



Analisis dampak gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional terhadap *organizational performance* yang dimediasi oleh *intellectual capital* dan *innovation*

Kevin Yahya Indira¹, Erny Tajib¹

¹Manajemen, Universitas Trisakti, Indonesia

*Penulis, e-mail: 122012003043@std.trisakti.ac.id

Abstract

This research aims to test and analyze the influence of leadership style on organizational performance which is mediated by intellectual capital and innovation at Bank Syariah Indonesia. This research is quantitative research. The sample used in this study are employees who work at Bank Syariah Indonesia, and are domiciled in Jakarta. Hypothesis testing was carried out using the structural equation model (SEM) method with the help of AMOS software. The results of the study also found that transformational leadership and transactional leadership did not have a direct significant effect on organizational performance, but would have a significant effect if mediated by innovation. The results of the study also found that transactional leadership and transformational leadership had a significant positive direct effect on intellectual capital and innovation. In addition, there was a significant positive direct effect of innovation on organizational performance. The implication for company management is to maintain innovation and implement radical innovation, namely introducing product generations and improving incremental innovation by increasing the innovation capability of obsolete products or services. Further research can also be carried out by examining companies and other business sectors, as well as combining the innovation and intellectual capital variables into one moderating variable.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja organisasi yang dimediasi oleh modal intelektual dan inovasi pada Bank Syariah Indonesia. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 190 responden dengan menggunakan metode penarikan sampel *purposive sampling*. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan yang berkerja di Bank Syariah Indonesia, dan berdomisili di Jakarta. Pengujian hipotesis dilakukan dengan metode structural equation model (SEM) dengan bantuan software AMOS. Hasil penelitian juga mendapatkan bahwa transformational leadership dan transactional leadership tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap *organizational performance*, tetapi akan berpengaruh signifikan apabila dimediasi oleh *innovation*. Hasil penelitian juga mendapatkan bahwa transactional leadership dan transformational leadership berpengaruh langsung positif signifikan terhadap *intellectual capital* dan *innovation*. Selain itu terdapat pengaruh langsung positif signifikan *innovation* terhadap *organizational performance*. Implikasi bagi manajemen perusahaan adalah dengan mempertahankan *Innovation* dan menerapkan radical *innovation* yakni memperkenalkan generasi produk dan memperbaiki incremental *innovation* dengan meningkatkan kemampuan inovasi dari produk ataupun layanan yang sudah usang. Penelitian selanjutnya dapat juga dilakukan dengan meneliti perusahaan dan sektor usaha lainnya, serta menggabungkan variabel *Innovation* dan *intellectual capital* menjadi satu variabel moderasi.

Kata Kunci: *Transformational Leadership; Transactional Leadership; Innovation; Intellectual Capital; Organizational Performance*

How to Cite: Indira, K.Y., Tajib, E. (2023). Sebuah analisis pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional terhadap *organizational performance* yang dimediasi oleh *intellectual capital* dan *innovation*. *Jurnal Bahana Manajemen Pendidikan*, 12(2), 49-57. <https://doi.org/10.24036/jbmp.v12i2>



This is an open access article distributed under the Creative Commons 4.0 Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited. ©2023 by author.

1. Pendahuluan

Mesin perekonomian nasional adalah perbankan syariah yang merupakan salah satu komponen sistem keuangan domestik. Berdirinya Bank Muamalat Indonesia pada tahun 1992, perbankan syariah di Indonesia mulai berkembang. Bank syariah pertama yang memulai operasinya adalah Bank Muamalat Indonesia (BMI), yang didirikan pada tahun 1991. Krisis mata uang Indonesia tahun 1998 mengakibatkan kelangsungan hidup perbankan syariah, yang membantu mendorong ekspansi eksplosifnya. Bank Syariah Indonesia dengan visinya yaitu “*Top 10 global Islamic Bank*”, BSI melakukan kerja sama dengan dunia pendidikan melalui berbagai universitas, dalam upayanya untuk meningkatkan literasi keuangan perbankan syariah dikalangan masyarakat sehingga Bank BSI bisa menjadi bank yang *longlast* walau setelah ganti masa kepemimpinan. Melihat fenomena seperti di BSI saat ini maka bisa dilihat bahwa bank BSI mengedepankan konsep perubahan di masa kepemimpinan *CEO* nya saat ini. (Tallo, 2021), dan dalam kepemimpinannya Bank Syariah Indonesia terus mengalami kemajuan dari tahun ke tahun.

