

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Perkembangan teknologi digital yang pesat telah mengarahkan organisasi untuk secara menyeluruh melakukan perubahan secara cepat sebagai upaya untuk dapat terus berkompetisi. Kondisi perubahan yang sangat cepat dan rentan, lingkungan yang semakin tidak pasti, kompleksitas faktor dalam lingkungan organisasi, dan ketidakjelasan rantai masalah, memaksa organisasi untuk selalu mencari cara agar mampu beradaptasi dan bergerak semakin dinamis. Perubahan ini merevolusi cara organisasi untuk berhubungan dengan pelanggan, cara organisasi menjalankan operasi bisnis, memahami model bisnis dan bagaimana mengatur organisasi (Westerman & Bonnet, 2015).

Kondisi perekonomian global dan penggunaan teknologi yang luas telah mengubah bisnis keuangan di seluruh dunia termasuk perbankan yang melakukan beberapa fungsi penting dalam perekonomian (OECD, 2020). Di sektor keuangan ini, bank menjadi salah satu pelopor dalam adopsi teknologi informasi karena sebagian besar proses dalam perbankan didukung oleh teknologi informasi (Alt & Puschmann, 2012). Munculnya perusahaan finansial dengan inovasi berbasis teknologi atau yang dikenal dengan *financial technology (fintech)* juga menambah persaingan di sektor keuangan. Kemudahan dan kecepatan transaksi yang ditawarkan oleh perusahaan *fintech* pada pelanggan (Saksonova *et al.*, 2017), seolah menjawab permasalahan akses keuangan masyarakat pada perbankan sebagai

lembaga keuangan konvensional. Perubahan ini mengharuskan bank berfikir inovatif untuk melakukan perubahan, baik dengan cara meningkatkan investasi di bidang teknologi, memikirkan kembali saluran distribusi layanan, maupun meningkatkan standarisasi pada fungsi *back-office* (Romanova & Kudinska, 2016). Perubahan perilaku konsumen juga menuntut perbankan untuk lebih adaptif dengan teknologi digital (Arham, 2020).

Di Indonesia, persaingan di sektor keuangan juga sangat dirasakan oleh bank berlabel syariah (Komite Nasional Keuangan Syariah, 2018). Meskipun bank syariah semakin berkembang dan memiliki pasar yang jelas dan besar tetapi sampai dengan laporan Juni 2020 jumlah nasabah bank syariah baru mencapai sekitar 12 persen dari total populasi muslim di Indonesia (Arham, 2020). Selain itu, pangsa pasar bank syariah per Juni 2020 masih di angka 6,18 persen (Otoritas Jasa Keuangan, 2020b). Data pertumbuhan market share bank di Indonesia diperlihatkan pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1 Pertumbuhan Market Share Perbankan (dalam %)

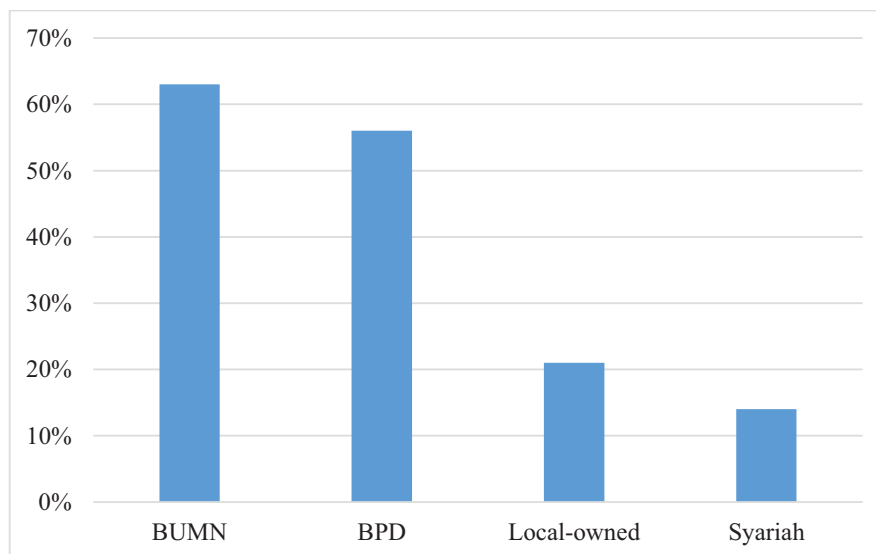
Tipe Bank	Tahun				
	2016	2017	2018	2019	2020
Bank Syariah	4.86	5.57	5.96	5.95	6.18
Bank Konvensional	95.14	94.43	94.04	94.05	93.82

Sumber: ojk.go.id

Perolehan ini masih jauh dari target yang telah ditetapkan oleh Pemerintah Indonesia dimana rentang waktu hingga 2024, *market share* keuangan syariah secara keseluruhan diharapkan mampu mencapai 20% (Komite Nasional Keuangan Syariah, 2018). Masih rendahnya pangsa pasar bank syariah di Indonesia disebabkan oleh beberapa hal diantaranya adalah masih rendahnya tingkat literasi

keuangan syariah, produk bank yang masih belum variatif, sumber daya manusia yang kurang berkualitas, serta kurangnya penerapan teknologi (Otoritas Jasa Keuangan, 2020a). Masalah-masalah ini menahan laju bank syariah untuk berkompetisi di mana pada era banking 4.0 saat ini mengharuskan bank syariah mampu membuat lebih banyak inovasi baik pada produk maupun layanan (Otoritas Jasa Keuangan, 2020a).

