

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Permasalahan**

Pandemi *Covid-19* yang begitu banyak menimbulkan dampak terhadap aktivitas perekonomian global dan nasional juga turut dirasakan oleh industri perbankan. Pada tahun 2020 perbankan di Indonesia sangat diuji dengan adanya pandemi *Covid-19*. Pada bulan April-Juni tersebut pandemi *Covid-19* sedang maraknya dan sedang dalam tahap genting. Di tengah tekanan pandemi *Covid-19* April 2020 hingga saat ini program restrukturisasi masih berjalan demi menjaga keseimbangan dunia perbankan.

Sebagai penghargaan kepada pelaku perbankan tangguh pemerintah memberikan apresiasi kepada top 50 bank 2020 yang tangguh saat pandemi. Berdasarkan berita dari Warta Ekonomi.co.id diperoleh data peringkat bank dengan buku 3 nilai platinum yang paling kuat hadapi tantangan di era pandemi :  
PT BPD

Jawa Timur Tbk, PT Bank BNI Syariah, PT Bank DBS Indonesia, PT Bank Mega Tbk, PT BPD Jawa Barat dan Banten Tbk, PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional Syariah, PT Bank BTPN Tbk, PT Bank OCBC NISP Tbk, PT Bank HSBC Indonesia, PT Bank Syariah Mandiri, dan PT Bank KEB Hana Indonesia. Meskipun PT Bank Pensiunan Nasional Syariah termasuk dalam kategori bank tangguh di era pandemi, namun perilaku inovatif tetaplah diperlukan dalam mempertahankan konsistensi dari penghargaan tersebut, cara manajemen nasabah

serta tips dan trik marketing yang lebih inovatif agar banyak ibu-ibu yang tertarik bergabung dan tetap loyal terhadap PT.Bank Tabungan Pensiunan Nasional Syariah. Karena kondisi seperti sekarang ini perusahaan sangat membutuhkan karyawan yang mampu melihat peluang,menciptakan ide-ide atau inovasi baru untuk kemudian direalisasikan sehingga dapat meningkatkan kinerja di dalam organisasi. Meskipun bank lain seperti Bank Rakyat Indonesia,bank Mandiri dan bank-bank lainnya memberlakukan program restrukturisasi, PT.Bank Tabungan Pensiunan Nasional Syariah selama masa pandemi tidak memberlakukan restrukturisasi angsuran para nasabahnya, namun untuk pembayaran angsuran nasabah tetap bisa dikondisikan dengan baik meskipun tidak 100 persen membayar secara penuh di hari angsurannya,mengingat pandemic yang memberikan dampak bagi usaha mereka.

Peneliti pertama kalinya melakukan wawancara kepada Senior Business manager PT.Bank Tabungan Pensiunan Nasional Syariah area Magelang memaparkan bahwa bulan februari dari selama pandemi sejak bulan April hingga desember akhir tahun 2020 *Run Off* angsuran yang masuk masih sekitar 75% berdasarkan data bulan Desember 2020. Menjadi salah satu bank yang memperoleh apresiasi dari pemerintah PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional Syariah Magelang regional Jateng 7 lebih khususnya yang mana akan menjadi tempat peneliti memperoleh data penelitian. PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional Syariah Magelang regional Jateng 7 memiliki 170 orang *Community Officer* yang mana mayoritas adalah wanita. Divisi marketing di PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional Syariah disebut dengan *Community Officer (CO)* ,