Komponen penting dari setiap organisasi adalah kepemimpinan. Untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dan dibuat. Komponen manusia merupakan aspek penting dalam mencapai tujuan atau cita-cita tersebut. Pemimpin adalah komponen kemanusiaan yang paling krusial. Mengingat bahwa kemampuan organisasi atau bisnis untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan berhubungan langsung dengan seberapa baik kinerja orang-orangnya. Karyawan termotivasi untuk bekerja karena dua faktor motivasi umum: eksternal karyawan dan internal karyawan. Kedua faktor tersebut harus dirangsang oleh pemimpin agar termotivasi. Gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformatif adalah dua contohnya. Dari luar, kepemimpinan transaksional dapat menginspirasi karyawan sedangkan kepemimpinan transformasional memotivasi karyawan dengan menciptakan kekuatan kreatif dan inovatif dari dalam.

Dalam artian semakin baik dan cocok seorang pemimpin dalam mempraktikkan gaya kepemimpinan dalam perusahaan maka akan berdampak kepada kinerja organisasi yang dipimpinnnya, dan didalam praktik sumber daya manusia maka akan semakin tinggi juga kinerja karyawan pada perbankan syariah yang didasari juga pada inovasi dan modal intelektual yang dimiliki suatu organisasi, sehingga nilai riil perusahaan akan semakin terlihat oleh para penyokong dana /investor yang diperlukan dalam bisnis perbankan. Untuk menentukan nilai sebenarnya dari sebuah perusahaan, investor harus mempertimbangkan setiap aset yang tidak berwujud seperti sumber daya manusia perusahaan, kemampuan pengetahuan, proses serta kemampuan inovasi. Eksekutif dan manajer perlu memahami pasar yang berubah saat penciptaan bergeser dari sumber berwujud ke aset tidak berwujud. Modal intelektual dan sumber daya pengetahuan sulit diukur, tetapi kinerja kedua aset ini diterjemahkan ke dalam produktivitas, efisiensi, dan profitabilitas perusahaan menurut Wang (2008).

Banyak orang secara awam meyakini jika modal intelektual dan inovasi mempunyai hubungan yang saling melengkapi untuk mencapai kinerja organisasi. Seperti yang dijabarkan didalam penelitian disertasinya Djampangau, (2020) menjelaskan jika “Kecepatan inovasi memiliki peran pengaruh modal intelektual terhadap kinerja perusahaan, dan terbukti bahwa kecepatan inovasi sebagai variable memediasi secara parsial memiliki pengaruh fleksibilitas strategi terhadap kinerja perusahaan. Manakala sebuah organisasi memiliki modal intelektual yang tinggi harus peka dan cepat merespon perubahan lingkungan dengan bertindak lebih awal dengan menanggapi lingkungan yang begitu kompleks”

Gaya kepemimpinan seorang pemimpin mempengaruhi kinerja bawahan, dan meskipun banyak teori dan gaya kepemimpinan yang menjelaskan efektivitas kepemimpinan, gaya kepemimpinan transaksional dan transformatif menjadi topik yang lebih menarik untuk dipelajari. Sikap dan tindakan karyawan yang beragam, yang mewakili berbagai aspek kepemimpinan yang efektif, terkait dengan gaya kepemimpinan transaksional dan transformatif ini, menurut Kreitner & Kinicki, (2014). Banyak penulis setuju bahwa gaya kepemimpinan yang transformatif secara signifikan dapat melengkapi gaya kepemimpinan yang transaksional, yang mereka yakini secara signifikan lebih efektif dalam meningkatkan hasil individu, kelompok, dan organisasi. Namun, beberapa penulis berpendapat bahwa gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional berbeda dalam konsep maupun praktik. Menurut Odumeru & Ogbonna (2013), sebagian orang memandang kepemimpinan transaksional sebagai komponen kepemimpinan transformasional.

Perusahaan BUMN sebenarnya lebih cenderung menerapkan gaya kepemimpinan transformasional, dikarenakan adanya persamaan program di keseluruhan perusahaan BUMN dengan slogan terbaru yaitu (AKHLAK) yang mana diharapkan mampu dilakukan oleh setiap karyawan dari lini bawah hingga atas, namun lepas dari kecenderungan tersebut, dimana di dalam sistem kerja perbankan yang sudah menggunakan sistem yang baku dan sangat teratur, di percaya mempengaruhi sedikit banyak dari perilaku karyawan dan pemimpinnya yang tanpa sadar menerapkan perilaku transaksional, terlebih di divisi consumer/business banking yang mana akan ada benefit/komisi bagi karyawan berprestasi dalam menjalankan dan menjual produk bank dengan baik. Kemudian terlebih “Bank Syariah Indonesia”, merupakan nama baru dari penggabungan 3 Bank Syariah sebelumnya sejak Februari 2021 sehingga akan menarik untuk dibahas.