Hasil riset PricewaterhouseCoopers (PwC) mengenai *Digital Banking in Indonesia 2018* juga mengemukakan bahwa meskipun bank-bank telah memandang strategi digital sebagai bagian dari strategi perusahaan, akan tetapi penggunaannya untuk meningkatkan pertumbuhan pendapatan masih belum maksimal, termasuk di bank syariah (PWC, 2018). Gambar 1.1 di bawah ini menunjukkan tingkat penggunaan inisiatif digital untuk meningkatkan pertumbuhan pendapatan.



Sumber: PwC Indonesia, 2018

Gambar 1. 1 Penggunaan Inisiatif Digital Perbankan Indonesia

Upaya untuk mengembangkan keuangan syariah termasuk bank syariah terus dilakukan oleh Pemerintah Indonesia untuk mendukung perekonomian rakyat. Perbankan syariah juga semakin dituntut untuk lebih inovatif dalam mengembangkan keunikan produk, dan lebih banyak berinteraksi dengan seluruh sektor, baik riil dan sosial, di dalam ekosistem ekonomi syariah (Otoritas Jasa Keuangan, 2020a). Perhatian untuk meningkatkan sektor keuangan syariah di Indonesia ini tertuang dalam *masterplan* ekonomi syariah Indonesia 2019-2024, dimana salah satu strategi dasar ekosistem yang ditetapkan adalah meningkatkan literasi (kesadaran dan edukasi publik), sumber daya manusia (SDM) serta riset dan pengembangan. Kesiapan SDM menjadi salah satu modal dasar untuk menghadapi perkembangan ekonomi global dan menjalankan visi pengembangan ekonomi syariah di Indonesia (Komite Nasional Keuangan Syariah, 2018). SDM harus memiliki kemauan untuk terus bersaing dan berinovasi melalui riset dan pengembangan. Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan ekonomi syariah tidak bisa berdiri sendiri tanpa sumber daya manusia yang berkompeten.

Pentingnya inovasi di tubuh bank syariah dapat dilihat dari komitmen perusahaan dalam menciptakan inovasi, yang dipaparkan baik di dalam visi, misi, dan nilai-nilai organisasi. Sebagai contoh, bank Mega Syariah telah menetapkan inovasi sebagai salah satu nilai organisasi yaitu senantiasa meningkatkan kecakapan diri dan berinovasi mengembangkan produk serta layanan terbaik yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Demikian pula bank Nusa Tenggara Barat Syariah yang telah menetapkan ke dalam nilai-nilai organisasi, yaitu melakukan penyempurnaan berkelanjutan melalui perilaku kreatif dan inovatif. Hasil wawancara dengan staf divisi pembelajaran dan pengembangan SDM Bank BCA

Syariah pada 6 Mei 2021 disampaikan bahwa untuk membangun perilaku inovatif karyawan, diselenggarakan program kompetisi inovasi bagi karyawan. Program ini diharapkan dapat mendorong dan menekankan pentingnya nilai berpikir *out of the box* untuk dapat menjawab solusi dan menyempurnakan proses internal dan eksternal organisasi secara terus menerus.

Inovasi tiada henti yang dilakukan oleh organisasi, baik inovasi di sisi layanan, produk, proses kerja, maupun teknologi yang digunakan akan mengantarkan perusahaan mencapai keunggulan kompetitif (De Jong & Den Hartog, 2008). Organisasi perlu mengembangkan inovasi agar dapat mengatasi masalah dan tantangan yang muncul karena meningkatnya persaingan global, ekspektasi pelanggan atau perubahan pasar. Kesuksesan dan kelangsungan hidup organisasi ditentukan oleh inovasi yang merupakan bagian integral dari kinerja organisasi (Atitumpong & Badir, 2017). Melalui inovasi, organisasi juga akan mampu menjawab tantangan dari perkembangan yang semakin cepat sehingga akan menciptakan peluang baru (Bos-Nehles *et al.*, 2017).

Salah satu cara terbaik untuk menjadi organisasi yang inovatif adalah dengan memanfaatkan kemampuan inovatif karyawan yang memastikan efektivitas berkelanjutan dan jangka panjang (De Jong & Den Hartog, 2010). Campo *et al.* (2014) juga menyampaikan bahwa perilaku inovatif karyawan merupakan faktor penting bagi kinerja dan kelangsungan hidup jangka panjang pada perusahaan jasa.

