

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perkembangan sektor industri yang didukung oleh teknologi digital ini membawa dampak positif terhadap peningkatan perekonomian negara, yang kemudian dikenal dengan istilah ekonomi digital. Di Indonesia, ekonomi digital merupakan bidang ekonomi baru yang memiliki peluang besar untuk dikembangkan dan menjadi salah satu bidang dalam percepatan transformasi digital selain pemerintahan digital dan masyarakat digital (Abubakar dan Handayani, 2022). Di sisi lain, ekonomi digital juga telah mengubah perilaku masyarakat yang didominasi oleh generasi milenial dalam memenuhi kebutuhan-kebutuhannya. Pemenuhan kebutuhan melalui platform *e-commerce* semakin meningkat selaras aktivitas pembayaran sehingga memunculkan inovasi pembayaran digital baik melalui bank maupun perusahaan penyelenggara *financial technology (fintech)* (Tobing et al., 2021).

Disrupsi teknologi dalam ekonomi digital yang semakin pesat membuat industri perbankan harus siap berubah dan bertransformasi. Banyak bank yang mengalihkan fokus dari layanan perbankan tradisional ke layanan digital dan integrasi teknologi dalam setiap aspek bisnis mereka. Proses transformasi digital perbankan dapat dikatakan lebih fokus pada manusia dibandingkan teknologi digitalnya karena mengubah konsep organisasi menjadi lebih berpusat pada nasabah, didukung dengan kepemimpinan, didorong adanya tantangan pada budaya perusahaan, serta pemanfaatan teknologi yang memberdayakan karyawan.

Transformasi digital akan membawa pelaku perbankan, terutama para pemimpinnya ke dalam ekosistem keuangan baru, lebih dari sekedar menyediakan layanan *online* dan *mobile banking*. (Marković et al., 2019; Pourmohammad et al., 2016). Untuk mencapai keberhasilan dalam transformasi digital maka diperlukan strategi transformasi yang tepat guna memenuhi tujuan perusahaan, yaitu peningkatan daya saing dan nilai perusahaan (Cemal Zehir et al, 2019).

Transformasi digital memungkinkan bank untuk menyediakan layanan yang lebih cepat dan lebih mudah bagi pelanggan. Sebagaimana yang diketahui kepuasan nasabah merupakan hal yang utama dan penting dalam industri perbankan, serta faktor penentu dalam memajukan dan mengembangkan perusahaan agar tetap unggul dalam menghadapi persaingan (Samsuri, 2022). Oleh karena itu, peningkatan kualitas layanan oleh suatu perusahaan bank merupakan suatu cara yang nyata dalam memenangkan persaingan dan mempertahankan nasabah. Hingga saat ini, sejumlah bank swasta, bank BUMN, maupun bank BUMD telah memperkuat investasi di bidang teknologi untuk meningkatkan layanannya, seperti layanan mandiri untuk melakukan registrasi, transaksi tunai, transfer, pembayaran dan lainnya, tanpa harus datang ke kantor cabang Bank, dimana ini dikenal sebagai *digital banking* atau layanan digital.

Digitalisasi bagi perbankan di era Industri 4.0 bukan hanya sekedar pilihan, tetapi kebutuhan yang mendesak untuk tetap relevan dan kompetitif. Hal ini dikarenakan nasabah yang mengharapkan adanya fleksibilitas, kecepatan, kenyamanan, kemudahan, serta tersedianya layanan 7 x 24 jam. Maka dari itu beberapa perbankan di Indonesia mempromosikan atau bahkan menginvestasikan

dananya untuk melakukan perubahan menjadi layanan digital agar dapat mengikuti *trend* transaksi digital, termasuk dalam hal *branchless banking*, *cashless payment* bahkan sampai dengan hadirnya sektor baru di industri dalam bentuk *e-communiting*. Dengan transformasi digital, bank dapat meraih keunggulan kompetitif di pasar, menjangkau lebih banyak nasabah, dan tetap bertahan di tengah perubahan besar dalam industri jasa keuangan (Tambunan dan Nasution, 2023).

Perilaku kerja inovatif karyawan memainkan peran penting dalam keberhasilan transformasi digital bank. Karyawan yang memiliki sikap inovatif lebih mudah menerima dan mengadopsi teknologi baru, sehingga memudahkan bank untuk mengimplementasikan proses transformasi digital. Perilaku inovatif mendorong karyawan untuk mencari cara baru dalam menggunakan teknologi untuk meningkatkan layanan kepada nasabah, mengotomatiskan proses internal, dan menemukan peluang bisnis baru. Tanpa perilaku inovatif, transformasi digital tidak akan berjalan optimal karena resistensi terhadap perubahan dapat menghambat adopsi teknologi (Thanh et al., 2019).