yang mana *job desk* nya adalah mempromosikan produk dari perusahaan yang dinamakan PMD (Paket Masa Depan) berupa pinjaman untuk modal usaha kepada para ibu-ibu dari kalangan menengah ke bawah yang belum atau sudah memiliki usaha. Selain setiap hari harus mengambil uang angsuran nasabah dari rumah ke rumah para *Community Officer* juga harus melakukan promosi produk dari PT.Bank Tabungan Pensiunan Nasional Syariah tersebut kepada ibu-ibu dari desa ke desa dalam satu lingkup kecamatan, *Community Officer* dituntut untuk dapat merekrut minimal 3 nasabah lama yang gabung kembali dan 2 orang calon nasabah baru. *Community Officer* atau pembina sentra adalah seorang marketing/bankir pemberdaya yang bertugas membina sentra atau sekelompok ibu-ibu yang sudah memiliki pinjaman di PT.Bank Tabungan Pensiunan Nasional Syariah maupun yang akan mengajukan pinjaman baru, kemudian maintenance ketika sudah menjadi nasabah dan melakukan *collection* ketika ada kredit macet di PT.Bank Tabungan Pensiunan Nasional Syariah. Sudah dari jauh-jauh hari para *Community Officer* harus gerak cepat dan selalu kritis dalam menentukan inovasi-inovasi baru apalagi yang harus dia lakukan untuk menciptakan hal-hal baru supaya para ibu-ibu calon nasabah tertarik untuk gabung di P.T BTPN syariah. Misalnya dengan membuat brosur telemarketing semenarik mungkin, mencetuskan ide-ide cara komunikasi yang baik dalam tahap marketing, dan lain sebagainya. Kenapa seorang *Community officer* harus mengasah inovasi-inovasinya? Padahal dengan mengerjakan nasabah *existing* (lanjutan) saja pun sudah dapat gaji dan jikalau tidak *achievement* pun karyawan tidak akan kena potong gaji, apalagi di era pandemi seperti ini untuk memberikan pinjaman ke

calon nasabah baru saja sangat ragu, namun kembali lagi pada diri pribadi masing-masing jika hanya ingin mendapatkan sekedar gaji maka suatu ketika perusahaan menilai kinerja seorang karyawannya dalam hal *performance* sangat kurang maka sangat mungkin sekali perusahaan akan mengeluarkan karyawan tersebut. Namun jika kita selalu mengutamakan prinsip perilaku inovatif itu penting dalam pekerjaan maka dengan sendirinya seorang *Community Officer* akan selalu mengasah dan mengembangkan ide-ide baru sebagai penunjang kinerjanya agar setiap harinya dapat berprogres. Apabila dalam setiap harinya seorang *Community Officer* itu berprogres maka tidak hanya gaji yang ia akan terima, insentif dan promosi jabatan pun akan didapatkan sesuai dengan apa yang telah diupayakan. Pentingnya perilaku inovatif diperbankan supaya bank tersebut tetap dapat bersaing dengan bank atau lembaga sejenis BTPN syariah itulah mengapa seorang *community officer* harus selalu berinovatif di dalam menjalankan *job desk* nya. Di Era saat ini banyak lembaga keuangan dan perbankan yang menawarkan suku Bunga yang lebih rendah dibandingkan BTPN Syariah, maka dari itu sebagai karyawan BTPN Syariah harus loyalitas totalitas dan harus selalu berinovasi supaya dapat mencapai visi dan misi perusahaan. Namun disisi lain berkembangnya perilaku inovatif juga harus diikuti dengan suasana tim yang bersahabat dan lingkungan yang nyaman dan aman semua itu tercakup dalam iklim organisasi. Iklim organisasi merupakan salah satu dari aspek perilaku inovatif.

Peneliti juga melakukan wawancara kepada 6 orang *Community officer* BTPN Syariah cabang kecamatan Candimulyo Magelang terdapat beberapa kasus