Perilaku inovatif didefinisikan sebagai perilaku karyawan yang tidak hanya menghasilkan tetapi juga memperkenalkan dan menerapkan hal-hal baru atau ide-ide kreatifnya, yang disertai dengan keberaniannya untuk mengambil risiko sehingga akan memberikan kebermanfaatan bagi organisasi (De Jong & Den

Hartog, 2008). Sementara Yuan & Woodman (2010) mendefinisikan perilaku kerja inovatif sebagai pengembangan, pengadopsian, dan penerapan dari ide-ide baru untuk produk, teknologi dan metode kerja, yang dilakukan oleh karyawan. Individu yang inovatif tidak hanya menghadapi situasi sulit untuk menyelesaikan seluruh tahapan inovasi tetapi juga menghadapi penolakan atas upaya inovasinya (Agarwal, 2016).

Penelitian terdahulu tentang perilaku kerja inovatif telah dilihat melalui pendekatan *conservation of resource theory* (Ali et al., 2020; Hammond et al., 2019; Montani et al., 2014), *social exchange theory* (Alfes et al., 2013; Amankwaa, 2019; Dorenbosch et al., 2005; Janssen, 2000), *self-determination theory* (Devloo et al., 2015; Liu et al., 2020), dan *social cognitive theory* (Leong & Rasli, 2014; C. Li et al., 2020). Teori *conservation of resource* lebih memandang pengaruh sumber daya individu dalam memunculkan perilaku kerja inovatif, dimana kemampuan individunya untuk menahan kesulitan dan mengatasinya disebutkan akan memunculkan perilaku kerja inovatif (Hobfoll, 1989). Teori *social exchange* mengungkapkan bahwa perilaku karyawan muncul sebagai reaksi dari pertukaran ekonomi seperti penghargaan, bayaran, desain pekerjaan, atau pertukaran sosial seperti kepemimpinan, yang diperolehnya di organisasi. Adanya pertukaran yang dirasakan oleh karyawan kemudian akan membuat mereka bersedia membalas dengan perilaku diskresioner yang pencapaiannya akan tinggi melebihi target yang ditentukan. Sementara dari perspektif *self-determination theory*, perilaku kerja inovatif terjadi jika seseorang memiliki motivasi otonom, yang terdiri dari motivasi intrinsik dan ekstrinsik (Liu et al., 2020), dimana motivasi otonom ini juga mencerminkan adaptasi diri dan motivasi untuk berkembang (Wallace et al., 2016).

Adapun teori *social cognitive theory* menyampaikan bahwa perilaku kerja inovatif merupakan hasil dari pembelajaran yang diperoleh dengan melihat lingkungan kerja sebagai faktor sosial (Phung, 2019), dimana tindakan peniruan perilaku merupakan upaya belajar individu secara mandiri.

Berbagai model pendekatan yang digunakan sebelumnya terfokus pada individu, pertukaran hubungan atasan-bawahan, dan pembelajaran kelompok. Penelitian ini akan melihat kemunculan perilaku inovatif dari pendekatan *field theory*, dimana teori ini menawarkan pandangan holistik tentang perilaku manusia yang berfokus pada aspek lingkungan dan individu yang belum banyak dibahas. Teori ini memandang organisasi sebagai lapangan atau ruang tempat karyawan hidup yang akan berinteraksi kemampuan individunya, dan kemudian akan merangsang adanya perilaku.

Pentingnya perilaku kerja inovatif dalam organisasi telah mengundang banyaknya penelitian di bidang ini. Sampai dengan September 2020, terdapat 281 artikel yang membahas mengenai perilaku kerja inovatif yang antara lain telah melibatkan faktor *leadership* (Afsar & Umrani, 2019; Rao Jada *et al.*, 2019), *personality* (Javed, 2020; Zuraik *et al.*, 2020), *learning* (Cangialosi *et al.*, 2020; Park *et al.*, 2014), *human practices* (Bos-Nehles, 2019; De Spiegelaere *et al.*, 2015; Hernaus *et al.*, 2019), dan *social support* (Mishra *et al.*, 2017; Suseno *et al.*, 2020).

Terkait dengan perilaku inovatif, hasil riset meta-analisis yang dilakukan oleh Hammond *et al.* (2011) menyampaikan peran penting desain pekerjaan dalam menjelaskan perilaku inovatif karyawan. Desain pekerjaan dipahami sebagai struktur pekerjaan aktual, yang berfokus pada pekerjaan, pada tugas atau kegiatan

yang harus dilakukan dan diselesaikan oleh karyawan sebagai kegiatan rutin setiap hari (Oldham, 2012). Salah satu pendekatan atau model yang digunakan untuk mempelajari desain pekerjaan adalah dengan melihat karakteristik pekerjaan. Karakteristik pekerjaan merupakan suatu pendekatan desain pekerjaan yang melihat pentingnya pengayaan pekerjaan sebagai sumber motivasi dan perilaku seseorang dalam bekerja (Oldham, 2012). Teori ini menyampaikan bahwa tiga keadaan psikologis yang dialami oleh pekerja merupakan hasil dari adanya rangsangan lima karakter inti dalam pekerjaan, dimana hal ini akan mempengaruhi tiga hasil kerja yaitu performa tugas yang baik, berkurangnya ketidakhadiran dan keluar masuknya karyawan (Johns *et al.*, 1992).

