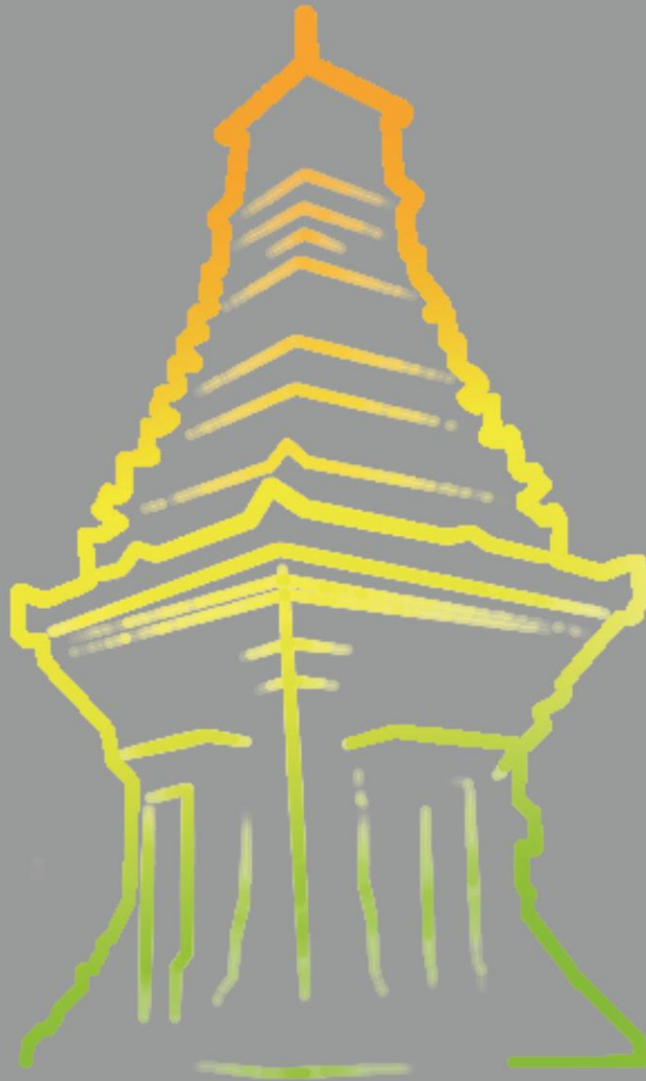


Jurnal Penelitian Manajemen Terapan **PENATARAN**



**Jurusan Manajemen
STIE Kesuma Negara Blitar**

Vol. 5 No. 1

Juni 2020

Hlm. 1 - 102



PENATARAN

Penelitian Manajemen Terapan

Jurnal Penelitian Manajemen Terapan (PENATARAN) merupakan terbitan berkala ilmiah yang memuat artikel-artikel penelitian oleh para praktisi dan akademisi di bidang Manajemen. Diterbitkan oleh Jurusan Manajemen STIE Kesuma Negara Blitar dan terbit dua kali dalam satu tahun yaitu pada bulan Juni dan Desember.

Penanggung Jawab:

Siti Sunrowiyati

Pemimpin Editor:

Sandi Eka Suprajang

Sekretaris Editor:

Tanto Askriyandoko Putro

Dewan Editor:

Tetty Widiyastuti
Kristya Damayanti
Samsul Huda

Alamat Redaksi:

Jurusan Manajemen STIE Kesuma Negara Blitar
Jl. Mastrip no. 59 Kota Blitar 66111
Jawa Timur - Indonesia

