok adalah untuk memimpin satu sama lain untuk mencapai tujuan organisasi dengan menggunakan suatu proses pengaruh percakapan yang unik (Wang *et al.* 2014). Pengaruh, dalam konteks ini, tidaklah berasal dari posisi karyawan dalam hierarki organisasi seperti pada kepemimpinan vertikal, tetapi oleh kemampuan karyawan untuk mentransfer ide-ide kepada anggota tim menggunakan komunikasi sebagai alatnya. Sehingga disimpulkan bahwa *shared leadership* sebagai distribusi otoritas kepemimpinan yang sama rata yang dirancang sedemikian rupa sehingga setiap anggota tim dapat berkontribusi secara konkrit, adil merata, dan

dengan bersungguh-sungguh untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Lee *et al.* (2019) konsekuensi *shared leadership* adalah perilaku inovatif tim dan pentingnya berinovasi ini terletak pada kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan-perubahan lingkungan organisasi tanpa kalah dalam persaingan tersebut. Menariknya, lingkungan industri perbankan yang serba cepat mewajibkan perusahaan untuk mencari cara membina dalam menaikkan tingkat kerja tim di antara karyawan mereka melalui kepemimpinan bersama, dan penelitian ini berusaha untuk memastikan bahwa *shared leadership* akan mengarah pada perilaku kerja yang inovatif (*Inovative Work Behaviour-IWB*). IWB ini mensyaratkan penciptaan ide-ide, termasuk identifikasi peluang, dan kemudian memperjuangkan dan menerapkan ide-ide tersebut (Masyuk *et al.* 2019). IWB sebagai sebuah konsep mempromosikan kreativitas. Cara ini ialah menciptakan, analisa, dan implementasi ide-ide baru yang dirancang untuk melampaui tujuan organisasi. Sehingga dinilai penting untuk menganalisis berbagai isu-isu yang mempengaruhi pembentukan kepemimpinan transformasional beserta implikasinya. Secara khusus, penelitian ini menggabungkan konstruksi (Gu *et al.* 2018) dan variabel dari (Scott-Young *et al.* 2019) untuk mengembangkan sebuah instrumen untuk mengukur kepemimpinan bersama, perilaku inovatif, dan kinerja karyawan bank umum di Jawa Barat. Lebih jauh, *shared leadership* dielaborasi secara terperinci dalam hal kepemimpinan transformasional (TL), kepemimpinan pemberdayaan individu (IEL), kepemimpinan pemberdayaan tim (TEL), dan kepemimpinan partisipatif (PL). Meskipun pembahasan ini telah didiskusikan dalam (Lorinkova and Bartol, 2021a), tetapi studi tersebut tidak spesifik mengukur di industri manapun, termasuk di sektor perbankan. Namun belakangan ini, sektor perbankan mengimplementasikan strategi penjualan yang agresif untuk bersaing dan mempertahankan atau meningkatkan pangsa pasar. Sama halnya, IWB digunakan untuk mengukur dalam konteks penciptaan ide (IG), memperjuangkan ide (IC), dan penerapan ide (IA), berdasarkan (Gu *et al.* 2018).

Secara umum, penelitian ini akan memberikan analisa yang cukup tajam terhadap isu-isu tentang pengaruh konsolidasi munculnya gaya TL yang akan berdampak pada IG, memperjuangkan dan menerapkannya di kalangan para karyawan bank; pengaruh dorongan gaya IEL terhadap dan dalam kaitannya dengan IG,

memperjuangkan dan penerapannya di kalangan para karyawan bank. Demikian juga pengaruh gaya TL pada IG, IC, dan IA di kalangan karyawan bank; dan pengaruh gaya PL dalam memunculkan IG, IC, dan IA di kalangan para karyawan bank.