Perilaku kerja inovatif juga dapat berkontribusi positif bagi keunggulan bersaing bank, dikarenakan melalui perilaku ini bank dapat menciptakan produk dan layanan yang lebih unik dan sesuai dengan kebutuhan nasabah. Karyawan yang aktif dalam inovasi akan mengidentifikasi peluang untuk mengembangkan produk perbankan baru, seperti layanan pinjaman digital, sistem pembayaran yang lebih efisien, atau aplikasi *mobile banking* yang lebih *user-friendly*. Bank yang mampu menawarkan produk inovatif lebih cepat dan sesuai dengan kebutuhan pasar akan

memiliki keunggulan kompetitif dalam menarik dan mempertahankan nasabah (Nurjanah et al., 2023).

Dalam konteks adaptasi terhadap perubahan, industri perbankan selalu berkembang seiring dengan perubahan regulasi, tren teknologi, dan perilaku nasabah. Melalui perilaku kerja inovatif memungkinkan bank untuk lebih adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis dan teknologi. Karyawan yang berperilaku inovatif cenderung lebih cepat beradaptasi dan mengembangkan strategi baru yang sesuai dengan perubahan tersebut. Bank yang didukung oleh tim inovatif memiliki kemampuan lebih baik untuk mengatasi tantangan dan mempertahankan posisinya dalam pasar yang dinamis (Abadi dan Nur, 2022). Selain itu, perilaku kerja inovatif juga dapat meningkatkan daya saing bank melalui diferensiasi layanan. Karyawan yang kreatif dan inovatif akan mencari cara untuk memberikan layanan perbankan yang lebih unggul dibandingkan dengan pesaing. Misalnya, melalui pengembangan layanan yang lebih aman, lebih cepat, atau lebih fleksibel, sehingga bank bisa membedakan dirinya dari kompetitor dan membangun citra yang lebih positif di mata konsumen. Hasil penelitian Lestari et al. (2020), Firdaus dan Sakinah (2022), Setyaningrum dan Muafi (2022), Yuwanda et al. (2023), dan Susanto et al. (2023) membuktikan bahwa perilaku kerja inovatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing.

Pemimpin sebagai orang yang paling berpengaruh dalam melakukan pengaturan tugas dan orang (bawahan) memberikan andil besar terhadap perilaku inovatif individu di dalam organisasi (De Jong dan Hertog, 2010). Ancok (2012) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah salah satu faktor utama munculnya

sebuah perilaku inovatif di dalam kinerja individu. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh De Jong and Hartog (2007) mengemukakan bahwa pemimpin mempengaruhi perilaku inovatif karyawan baik melalui tindakan yang disengaja ataupun tidak disengaja, pemimpin memiliki tujuan untuk merangsang generasi ide dan aplikasi serta lebih umum untuk perilaku kinerja karyawan sehari-hari.

Pemahaman terhadap perilaku kerja seorang pemimpin, bermuara pada bagaimana seorang pekerja mempersepsikan, harapan, dan perilaku atasan dalam mengembangkan perilaku kerja inovatif di dalam unit kerjanya. Selain itu, kreativitas yang juga merupakan salah satu komponen perilaku inovatif, dapat berkembang jika pemimpin dalam mengelola tugas bawahan menunjukkan kreativitasnya, terutama dalam mengelola pekerjaan yang bervariasi dengan tuntutan perubahan yang beragam (Ulrich, 1997). Pemberian kesempatan untuk melakukan kesalahan yang terukur dan terkendali, berhubungan erat dengan tingkat kesediaan karyawan untuk mengeksplorasi perilaku kerja secara kreatif (De Jong & Hertog, 2010) Sedangkan efektivitas perilaku pemimpin bergantung pada bagaimana seorang pemimpin secara situasional melakukan pengelolaan dan pengorganisasian tugas, membangun hubungan dengan bawahan, sebagai cara pendekatan dirinya dalam mengintervensi proses kerja dalam unit kerja yang dikelolanya (Yukl, 2010). Data empiris dari Yuan dan Woodman (2010) memberikan dukungan bahwa kualitas hubungan dengan atasan, maupun pendekatan atasan yang lebih berorientasi pada penyelesaian tugas, menunjukkan hubungan yang positif dengan kinerja inovatif bawahan.