Berdasarkan diskusi di atas, maka pasti menarik untuk memeriksa praktik kepemimpinan yang terjadi di dalam Bank Syariah Indonesia, dan apakah penerapannya berdampak pada kinerja perusahaan di Jakarta, kota ini yang dipilih dikarenakan "*most of the respondents are from Jakarta which is the biggest and most cosmopolitan city in Indonesia, ethnic cultures are thus converging*" (Passakonjaras & Hartijasti, 2020). Penelitian ini dilakukan untuk mengkaji pengaruh kepemimpinan transaksional dan transformasional terhadap kinerja organisasi melalui modal intelektual dan inovasi. Dalam konteks Bank Syariah Indonesia (BSI), sebagai perusahaan BUMN dan bank syariah terbesar di Indonesia, gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh para pemimpin memiliki peran penting dalam mencapai tujuan organisasi.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja organisasi yang dimediasi oleh modal intelektual dan inovasi pada Bank Syariah Indonesia. State of the art penelitian ini mencakup pemahaman tentang gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional. Gaya kepemimpinan transaksional melibatkan penggunaan penghargaan ekstrinsik seperti gaji, bonus, dan promosi untuk meningkatkan produktivitas pekerja. Sementara itu, gaya kepemimpinan transformasional dianggap lebih efektif dalam meningkatkan hasil individu, kelompok, dan organisasi. Namun, terdapat perbedaan pendapat mengenai konsep dan praktik kepemimpinan transaksional dan transformasional. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengisi gap analisis dengan menganalisis pengaruh kedua gaya kepemimpinan tersebut terhadap kinerja organisasi, dengan mempertimbangkan variabel modal intelektual dan inovasi sebagai variabel mediasi.

2. Metode Penelitian

Jenis penelitian ini bersifat *hypotheses testing*. Lokasi penelitian pada Bank Syariah Indonesia di Jakarta Data dikumpulkan dari populasi dan sampel 70 staf organisasi dan dianalisis dengan statistik *Chi-Square Friedman* menggunakan SPSS. Adapun responden dalam penelitian ini harus memenuhi kriteria yang diperlukan. Hal ini dilakukan agar tidak terjadi bias dalam proses pengumpulan dan pengolahan data. Adapun kriteria yang dibutuhkan untuk menjadi responden dalam kuisioner adalah Responden yang bekerja di Bank Syariah Indonesia. Responden yang berdomisili di Jakarta. Upaya untuk menentukan jumlah sampel yang menentukan jumlah anggota sampel, penulis menggunakan asumsi Hair. Mengenai pertanyaan ukuran sampel, Secara umum, peneliti tidak akan menganalisis faktor sampel yang kurang dari 50 pengamatan; 100 atau lebih pengamatan lebih disukai Hair et al. (2010). Penelitian ini menggunakan 215 responden yang mana jumlah tersebut sudah melebihi batas yang dikemukakan oleh (Hair et al. 2010).

Instrumen pada penelitian ini menggunakan kuisioner yang sudah lolos uji validitas dan reliabilitas. Berdasarkan jumlah sampel yang masuk ke dalam kriteria dalam penelitian ini yaitu 190 responden dari 215 responden kuisioner yang disebar, maka factor loading factor yang digunakan adalah $\geq 0,45$ maka indikator yang digunakan dinyatakan valid. Pengujian reliabilitas instrumen pada penelitian ini dilakukan dengan cara membandingkan nilai cronbach alpha dengan limit 0,60 dapat membantu mengevaluasi pengujian reliabilitas. uji reliabilitas diketahui bahwa nilai koefisien cronbach alpha untuk variabel Transformational Leadership, Transactional Leadership, Intellectual Capital, Inovation dan organizational Performance lebih dari 0,6. Hal ini menunjukkan alat ukur (variabel) dalam penelitian ini reliabel dan dapat lanjut untuk tahap penelitian lebih lanjut.

Selanjutnya, teknik analisis pada penelitian ini dilakukan dengan cara uji F digunakan untuk menentukan apakah terdapat hubungan yang signifikan antara variabel dependen dan himpunan dari semua variabel independen yang ada di dalam suatu penelitian. Hipotesis riset ini diuji memakai teknik SEM (Structural Equation Modelling) menggunakan software AMOS 24.0. Hipotesa diteliti memakai taraf penerimaan 0,05 dan kadar kepercayaan 95%. Perlakuan uji hipotesa melalui perbandingan p – value pada taraf $\alpha = 0,05$ dengan kriteria yaitu: Jika p – value $< 0,05$ maka H_0 ditolak.. Jika p – value $\geq 0,05$ maka H_0 diterima. Hasil goodness of fit model memperlihatkan pemenuhan parameter yang ditetapkan sehingga perwujudan rerangka konseptual konsisten terhadap item pernyataan. Kemudian dilakukan Uji Sobel (*Sobel Test*) untuk Pengambilan uji hipotesis dari variable mediasi dilakukan menggunakan uji sobel (sobel test). Uji sobel ini digunakan untuk menguji kekuatan pengaruh tidak langsung antara variable bebas dan variable terikat melalui variable intervening, dimana dalam penelitian ini adalah Innovation dan Intellectual Capital.