Telepon: 0342-802330

Fax: 0342-813788

Laman: journal.stieken.ac.id/index.php/penataran

Surel: manajemen@stieken.ac.id



Daftar Isi	Halaman
Analisis Lokasi dan Kualitas Produk terhadap Minat Beli Konsumen pada UKM Aisa Cookies Blitar <i>Dewi Laila Masrurin dan Shara Merry Palupi</i>	1 – 17
Pengaruh FDR dan BOPO terhadap Profitabilitas BMT UGT Sidogiri Capem Sukorejo Blitar <i>Liffaturrohmah dan Tetty Widiyastuti</i>	18 – 31
Analisis Physical Evidence dan Promosi terhadap Keputusan Berkunjung Wisatawan : Studi Kasus pada Wisata Alam Sumberasri (Wisata Bukit Teletubbies) Kabupaten Blitar <i>Khairunnisa Umi Azizah dan Sandi Eka Suprajang</i>	32 – 45
Dampak Perubahan Lingkungan Kerja Non Fisik Masa Pandemi Covid-19 bagi Karyawan Toserba Barokah Kota Kediri <i>Restin Meilina dan Rino Sardanto</i>	46 – 56
Urgensi Komunikasi dalam Menumbuhkan Motivasi di Era Pandemi Covid-19 <i>Basthoumi Muslih</i>	57 – 65
Strategi Pemasaran untuk Meningkatkan Pendapatan pada UD Sumber Abadi Kademangan Kabupaten Blitar <i>Eva Septia dan Samsul Anam</i>	66 – 80
Pengaruh Store Atmosphere (Suasana Toko) terhadap Keputusan Pembelian Konsumen Toko Bangunan UD Triputra Selaras <i>Yuanita Savira dan Tanto Askriyandoko Putro</i>	81 – 93
Membangun Budaya Inovasi : Mempertahankan Potensi Bank Perkreditan Rakyat di Indonesia di Tengah Persaingan dengan <i>Fintech</i> dan Kredit Usaha Kecil dari Bank Umum <i>Dhiyan Septa Wihara</i>	94 – 102

Membangun Budaya Inovasi : Mempertahankan Potensi Bank Perkreditan Rakyat di Indonesia di Tengah Persaingan dengan *Fintech* dan Kredit Usaha Kecil dari Bank Umum

Dhiyan Septa Wihara

*Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Nusantara PGRI Kediri
Jl. KH. Achmad Dahlan No. 76 Kediri, 64112, Jawa Timur*

Abstrak

Persaingan BPR dengan bank umum seakan tiada hentinya. Bahkan saat ini pemerintah seakan lebih memihak kepada bank umum salah satunya dengan mendorong pertumbuhan Kredit usaha rakyat (KUR) melalui bank umum milik pemerintah. Kredit mikro tersebut menyasar pada masyarakat yang seharusnya dilayani oleh BPR, ini artinya terjadi persaingan yang tidak seimbang. Namun disisi lain BPR tetap harus bertahan karena didalamnya terdapat jutaan karyawan yang bekerja di BPR. Belum lagi hadirnya fintech (financial technology) seperti pembayaran online, pinjaman online, belanja online dan sebagainya membuat masyarakat semakin jarang datang ke bank untuk melakukan transaksi langsung. Padahal BPR umumnya masih menggunakan cara klasik yaitu dengan cara nasabah datang ke kantor untuk melakukan pembayaran atau transaksi. Kondisi seperti ini mengakibatkan jumlah nasabah di BPR mengalami penurunan jika di petakkan maka BPR ini mau melangkah ke segmen mana juga masih bingung, jika ke segmen atas maka tidak mungkin karena adanya keterbatasan teknologi dan SDM namun jika melayani menengah kebawah persaingan dengan bank umum yang tidak seimbang.

Satu terobosan yang mungkin bisa digunakan sebagai strategi BPR untuk tetap bertahan ditengah kondisi persaingan yang kian ketat. Dimana BPR harus kembali memetakan beberapa keunggulan yang tidak dimiliki oleh bank umum. Penelitian ini berfokus pada upaya BPR dalam memetakan keunggulan yang dimilikinya sebagai dasar dalam menentukan kebijakan operasional kedepan. Pendekatan penelitian ini adalah kualitatif dengan teknik deskriptif. Sumber data berasal dari studi literatur 10 jurnal tentang budaya inovasi pada bank. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa BPR sangat perlu untuk membangun budaya inovasi yang mengacu pada pelayanan, teknologi dan sumber daya manusia..