Kepemimpinan digital (*digital leadership*) merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang dapat memotivasi dan memberikan ruang bagi inovasi dan kreativitas, serta memiliki kemampuan dalam menghadapi situasi lingkungan bisnis yang dinamis demi mempertahankan keunggulan kompetitif perusahaan. Oleh karena itu, kepemimpinan digital dipandang secara efektif mampu meningkatkan daya saing dalam mengatasi ketidakpastian dan mencapai keunggulan organisasi yang berkelanjutan (Elfrida et al., 2024).

Digital leadership adalah kompetensi pada bidang digital yang merupakan suatu hal utama dan harus dimiliki oleh seorang pemimpin agar dapat membawa organisasinya ke arah transformasi digital (Roman et al., 2019; Van Wart et al., 2019; Zeike et al., 2019). Terkait hubungan antara kepemimpinan digital dengan *innovative work behavior*, pimpinan yang mengadopsi gaya kepemimpinan ini menciptakan lingkungan di mana inovasi dihargai, didukung, dan dianggap sebagai elemen penting dalam keberhasilan organisasi. Melalui gaya kepemimpinan ini, pemimpin mengarahkan setiap karyawan (bawahan) untuk dapat memberikan solusi dan menyelesaikan pekerjaan dengan cara yang kreatif dan inovatif. Adanya arahan dari pimpinan terkait penggunaan inovasi dan kreativitas dalam penyelesaian masalah atau pekerjaan, hal ini tentunya dapat memberikan kontribusi yang positif bagi perilaku kerja inovatif karyawan. Selain itu, pimpinan bergaya *digital leadership* mendorong penggunaan teknologi yang relevan dan memberikan sumber daya untuk mendukung inovasi teknologi.

Pemimpin dengan gaya *digital leadership* memberikan ruang bagi karyawan untuk bereksperimen dan mengambil risiko yang diperlukan untuk berinovasi. Tipe

pemimpin seperti ini memahami bahwa inovasi membutuhkan keberanian untuk mencoba hal-hal baru, bahkan jika ada risiko kegagalan. Dalam menciptakan keunggulan bersaing, hal ini penting karena inovasi produk atau layanan sering kali memerlukan pengujian dan pembaruan yang terus-menerus. Dengan memberikan dukungan kepada karyawan untuk berani mencoba ide-ide baru, pemimpin dengan gaya *digital leadership* menciptakan lingkungan yang mendorong perilaku kerja inovatif.

Kepemimpinan digital berperan penting dalam membangun budaya inovasi yang berkelanjutan. Pemimpin dengan gaya *digital leadership* tidak hanya mendorong inovasi satu kali, tetapi menciptakan ekosistem di mana inovasi menjadi bagian dari proses kerja sehari-hari. Mereka mendorong karyawan untuk selalu mencari peluang perbaikan dan menciptakan solusi baru yang dapat meningkatkan kualitas produk atau layanan bank. Selain itu, pemimpin dengan gaya *digital leadership* secara aktif menggunakan teknologi untuk mengelola tim, mengambil keputusan berbasis data, dan memperkenalkan metode baru dalam pekerjaan sehari-hari, dengan tujuan agar menjadi teladan dalam hal transformasi digital, sehingga karyawan merasa terdorong untuk mencari cara baru dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka dengan lebih inovatif. Hasil penelitian Salam (2023), Sagbas et al. (2023), dan Azis et al. (2024) membuktikan bahwa kepemimpinan digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif. Di sisi lain, hasil penelitian Hadi et al. (2024) serta Gao dan Gao (2024) membuktikan bahwa kepemimpinan digital berpengaruh tidak signifikan terhadap perilaku kerja inovatif.

Pencapaian keunggulan kompetitif perusahaan di era ekonomi digital juga ditentukan salah satunya oleh kepemimpinan digital (Kraus et al., 2021). Hal ini dikarenakan pemimpin dengan kemampuan dan pengetahuan digital mempunyai pengaruh bagi organisasi untuk memberikan strategi yang dapat menyesuaikan perubahan dan dapat bertransformasi digital (Lusiani et al., 2020). Pemimpin yang memiliki pemahaman mendalam tentang teknologi dapat mengarahkan organisasi dalam memilih dan mengimplementasikan teknologi yang tepat sesuai dengan kebutuhan operasional dan strategi bisnis. Teknologi seperti *artificial intelligence* (AI), *big data*, *blockchain*, dan *cloud computing*, jika diterapkan dengan baik, dapat meningkatkan efisiensi operasional perusahaan, mengurangi biaya, dan mempercepat proses pelayanan. Peningkatan efisiensi ini memungkinkan perusahaan untuk bersaing lebih baik di pasar dengan memberikan layanan yang lebih cepat dan biaya yang lebih rendah.