3. Hasil dan Pembahasan

Kepemimpinan transformasional (transformational leadership) istilah transformasional berinduk dari kata to transform, yang mempunyai makna mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda. Seorang pemimpin yang transformasional harus mampu mentransformasikan secara optimal sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan target yang telah ditentukan.

Dalam penelitian ini terdapat dimensi untuk variabel transformational leadership, yang mana didukung oleh pernyataan Avolio et al (2009) bahwa terdapat empat dimensi utama pemimpin transformasional sebagai

berikut: pengaruh ideal, motivasi inspirasional, motivasi intelektual, dan pertimbangan individu. Secara rinci, dimensi pengaruh ideal (karisma) dikaitkan dengan pemimpin yang berperilaku seperti panutan, menunjukkan kesan kekuatan dan kepercayaan diri, membuat keputusan yang sangat kuat, menunjukkan moralitas yang tinggi, dan bertindak berdasarkan nilai dan keyakinan yang dalam Khalili (2016).

Adapun statistik deskriptif dari indikator-indikator transformational leadership sebagai berikut:

No	Item Pernyataan <i>Transformational Leadership</i>	Nilai Rata- Rata	Standar Deviasi
1	Manajer saya mendorong saya untuk mengambil tantangan	3,63	1,154
2	Manajer saya mendorong saya untuk memikirkan masalah dari perspektif baru	3,60	1,193
3	Manajer saya menunjukkan rasa kekuatan dan kepercayaan diri	3,40	1,296
4	Manajer saya membantu saya untuk memperkuat kemampuan saya	3,58	1,204
5	Manajer saya menghabiskan waktu untuk melatih dan mengajari saya	3,69	1,301
	Total Nilai Rata-Rata (Mean)	3,58	1,230

Berdasarkan tabel di atas, nilai rata-rata paling rendah dari item pernyataan satu pada *transformational leadership* ditunjukkan melalui pernyataan bahwa pimpinan menunjukkan rasa kekuatan dan kepercayaan diri dengan nilai 3,40. Pimpinan yang menunjukkan rasa kuat dan percaya diri dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpinya untuk mengerahkan upaya bersama kearah pencapaian sasaran-sasaran tertentu. Kepemimpinan dapat sebagai cara dari seorang pemimpin dalam mengarahkan, mendorong dan mengatur seluruh unsur-unsur di dalam kelompok atau perusahaan untuk mencapai suatu tujuan perusahaan yang diinginkan sehingga menghasilkan kinerja karyawan berarti tercapainya hasil kerja seseorang atau karyawan dalam mewujudkan tujuan perusahaan tersebut.

Gaya kepemimpinan transaksional, pemimpin cenderung menggunakan motivasi ekstrinsik sebagai cara untuk meningkatkan kinerja para karyawannya, seperti gaji, bonus, upah, jaminan sosial, profit sharing, pengakuan, dan promosi Kreitner & Kinicki (2014); Sudita & Gitosudarmo (2000), di dukung juga oleh kutipan Mekpor & Dartey-Baah (2020) "*Transactional leaders, on the other hand, are focused on leader-follower exchanges. Thus, looking beyond the job description it is an exchange relationship between a leader and his or her followers where clear objectives are expected to be met in return for rewards (financial and/or non-financial)*"

Adapun statistik deskriptif dari indikator-indikator *Transactional Leadership* sebagai berikut:

No	Item Pernyataan <i>Transactional Leadership</i>	Nilai Rata- Rata	Standar Deviasi
1.	Ketika saya tidak dapat menyelesaikan pekerjaan saya, manajer saya menegur saya	3,68	1,290
2.	Manajer saya dengan tepat mencatat semua kesalahan saya	3,68	1,209
3.	Manajer saya memberi saya apa yang ingin saya tukarkan dengan kerja keras saya	3,66	1,314
4.	Manajer saya memberi tahu saya bahwa saya bisa mendapatkan hadiah khusus saat saya tampil	3,80	1,121
	Total Nilai Rata-Rata (Mean)	3,71	1,234

Berdasarkan tabel di atas, nilai rata-rata paling rendah dari item pernyataan satu dua pada *Transactional Leadership* ditunjukkan melalui pernyataan bahwa Ketika saya tidak dapat menyelesaikan pekerjaan saya, manajer saya menegur saya dan Manajer saya dengan tepat mencatat semua kesalahan saya. Dalam hal ini

pentingnya seorang manajer untuk tahu persis bagaimana seorang manajer dapat menegur dengan baik karyawan saat tidak bias menyelesaikan pekerjaannya secara efisien dan mencatat kesalahan karyawan tanpa perlu karyawan tersebut merasa dipantau.