Kata Kunci : *Budaya Inovasi, Fintech (Sinancial Teknologi), KUR (Kredit Usaha Rakyat) Bank umum, BPR (bank Perkreditan Rakyat)*

PENDAHULUAN

Saat ini perusahaan berada pada lingkungan kompetitif yang tinggi. Persaingan tanpa batas terjadi pada berbagai bidang usaha. Tidak terkecuali perbankan yang

notabene di Indonesia jumlah kantornya sudah ratusan ribu baik bank umum maupun bank perkreditan rakyat. Bahkan kedua bank ini harus kembali bersaing lagi memperebutkan pangsa pasar yang sama. Tentu terjadi persaingan yang tidak seimbang. Pemerintah justru memberikan dorongan bagi bank umum melalui kredit usaha rakyat yang langsung menysasar pada rakyat menengah kebawah dimana ini merupakan pangsa pasar BPR. Pemerintah bakal menurunkan suku bunga kredit menjadi 6% pada tahun 2020 dan juga akan meningkatkan total plafon KUR yang diberikan kepada debitur dari Rp 25jt menjadi Rp 50 jt (www.insight.kontan.co.id).

Tidak cukup hanya itu, adanya spesies baru yang bernama *fintech* (*financial technology*) juga cukup membuat resah industry BPR pasalnya sebanyak 36 *fintech lending* yang baru berumur 2 tahun mampu membukukan pinjaman hamper 3 triliun atau rata-rata setiap fintech Rp 83,30 milyar. Jika dibandingkan dengan kucuran kredit 1.619 BPR hanya Rp 89,48 triliun atau jika dirata-rata setiap BPR hanya mampu mengucurkan kredit Rp 4,82 Milyar pada tahun 2017 (www.infobanknews.com). Ini pukulan berat bagi BPR karena saat ini jumlah fintech terus bertambah karena di era revolusi industry ini faktor technology menjadi penentu utama untuk memenangkan persaingan.

BPR harus mampu bertahan dari semua gempuran bank umum dan *fintech*. Salah satunya dengan cara inovasi produk maupun pelayanan yang didukung dengan teknologi yang ada. Karena inovasi ini menjadi kunci utama untuk meningkatkan pelayanan maupun menciptakan produk baru (Abbas, J et. al, 2019). Dibutuhkan semacam budaya organisasi yang terbangun dari komitmen karyawan untuk tetap berdedikasi pada BPR. Budaya disini bisa menjadi cirri khas dan pembeda BPR dengan bank lain.

Budaya inovasi adalah yang paling tepat digunakan BPR untuk menghadapi persaingan saat ini. Dan untuk berinovasi BPR perlu memetakan keunggulan yang dimiliki untuk mengetahui sumber daya mana yang berpotensi dan bisa dipacu untuk bersaing. Pertama bisa dilihat dari sisi Sumber Daya Manusianya. Setiap karyawan BPR pasti memiliki kompetensi tersendiri untuk menggaet nasabah. Meskipun kelemahan saat ini yang dialami BPR adalah rendahnya tingkat pendidikan karyawan di BPR namun mereka memiliki sisi lain yang bisa meningkatkan kinerja perusahaan bank (Hecklau et al, 2016).

Kompetensi karyawan bank diperoleh dari pengalamannya dalam menangani pekerjaan setiap harinya, bisa memlalui training dan juga *sharing* pengetahuan antar karyawan. Dan perusahaan harus memberikan mendorong karyawan terkait hal tersebut. Oleh karena itu peran pimpinan sangat diperlukan untuk selalu memberikan dorongan pada karyawan agar selalu meningkatkan kompetensinya. Dengan begitu karyawan akan merasa diperhatikan secara langsung dan dalam jangka panjang kepuasan kerja karyawan akan terpenuhi. Jika karyawan puas maka mereka cenderung akan memiliki banyak ide untuk bisa berinovasi. Artinya peran pimpinan bank juga berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan (Mihalcea, 2013).

BPR harus mendesain pekerjaan yang tepat dan didukung dengan memberikan pelatihan kepada karyawan yang langsung mengarah pada peningkatan produktivitas kerja karyawan. Semakin produktif karyawan dalam bekerja maka secara otomatis kepuasan kerja karyawan akan tercapai. Karena kepuasan kerja bisa mendorong karyawan untuk tetap bertahan dalam perusahaan tersebut (Chicu et al, 2019).