Kemampuan digital yang dimiliki pemimpin untuk mengelola perubahan dan transformasi sangat penting dalam menghadapi tantangan digitalisasi. Dalam transformasi digital, banyak perusahaan harus menghadapi resistensi dari internal organisasi ketika memperkenalkan teknologi baru atau proses kerja yang berbeda. Pemimpin dengan gaya *digital leadership* secara efektif mampu mengelola resistensi ini melalui komunikasi yang transparan, pelatihan yang tepat, dan perubahan budaya organisasi yang mendukung penerimaan teknologi. Dengan kemampuan ini, bank dapat mempercepat proses transformasi digital dan memastikan bahwa seluruh organisasi bergerak bersama menuju visi yang sama. Selain itu, pemimpin dengan gaya *digital leadership* memiliki kemampuan yang

sangat baik dalam memanfaatkan data untuk pengambilan keputusan yang cepat dan akurat. Keputusan yang didukung oleh data ini memungkinkan perusahaan untuk merespons tren pasar dengan lebih tepat, mengidentifikasi risiko dengan lebih baik, dan menemukan peluang baru yang dapat meningkatkan profitabilitas perusahaan. Kemampuan untuk membuat keputusan yang cepat dan akurat ini memberikan perusahaan keunggulan kompetitif yang signifikan di pasar yang cepat berubah. Hasil penelitian Zuhurillah dan Putri (2024), Hussein et al. (2024), serta Bayati dan Amini (2024) membuktikan bahwa kepemimpinan digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing.

Budaya organisasi merupakan faktor berikutnya yang berperan dalam membangun perilaku kerja inovatif karyawan di perusahaan (Zachro et al., 2024). Budaya organisasi yang mendorong kreativitas dan inovasi sangat penting dalam menciptakan perilaku kerja inovatif di kalangan karyawan. Budaya organisasi yang tepat dapat menciptakan lingkungan yang mendukung karyawan untuk berpikir secara kreatif, berani mengambil risiko, dan menghasilkan solusi baru yang dapat memperkuat daya saing perusahaan.

Budaya organisasi yang terbuka terhadap perubahan dan inovasi memungkinkan karyawan untuk merasa lebih bebas dalam mengekspresikan ide-ide kreatif mereka. Ketika budaya perusahaan menghargai dan mendukung pemikiran inovatif, karyawan merasa lebih percaya diri untuk menyampaikan ide baru tanpa takut akan kritik atau penolakan. Dalam industri perbankan dimana inovasi dalam produk dan layanan sangat penting untuk menarik dan mempertahankan nasabah, budaya yang mendukung inovasi dapat mendorong

karyawan untuk terus menghasilkan solusi dan inovasi baru yang relevan serta produk dan layanan yang kompetitif. Selain itu, budaya yang berorientasi pada pembelajaran berkelanjutan akan selalu mempromosikan pelatihan, pengembangan keterampilan, dan pembaruan pengetahuan, sehingga karyawan akan lebih siap untuk menghadapi tantangan baru dan menciptakan solusi kreatif. Hasil penelitian Taradita dan Wibawa (2019), Esha dan Dwipayani (2020), Muslim et al. (2021), Efandi et al. (2023), dan Zachro et al. (2024) membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif.

Budaya organisasi juga berperan penting dalam menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif perusahaan. Budaya organisasi yang kuat memengaruhi cara karyawan bekerja, bagaimana mereka berinteraksi dengan teknologi, dan bagaimana bank merespons dinamika pasar yang terus berubah. Di era ekonomi digital, di mana teknologi dan inovasi menjadi kunci keberhasilan, budaya organisasi yang mendukung keterbukaan, inovasi, dan kolaborasi dapat menjadi aset strategis dalam memenangkan persaingan.

Budaya organisasi yang berorientasi pada inovasi dapat menjadi pendorong utama bagi perusahaan untuk terus berkembang. Perusahaan yang memiliki budaya inovatif biasanya mendorong karyawan untuk berpikir kreatif, mengajukan ide-ide baru, dan berani mengambil risiko dalam menciptakan produk atau layanan baru. Inovasi ini sangat penting untuk bersaing dengan kompetitor sejenis yang selalu mengembangkan solusi teknologi terbaru. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung inovasi, perusahaan dapat terus berinovasi dan menawarkan produk-produk yang relevan dengan kebutuhan pelanggan, sehingga mereka dapat