Tujuan utama penelitian ini adalah menguji hubungan antara *shared leadership* dan perilaku inovatif terhadap peningkatan kinerja karyawan perbankan di Jawa Barat. Yang paling penting lagi, penelitian-penelitian sebelumnya di lapangan telah meneliti secara individual dan di berbagai bidang seperti pengaruh (Tafvelin *et al.* 2019), operasi (Fries *et al.* 2021), dan bentuk-bentuk *shared leadership* terhadap kinerja penjualan yaitu kinerja (Xu *et al.* 2019); struktur organisasi penjualan (Nordbäck and Espinosa, 2019); struktur organisasi (Cuozzo *et al.* 2017); dan operasi lintas organisasi (Garcia-perez, 2019); kepemimpinan dan inovasi bersama (Pitelis & Wagner, 2019).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini berfokus pada karyawan bank di Jawa Barat selama tujuh bulan dimulai pada Maret hingga September 2022, Dipilih berbagai jenis level karyawan dalam industri tersebut; anggota staf manajemen senior dan menengah dari bank umum yang beroperasi di Jawa Barat. Data yang digunakan adalah data primer yang dikumpulkan dengan menyebarkan 600 eksemplar kuesioner dan 427 kuisisioner berhasil dikembalikan. Perlu disebutkan di sini bahwa beberapa bank tidak dapat berpartisipasi dikarenakan kebijakan internal mereka untuk tidak membocorkan informasi tertentu mengenai operasi intern bank.

Analisis kuantitatif menggunakan regresi linier berganda dengan mengembangkan instrumen berdasarkan atas penggabungan konstruk dari (Gu *et al.* 2020) dan variabel dari (Scott-Young *et al.* 2019) untuk mengembangkan instrumen pengukuran *shared leadership* dalam perilaku inovatif dan kinerja karyawan di industri perbankan, di mana konstruk Hoch berfokus pada pengukuran gaya Kepemimpinan Transformasional (TL), Kepemimpinan Pemberdayaan Individu (IEL), Kepemimpinan Pemberdayaan Tim (TEL), dan Kepemimpinan Partisipatif (PL) terhadap Perilaku Kerja Inovatif (IWB). Konstruk tersebut menggali pengukuran variabel IWB, Penerapan Ide (IA), Memperjuangkan Ide (IC), dan Penciptaan Ide (IG) yang pada studi ini saling terhubung dan

terkait dengan variabel untuk menentukan dampak, implikasi, dan hubungan antara *shared leadership* dan IWB di industri perbankan seperti yang dinyatakan dalam hipotesis. Tes reliabilitas untuk item kuesioner mengungkapkan nilai α Cronbach mulai dari 0,855 hingga 0,867.

Sampel penelitian menunjukkan bahwa 74% responden memiliki kualifikasi strata 1 sementara sisanya memiliki kualifikasi pendidikan strata 2 dan memiliki berbagai sertifikasi untuk menduduki jabatan tertentu Selain itu, ditemukan 93,5% dari sampel pernah mengikuti pelatihan kepemimpinan dalam 5 tahun terakhir sementara 6,5% lainnya belum mengikuti pelatihan kepemimpinan; demikian pula 63,9% responden telah mengikuti pelatihan terkait operasi perbankan dalam 5 tahun terakhir, sedangkan 36,1% responden belum pernah mengikuti pelatihan dalam periode tersebut. Distribusi responden para staf menunjukkan bahwa 17,7% termasuk dalam kategori staf Manajemen; 45,5% untuk kategori staf Senior, dan 36,8% untuk kategori staf junior di seluruh perusahaan. Yang utama, pengalaman bertahun-tahun menunjukkan bahwa responden telah menghabiskan rata-rata 5 tahun bekerja di sektor perbankan.

Penelitian ini mengungkap fenomena korelasi antara variabel kepemimpinan bersama dengan perilaku kerja inovatif. Peran dan fungsi kepemimpinan bersama di mana aspirasi pribadi individu diubah menjadi tujuan kelompok, sehingga menciptakan visi bersama untuk banyak individu dengan harapan akan memperoleh kepuasan dalam jangka panjang. (Eliyana *et al.* 2019), menegaskan bahwa TL menginspirasi karyawan untuk melampaui kepentingan pribadi dan berkonsentrasi pada tujuan tim. TEL memerlukan pengembangan diri karyawan sedemikian rupa sehingga mereka dapat menggunakan pengaruh secara memuaskan melalui berbagi pengetahuan dan kerja sama tim (Alsolami *et al.* 2016). Hal ini bertujuan atau mengarah pada pencapaian tujuan. Akibatnya, IEL dapat secara langsung mendorong *shared leadership* (Filatrovi *et al.* 2018). Lebih lanjut diterangkan bahwa ada hubungan antara PL dan pemberdayaan, akan tetapi (Khan *et al.* 2020) berpendapat bahwa mereka berbeda satu sama lain.