Inovasi dalam penelitian ini diwakili oleh dua dimensi yaitu inovasi inkremental dan inovasi radikal. Inovasi inkremental menggambarkan sebagai adaptasi, penyesuaian, atau peningkatan produk yang sudah tersedia dipasar. Demikian pula, jenis inovasi ini terdiri dari perubahan kecil dalam teknologi, atau peningkatan produk secara sederhana, atau perluasan ini yang meningkatkan kinerja saat ini. Dengan kata lain inovasi incremental menunjukkan peningkatan yang bertahap dalam karakteristik produk dan proses yang sudah ada di pasar.

Inovasi radikal berkaitan dengan produk baru yang mencakup teknologi dasar yang sangat berbeda dan menawarkan manfaat pelanggan yang jauh lebih besar dibandingkan dengan produk sebelumnya (Varadarajan, 2018). Jenis inovasi ini dikaitkan dengan produk atau proses yang benar-benar baru. Oleh karena itu, untuk produk dan proses ini, pengetahuan baru diperlukan untuk memungkinkan organisasi memuaskan pelanggan baru atau pasar yang sedang berkembang (Moreno-Luzon et al., 2013). Inovasi radikal terdiri dari perpaduan pengetahuan yang benar-benar baru tanpa keterkaitan dengan teknologi, proses, dan praktik saat ini. Berbeda dengan inovasi inkremental, inovasi radikal jarang terjadi dan lebih sulit terjadi. Namun, dampak yang diberikan oleh inovasi radikal lebih kuat pada keberhasilan jangka panjang organisasi dan pada perluasan pasar dan industri. Untuk alasan ini, inovasi radikal dianggap sebagai risiko tinggi dan pengembalian tinggi (Kristiansen & Ritala, 2018). Dalam konteks organisasi, inovasi radikal menunjukkan perpindahan dari praktik saat ini ke praktik baru, sedangkan incremental. Maka, sebuah inovasi merupakan suatu terobosan baru yang diciptakan dengan tujuan perubahan atau perbaikan.

Adapun statistik deskriptif dari indikator-indikator Innovation sebagai berikut:

No	Item Pernyataan <i>Innovation</i>	Nilai Rata-Rata	Standar Deviasi
A	<i>Radical Innovation</i>		
1	Perusahaan kami telah memperkenalkan generasi produk baru	3,98	1,297
2	Perusahaan kami telah menggunakan saluran distribusi baru	3,54	1,161
3	Perusahaan kami telah membuka pasar baru	3,51	1,254
B	<i>Incremental Innovation</i>		
4	Perusahaan kami memiliki kemampuan inovasi yang membuat lini produk/layanan yang ada menjadi usang	3,63	1,234
5	Perusahaan kami memiliki kemampuan inovasi yang secara mendasar mengubah produk/ layanan yang ada	3,67	1,386
6	Perusahaan kami memiliki kemampuan inovasi yang membuat keahlian yang ada dalam produk/ layanan yang ada menjadi usang	3,405	1,135
	Total Nilai Rata-Rata (Mean)	3,62	1,24

Berdasarkan tabel di atas, nilai rata-rata paling rendah dari item pernyataan *Innovation* ditunjukkan melalui pernyataan Perusahaan kami memiliki kemampuan inovasi yang membuat keahlian yang ada dalam produk/ layanan yang ada menjadi usang. Dalam hal ini pentingnya sebuah perusahaan untuk terus berinovasi menciptakan produk baru atau membuat generasi baru dari produk sebelumnya agar dapat terus bisa mengikuti perkembangan zaman.

Intellectual capital adalah istilah aset tidak berwujud yang merupakan gabungan dari pasar dan kekayaan intelektual atau kombinasi intangible assets yang berpusat pada manusia dan infrastruktur yang memungkinkan perusahaan untuk berfungsi Farrukh dan Joiya (2018). Intellectual capital diklasifikasikan menjadi 3 (tiga) bagian yaitu human capital, structural capital dan customer capital Green dan Ryan (2005). Human capital merupakan dimensi intellectual capital yang berkaitan dengan pengetahuan dan pengalaman manusia, yang akan mempengaruhi nilai perusahaan dengan cara mempengaruhi elemen lain dalam perusahaan. Structural capital, merupakan setiap hal yang dihasilkan oleh karyawan, database, software, panduan, struktur organisasi dan lain sebagainya. Umumnya berkaitan dengan pengetahuan dalam infrastruktur yang menjelaskan variabel struktur organisasi, budaya dan teknologi Ahmad dan Mushraf (2011).