yang berkaitan dengan perilaku inovatif. Perilaku inovatif adalah perilaku anggota organisasi untuk menciptakan, mengolah, dan menerapkan ide-ide baru, termasuk produk, teknologi, prosedur, dan proses kerja, dengan tujuan meningkatkan efektivitas kinerja anggota organisasi dan memberikan manfaat bagi organisasi. Peneliti memberikan pertanyaan klarifikasi tentang permasalahan yang ada di P.T BTPN Syariah yang mana maintenance nasabah, perekrutan nasabah baru, serta penanganan kredit macet yang 2 tahun terakhir memberikan dampak yang signifikan bagi pencapaian target perusahaan. Sehingga dibutuhkan inovasi tinggi terkait masalah tersebut supaya tetap tumbuh dan berprogres. Berdasarkan aspek dari (De Jong & Hartog, 2008) untuk mewujudkan perilaku inovatif di BTPN Syariah langkah yang harus dilakukan diantaranya yaitu *opportunity exploration* (melihat peluang), *idea generation* (pembangkit ide), *Championing* (Realisasi gagasan), *Application* (penerapan ide) dan permasalahan yang timbul berdasarkan hasil wawancara yaitu pada aspek awal terkait *opportunity exploration* (melihat peluang) serasa sedang dalam ruang isolasi untuk menemukan peluang ide para *Community officer* sangat kesulitan dikarenakan mobilitas diluar kantor yang cukup menguras tenaga dan pikiran sehingga kembali ke kantor sudah dalam keadaan kelelahan. Dari beberapa hal diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa pikiran yang *fresh*, dan kondisi psikologis yang baik seseorang sangat berpengaruh untuk seseorang dapat berpikir dan menemukan ide-ide baru.

Sugianto dan Sutanto, (2013) berpendapat bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh yang luas, karena juga berpengaruh terhadap efektifitas waktu dan produktivitas organisasi, kemampuan organisasi berinovasi, kepuasan kerja,

dan suasana atau iklim apa saja yang dapat dinikmati oleh rekan organisasi. Harapan *Community Officer* PT Bank BTPN Syariah saat ini adalah supaya perusahaan lebih memperhatikan kepada para *Community Officer* dalam hal kesejahteraan dan iklim organisasi dimanapun ia bekerja. Karena terkadang karyawan memiliki ide tetapi semangat karyawan untuk memperjuangkan ide tersebut untuk menjadi sebuah hasil akhirnya terpatahkan dengan iklim atau suasana lingkungan organisasi yang kurang mendukung. Terkadang ketika karyawan menyampaikan ide tersebut namun atasan terburu-buru untuk menolak ide tersebut padahal ketika ide tersebut dikupas tuntas dan dijalankan bisa jadi dapat memberikan keuntungan dan manfaat bagi perusahaan, namun sayangnya karyawan juga tidak mencari atau membentuk koalisi pendukung dari ide tersebut dan alhasil karyawan hanya mengikuti apa maunya atasan. Dunia saat ini menghadapi kebutuhan akan perubahan untuk meningkatkan dan menjaga kelangsungan bisnis (Robbins & Judge, 2013).

Peneliti sangat antusias dalam melakukan penelitian di era pandemi seperti ini dikarenakan kondisi mental maupun fisik para *Community Officer* sangatlah berbeda dibandingkan sebelum pandemi, karena di era pandemi seperti ini kondisi perekonomian para nasabah dan calon nasabahnya pun sudah sangat berbeda jauh dari sebelum pandemi. Terkadang ada nasabah/ibu-ibu yang perekonomiannya sempat surut jauh namun tetap bisa mengangsur tetap bisa membeli pakaian dan lain sebagainya, ada juga nasabah yang ketika pandemi ini kondisi keuangannya sangat parah untuk makan pun terkadang kesusahan sehingga ketika ditawarkan untuk ikut gabung pinjaman kelompok di BTPN Syariah masih sangat ketakutan

kalau nantinya ditengah perjalanan tidak bisa membayar angsuran. Berdasarkan informasi dari situs Kontan.co.id yang ditulis oleh (Sulistyo, 2020) ada beberapa strategi inovasi agar perbankan tetap dapat exis, karena tidak banyak perusahaan yang bangkrut di era pandemi ini. Maka sebagai *Community Officer* harus gerak cepat dalam *actionnya* berikut beberapa strategi perbankan yang dapat diterapkan di BTPN Syariah : (1). Memitigasi risiko dengan tepat (2). Bank harus fokus pada yang tepat (3). Digital banking (4). Inovasi dan kreativitas bank (5). Penggunaan tools zoom untuk *On The Spot* (OTS). (6). Pendampingan dan konsultasi bisnis (7). Pendidikan dan pelatihan bagi para pelaku UMKM.