Allee (2017) telah mengkategorikan perilaku kerja inovasi menjadi tiga dimensi yaitu : IG, IC, dan IA. Menurut (Abualoush *et al.* 2018a), dimensi IG dan IA tidak berfungsi secara independen satu sama lain,

karena penciptaan ide saja tidak akan menghasilkan implementasinya tetapi hanya kolaborasi dan saling melengkapi yang menghasilkan hasil. Di lain hal membutuhkan IC merupakan jenis pekerjaan yang berbeda, dan perilaku karyawan (Abualoush *et al.* 2018b). Pada penelitian lain, IC dan IG juga berkembang dalam *shared leadership* (Baerdemaeker and Bruggeman, 2015). Kepemimpinan bersama, selama penciptaan ide, merupakan kumpulan ide yang hanya dapat diperoleh ketika tanggung jawab kepemimpinan tersebar dalam suasana yang kondusif (Merrilees *et al.* 2021) dibandingkan dengan bentuk kepemimpinan vertikal yang lebih menekankan peran pemimpin tunggal yang ditempatkan secara hierarkis di atas tim sehingga korelasi kedua variabel ini akan berdampak cukup signifikan pada kinerja karyawan (Gadzali, 2022; Lee *et al.* 2019). Berdasar pada pemikiran tersebut, hipotesis penelitian yang diajukan adalah sebagai berikut:

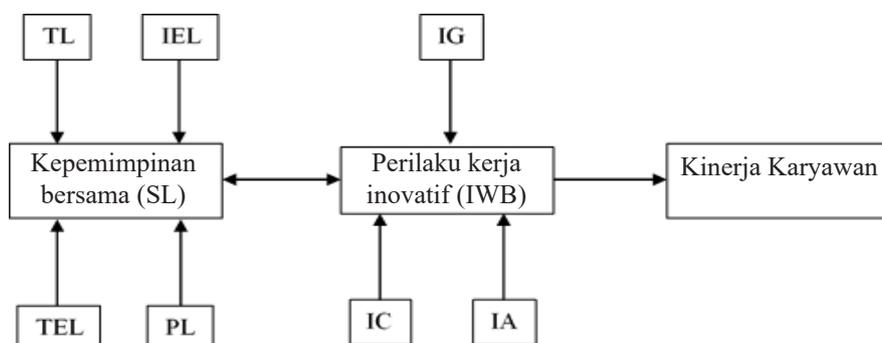
- H1: Dorongan dan penguatan gaya kepemimpinan transformasional akan melahirkan penciptaan ide, memperjuangkan ide dan penerapan ide karyawan bank.
- H2: Dorongan dan penguatan gaya kepemimpinan pemberdayaan individu akan melahirkan penciptaan ide, memperjuangkan ide dan penerapan ide karyawan bank.
- H3: Dorongan dan penguatan gaya kepemimpinan pemberdayaan tim akan melahirkan penciptaan ide, memperjuangkan ide dan penerapan ide karyawan bank.
- H4: Dorongan dan penguatan gaya kepemimpinan partisipatif akan melahirkan penciptaan ide, memperjuangkan ide dan penerapan ide karyawan bank.

Dalam kerangka pemikiran Gambar 1, dapat dijelaskan SL yang berkorelasi dengan IWB dapat menjadi salah satu solusi untuk meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini lebih karena konsep SL membuka peluang yang seluas-luasnya untuk memberikan kesempatan secara optimal kepada karyawan untuk memimpin dengan empat elemen, yaitu TEL, PL, IEL dan TL. Dengan dibukanya pintu partisipasi akan menciptakan IWB dimana semua karyawan akan terlibat dalam bidang IG, IC, dan IA. Luaran dari penelitian ini akan berupa model untuk meningkatkan kinerja karyawan berbasis partisipatif.