mencapai keunggulan kompetitif. Selain itu, budaya organisasi yang fleksibel dalam menghadapi perubahan pasar juga penting dalam mempertahankan keunggulan kompetitif. Industri perbankan sering menghadapi perubahan regulasi, teknologi, dan perilaku nasabah yang cepat. Bank yang memiliki budaya fleksibel, di mana perubahan diterima sebagai bagian dari proses bisnis, akan lebih siap beradaptasi dan mengubah strategi mereka sesuai dengan kebutuhan. Budaya yang terbuka terhadap perubahan memungkinkan bank untuk tetap relevan dan tanggap terhadap tren terbaru, yang menjadi kunci untuk bertahan dalam persaingan yang ketat. Hasil penelitian Putri dan Murwaningsari (2023), Kusuma et al. (2023), Harahap et al. (2024), serta Kusuma dan Muafi (2024) membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing. Di sisi lain, hasil penelitian Jayanagara et al. (2022) dan Sastryawanto et al. (2024) membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap keunggulan bersaing.

PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi adalah bank yang dimiliki oleh pemerintah daerah Provinsi ataupun pemerintah kabupaten serta kota Jambi. Penggunaan layanan *mobile payment* pada aplikasi Bank Jambi Mobile, merupakan salah bentuk *digital banking* yang diterapkan Bank Pembangunan Daerah Jambi. Dalam transformasi digital yang dilakukan, Bank Pembangunan Daerah Jambi menggunakan pendekatan *hybrid banking* dalam operasional perusahaan. Menurut Chaudhary dan Nalwaya (2020) pendekatan *hybrid banking* dalam industri perbankan merujuk pada kombinasi dari dua pendekatan utama, yaitu digitalisasi dan interaksi fisik melalui kantor cabang. Strategi ini menggabungkan keunggulan

teknologi digital dengan layanan personal yang dihadirkan oleh cabang fisik bank, yang memungkinkan bank untuk menjangkau berbagai segmen nasabah dengan lebih efektif. Dalam konteks persaingan yang ketat di industri perbankan, penerapan *hybrid banking* dapat memberikan keunggulan bersaing yang signifikan bagi bank karena mengoptimalkan pengalaman nasabah dan operasional bisnis.

Pendekatan *hybrid banking* memungkinkan bank untuk menawarkan fleksibilitas yang lebih besar kepada nasabah. Melalui penggunaan teknologi digital, seperti aplikasi *mobile banking*, layanan perbankan dapat diakses kapan saja dan di mana saja. Namun, untuk nasabah yang tetap membutuhkan interaksi langsung atau penanganan kasus-kasus yang kompleks, bank masih menyediakan kantor cabang fisik. Dengan demikian, nasabah dapat memilih saluran layanan yang sesuai dengan kebutuhan mereka, baik digital maupun tatap muka. Fleksibilitas ini meningkatkan kenyamanan dan kepuasan nasabah, yang pada akhirnya memperkuat loyalitas dan keunggulan kompetitif bank. Selain itu, pendekatan ini juga dapat memperluas jangkauan pasar bank. Dengan memanfaatkan teknologi digital, bank dapat menjangkau nasabah yang mungkin tidak memiliki akses mudah ke kantor cabang fisik, seperti di daerah terpencil. Di sisi lain, kantor cabang fisik tetap memainkan peran penting dalam membangun hubungan personal dengan nasabah lokal yang menghargai interaksi tatap muka. Kombinasi ini memungkinkan bank untuk memperluas basis nasabah mereka di berbagai wilayah geografis, yang berkontribusi pada pertumbuhan bisnis dan daya saing mereka di pasar yang lebih luas (Kumar et al., 2022).

Penerapan *hybrid banking* oleh Bank Pembangunan Daerah Jambi didasarkan pada tiga landasan utama. *Pertama*, digitalisasi proses bisnis untuk meningkatkan produktivitas dan berfokus pada efisiensi. Hal ini diimplementasikan melalui aplikasi layanan perbankan. *Kedua*, Bank Pembangunan Daerah Jambi harus menyiapkan *platform* digital untuk masuk ke dalam ekosistem bisnis. Hal ini menjadi sumber pertumbuhan baru bagi perusahaan karena mendorong peningkatan dana murah (CASA), *fee based income*, dan nasabah baru. *Ketiga*, Bank Pembangunan Daerah Jambi harus berinovasi dalam *financial technology* dengan pendekatan *fully digital and new business model*, yang bertujuan untuk memberikan layanan kepada nasabah dengan lebih cepat dan efisien.