Adapun statistik deskriptif dari Intellectual capital sebagai berikut:

No	Item Pernyataan <i>Intellectual capital</i>	Nilai Rata-Rata	Standar Deviasi
A.	<i>Human Capital</i>		
1.	Karyawan perusahaan kami sangat terampil.	3,45	1,359
2.	Karyawan perusahaan kami kreatif dan cerdas	3,57	1,226
3.	Karyawan perusahaan kami memiliki kemampuan untuk mengembangkan ide dan pengetahuan baru	3,58	1,284
4.	Karyawan perusahaan memiliki pengalaman tinggi dalam pekerjaan mereka	3,44	1,377
B.	<i>Structure Capital</i>		
5.	Perusahaan kami memiliki sistem informasi yang efisien dan relevan untuk mendukung operasi bisnis	3,46	1,299
6.	Perusahaan kami memiliki alat dan fasilitas untuk mendukung kerja sama antar karyawan	3,41	1,321
7.	Perusahaan kami memiliki banyak pengetahuan yang berguna dalam dokumen dan database	3,66	1,309
8.	Perusahaan kami menginvestasikan sebagian besar uangnya untuk pemeliharaan paten	3,48	1,394
C.	<i>Relational Capital</i>		
9.	Perusahaan kami dan pemangku kepentingan eksternal seperti pelanggan, pemasok, dan mitra saling memahami dengan baik	3,43	1,306
10.	Perusahaan kami tertarik untuk mencapai kepuasan dan loyalitas pelanggan dan menjaga hubungan baik dengan mereka	3,45	1,076
11.	Perusahaan kami dan pemangku kepentingan eksternal sering berkolaborasi untuk memecahkan masalah	3,56	1,218
12.	Kerjasama antara perusahaan kami dan pemangku kepentingan eksternal berjalan lancar	3,74	1,445
	Total Nilai Rata-Rata (Mean) (γ) =	3,52	1,301

Dengan total nilai rata-rata secara keseluruhan adalah 3,52 yang berarti karyawan yang bekerja memiliki penilaian Intellectual Capital dengan nilai standar deviasi sebesar 1,301 menunjukkan jawaban responden semakin beragam atau bervariasi. Karyawan yang menilai Intellectual Capital dinilai dengan sangat baik di perusahaan. Dari Tabel di atas, nilai rata-rata paling tinggi dari item pernyataan Innovation ditunjukkan melalui pernyataan kerjasama antara perusahaan kami dan pemangku kepentingan eksternal berjalan lancar yang mana ketika kerjasama antara perusahaan dan pemangku kepentingan eksternal berjalan lancar membuktikan bahwa semua pekerjaan atau target yang sudah ditetapkan berjalan sesuai harapan dari pemangku kepentingan eksternal. Dari Tabel di atas, nilai rata-rata paling rendah dari item pernyataan Intellectual Capital ditunjukkan melalui pernyataan perusahaan kami memiliki alat dan fasilitas untuk mendukung kerja sama antar karyawan, yang membuktikan bahwa dengan memberikan fasilitas yang mendukung kerjasama antar karyawan tidak terlalu dirasa penting oleh karyawan.

Intellectual capital adalah istilah aset tidak berwujud yang merupakan gabungan dari pasar dan kekayaan intelektual atau kombinasi intangible assets, yang berpusat pada manusia dan infrastruktur yang memungkinkan perusahaan untuk berfungsi Farrukh dan Joiya (2018). Intellectual capital diklasifikasikan menjadi 3 (tiga) bagian yaitu human capital, structural capital dan customer capital, Green dan Ryan (2005). Human capital merupakan dimensi intellectual capital yang berkaitan dengan pengetahuan dan pengalaman manusia, yang akan mempengaruhi nilai perusahaan dengan cara mempengaruhi elemen lain dalam perusahaan. Structural capital, merupakan setiap hal yang dihasilkan oleh karyawan, database, software, panduan, struktur organisasi dan lain sebagainya. Umumnya berkaitan dengan pengetahuan dalam infrastruktur yang menjelaskan variabel struktur organisasi, budaya dan teknologi. Ahmad (2011).