PT Bank BTPN Syariah masih terbilang muda karena baru 7 tahun berkiprah di perbankan Syariah, namun tidak berarti bahwa perusahaan ini tidak memiliki kelemahan dan ancaman. Supaya dapat mengetahui kelemahan, ancaman, kekuatan, dan peluang dari PT Bank BTPN Syariah maka perusahaan ini kemudian melakukan analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities, Threat*). Masalah yang berkaitan dengan yang ada di PT Bank BTPN Syariah yaitu *Weakness*. *Weakness* yaitu suatu keterbatasan, kekeliruan, ataupun kekurangan yang mana kekurangan tersebut jika tidak segera diatasi maka akan menghambat perusahaan untuk berkembang mencapai tujuannya. Kenyataannya, tidak semua atasan menekankan kepada para *Community officer*-nya harus selalu memiliki prinsip untuk berperilaku inovatif demi menjaga dan mempertahankan prestasi-prestasi yang telah diraihny. Tentunya perilaku inovatif inilah yang akan berperan penting bagi keberhasilan perusahaan dalam lingkungan bisnis yang cukup dinamis, maka dari itu karyawan yang memiliki perilaku inovatif dapat

menjadi penggerak utama dalam perusahaan dan dapat menjadikan perbaikan bagi perusahaannya (Yuan & Woodman, 2010).

Wahono dan Abdullah, (2010) berpendapat bahwa inovasi merupakan strategi untuk memperoleh keunggulan bersaing, karena tujuan utama dari inovasi adalah untuk memenuhi permintaan, sehingga produk yang inovatif dapat digunakan sebagai keunggulan bersaing perusahaan. Namun kelemahan dari BTPN Syariah yaitu ada pada kurangnya melakukan training hukumnya supaya lebih gerak cepat dalam melihat peluang dan menciptakan ide atau inovasi baru supaya dapat mencapai tujuan perusahaan, sehingga bisa lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya. Setidaknya PT. Bank BTPN Syariah dapat memberikan pembiayaan kepada nasabahnya beserta fasilitas yang lebih menarik daripada kompetitor lainnya. Dalam mengatasi permasalahan tersebut ikut andil pimpinan serta iklim organisasi sangatlah dibutuhkan.

Menurut (Muthohirin, 2014) menyatakan bahwa karyawan akan mudah menemukan ide dalam berinovasi jika perusahaan berusaha mengonsept suasana tempat kerja yang memadai bagi pekerjanya, hal tersebut bertujuan untuk memberikan kenyamanan bekerja dan memudahkan dalam bekerja untuk mengembangkan tujuan perusahaan. Sebuah organisasi yang memiliki suasana kerja inovatif juga akan memudahkan respon karyawan terhadap tantangan yang muncul dari lingkungannya dengan lebih cepat dan lebih baik dibandingkan organisasi yang kurang inovatif. Perilaku inovatif karyawan menjadi sangat penting perannya dalam mengembangkan dan memunculkan ide atau gagasan baru untuk mencapai tujuan perusahaan tersebut. Jika seorang karyawan hanya

bekerja sekedar bekerja tanpa memiliki inovasi bagi perkembangan perusahaannya maka perusahaan tersebut selamanya tidak akan berkembang. Inovasi-inovasi karyawan juga sangat diperlukan dalam peran serta memajukan perusahaan nya tempat dimana ia bekerja. Seperti pemaparan seorang ahli bahwa perilaku inovatif menekankan memiliki sikap kreatif dan dengan demikian mengalami proses perubahan dari sikap tradisional ke sikap modern, atau dari sikap yang belum maju ke sikap yang sudah maju.