Terkait transformasi digital, Bank Pembangunan Daerah Jambi telah menerapkan layanan digital sejak diluncurkannya mobile banking pada 2017 yang menjadi salah satu *milestone* digitalisasi perusahaan. Namun, tetap konsisten dan *concern* terhadap peningkatan infrastruktur dan kualitas SDM (sumber daya manusia) khususnya di bidang IT (teknologi informasi) termasuk dari sisi pengembangan *software* dan *hardware*, serta keandalan DRP (*disaster recovery planning*) dan DRC (*disaster recovery center*). Transformasi digital Bank Pembangunan Daerah Jambi dilakukan berdasarkan tiga pilar. *Pertama*, *digitizing core*, yaitu mendigitalisasi proses bisnis secara bertahap yang sebelumnya manual dalam rangka mendorong produktivitas. Saat ini Bank Jambi sudah menerapkan *open banking* berbasis API (*Application Programming Interface*), dimana sistem ini memungkinkan aplikasi pihak ketiga terintegrasi dengan layanan perbankan dan data nasabah secara aman. *Kedua*, membangun *digital ecosystem*, yaitu

pengembangan ekosistem layanan keuangan bagi nasabah sebagai strategi meningkatkan likuiditas yang sehat, serta sumber pertumbuhan yang baru. *Ketiga*, menciptakan *new digital proposition*, yaitu pengembangan produk dan layanan perbankan berbasis *digital banking*.

Keseriusan Bank Pembangunan Daerah Jambi dalam transformasi digital dapat dilihat dari inovasi layanan digital yang telah dilakukan salah satunya yaitu layanan *Instan Loan* Bank Jambi pada aplikasi Bank Jambi Mobile. Inovasi ini merupakan bentuk respon perusahaan terhadap perilaku nasabah khususnya dari kalangan Aparatur Sipil Negara di lingkup pemerintah daerah kota dan kabupaten di Provinsi Jambi yang pembayaran gajinya melalui Bank Jambi. Layanan *instan loan* merupakan salah satu keunggulan yang hanya dimiliki Bank Jambi karena merupakan satu-satunya yang ada di Indonesia hingga saat ini. Inovasi ini mengantarkan Bank Jambi meraih penghargaan *20 Top Digital Financial Brands Awards 2024*, Kategori Bank Daerah dengan raihan *e-loan* dari The Economic Media. Tercatat pencairan *instant loan* Mei 2022 hingga 19 Februari 2024, untuk Pencairan *instant loan* Bank Jambi berhasil membukukan keseluruhan sebesar Rp 68.901.000.000. Selain itu, pada tahun 2023 Bank Jambi juga memperoleh penghargaan *Top Digital Implementation* bintang empat. Kemudian dari aspek kinerja perbankan, Bank Jambi juga berhasil meraih penghargaan *The Excellent Performance Bank in 25 Consecutive Years 1998-2023*, yakni penghargaan bank dengan kinerja luar biasa selama 25 tahun berturut-turut.

Keunggulan dan keberhasilan yang diraih Bank Pembangunan Daerah Jambi tidak terlepas dari peran kepemimpinan digital yang diterapkan oleh Direktur

Utama Bank Jambi. Pimpinan perusahaan mampu memobilisasi sumber daya, membangun tim digital, dan mengelola perubahan budaya organisasi yang diperlukan untuk mendukung transformasi digital di Bank Jambi. Selain itu, pimpinan perusahaan juga mendorong dan mendukung inisiatif inovasi dari tim atau divisi yang dipimpinnya. Contohnya, pimpinan mengalokasikan sumber daya dan waktu untuk proyek inovatif yang diusulkan bawahannya. Pimpinan perusahaan juga terus memperkuat infrastruktur IT dengan menyusun *master plan* IT yang terdiri dalam 4 langkah. *Pertama, foundation building* yaitu membangun proses pendukung seperti tata kelola dan pengendalian internal, disertai dengan kualitas SDM IT dan perencanaan infrastruktur yang baik. *Kedua, technology enhancement (IT infrastructure & application)*, dengan menyediakan dan mengembangkan seluruh infrastruktur IT dan aplikasi untuk meningkatkan kualitas layanan IT. *Ketiga, technology enhancement (service & e-channel)*, dengan proaktif dalam memenuhi kebutuhan pemerintah daerah dan nasabah umum melalui pengembangan layanan dan *channel* untuk kemudahan dalam bertransaksi dimana saja dan kapan saja. *Keempat, service optimization* berupa peningkatan kualitas layanan teknologi informasi dengan menjaga konsistensi dari kualitas layanan. Penghargaan yang diraih Direktur Utama Bank Jambi yaitu *Leader Top Digital Implementation 2023*, merupakan bukti kompetensi digital dan keberhasilan pimpinan perusahaan dalam digitalisasi Bank Jambi.