Adapun statistik deskriptif dari Intellectual capital sebagai berikut:

No	Item Pernyataan <i>Organizational Performance</i>	Nilai Rata- Rata	Standar Deviasi
A.	<i>Financial perspective</i>		
1.	Perusahaan berhasil meningkatkan tingkat pertumbuhan penjualan	3,52	1,228
2.	Perusahaan berhasil meningkatkan margin laba bersih	3,75	1,180
3.	Perusahaan berhasil mengurangi total biaya perusahaan	3,84	1,262
4.	Perusahaan berhasil meningkatkan pengembalian asset	3,78	1,267
B.	<i>Customer perspective</i>		
5.	Perusahaan berhasil memuaskan kebutuhan berbagai jenis pelanggan	3,39	1,215
6.	Perusahaan berhasil meningkatkan niat pelanggan untuk membeli	3,71	1,235
7.	Perusahaan berhasil tingkatkan kepuasan pelanggan	3,85	1,265
8.	Perusahaan berhasil Meningkatkan pangsa pasar	3,75	1,389
C.	<i>Internal process perspective</i>		
9.	Perusahaan berhasil meningkatkan efisiensi operasi	3,86	1,259
10.	Perusahaan berhasil kurangi keluhan pelanggan	3,84	1,291
11.	Perusahaan berhasil meningkatkan kemampuan untuk mempertahankan pelanggan lama	3,77	1,363
12.	Perusahaan berhasil tingkatkan kemampuan untuk mengonfirmasi target pelanggan	3,57	1,557
D.	<i>Learning and growth perspective</i>		
13.	Perusahaan berhasil meningkatkan kemampuan pemecahan masalah karyawan	3,66	1,865
14.	Perusahaan berhasil tingkatkan kualitas pelayanan pegawai	3,74	1,826
15.	Perusahaan berhasil meningkatkan niat belajar karyawan	3,75	1,207
16.	Perusahaan berhasil mempromosikan budaya perusahaan secara efektif	3,80	1,361
	Total Nilai Rata-Rata (Mean)	3,72	1,253

Dengan total nilai rata-rata secara keseluruhan adalah 3,72 yang berarti karyawan yang bekerja memiliki penilaian Organizational Performance yang baik dengan nilai standar deviasi sebesar 1,253 menunjukkan jawaban responden semakin beragam atau bervariasi.

Karyawan yang menilai Organizational Performance dinilai dengan sangat baik di perusahaan. Dari Tabel 16 di atas, nilai rata-rata paling tinggi dari item pernyataan Organizational Performance ditunjukkan melalui pernyataan Kurangi keluhan pelanggan yang mana ketika keluhan pelanggan berkurang maka produk dan jasa yang disampaikan oleh team atau organisasi sudah sesuai dengan kualitas yang diinginkan oleh pelanggan. Nilai rata-rata paling rendah dari item pernyataan Organizational Performance ditunjukkan melalui pernyataan Memuaskan kebutuhan berbagai jenis pelanggan, yang membuktikan bahwa untuk memuaskan kebutuhan berbagai jenis pelanggan dirasa kurang efisien dikarenakan perusahaan tidak akan fokus untuk mengembangkan produk yang sudah ada.

4. Simpulan

Beberapa simpulan penting pertama, Transactional Leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap Intellectual Capital, dan demikian juga Transformational Leadership. Kedua, Intellectual Capital memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Innovation. Ketiga, Innovation berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Performance. Keempat, baik Transactional maupun Transformational Leadership memiliki dampak positif terhadap Innovation, meskipun tidak berdampak signifikan pada Organizational Performance. Kelima, meskipun Transactional dan Transformational Leadership memiliki dampak positif, keduanya tidak secara signifikan mempengaruhi Organizational Performance. Hasil ini juga menunjukkan bahwa Intellectual Capital tidak memediasi hubungan antara Transactional Leadership dan Organizational Performance, tetapi Innovation berfungsi sebagai mediator dalam hubungan tersebut. Hal serupa berlaku untuk hubungan antara Transformational Leadership dan Organizational Performance. Implikasi manajerialnya adalah perlunya memfokuskan pada inovasi sebagai perantara antara gaya kepemimpinan dan kinerja organisasi, termasuk adopsi strategi radikal dan peningkatan inovasi inkremental. Namun, perlu diakui bahwa penelitian ini memiliki keterbatasan, terbatas pada responden dari Bank Syariah Indonesia di Jakarta, dan variabel yang diteliti. Oleh karena itu, penelitian berikutnya sebaiknya melibatkan sektor dan perusahaan yang lebih luas serta variabel yang lebih komprehensif untuk pemahaman yang lebih mendalam.