De Jong & Hartog, (2008) mengartikan perilaku inovatif sebagai tindakan individu yang mampu menciptakan ide baru yang berguna mengenai proses, produk, atau prosedur kepada kelompok kerja atau perusahaan. Selain itu menurut (Janssen, 2000) berpendapat bahwa perilaku inovatif di tempat kerja yaitu sebuah upaya yang menemukan, mempromosikan, dan mengimplementasikan ide dalam lingkup tugas, kelompok kerja, dan organisasi untuk memberikan keuntungan dan manfaat bagi perusahaan. Kemudian seorang ahli bernama (West, 1997) menggambarkan beberapa karakteristik perilaku inovatif, yaitu kecenderungan untuk menciptakan ide-ide baru, toleransi terhadap ambiguitas, keinginan didorong oleh efisiensi, inovasi dan pencapaian. Perilaku inovatif seseorang dapat berasal dari lingkungan di dalam maupun di luar organisasi. Iklim organisasi dapat digunakan untuk menganalisis lingkungan internal suatu organisasi. Iklim persepsi karyawan yang positif akan mengarah pada perilaku inovatif yang muncul dari ide-ide baru yang tidak terkekang dan didukung oleh perusahaan.

Berdasarkan ciri-ciri di atas tuntutan dari atasan perihal target yang harus dicapai perorangnya menjadikan tiap-tiap karyawan harus berpikir keras dalam

menciptakan inovasi-inovasi baru dalam *maintenance* nasabahnya agar tetap setia pada BTPN syariah. Dengan kondisi seperti yang sekarang ini karyawan harus dapat segera menyesuaikan dengan iklim organisasi di dalam kantor perusahaannya maupun dengan kondisi lapang yang sedang maraknya perihal pandemi yang sekarang berada pada tahap PPKM level 4. PPKM atau Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat mengakibatkan banyak dusun-dusun yang memberlakukan peraturan ketat tidak boleh ada petugas bank atau tamu dari luar yang akan berkunjung ke dusun tersebut sehingga mengakibatkan banyak karyawan BTPN Syariah yang mengeluhkan hal tersebut karena merasa sangat kesusahan menciptakan inovasi-inovasi disaat-saat pandemi seperti ini. Sudah lelah di lapang karena terkadang harus berdebat dengan beberapa aparat agar bisa masuk ke dusun tersebut untuk mengambil angsurannya di kantor karyawan masih harus dituntut dengan target pencairan dan masih harus juga harus berpikir bagaimana cara mempertahankan para nasabahnya agar tetap lancar membayar angsurannya, tetap lanjut siklus di BTPN Syariah dan tidak pindah kelain hati. Melihat kondisi yang seperti ini memanglah bukan suatu hal yang mudah bagi kami para garda terdepan BTPN syariah karena harus berpikir keras supaya dapat menciptakan inovasi-inovasi baru guna mempertahankan para nasabah tercinta kami dan tetap memiliki progres setiap harinya. Oleh karena itu peneliti tertarik untuk mengetahui lebih jauh lagi bagaimana iklim organisasi di era pandemi ini akan berpengaruh terhadap perilaku inovatif para karyawan BTPN Syariah.

Menurut (Ancok, 2012) ada tiga faktor yang dapat mempengaruhi sebuah perilaku inovatif yaitu : faktor manusia : faktor yang berfungsi sebagai penunjang inovasinya, faktor kepemimpinan : yaitu faktor berfungsi memberikan kontribusi dalam kemajuan inovasi pada manusia-manusia yang dipimpinnya dengan cara mengapresiasi setiap gagasan manusia-manusia yang dipimpinnya, faktor struktur organisasi : yaitu faktor sebagai penghubung antara manusia dengan organisasi dalam menyediakan sarana dan prasarana serta menciptakan iklim organisasi supaya anggotanya dapat berinovasi dengan semaksimal mungkin.