Bank Pembangunan Daerah Jambi secara konsisten terus berinovasi untuk mengejar ketertinggalan dari kompetitornya dalam menguasai pangsa pasar baik di Kota maupun Kabupaten di Provinsi Jambi. Adapun produk berbasis IT hasil

inovasi yang telah digunakan untuk meningkatkan kualitas layanan digital bank, selain dari aplikasi Bank Jambi Mobile dan *Instan Loan*, yaitu:

1. *Smart branch system* yang dikembangkan sejak tahun 2018, dimana produk ini berupa layanan mandiri bagi nasabah guna melakukan setor dan tarik tunai, juga ada layanan transfer. Dengan fitur unggulan transaksi RTGS (*Real-Time Gross Settlement*) atau merupakan jenis pembayaran untuk pengiriman uang dalam jumlah besar. Kemudian fitur transaksi Sistem Kliring Nasional (SKN) yang mempercepat layanan dan mempermudah nasabah dalam melakukan transaksi.
2. *Branch digitalization (smart branch system, KIOSK, customer on boarding)* yaitu kumpulan proses perbankan yang menggunakan proses digital dalam pengoperasiannya. Seperti SBS (tarik, setor dan transfer secara *digital paperless*), COB (pembukaan rekening dan deposito secara digital dengan prinsip kegiatan/*event* serta jemput target ke lokasi-lokasi *mapping* Bank Jambi), dan KIOSK (*self service* pembukaan rekening dan deposito).
3. *Channel 9* yang dikembangkan sejak tahun 2020, yakni berupa program digitalisasi bagi individu, pelaku UMKM, dan pelaku industri atau bisnis di Provinsi Jambi. Produk ini memiliki fitur unggulan aplikasi Pesantren, aplikasi Warung (Mpos/Laku Pandai), dan Koperasi. Melalui produk ini, Bank Jambi mendapatkan dana murah dari nasabah, serta membangun jaringan tanpa membangun kantor fisik ke 163 kelurahan dan 1.399 desa di Provinsi Jambi. Adapun manfaat produk ini bagi nasabah yaitu membantu

para pelaku industri atau UMKM dan pesantren dalam mengelola administrasi keuangannya.

4. Agen 9 yang dikembangkan sejak tahun 2019, yakni layanan inklusi Laku Pandai Bank Jambi (Program OJK) dengan fitur unggulan berupa setor dan tarik tunai, pembukaan rekening tabungan *Basic Saving Account* (BSA), pembayaran dan pembelian. Dengan manfaat bagi perusahaan dapat meningkatkan *Fee Base Income*. Layanan ini menguntungkan nasabah karena dapat memperoleh layanan tanpa harus datang ke kantor bank.
5. BOST atau Bank Jambi *Original Scoring Tools* adalah aplikasi kredit untuk mendapatkan nilai *scoring* data debitur apakah dapat dipertimbangkan atau tidak dapat dipertimbangkan dalam proses pengajuan kredit baik konsumtif maupun produktif.
6. SIMPEG atau Sistem Informasi Manajemen Pegawai adalah aplikasi yang dikembangkan secara internal dan terintegrasi dengan aplikasi KPI (*Key Performance Indicator*) yaitu penilaian kinerja pegawai.
7. FLPP Bank Jambi adalah aplikasi pengajuan dana KPR Subsidi ke PPDPP Kementerian PUPR secara *host to host* baik konvensional maupun syariah.
8. *Electronic Payment Solution* (EPS), yaitu aplikasi pembayaran PBB secara kolektor.
9. *Risk Based Bank Rating* (RBBR), yaitu aplikasi untuk mengukur tingkat kesehatan Bank.
10. *Safe Deposit Box* (SDB), yaitu aplikasi untuk *management* SDB nasabah Bank Jambi.

11. *Cash Management System* (CMS) yang ditujukan untuk membantu pemerintah kota dan kabupaten dalam rangka menyukseskan program *cashless* yang selaras dengan program Bank Indonesia (BI).
12. Sistem IT berbasis *cloud* yang merupakan hasil kerja sama dengan Amazon Web Services (AWS) untuk meningkatkan keamanan data dan transaksi nasabah.