Daftar Rujukan

- Ahmad, S. bin, & Mushraf, A. M. (2011). The Relationship between Intellectual capital and Business Performance: An empirical study in Iraqi industry. *International Conference on Management and Artificial Intelligence*, 6, 104–109.
- Anderson, D. R., Sweeney, D. J., William, T. A., Camm, J. D., & Cochran, J. J. (2014). *Statistic for Business and Economics 12e Revised*. In USA: Cengage Learning.
- Antasurya, R. (2013). Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Dan Motivasi Kerja, Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Pegawai (Studi pada Kanwil DJP Jawa Tengah I Kota Semarang). *Jurnal Bisnis STRATEGI*, 22(2), 45–69.
- Antonakis, J., & Day, D. V. (2018). Leadership: Past, present, and future. In J. Antonakis & D. V. Day (Eds.), *The nature of leadership* (pp. 3–26). Sage Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781506395029.n1>
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual review of psychology*, 60, 421–449.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2002). *Developing Potential Across a Full Range Leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M. (1996). *New paradigm of leadership: An inquiry into transformational leadership*. US Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- Bass, B. M., & Bass Bernard, M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*.
- Brandt, T., Laitinen, E. K., & Laitinen, T. (2016). The effect of transformational leadership on the profitability of Finnish firms. *International Journal of Organizational Analysis*, 24(1), 81–106.
- Brown, S. P., Cron, W. L., & Jr, J. W. S. (2015). Effects of Trait Competitiveness and Perceived Intraorganizational Competition on Salesperson Goal Setting and Performance. *Journal of Marketing*, 62(4), 88–98.
- Chen, Y., Lin, M.J., & Chang, C. (2009). “The Positive Effects of Relationship Learning and Absorptive Capacity on Innovation Performance and Competitive Advantage in Industrial Markets”. *Industrial Marketing Management*, 38(2), 152-158.

- Cheng, C., Lai, M. and Wu, W. (2010), "Exploring the impact of innovation strategy on R&D employees' job satisfaction: a mathematical model and empirical research", *Technovation*, Vol. 30 No. 9, pp. 459-470.
- Djampangau, H. R. D. (2020). Modal intelektual, fleksibilitas strategi, kecepatan inovasi terhadap kinerja perusahaan (Studi Usaha Kecil dan Menengah Industri Kerajinan Rotan Provinsi Sulawesi Tengah).
- Dwivedi, S., Kaushik, S., & Luxmi. (2014). Impact of organizational culture on commitment of employees: An empirical study of BPO sector in India. *Vikalpa*, 39(3), 77–92.
- Ghozali, I. (2018). Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 25. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis: Pearson new international edition*. In Essex: Pearson Education Limited.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & others. (2010). *Multivariate data analysis 6th Edition*. Pearson Prentice Hall. New Jersey.
- Hair Jr, J. F., Howard, M. C., & Nitzl, C. (2020). Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. *Journal of Business Research*, 109, 101–110.
- Hartarti, N. (2014). Intellectual Capital Dalam Meningkatkan Daya Saing: Sebuah Telaah Literatur. Volume 13, No. 1, hlm. 51-68.
- Hutagalung, S. S., & Hermawan, D. (2018). *Membangun Inovasi Pemerintah Daerah*. Deepublish.
- Intan, N. (2020). Hery Gunardi Jabat CEO Mandiri Syariah. Rabu 21 Oct 2020 17:13 WIB.
- Kafetzopoulos, D., & Psomas, E. (2015). "The impact of innovation capability on the performance of manufacturing companies". *Journal of Manufacturing Technology Management*, 26(1), 104–130. doi:10.1108/jmtm-12-2012-0117
- Kaplan, R. V. N., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard – Measures that drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Khalili, A. (2016). Linking transformational leadership, creativity, innovation, and innovation-supportive climate. *Management Decision*, 54(9), 2277–2293.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2014). *Perilaku Organisasi*, Edisi 9, Buku ke2. In Jakarta: Salemba Empat.
- Kristiansen, J. N., & Ritala, P. (2018). Measuring radical innovation project success: typical metrics dont work. *Journal of Business Strategy*, 39(4), 34–41.
- Masa'deh, R., Obeidat, B. Y., & Tarhini, A. (2016). A Jordanian empirical study of the associations among transformational leadership, transactional leadership, knowledge sharing, job performance, and firm performance: A structural equation modelling approach. *Journal of Management Development*, 35(5), 681–705.
- Mehralian, G., Nazari, J. A., & Ghasemzadeh, P. (2018). The effects of knowledge creation process on organizational performance using the BSC approach: the mediating role of intellectual capital. *Journal of Knowledge Management*, 22(4), 802–823.