Studi mengenai desain pekerjaan dengan pendekatan karakteristik pekerjaan ini kemudian dikembangkan dengan melihat pengaruhnya pada hasil-hasil lain seperti kreatifitas dan perilaku kerja inovatif. Coelho & Augusto (2010) telah melakukan studi terhadap karakteristik pekerjaan pada kreativitas *frontline service employee*. Dengan menggunakan pendekatan *component-wise* hasilnya menunjukkan bahwa setiap karakteristik pekerjaan saling berinteraksi mempengaruhi kreativitas. De Spiegelaere *et al* (2012) dalam studinya yang menguji desain pekerjaan menggunakan model *Job Demand-Resource* ini menyebutkan bahwa desain pekerjaan dapat meningkatkan perilaku kerja inovatif karyawan. Demikian pula studi yang dilakukan oleh Dorenbosch *et al.* (2005) yang menguji fleksibilitas fungsional untuk mencerminkan desain pekerjaan mengonfirmasi bahwa desain pekerjaan dapat meningkatkan perilaku kerja inovatif karyawan. Dalam penelitian lebih lanjut, De Spiegelaere *et al.* (2015) juga mengonfirmasi bahwa otonomi yang tinggi berhubungan dengan perilaku kerja

inovatif yang tinggi. Disebutkan pula bahwa melalui otonomi yang dimilikinya, karyawan dapat mengembangkan cara-cara kreatif dan inovatif karena memiliki kendali. Seseorang disebutkan akan menghasilkan lebih banyak karya kreatif ketika mereka dapat menentukan sendiri mengenai bagaimana cara menyelesaikan tugas yang diberikan kepada mereka yang sangat penting untuk hasil inovasi (Amabile, 1996). Demikian pula umpan balik penting bagi perilaku kerja inovatif karena akan memberikan pengetahuan konstruktif untuk meningkatkan hasil kerjanya (Ashford & Cummings, 1983) dan mendukung tindakan inovatif (Battistelli *et al.*, 2013).

Bagi seorang manager, adanya umpan balik adalah kebutuhan agar dapat membantu manager memperbaiki proses menyelesaikan tuntutan pekerjaan, meningkatkan kemampuan dan menciptakan pandangan positif (Devloo *et al.*, 2011). Akan tetapi temuan berbeda disampaikan oleh Deeghawature (2014) yang menyampaikan bahwa hanya variasi keterampilan yang berpengaruh secara positif sementara identitas tugas berpengaruh negatif. Adapun variabel signifikansi tugas, otonomi, umpan balik dinyatakan tidak memiliki hubungan yang signifikan. Temuan dari studi-studi ini mendorong untuk dilakukannya studi lebih lanjut mengenai desain pekerjaan yang akan fokus pada otonomi dan umpan balik.

Selain desain pekerjaan, Cohen & Levinthal (1990) menyampaikan bahwa untuk dapat meningkatkan inovasi, diperlukan adanya kemampuan dari individu untuk mengeskplotasi pengetahuan eksternalnya. Melalui kumpulan pengetahuan yang dimiliki, maka akan meningkatkan kemampuan untuk menilai, mengasimilasi, dan menerapkannya dalam bentuk pengetahuan baru. Oleh sebab itu, Organisasi perlu memiliki mekanisme integrasi sosial formal dan informal agar dapat

meningkatkan interaksi karyawan dan mendorong tindakan kreatifnya (Zahra & George, 2002).

Di dalam penyelenggaraannya, salah satu kendala yang dihadapi oleh bank syariah adalah mengenai SDM seperti pemenuhan SDM yang belum optimal, baik secara kuantitas maupun kualitas terkait pengetahuan dan pemahamannya mengenai prinsip syariah serta penguasaannya terhadap perkembangan teknologi (Otoritas Jasa Keuangan, 2020a). Disebutkan dalam Materplan Ekonomi Syariah Indonesia 2019-2024, Secara menyeluruh, jumlah pegawai bank syariah yang merupakan sarjana ekonomi konvensional adalah sebanyak 38 persen, sementara hanya 9.1 persen yang memiliki latar belakang ekonomi syariah (Komite Nasional Keuangan Syariah, 2018). Untuk mengatasi masalah ini, salah satu upaya yang bisa dilakukan oleh bank syariah untuk meningkatkan kualitas SDM adalah dengan menyediakan fasilitas pembelajaran yang baik yang dapat dirasakan oleh seluruh karyawan. Iklim pembelajaran adalah persepsi mengenai penyelenggaraan kegiatan belajar di organisasi. Untuk mendukung iklim pembelajaran di bank termasuk di bank syariah, Bank Indonesia sejak tahun 2012 telah mensyaratkan pada seluruh bank untuk memberikan dan menyediakan sarana maupun dana pendidikan bagi seluruh karyawan sesuai dengan jabatan dan tugas yang diemban. Hal ini tertuang dalam Kodifikasi Peraturan Bank Indonesia mengenai Manajemen Kewajiban Penyediaan Dana Pendidikan untuk Pengembangan Kualitas Sumber Daya Manusia Bank Umum (Bank Indonesia, 2012). Dengan adanya aturan ini maka seluruh bank termasuk bank syariah harus memberikan kesempatan pada karyawannya untuk mendapatkan pendidikan dan pelatihan, baik yang dilakukan di bank syariah masing-masing maupun yang diselenggarakan oleh pihak lain. Setiap

bank juga wajib menyusun rencana kerja kegiatan pendidikan tahunan dengan memperhatikan asas prioritas dan pemerataan pengetahuan dan keterampilan masing-masing SDM serta melaporkannya pada Bank Indonesia setiap akhir tahun buku.