HASIL

Memperhatikan pada Tabel 1 dapat digarisbawahi bahwa interkorelasi antara TL dan IWB ($y = 0,00$, $t = 0,323$); PL dan IWB ($y = 0,00$, $t = 0,380$); TEL dan IWB ($y = 0,00$, $t = 0,568$); dan IEL dan IWB ($y = 0,00$, $t = 0,625$) adalah signifikan dan semuanya positif. Dalam penelitian ini analisis regresi digunakan sebagai alat untuk menganalisis hubungan antara variabel dependen (IWB) dan variabel independen (PL, TEL, TL, dan IEL).

Memperhatikan hasil perhitungan itu terdapat hubungan atau korelasi antar variable TL dengan variabel IWB. Karena r hitung atau Pearson Correlations dalam analisis ini seluruhnya bernilai positif maka itu artinya hubungan antara kedua variable tersebut bersifat positif atau dengan kata lain semakin meningkatnya TL, TEL, PL dan IEL maka akan meningkat pula IWB. Penghitungan ini berhasil membuktikan bahwa seluruh hipotesis yang diajukan adalah gagal tolak.



Gambar 1. Kerangka pemikiran penelitian

Persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \epsilon$$

Keterangan Y (IWB); X_1 (kepemimpinan partisipatif); X_2 (kepemimpinan pemberdayaan tim); X_3 (kepemimpinan transformasional); X_4 (kepemimpinan pemberdayaan individu).

Dapat dilihat pada Tabel 2, perhitungan regresi model dengan menggunakan program statistik SPSS-IBM diperoleh koefisien R 0,858 dan $p < 0,05$ hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara IWB terhadap asertivitas. R^2 yang juga disebut koefisien determinasi menunjukkan bagaimana hubungan IWB dengan PL, TEL, TL, dan IEL. R^2 menunjukkan bahwa 74% varian IWB karyawan bank dijelaskan oleh faktor PL, TEL, TL, dan IEL.

Demikian pula hasil perhitungan korelasi Anova pada Tabel 3 menunjukkan signifikansi model regresi. Nilai F-signifikansi $P = 0,000$ lebih kecil dari nilai kritis (α) sebesar 0,05. Dengan kata lain model ini mampu memprediksi hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat (dependen), $F = 205,396$.

Berdasarkan Tabel 4 dibuat persamaan berikut:

$$IWB = 0,137 - 0,025 (TL) + 0,088 (IEL) - 0,045 (TEL) + 0,838 (PL)$$

Koefisien beta digunakan untuk mengetahui variabel independen yang paling berpengaruh terhadap variabel dependen. Persamaan regresi menggambarkan bahwa relevansi semua faktor (PL, TEL, TL, dan IEL) adalah konstan; faktor yang mempengaruhi IWB akan menjadi 0,137. PL memiliki hubungan paling kuat dengan IWB dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,838. Hal ini berimplikasi bahwa kenaikan PL sebesar satu-unit akan meningkatkan IWB sebesar 0,838. Diikuti oleh IEL dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,088. Terdapat hubungan negatif antara TL dan IWB dengan koefisien regresi sebesar (-0,025). Dan yang terakhir, TEL juga menggambarkan hubungan negatif dengan IWB yang memiliki koefisien regresi (-0,045).

Temuan menunjukkan perbedaan tingkat korelasi dan arah hubungan yang ada di antara variabel yaitu variabel independen dan dependen, dan prediktor dalam setiap kasus mengungkapkan tingkat hubungan tersebut. Secara umum, ada hubungan positif antara setiap gaya kepemimpinan dan IWB dalam semua kasus tetapi dengan tingkat kekuatan yang berbeda, dan korelasinya signifikan dalam semua kasus.