Tekanan yang berat pada BPR secara otomatis akan dibebankan kepada karyawan untuk memacu produktivitas kerjanya. Di sisi lain karyawan membutuhkan sebuah ruang lingkup kerja yang nyaman sehingga bisa memunculkan ide kreatif untuk berinovasi. Semua ini tergantung dari budaya yang diciptakan oleh perusahaan tersebut. Jika budaya

yang dibentuk perusahaan terlalu menekan karyawan maka dalam jangka panjang akan berimbas pada penurunan aset dan yang paling parah adalah keberlanjutan dari perusahaan akan terancam. Berikut ini data jumlah BPR di Indonesia.



Gambar 1.
Jumlah BPR

Sumber: www.katadata.co.id

Berdasarkan data di atas bisa disimpulkan bahwa jumlah Bank Perkreditan Rakyat (BPR) mulai tahun 2014 hingga Januari 2019 mengalami penurunan sekitar 40%. Jumlah ini bisa diperkirakan akan bertambah karena pada bulan September 2019 kemarin Otoritas Jasa keuangan (OJK) baru saja menutup 2 (dua) BPR di Bali yang bermasalah.

Penurunan jumlah BPR ini merupakan ancaman serius bagi keuangan nasional, bagaimanapun juga kehadiran BPR yang sudah puluhan tahun yang lalu tentu banyak memberikan kontribusi bagi perekonomian Negara dimana jutaan anak bangsa yang bekerja didalamnya pun juga terancam tidak bekerja lagi lantaran kantornya ditutup.

Bagi BPR yang masih bertahan saat ini mau tidak mau harus mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan yang ada saat ini dimana lingkup perbankan sudah mengutamakan faktor teknologi dalam pelayanannya. Jika BPR tidak bisa mampu menyesuaikan maka bisa jadi dia dalam kondisi “hidup segan mati tak mau” artinya hanya berjalan begitu saja dan bingung mau dibawa kemana arah selanjutnya. Dan tidak mau ditutup karena banyak karyawan yang hidup dari perusahaan tersebut.

Saat ini OJK masih memikirkan bagaimana caranya mendongkrak pertumbuhan BPR ditengah persaingan yang sangat ketat dengan bank umum maupun *fintech*. Menurut OJK saat ini yang paling mendesak harus dilakukan BPR ada perbaikan tata kelola, infrastruktur, SDM, teknologi dan kepengurusannya Solusi yang mungkin bisa ditawarkan adalah BPR membuat platform digital dalam proses bisnisnya. Karena yang disasar *fintech* adalah masyarakat yang unbankable artinya dia punya penghasilan tetap namun tidak memiliki agunan nah ini yang harus diperhatikan oleh BPR, salah satunya dengan scoring kredit yang cepat dengan bantuan teknologi tentunya.

Berdasarkan fenomena di atas dapat disimpulkan bahwa bertahan atau berinovasi memacu kinerja bagi BPR adalah sebuah pilihan. Tekanan bukanlah menjadi hambatan. Dibutuhkan semacam busaya yang menitik beratkan pada inovasi yang berkelanjutan terutama dari sisi pelayanannya. Jika budaya inovasi sudah terbiasa diikuti oleh semua karyawan BPR maka dalam jangka panjang tentu tidak mustahil keberlanjutan BPR akan

tetap terjadi dan tidak adalagi penutupan kantor yang banyak merugikan/ dari pihak karyawan.

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian merupakan penelitian studi literatur dengan menelaah 10 jurnal ilmiah tentang budaya inovasi pada perbankan. Hasil dari berbagai telaah literatur ini akan digunakan untuk mengidentifikasi permasalahan pada BPR di Indonesia dan memberikan solusi untuk meningkatkan pertumbuhan BPR di Indonesia.