Temuan dari studi empiris yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya memberikan gambaran mengenai pentingnya meneliti peran iklim pembelajaran di dalam organisasi untuk membentuk perilaku inovatif (Awang *et al.*, 2019; Cangialosi *et al.*, 2020). Cangialosi *et al.* (2020) dalam studinya menemukan bahwa iklim pembelajaran berhubungan langsung dengan perilaku kerja inovatif. Akan tetapi temuan yang disampaikan oleh studi Eldor (2017) dengan pendekatan CoR menyampaikan bahwa iklim pembelajaran memiliki hubungan dengan perilaku kerja inovatif yang lemah, dan dapat diperkuat dengan adanya mediasi oleh keterlibatan kerja. Temuan ini memperkuat studi Park *et al.* (2014) mengenai organisasi pembelajar. Studi mereka pada 326 karyawan dari beberapa organisasi bisnis yang berbeda di Korea ini menyampaikan bahwa organisasi pembelajar tidak menjamin berkembangnya perilaku inovatif karyawan. Perilaku inovatif individu bergantung pada bagaimana keterlibatan mereka dalam pekerjaan dan kondisi perasaan saat bekerja. Ketika orang merasa bahagia dalam pekerjaannya maka memungkinkan adanya keterlibatan dalam proses inovatif dengan menggunakan sumber daya pribadi dan organisasi. Garvin *et al.* (2008) menyampaikan bahwa salah satu dimensi kritis pada organisasi pembelajar adalah lingkungan yang mendukung pembelajaran. Dukungan pembelajaran yang dirasakan oleh karyawan ini diterjemahkan sebagai iklim pembelajaran. Dengan demikian dapat disampaikan bahwa persepsi karyawan mengenai dukungan pembelajaran tidak

menjamin meningkatnya perilaku inovatif karyawan. Temuan mengenai hubungan iklim pembelajaran dan perilaku inovatif ini menarik untuk diteliti lebih lanjut untuk memperkuat peran iklim pembelajaran terkait perilaku kerja inovatif.

Dalam menghadapi tantangan saat menjalankan tugas sehari-hari, seorang manager seringkali merasa dipaksa untuk menghasilkan ide dan kegiatan yang inovatif di mana hal ini bisa memunculkan rasa frustrasi dan menempatkan manager di bawah tekanan psikologis yang besar (Suvonova *et al.*, 2019). Terkait tekanan psikologis, salah satu variabel mediator yang telah dipelajari keterkaitannya dengan perilaku kerja inovatif adalah *psychological capital* (*psycap*). *Psycap* adalah kapasitas individu yang mencakup empat hal yaitu *self-efficacy*, *optimism*, *hope* dan *resilience* (Youssef & Luthans, 2007). Han & Yang (2011) menyampaikan bahwa *psycap* yang dimiliki oleh karyawan terkait dengan perilaku inovatif. Ini dapat diartikan jika karyawan memiliki modal psikologis yang tinggi, maka akan memiliki perilaku inovatif yang tinggi pula. Dari keempat dimensi *psycap*, tiga dimensi pertama, yaitu *self-efficacy*, *optimism*, dan *hope*, dibutuhkan untuk perilaku proaktif dan reaktif untuk menciptakan dan beradaptasi dengan perubahan dalam organisasi, sementara resiliensi akan mengkondisikan kelanjutan kegiatan dalam lingkungan yang berubah (Wojtczuk-Turek & Turek, 2015). Menurut Luthans *et al.* (2006), resiliensi dapat berfungsi untuk memulihkan kepercayaan, harapan, dan optimisme, dimana hal ini menunjukkan bahwa resiliensi adalah anteseden untuk hasil positif lainnya dari modal psikologis. Selain itu, hasil penelitian dari Ziyae *et al.* (2015) menyebutkan bahwa meskipun secara keseluruhan *psycap* mempengaruhi variabel inovasi tetapi secara parsial, hanya dipengaruhi oleh faktor resiliensi.

Upaya belajar yang didorong oleh organisasi juga akan mendorong individu untuk memiliki resiliensi dalam mengambil risiko dalam pembelajaran dan perkembangannya (Malik & Garg, 2017; Marsick *et al.*, 2009). Secara individu, pemimpin harus memiliki upaya pengembangan diri melalui pembelajaran, bagaimana belajar dan apa yang harus dipelajari (Boyce *et al.*, 2010), dan memiliki tanggung jawab serta kendali untuk belajar (Reichard & Johnson, 2011). Berdasarkan hal ini penelitian akan menunjukkan bukti empiris bahwa iklim pembelajaran di organisasi akan memberikan ketahanan pada *first-line manager* sebagai pemimpin di segala perubahan.