Tabel 1. Korelasi Pearson

		Korelasi				
		Kepemimpinan Transformasional (TL)	Kepemimpinan Pemberdayaan Individu (IEL)	Kepemimpinan Pemberdayaan Tim (TEL)	Kepemimpinan Partisipatif (PL)	Perilaku Kerja Inovatif (IWB)
Kepemimpinan Transformasional (TL)	Korelasi	1	0,625**	0,568**	0,380**	0,323**
	Pearson Sig. (2-tailed)		0,000	0,000	0,000	0,000
	N	299	299	299	299	299
Kepemimpinan Pemberdayaan Individu (IEL)	Korelasi	0,625**	1	0,529**	0,446**	0,423**
	Pearson Sig. (2-tailed)	0,000		0,000	0,000	0,000
	N	299	299	299	299	299
Kepemimpinan Pemberdayaan Tim (TEL)	Korelasi	0,568**	0,529**	1	0,289**	0,230**
	Pearson Sig. (2-tailed)	0,000	0,000		0,000	0,000
	N	300	300	300	300	300
Kepemimpinan Partisipatif (PL)	Korelasi	0,380**	0,446**	0,289**	1	0,855**
	Pearson Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000		0,000
	N	299	299	299	299	299
Perilaku Kerja Inovatif (IWB)	Korelasi	0,323**	0,423**	0,230**	0,855**	1
	Pearson Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	299	299	299	299	299

**Korelasi signifikan pada level 0,01 (2-tailed).

Tabel 2. Tabel ringkasan model

Ringkasan Model				
Model	R	R ²	Adjusted R ²	Estimasi Standar Error
1	0,858 ^a	0,786	0,732	0,368

^aPrediktor: (Constant), kepemimpinan partisipatif, kepemimpinan pemberdayaan tim, kepemimpinan transformasional, kepemimpinan pemberdayaan individu.

Tabel 3. Tabel Korelasi Anova

ANOVA ^b					
Model	Jumlah kuadrat	df	Kuadrat Rata-rata	F	Signifikansi
1. Regresi	366,125	4	91,531	205,396	0,000 ^a
Residu	131,462	295	0,446		
Total	497,587	299			

^aPredictor: (Constant), kepemimpinan partisipatif, kepemimpinan pemberdayaan tim, kepemimpinan transformasional, dan kepemimpinan pemberdayaan individu.

^bVariabel terikat: Perilaku kerja inovatif.

Tabel 4. Koefisien Variabel Terikat

Model	Koefisien ^a				
	Koefisien tidak standar		koefisien standar beta	T	Signifikansi
	B	Standar Error			
1 (Constant)	0,137	0,294		0,467	0,641
Kepemimpinan Transformasional (TL)	-0,052	0,088	-0,025	-0,595	0,552
Kepemimpinan Pemberdayaan Individu (IEL)	0,158	0,075	0,088	2,115	0,035
Kepemimpinan Pemberdayaan Tim (TEL)	-0,099	0,083	-0,045	-1,187	0,236
Kepemimpinan Partisipatif (PL)	0,974	0,039	0,838	24,803	0,000

^aVariabel terikat: Perilaku kerja inovatif

Analisis TL menunjukkan bahwa hubungan dengan prediktor lainnya adalah positif dan kekuatannya relatif berbeda; TL menunjukkan hubungan positif yang lebih kuat dengan IEL dan TEL, sedangkan hubungan antara PL dan IWB positif namun lemah. Ini berarti bahwa baik praktik maupun penekanan TL tidak menciptakan IWB yang lebih kuat di antara tim penjualan; Oleh karena itu, *shared leadership* yang muncul dari TL mungkin tidak memberikan IWB yang kuat. Perkembangan seperti itu dapat terkait erat dengan fakta bahwa TL dalam bentuk fungsionalnya merangsang komitmen terhadap visi tim di antara anggota tim dan selanjutnya mengarah pada keterlibatan emosional dalam visi dan tujuan tim dan kemauan yang kuat untuk menanggapi kebutuhan pada tingkat tertentu level tinggi. Di sisi lain, pengoperasian IWB bergantung pada inovasi dan kreativitas, yang dapat berhasil baik di tingkat individu maupun tim tergantung pada ukuran organisasi - UKM atau organisasi besar (Martdianty dan Tjoeng, 2022). Dengan kata lain, inovasi dan kreativitas IWB dapat diukur di tingkat individu di UKM dan di tingkat tim di organisasi besar.