Iklim organisasi yang positif dapat meningkatkan keinginan karyawan untuk berperilaku inovatif . (Imran, Saeed, Haq, & Fatima, 2010) mengemukakan bahwa iklim organisasi memberikan pengaruh terhadap perilaku inovatif yang dapat diartikan semakin baik iklim organisasi maka semakin tinggi perilaku inovatif. Menurut (Ancok, 2012) iklim organisasi ikut serta dalam mempersiapkan inovasi pada karyawan dengan memberikan dorongan dan perubahan situasi yang fleksibel, sehingga hal tersebut dapat membuka ide-ide seorang karyawan dalam memecahkan masalah dari sudut pandang lain. Dalam sebuah penelitian yang dilakukan oleh (Hutahaean, 2005) di sebuah pemasaran PT. Fajar Surya Wisesa, iklim organisasi berkontribusi dalam memunculkan perilaku inovatif sehingga korelasi antara iklim organisasi dengan perilaku inovatif sangat lah penting guna mewujudkan visi dan misi suatu perusahaan. Seorang ahli bernama (Hammond, Neff, Farr, Schwall, & Zhao, 2011) menyatakan bahwa iklim organisasi yang positif, seperti partisipatif, terbuka, dan aman membuat karyawan semakin termotivasi untuk menunjukkan tingkah laku inovatif. Pernyataan tersebut kemudian

didukung oleh beberapa ahli lain yaitu (Patterson, Kerrin & Gatto-Roissard, 2009) yang menyatakan bahwa iklim organisasi turut mendukung timbulnya ide-ide baru. Iklim organisasi yang positif yang akan mempengaruhi perilaku inovatif dapat diberikan dengan cara memberikan motivasi intrinsik pada karyawan dan membuat merasa mendapatkan dukungan penuh dari perusahaannya, sehingga karyawan tidak sungkan untuk menampilkan perilaku inovatif (Shalley, Zhou, & Oldham, 2004). Penelitian yang dilakukan oleh (Solomon, Winslow, & Tarabishy, 2004) menemukan bahwa iklim organisasi adalah sebuah faktor esensial yang dapat mempengaruhi perilaku inovatif pada individu. Hal tersebut disebabkan karena iklim organisasi dapat merefleksikan keyakinan dan psychological meanings dari setiap karyawan kepada lingkungan dan berusaha mewujudkannya. Untuk itu penting bagi perusahaan PT Bank BTPN Syariah untuk mendesain iklim organisasi yang positif dan mendukung karyawan untuk menampilkan perilaku inovatif karena iklim organisasi yang positif dapat dipersepsikan sebagai dukungan dan wujud perhatian perusahaan terhadap karyawannya, oleh karena itu karyawan akan terpacu untuk menunjukkan perilaku inovatif dan dapat memberikan keuntungan serta manfaat bagi perusahaan tempat ia bekerja.

## **B. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

### **1. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara iklim organisasi dengan perilaku inovatif pada karyawan PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Syariah area Magelang.

## 2. Manfaat Penelitian

### a. Manfaat teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dalam bidang Psikologi Industri dan Organisasi (PIO) terkait perusahaan PT Bank BTPN Syariah Magelang dan hubungan kedua variabel karyawan PT Bank BTPN Syariah Magelang.

### b. Manfaat Praktis

#### 1). Manfaat bagi subjek

Hasil dari penelitian ini diharapkan menjadi salah satu sumber informasi bagi subyek bahwasannya di dalam menjalankan *job desk* nya sebagai *Community Officer* diperlukan perilaku inovatif yang seimbang dengan didukungnya iklim organisasi yang positif, sehingga kinerjanya dapat memberikan manfaat bagi organisasi.

#### 2). Manfaat Bagi PT Bank BTPN Syariah

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi gambaran bagi perusahaan agar lebih memperhatikan perilaku inovatif karyawannya dengan didukung iklim organisasi yang positif sehingga karyawan dapat bekerja lebih produktif lagi.