Penelitian ini akan mengkaji model perilaku kerja inovatif yang dibangun melalui desain pekerjaan dan iklim pembelajaran dengan mediasi resiliensi karyawan. Penggunaan variabel mediasi di dalam penelitian ini didasari oleh konsep umum pembentukan perilaku mengacu pada teori stimulus-organisme-respon (SOR) yang digagas oleh Robert S. Woodworth pada tahun 1918. Teori ini menyatakan bahwa perilaku merupakan respon atau reaksi individu terhadap stimulus yang berasal dari luar maupun dari dalam dirinya (Notoatmojo, 2010). Selanjutnya, pembentukan perilaku dalam field theory juga menyampaikan bahwa perilaku merupakan interaksi antara faktor lingkungan dan individu.

Penelitian terdahulu menyampaikan bahwa penggunaan variabel mediasi penting dalam penelitian ilmu perilaku termasuk perilaku organisasi (Cole & Maxwell, 2003; Mathieu & Taylor, 2006). Hasil tinjauan mengenai penelitian terkait perilaku kerja inovatif yang ditemukan dalam database Scopus sampai dengan September 2020 menunjukkan bahwa dari 281 artikel, sebanyak 232 artikel menggunakan variabel mediasi untuk menjawab pertanyaan penelitiannya.

Mediator merupakan mekanisme yang mengungkap kemungkinan mekanisme kausal (Musairah, 2015). Mediator akan mentransmisikan efek dari variabel independen pada variabel dependen, dimana mediator akan dipengaruhi oleh anteseden yang pada gilirannya akan mempengaruhi hasil (MacKinnon et al., 2007). Dalam penelitian ini, variabel Resiliensi karyawan akan menjadi mediator yang mentransmisikan efek dari variabel desain pekerjaan dan iklim pembelajaran sebagai anteseden yang akan mempengaruhi perilaku kerja inovatif.

Salah satu alasan utama kegagalan organisasi untuk merangsang tumbuhnya inovasi adalah karena manajer, yang bertanggung jawab untuk memimpin upaya inovatif memiliki kekurangan keterampilan dan kemauan (Amankwaa *et al.*, 2019). Manajer memiliki peran formal dalam organisasi yang secara signifikan mempengaruhi bawahan mereka. Di dalam organisasi, manager dapat dibedakan berdasarkan tiga level, yaitu *top manager*, *middle manager*, dan *first-line manager* (Robbins & Coulter, 2012). *First-line manager* merupakan manager di tingkat yang paling bawah yang saat ini tidak hanya bertugas untuk mengelola dan mengawasi kegiatan operasional sekelompok karyawan tetapi juga bertanggung jawab untuk melakukan aktivitas pengelolaan sumber daya manusia (Bos-Nehles *et al.*, 2020). *First-line manager* juga memiliki kesempatan untuk memberikan kontribusi pada arah strategis organisasi, yang dapat memberikan berpengaruh pada karyawan (Faber *et al.*, 2014). Studi mereka juga menemukan bahwa perilaku *first-line manager* yang dapat berdampak langsung pada perilaku inovatif karyawan karena *first-line manager* memiliki interaksi dan jaringan sosial secara langsung dengan karyawan. Bagaimana *first-line manager* berperilaku menjadi fokus penting karena

perilaku yang berbeda dapat dianggap berbeda oleh karyawan (Bos-Nehles *et al.*, 2020).

Studi mengenai perilaku kerja inovatif yang berfokus pada karyawan sebagai individu telah banyak dilakukan dan telah diteliti keterkaitannya dengan dukungan dan hubungan dari pemimpin. Akan tetapi, studi perilaku kerja inovatif individu dengan fokus pada karyawan di level *first-line manager* belum banyak dilakukan. Hal ini diketahui dari tinjauan studi terhadap 281 artikel yang membahas mengenai perilaku kerja inovatif dari database Scopus sampai dengan September 2020, hanya 17 artikel atau 6.4 % yang khusus menggunakan *first-line manager* sebagai unit analisis penelitian.

Beberapa studi mengenai perilaku kerja inovatif telah dilakukan pula di perbankan. Akan tetapi, dari 281 artikel yang ditelaah dari database Scopus, sampai dengan September 2020, hanya ditemukan 9 artikel yang membahas mengenai perilaku inovatif di perbankan. Studi-studi tersebut menguji perilaku kerja inovatif melalui peran kepemimpinan (Amankwaa *et al.*, 2019; Majumdar & Ray, 2011; Supriyanto, 2019; Tri *et al.*, 2019), *Entrepreneurial orientation* (Kör, 2016), *personality* (Hamdy *et al.*, 2019) *person-fit* (Suwanti *et al.*, 2018), *proactive behavior* (Nurjaman *et al.*, 2019), dan *Performance work practices* (Obeidat, 2020). Studi yang dilakukan oleh Amankwaa *et al.* (2019) menggunakan sample karyawan bank untuk melihat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif. Pemilihan bank sebagai objek dalam penelitian mereka didasari oleh pemikiran bahwa objek bank yang diteliti sedang menjalani *rebranding* dan perilaku inovatif karyawan dibawa untuk membantu memposisikan kembali citra bank di benak pelanggan. Sementara Kör (2016) yang juga melakukan studi

mengenai perilaku inovatif di sektor perbankan menyatakan sektor perbankan dipilih karena sektor ini mau tidak mau harus menjadi lebih responsif terhadap tuntutan inovasi karena pesatnya teknologi informasi (TI). Bank syariah sebagai organisasi yang sangat terdampak dengan kemajuan TI, harus segera merubah segala bentuk produk dan layanannya untuk meningkatkan kemajuan organisasi secara efisien dan efektif, dan tetap dalam koridor regulasi yang telah ditetapkan pemerintah.