Kepemimpinan Pemberdayaan Individu (IEL) menunjukkan hubungan yang kuat dan positif baik dalam TL dan TEL, yang selanjutnya menegaskan penelitian (Scott-Young *et al.* 2019) bahwa TEL dan IEL berjalan beriringan. Baik IEL dan TEL sama-sama menunjukkan hubungan yang kuat dan positif dan ini mungkin terkait dengan kerangka operasional bahwa IEL menentukan TEL. Hubungan antara IEL dan PL dan IWB menunjukkan tingkat kekuatan yang positif dan sedang untuk menunjukkan bahwa ada hubungan yang baik antara variabel. Artinya peran IEL mempengaruhi semua prediktor yaitu IEL akan mempengaruhi PL secara positif dan sama-sama mempengaruhi IWB. Yang penting, hubungan IEL dan IWB menegaskan bahwa pemberdayaan individu akan mengarah pada perilaku inovatif dan kreatif dalam organisasi untuk meningkatkan kinerja (Lorinkova dan Bartol, 2021b) dan praktik kepemimpinan IEL akan selalu mengarah pada *shared leadership* yang mengkompromikan perilaku inovatif dan kreativitas dalam pengambilan keputusan dan strategi-strategi di kalangan para karyawan.

Kepemimpinan Pemberdayaan Tim (TEL) memiliki hubungan yang kuat dengan TL dan IEL tetapi hubungan yang lemah dengan PL dan IWB, dan hubungan ini menunjukkan bahwa TL dan IEL merupakan inti kerangka kerja TEL. Implikasinya, praktik TEL mungkin tidak memberikan dasar yang valid untuk menerapkan atau mencapai IWB. Rendahnya hubungan kekuatan antara TEL dan PL dan IWB dapat didasarkan pada kenyataan bahwa PL dan IWB menjadi lebih efektif dan efisien dalam tim penjualan dimana upaya individu mendominasi operasi.

Perilaku Kerja Inovatif (IWB) menunjukkan hubungan erat dengan PL dan hubungan yang baik dengan IEL: ini menunjukkan bahwa faktor kreativitas dan inovasi yang menjadi inti dari IWB dimana keduanya sama-sama merupakan inti keberhasilan penerapan gaya PL dan IEL dalam kerja sama tim. Dengan demikian, faktor dimensi IWB IG, IC, dan IA bersifat operasional, dapat diperoleh, dan dapat dicapai di mana praktik *shared leadership* memanfaatkan gaya IEL dan PL dalam kerja tim. Bukan berarti kemunculan IG, IC, dan IA tidak terjadi pada gaya kepemimpinan TL dan TEL, tetap terjadi tapi hanya saja dengan kekuatan yang sangat rendah.

Implikasi Manajerial

Pentingnya penelitian ini adalah bahwa organisasi penjualan akan memahami gaya *shared leadership* yang akan memfasilitasi pencapaian IWB, berdasarkan kreativitas, inovatif, dan kemudahan saling bekerjasama, inovasi, keandalan, saling ketergantungan, dan kreativitas di antara para penjual. Hal ini penting dalam implementasi industri perbankan di mana kebutuhan dan karakteristik pelanggan, menentukan pemilihan tim untuk klien individu, organisasi, industri, atau lokasi geografis seperti kota, suku, atau kebangsaan. Sebagai implikasinya adalah dalam upaya perusahaan meningkatkan budaya inovatif karyawan aspek *shared leadership* merupakan hal yang sangat penting untuk diperhatikan.

Studi lain menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan bersamalah yang akan memuatnya lebih mudah untuk mempertahankan dan mencapai faktor dimensi IWB IG, IC, dan IA dalam tim karyawan. Ini adalah strategi untuk industri perbankan di mana inovasi, kreativitas, dan kompleksitas pekerjaan sangat penting untuk mencapai tujuan dan target mereka.