HASIL PENELITIAN

Budaya Organisasi

Menurut Robbins (2014:289) budaya organisasi merupakan persepsi tentang nilai yang dianut oleh anggota organisasi itu dan sifatnya menjadi pembeda dengan organisasi lain. Budaya organisasi biasanya dibawa dari pendirinya, yang kemudian turun-temurun diwariskan secara langsung kepada karyawan. Tiak menutup kemungkinan bahwa budaya organisasi ini juga bisa berubah seiring dengan perkembangan perusahaan.

Budaya organisasi yang tertanam kuat pada karyawan akan megurangi aktivitas perusahaan dalam memberikan pedoman secara tertulis tentang peraturan-peraturan dan kebijakan perusahaan. Jika karyawan sudah terbiasa maka secara tidak sadar akan selalu memegang budaya organisasi tersebut dalam setiap aktivitasnya sehari-hari dikantor (Robbins,2014:485).

Less (2001) mengidentifikasi adanya criteria kunci pada budaya organisasi diantaranya : 1) budaya positif yang tidak hanya mengutamakan pernyataan misi tetapi juga diikti dengan pernyataan visi yang jelas. 2) nilai organisasi yang konsisten dengan tujuan organisasi. 3) setiap k awan memiliki nilai yang sama tingginya pada semua tingkatan organisasi disertai dengan interaksi karyawan yang ekstensif pada semua karyawan. 4) budaya yang berlaku bersifat adaptif dan perusahaan harus memperlakukan karyawan secara sama dan adil.

Budaya Inovasi

Sedangkan inovasi dalam konsep yang luas tidak hanya terjadi pada produk tetapi juga pada pelayanannya. Bahkan ide atau objek yang dipersepsikan karyawan juga termasuk inovasi (Suryani, 2008:304). Artinya setiap karyawan berpotensi menciptakan inovasi tersendiri dalam bekerja. Inovasi tersebut bisa muncul karena pengalaman maupun transfer pengetahuan antar karyawan, atau melalui training yang diadakan oleh perusahaan. Dalam kondisi terdesak secara naluri karyawan mampu berinovasi untuk mencari solusi atas masalah yang dihadapi ditempat kerjanya

Pembentukan inovasi pelayanan yang dilakukan karyawan berdasar pada pengalaman sehari-hari dalam menyelesaikan pekerjaan. Perusahaan tinggal memfasilitasi dengan membuat kebijaka atau aturan untuk meningkatkan kompetensi karyawan sehingga karyawan bisa bekerja lebih produktif. Jika hal ini dilakukan dengan baik maka budaya inovasi secara otomatis sudah tertanam pada diri karyawan dan menjadi pegangan dalam bekerja bagaimanapun juga inovasi dari karyawan bisa meningkatkan kinerja perusahaan secara langsung (Boon-Hui Chai,et al, 2016). Beberapa budaya inovasi yang tepat dilakukan untuk mengatasi permasalahan pada BPR saat ini adalah.

Inovasi Pelayanan

Bersaing dari sisi produk jelas kalah dengan bank umum yang memiliki produk lebih luas karena dukungan kebijakan. BPR memiliki produk yang terbatas walaupun dikembangkan hanya bertumpu pada administratif saja seperti suku bunga, jangka waktu dan mekanisme pengambilan. Oleh karena itu BPR harus mencoba berinovasi dari sisi pelayanan. Apa yang sudah menjadi andalan saat ini seperti layanan “jemput bola” perlu ditingkatkan lagi dengan dukungan teknologi. Penelitian Kranias dan Bourlessa (2013) menemukan bahwa jika bank memiliki kualitas pelayanan yang rendah maka untuk meningkatkannya harus dengan cara mendesain ulang penawaran layanan dan desain interior yang modern untuk menarik pelanggan. Kondisi BPR di Indonesia yang umumnya memiliki kantor yang sempit bisa di desain ulang interiornya supaya lebih modern dan dilirik segmen nasabah menengah ke atas.

Literasi *fintech* dari masyarakat kategori menengah kebawah dari sisi ekonomi umumnya masih rendah sehingga ini peluang BPR untuk dipercaya sebagai solusi masalah keuangan mereka. perkembangan *fintech* sendiri juga tidak bisa maksimal tanpa berkolaborasi dengan bank umum karena kesulitan dari sisi teknis yang tidak terlihat (Acar dan Citak, 2019). Itulah mengapa banyak *fintech* ilegal yang ditutup oleh OJK karena tidak sesuai aturan dari sisi legalitas maupun implementasi operasionalnya.