Meskipun studi mengenai perilaku kerja inovatif telah dilakukan pula di bank, tetapi studi mengenai perilaku inovatif dengan mengambil objek bank syariah belum banyak ditemukan. Sampai dengan September 2020, hanya ditemukan 3 artikel yang membahas mengenai perilaku inovatif di perbankan syariah (Hamdy *et al.*, 2019; Nurjaman *et al.*, 2019; Supriyanto, 2019). Oleh sebab itu penelitian ini akan memfokuskan pada perilaku inovatif di bank, khususnya bank syariah. Berbeda dengan bank umum konvensional, bank syariah menjalankan bisnisnya sesuai dengan prinsip syariah Islam, dimana transaksi ekonominya tidak bersandar pada riba maupun spekulasi, sehingga dapat lebih meningkatkan tingkat kesejahteraan dan distribusi kekayaan di tengah masyarakat. Layanan dan produk jasa yang dihasilkan tidak hanya harus sesuai dengan aturan yang ditetapkan oleh Bank Indonesia (BI) sebagai bank sentral, tetapi juga harus mengikuti aturan yang ditetapkan oleh Majelis Ulama Indonesia (MUI) melalui Dewan Pengawas Syariah (DPS). Pemilihan bank syariah sebagai objek penelitian didasari oleh pemikiran bahwa 1) pangsa pasar bank syariah masih terbuka akan tetapi belum banyak menarik masyarakat untuk beralih dari bank konvensional, 2) kemajuan teknologi yang telah mendistrupsi sektor keuangan membuka peluang bank syariah untuk

semakin banyak menghasilkan inovasi produk dan layanan, 3) adanya kebutuhan untuk mendorong SDM memiliki perilaku kerja inovatif yang akan berdampak pada inovasi produk dan layanan organisasi, 4) industri halal yang semakin berkembang memberikan peluang bagi bank syariah untuk menjadi penyedia layanan keuangan yang dibutuhkan untuk menyokong tumbuhnya ekonomi syariah melalui industri halal. Selain itu, berbeda dengan penelitian terdahulu yang lebih fokus pada karyawan secara keseluruhan, penelitian ini lebih difokuskan untuk melihat perilaku kerja inovatif dari *first-line manager*. Sebagai pemimpin di lini operasional, perilaku kerja inovatif dari *first-line manager* sangat dibutuhkan untuk membantu meningkatkan kinerja bank syariah. Kemampuannya untuk menganalisis masalah, mendapatkan ide, mempromosikan ide, dan menerapkan ide-idenya dalam mengatasi masalah dalam pekerjaan akan menjadi contoh bagi karyawan lainnya terutama anggotanya. Dengan demikian, hal ini akan menjadi pendorong bank syariah untuk meningkatkan penciptaan inovasinya.

1.2. Identifikasi Masalah

Kondisi yang telah dijelaskan pada latar belakang memperlihatkan bahwa bank syariah memiliki peluang yang besar untuk meningkatkan pangsa pasarnya sebagaimana target yang telah ditetapkan oleh pemerintah. Akan tetapi peluang ini belum dapat dimanfaatkan secara maksimal oleh bank syariah. Bank syariah dianggap masih kurang inovatif baik dari sisi layanan maupun produk sehingga hal ini berpengaruh pula pada peningkatan pasarnya.

Salah satu upaya untuk dapat meningkatkan inovasi organisasi adalah dengan memanfaatkan kemampuan inovatif dari karyawan termasuk dari *first-line manager*. *First-line manager* sebagai SDM yang mengelola ujung tombak operasional organisasi perlu didorong untuk memiliki perilaku inovatif. Meskipun penting, sayangnya penelitian mengenai perilaku kerja inovatif dari *first-line manager* khususnya di industri perbankan termasuk bank syariah belum banyak ditemukan. Oleh karena itu penelitian mengenai perilaku kerja inovatif *first-line manager* di bank syariah ini dibutuhkan.

Penelitian terdahulu mengenai perilaku kerja inovatif telah mempelajari pengaruh dari desain pekerjaan, faktor organisasi, dan faktor individu. Akan tetapi, penelitian yang membahas secara bersama-sama ketiga faktor tersebut masih belum banyak ditemukan. Oleh karena itu penelitian ini akan membahas pengaruh ketiga faktor tersebut secara bersama-sama pada perilaku kerja inovatif. Melalui pendekatan *field theory*, penelitian ini akan menyelidiki pengaruh desain pekerjaan sebagai dan iklim pembelajaran organisasi sebagai lingkungan dalam kontekstual organisasi, dimana pada penelitian sebelumnya ditemukan inkonsistensi hasil temuan pengaruhnya pada perilaku kerja inovatif. Selain itu penggunaan resiliensi karyawan sebagai faktor individu yang akan memediasi desain pekerjaan dan iklim pembelajaran dalam mempengaruhi perilaku kerja inovatif juga akan mengisi gap penelitian sebelumnya yang belum membahas secara tersendiri sebagai faktor yang akan membentuk perilaku kerja inovatif.