Temuan penelitian ini sejalan dengan hasil dari (Pongelli *et al.* 2021) dimana keberhasilan *shared leadership* mempengaruhi motivasi karyawan dalam mencapai target kerja dan juga memudahkan dalam pendelegasian tugas. Lebih lanjut diungkapkan juga oleh (Scott-Young *et al.* 2019) berhasil membuktikan secara empiris pengaruh perilaku positif *shared leadership* dan mendorong lingkungan kerja terhadap menurunnya *turnover intention* dengan peningkatan kepuasan kerja karyawan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Hingga saat ini kinerja karyawan yang dilakukan di kantor bank masih didominasi oleh kegiatan penjualan produk perbankan. Berakar dari hal tersebut, di mana kegiatan tersebut belum berorientasi pada hal yang lebih dalam yaitu loyalitas nasabah yang menyebabkan rendahnya inklusi perbankan, basis pelanggan yang kurang loyal, dan kurangnya edukasi peran perbankan kepada masyarakat luas dalam perekonomian hingga saat ini. Lebih lanjut, hal ini berasal dari kurangnya perhatian yang diberikan pada keputusan manajerial yang berorientasi pada konsumen untuk memuaskan dan menjaga loyalitas pelanggan dan bahkan mengembangkan produk yang berpusat pada pelanggan untuk kesetiaan pelanggan. Utamanya, perilaku inovatif akan dicapai dengan mulus dengan gaya kepemimpinan PL dan IEL di sektor perbankan untuk mencapai tujuan dan sasaran pemasaran yang dinyatakan di sektor perbankan untuk meningkatkan basis pelanggan, pangsa pasar, dan loyalitas pelanggan. Penelitian ini menunjukkan bahwa gaya *shared leadership* yang memanfaatkan dan membangun PL dan IEL akan meningkatkan dan mendefinisikan kembali gaya kepemimpinan dalam tim yang ada di organisasi penjualan dan manajemen, khususnya di bidang pemberdayaan tim, inovasi, kreativitas, dan saling dependen, yang merupakan keuntungan inti IWB. Tidak seperti gaya kepemimpinan vertikal di mana otoritas dan tanggung jawab kepemimpinan didelegasikan kepada pemimpin yang ditunjuk seperti manajer penjualan, PL dan IEL secara teknis mengandalkan dan beroperasi dalam kerangka kerja IWB untuk meningkatkan dan meningkatkan operasi kerja sama tim. Oleh karena itu penelitian ini telah berhasil menjelaskan dan membuktikan seluruh hipotesis yang diajukan.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian ini *shared leadership* secara efektif dapat memberikan *luxury* berupa kemudahan manajemen dalam mentransformasi pola pikir dan tugas karena partisipasi semua karyawan atau anggota tim harus siap memegang peran sebagai pemimpin. Sehingga setiap karyawan menjadi penting untuk meningkatkan keterampilan misalnya dengan meningkatkan kemampuan kepemimpinan dan manajerial serta kemampuan teknis lainnya. Selain itu implikasi penelitian ini akan memudahkan manajemen dalam beradaptasi dalam perubahan budaya perusahaan agar sejalan dengan konsep *shared leadership*. Hal itu dilakukan agar semua anggota perusahaan bisa membangun rasa saling hormat, percaya, dan bertanggung jawab dalam seluruh prosesnya. Bagi peneliti selanjutnya penting untuk terus mengeksplorasi variabel-variabel lain yang dapat menjelaskan kausalitas interaksi antara fungsionalitas kepemimpinan dengan kinerja karyawan yang dimediasi oleh banyak aspek.