Inovasi Sumber Daya Manusia

BPR harus mampu mengelola karyawan dengan baik. Bagaimanapun juga mereka merupakan aset bagi perusahaan yang berkontribusi banyak bagi kemajuan perusahaan. Kompetensi karyawan haruslah ditingkatkan secara periodik karena tantangan pekerjaan semakin berat. Upaya yang bisa dilakukan dengan mengikutkan karyawan pada pelatihan yang berhubungan dengan pekerjaannya. Praktik manajemen pengetahuan juga mempengaruhi inovasi karyawan melalui pembangkitan pengetahuan yang tersimpan dan dibantu melalui aplikasi yang yang memberikan kontribusi pada inovasi (Ode dan Ayavoo,2019).

Kemampuan karyawan dalam mengoperasikan computer untuk mencari informasi dan juga mengolah data nasabah merupakan bagian dari inovasi sumber daya manusia. Informasi bagi BPR merupakan sebuah aset yang tidak ternilai, misalnya informasi tentang nasabah, wilayah pemasaran, pesaing, dan sebagainya menjadi dasar bagi BPR untuk membuat kebijakan baru untuk memajukan perusahaannya. Karyawan harus berpengetahuan luas sehingga bisa mengolah informasi tersebut dengan tepat, terutama informasi tentang nasabah.

Karyawan yang berbakat harus dipertahankan oleh perusahaan, jika perlu mereka ini diberikan penghargaan terutama yang bisa meningkatkan jumlah nasabah. Dengan begitu karyawan akan semakin produktif dan perusahaan dapat menghemat pengeluaran untuk pergantian karyawan merekrut karyawan baru (Mohd Rashid,et al,2016). Perusahaan dapat mendorong karyawan untuk lebih pro-aktif dalam menghadapi persaingan, selalu berinovasi dan berani mengambil resiko sehingga nantinya diharapkan kontribusi SDM terhadap kinerja perusahaan akan meningkat (Zehir et al,2016)

Karyawan BPR umumnya sangat ahli dalam menjalankan tugasnya, mengerti bagaimana cara menempatkan diri di tengah masyarakat sehingga tak jarang dari mereka dikenal dekat dengan beberapa tokoh masyarakat. Hal ini tentu membantu mereka dalam hal promosi. Dan ini merupakan salah satu sumber inovasi yang bisa ditingkatkan.

Karyawan BPR umumnya memiliki pendekatan yang baik pada calon nasabah menengah kebawah, beberapa karyawan bahkan memiliki ikatan emosional yang tinggi dengan nasabah tersebut sebagai contoh ketika nasabah punya acara pasti karyawan bank

tersebut diundang untuk menghadiri acaranya. Artinya nasabah sudah dekat dengan karyawan tersebut dan jika sewaktu-waktu memiliki masalah keuangan pasti yang dihubungi pertama kali adalah karyawan yang dia tau. Peristiwa di atas merupakan kemampuan personal yang bisa jadi tidak dimiliki oleh karyawan di bank umum dan Banyak BPR sudah menganggap ini merupakan budaya kerja yang harus digunakan karyawan sebagai pedoman dalam bekerja.

Inovasi Teknologi

Inovasi merupakan proses pembaharuan penggunaan sumber daya maupun teknologi baru yang semuanya berdampak langsung pada perubahan proses produksi dan pembuatan produk serta menciptakan pelayanan yang berbeda dalam memasarkan produk tersebut. Inovasi terjadi melalui 2 tahapan yaitu *discovery* dan *intention*, *discovery* adalah penemuan unsur atau alat yang baru dan bisa menjadi *intention* jika penemuan alat tersebut sudah bisa diterima oleh banyak kalangan masyarakat secara luas (Koentjaraningrat, 2002:256).