Berdasarkan fenomena dan studi empiris yang telah dilakukan, kebaruan penelitian ini adalah fokus pada desain pekerjaan dan iklim pembelajaran sebagai faktor lingkungan organisasi, dan resiliensi karyawan sebagai faktor individu untuk

membentuk perilaku kerja inovatif *first-line manager* bank syariah. Hasil kajian atas model pembentukan perilaku kerja inovatif ini diharapkan dapat mengembangkan dan mengisi kekurangan penelitian mengenai model pembentukan perilaku kerja inovatif, khususnya pada bank syariah di Indonesia.

1.3. Rumusan masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, secara umum rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: Apakah model perilaku kerja inovatif di bank syariah dibentuk oleh desain pekerjaan, iklim pembelajaran, dan resiliensi karyawan?

Secara khusus rumusan masalah penelitian dapat disampaikan sebagai berikut:

1. Apakah desain pekerjaan berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif?
2. Apakah iklim pembelajaran berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif?
3. Apakah desain pekerjaan berpengaruh terhadap resiliensi karyawan?
4. Apakah iklim pembelajaran berpengaruh terhadap resiliensi karyawan?
5. Apakah resiliensi karyawan berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif?
6. Apakah resiliensi karyawan memediasi pengaruh desain pekerjaan terhadap perilaku kerja inovatif?
7. Apakah resiliensi karyawan memediasi pengaruh iklim pembelajaran terhadap perilaku kerja inovatif?

1.4. Tujuan Penelitian

Secara umum penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis model pembentukan perilaku kerja inovatif pada bank syariah oleh desain pekerjaan, iklim pembelajaran, dan resiliensi karyawan. Secara khusus, penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menguji dan menganalisis pengaruh desain pekerjaan terhadap perilaku kerja inovatif.
2. Menguji dan menganalisis pengaruh iklim pembelajaran terhadap perilaku kerja inovatif.
3. Menguji dan menganalisis pengaruh desain pekerjaan terhadap resiliensi karyawan.
4. Menguji dan menganalisis pengaruh iklim pembelajaran terhadap resiliensi karyawan.
5. Menguji dan menganalisis pengaruh resiliensi karyawan terhadap perilaku kerja inovatif.
6. Menguji dan menganalisis pengaruh desain pekerjaan terhadap perilaku kerja inovatif dengan mediasi resiliensi karyawan.
7. Menguji dan menganalisis pengaruh iklim pembelajaran terhadap perilaku kerja inovatif dengan mediasi resiliensi karyawan.

1.5. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai berikut:

1. Manfaat teoritis, penelitian ini diharapkan dapat:
 - a. Berkontribusi untuk memperkuat teori pembentukan perilaku melalui pendekatan *field theory*. Hasil penelitian ini akan menunjukkan bagaimana

interaksi dari faktor lingkungan organisasi dan individu yang diwakili oleh variabel-variabel desain pekerjaan, iklim pembelajaran, dan resiliensi karyawan akan membentuk perilaku kerja inovatif.

- b. Memberikan gambaran yang komprehensif untuk landasan konseptual dan teoritis mengenai pentingnya desain pekerjaan yang berfokus pada model karakteristik pekerjaan dan iklim pembelajaran, untuk membangun perilaku kerja inovatif baik secara langsung maupun tidak langsung melalui resiliensi karyawan sebagai mediasi.
- c. Memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori Resiliensi Karyawan sebagai kemampuan penting yang dibutuhkan sebagai mediator di dalam membangun perilaku kerja inovatif dimana pengembangannya juga membutuhkan dukungan organisasi.

2. Manfaat praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada:

- a. Bank Syariah, yaitu memberikan masukan bagi manajemen bank syariah di dalam upaya membangun dan meningkatkan perilaku kerja inovatif karyawan khususnya bagi *first-line manager*. Dengan demikian setiap bank syariah dapat mengambil kebijakan yang sesuai dengan mempertimbangkan variabel-variabel desain pekerjaan, iklim pembelajaran, dan resiliensi karyawan. Adanya perilaku kerja inovatif dari *first-line manager* diharapkan akan mendukung kemajuan dan daya saing organisasi sehingga berdampak positif bagi pertumbuhan dan perkembangan organisasi.

- b. Peneliti lain, dapat menjadi referensi untuk penelitian selanjutnya khususnya mengenai model pembentukan perilaku kerja inovatif yang berkaitan dengan desain pekerjaan, iklim pembelajaran organisasi, dan resiliensi karyawan, dimana untuk selanjutnya dapat dikembangkan untuk memperluas lagi model mengenai perilaku kerja inovatif.