DAFTAR PUSTAKA

- Abualoush S, Masa'deh R, Bataineh K, Alrowwad A. 2018b. The role of knowledge management process and intellectual capital as intermediary variables between knowledge management infrastructure and organization performance. interdisciplinary. *Journal of Information, Knowledge, and Management* 13: 279–309. <https://doi.org/10.28945/4088>
- Allee V. 2017. Knowledge networks and communities of practice. *OD Practitioner International Journal* 15: 754–783.
- Alsolami HA, Guan CK, M Ibn TAA, 2016. Revisiting innovation leadership. *Open Journal of Leadership* 05(2). <https://doi.org/10.4236/ojl.2016.52004>
- Baerdemaeker Jde, Bruggeman W. 2015. The impact of participation in strategic planning on managers' creation of budgetary slack: The mediating role of autonomous motivation and affective organisational commitment. *Management Accounting Research* 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2015.06.002>
- Cuozzo B, Dumay J, Palmaccio M, Lombardi R. 2017. Intellectual capital disclosure: a structured literature review. *Journal of Intellectual Capital* 18: 9–28. <https://doi.org/10.1108/JIC-10-2016-0104>
- 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: 144-150. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.05.001>
- Filatrovi EW, Yuniawan A, Kristanto RS. 2018. Pengaruh kecerdasan emosional, kepemimpinan pelayan (servant leadership) dan kepuasan kerja terhadap kinerja pada dosen sekolah tinggi ilmu ekonomi di Kota Semarang. *Jurnal Ilmiah Administrasi Bisnis dan Inovasi* 2. <https://doi.org/10.25139/jai.v2i1.1148>
- Fries A, Kammerlander N, Leitterstorf M. 2021. Leadership styles and leadership behaviors in family firms: a systematic literature review. *Journal of Family Business Strategy* 12(1). <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2020.100374>
- Gadzali SS. 2022. Telaah komitmen organisasi: pengaruh atas penilaian kinerja, perencanaan karier dan partisipasi karyawan. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen* 8(2): 534–542. <https://doi.org/10.17358/jabm.8.2.534>
- Garcia-perez A. 2019. Knowledge management and intellectual capital in knowledge-based organisations: a review and theoretical perspectives. *Journal of Knowledge Management* 12: 217–241.
- Gu J, Chen Z, Huang Q, Liu H, Huang S. 2018. A multilevel analysis of the relationship between shared leadership and creativity in inter-organizational teams. *Journal of Creative Behavior* 52. <https://doi.org/10.1002/jocb.135>
- Gu Q, Liang B, Cooke FL. 2020. How does shared leadership affect creativity in teams? A multilevel motivational investigation in the Chinese context. *International Journal of Human Resource Management* 33(8): 1641-1669. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1783345>
- Khan MA, Ismail FB, Hussain A, Alghazali B. 2020. The interplay of leadership styles, innovative work behavior, organizational culture, and organizational citizenship behavior. *Sage Open* 10. <https://doi.org/10.1177/2158244019898264>
- Lee A, Legood A, Hughes D. 2019. Leadership, creativity and innovation: a meta-analytic review. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 9: 19–41.
- Lorinkova NM, Bartol KM. 2021a. Shared leadership development and team performance: A new

- look at the dynamics of shared leadership. *Personnel Psychology* 74(1):77-107. <https://doi.org/10.1111/peps.12409>
- Martdianty F, Tjoeng C. 2022. Diversity management on organizational citizenship behavior: examining the potential mediators. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen* 8(2): 372–382. <https://doi.org/10.17358/jabm.8.2.372>
- Masyuk N, Bushueva M, Bragina Z. 2019. Innovative business model of the cluster as an ecosystem. *SHS Web of Conferences* 61: 1–8. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20196101015>
- Merrilees B, Miller D, Yakimova R. 2021. Building brands through internal stakeholder engagement and co-creation. *Journal of Product & Brand Management* 30: 806–818.
- Nordbäck ES, Espinosa JA. 2019. Effective coordination of shared leadership in global virtual teams. *Journal of Management Information Systems* 36: 321-350. <https://doi.org/10.1080/07421222.2018.1558943>
- Pitelis CN, Wagner JD. 2019. Strategic shared leadership and organizational dynamic capabilities. *Leadership Quarterly* 30(2): 233-242. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.08.002>
- Pongelli C, Calabrò A, Quarato F, Minichilli A, Corbetta G. 2021. Out of the comfort zone! family leaders' subsidiary ownership choices and the role of vulnerabilities. *Family Business Review* 34(4): 404-424.. <https://doi.org/10.1177/08944865211050858>
- Scott-Young CM, Georgy M, Grisinger A. 2019. Shared leadership in project teams: An integrative multi-level conceptual model and research agenda. *International Journal of Project Management* 37(4):565-581. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.02.002>
- Tafvelin S, Hasson H, Holmström S, von Thiele Schwarz U. 2019. Are formal leaders the only ones benefitting from leadership training? a shared leadership perspective. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 26(1): 32-43. <https://doi.org/10.1177/1548051818774552>
- Wang D, Waldman DA, Zhang Z. 2014. A meta-analysis of shared leadership and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology* 99(2): 181–198. <https://doi.org/10.1037/a0034531>
- Xu N, Chiu CY. (Chad), Treadway DC. 2019. Tensions between diversity and shared leadership: the role of team political skill. *Small Group Research* 50(4): 507-538. <https://doi.org/10.1177/1046496419840432>