Produk-produk berbasis IT tersebut merupakan bukti komitmen pimpinan perusahaan dalam mendorong perilaku kerja inovatif karyawan, agar terus berinovasi dan menghasilkan produk dan layanan yang relevan dengan kebutuhan nasabah saat ini. Namun upaya dalam mendorong perilaku kerja inovatif tersebut juga mengalami hambatan, dimana masih ada karyawan yang kurang proaktif dan adaptif ketika menghadapi perubahan dan tantangan dalam pekerjaan, seperti; kurangnya upaya untuk mengedukasi nasabah dalam proses adopsi dan penggunaan layanan mobile payment atau layanan digital terbaru lainnya, kurang berusaha mempelajari atau memahami cara kerja teknologi baru yang dapat meningkatkan efisiensi dan efektifitas proses bisnis internal, kurang gigih dalam mencari cara alternatif untuk mengatasi hambatan atau kesulitan dalam pekerjaan, cenderung mengandalkan prosedur atau metode kerja lama meskipun ada cara yang lebih efisien dan diperbarui, serta kurang menunjukkan antusiasme atau dukungan terhadap inisiatif perubahan yang dilakukan oleh perusahaan.

Terkait budaya organisasi PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi memperlihatkan adanya dukungan terhadap inovasi, dimana karyawan didorong untuk mencari cara baru dalam meningkatkan proses kerja maupun dalam

pelayanan perbankan, contohnya setiap karyawan diberikan kesempatan untuk mengajukan gagasan baru yang dapat meningkatkan efisiensi dan kualitas layanan. Selain itu, budaya ini juga mendorong pemanfaatan teknologi untuk memproses data nasabah, efisiensi operasional perusahaan, menganalisis tren, dan memberikan layanan yang lebih baik kepada nasabah. Budaya lainnya yaitu adanya keterbukaan terhadap perubahan, dimana budaya ini mendorong setiap karyawan untuk tidak takut akan perubahan dan memfasilitasi mereka untuk beradaptasi dengan cepat. Misalnya mengadakan pertemuan rutin di mana setiap karyawan dapat berbicara tentang perkembangan market share nasabah dan kredit, perkembangan teknologi perbankan terkini yang dapat diadopsi perusahaan, serta perubahan regulasi perbankan dan dampaknya pada proses bisnis internal perusahaan. Hal ini tentunya akan memberi mereka pemahaman yang lebih baik tentang perubahan yang akan datang.

Merujuk pada hasil penelitian terdahulu dan konsep hubungan antara kepemimpinan digital, budaya organisasi, perilaku kerja inovatif, dan keunggulan bersaing, serta fakta-fakta terkait fenomena keempat variabel tersebut di PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi, merupakan suatu studi empiris yang perlu dilakukan agar diketahui seberapa besar kontribusi pengaruh kepemimpinan digital, budaya organisasi, dan perilaku kerja inovatif terhadap keunggulan bersaing PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi. Di samping itu, masih adanya kesenjangan (*gap*) diantara hasil penelitian terdahulu, juga menjadi alasan dilakukannya penelitian ini untuk menguji konsistensi hubungan kausalitas diantara keempat variabel tersebut. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul “**Model**

Peningkatan Keunggulan Bersaing PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi melalui Kepemimpinan Digital dan Budaya Organisasi yang dimediasi oleh Perilaku Kerja Inovatif’.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar permasalahan yang dipaparkan pada poin sebelumnya, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan digital terhadap perilaku kerja inovatif karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi?
2. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap perilaku kerja inovatif karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi?
3. Bagaimana pengaruh perilaku kerja inovatif terhadap keunggulan bersaing PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi?
4. Bagaimana pengaruh kepemimpinan digital terhadap keunggulan bersaing PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi?
5. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap keunggulan bersaing PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi?
6. Bagaimana pengaruh kepemimpinan digital terhadap keunggulan bersaing PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi, melalui perilaku kerja inovatif?
7. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap keunggulan bersaing PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi, melalui perilaku kerja inovatif?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan sebelumnya, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh kepemimpinan digital terhadap perilaku kerja inovatif karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi.
2. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap perilaku kerja inovatif karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi.
3. Menganalisis pengaruh perilaku kerja inovatif terhadap keunggulan bersaing PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi.
4. Menganalisis pengaruh kepemimpinan digital terhadap keunggulan bersaing PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi.
5. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap keunggulan bersaing PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi.
6. Menganalisis pengaruh kepemimpinan digital terhadap keunggulan bersaing PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi, melalui perilaku kerja inovatif.
7. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap keunggulan bersaing PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi, melalui perilaku kerja inovatif.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat sebagai berikut:

1. Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai model pengembangan teori dalam ilmu manajemen kewirausahaan, khususnya tentang faktor-faktor yang mempengaruhi keunggulan bersaing pada perusahaan perbankan.

2. Secara praktis, merupakan bahan masukan bagi PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi terkait dalam upaya meningkatkan keunggulan bersaing melalui penerapan kepemimpinan digital, budaya perusahaan yang tepat, dan perilaku kerja yang inovatif.