Teknologi menjadi unsur penting pada operasional BPR sehari-hari. Aktivitas pelaporan jurnal harian, analisis kelayakan nasabah, dan sebagai fungsi koordinasi semuanya melibatkan unsure teknologi. Penggunaan aplikasi dalam transaksi menjadi sangat penting bagi BPR yang tentunya aplikasi tersebut sesuai dengan karakteristik masing-masing. Pelaporan BPR dari kantor unit ke kantor cabang saat ini bisa menggunakan system online sehingga karyawan tidak perlu datang ke kantor cabang atau pusat untuk merekap transaksi jurnal harian. Dari sisi komunikasi umumnya karyawan sudah memanfaatkan *yahoo messenger*, *whatsapp* dan aplikasi lainnya.

Teknologi tidak hanya dilihat untuk kebutuhan dari sisi pemasaran namun juga kepuasan pelanggan karena pilihan penggunaan teknologi tersebut disukai dan mudah digunakan (Sundarraj and Wu, 2005). artinya ini peluang bagi BPR bahwa meskipun kalah teknologi dengan bank umum tetapi teknologi sederhana pun masih bisa digunakan untuk menghadapi persaingan.

Otoritas Jasa Keuangan menyuarakan bahwa sudah seharusnya BPR di Indonesia ini menggunakan *platform* digital dalam pelayannya seperti *fintech*, *credit scoring system* dan kerjasama penyaluran dana. Mekanismenya BPR bisa menggandeng lembaga jasa keuangan lainnya. Mekanismenya bisa diatur melalui kebijakan pemerintah melalui Bank Indonesia. Ini merupakan inovasi baru yang jika nantinya berhasil dilaksanakan maka teknologi menjadi budaya inovasi bagi BPR untuk menghadapi persaingan.

Berdasarkan penjelasan di atas maka selanjutnya dilakukan pemetaan strategi inovasi yang bisa dilakukan oleh BPR dalam menghadapi persaingan. Pemetaan tersebut dengan menggunakan analisis SWOT. Dari sini diharapkan akan nampak jelas mana yang menjadi keunggulan dan kelemahan dari produk maupun pelayanan BPR yang mengacu pada tantangan dan peluang yang ada. Hasil analisis SWOT yang dihadapi BPR di Indonesia saat ini ditampilkan pada tabel 1.

Secara garis besar kelemahan itu ada pada sumber daya manusia, produk dan teknologi. ketiga unsur ini juga merupakan hambatan bagi BPR untuk mampu bersaing dengan bank umum yang lebih unggul dari sisi teknologi, produk maupun sumber daya manusianya. Salah satu upaya yang bisa dilakukan oleh BPR saat ini adalah membangun budaya untuk membentuk strategi bersaing baru yang berfokus pada pelayanan. Dengan pengalaman puluhan tahun menangani segmen mikro maupun sektor informal tentu tidaklah sulit bagi BPR untuk mempertahankan jumlah nasabah. Pendekatan emosional yang kepada nasabah bisa menjadi modal penting untuk meningkatkan jumlah nasabah. Karyawan dituntut untuk selalu adaptif terhadap perubahan yang ada. dan harus mampu

menyesuaikan diri. Jika perlu BPR wajib mengikutkan karyawan dalam pelatihan yang langsung bersentuhan dengan peningkatan produktifitas kerja.

Tabel 1.
Matrik SWOT

KEKUATAN (S)		KELEMAHAN (W)
1. Personal Selling yang baik	2. Suku bunga tabungan lebih tinggi dari bank umum.	3. System pelaporan yang online.
2. Suku bunga kredit lebih tinggi dari bank umum.	3. SDM yang menguasai SI/ TI kurang.	4. Umumnya belum menggunakan ATM dalam transaksi
3. Produk dijamin oleh LPS (Lembaga penjamin simpanan).		
PELUANG (O)	Strategi SO	Strategi WO
1. Kebijakan pemerintah mengenai platform digital.	1. Melakukan pemasaran <i>word of mouth</i> .	1. Membina SDM dengan pelatihan dan pendidikan SI/ TI
2. Linkage modal dengan bank umum masih terbuka.	2. Meningkatkan kerjasama dengan bank umum dalam hal permodalan.	2. Membuat program baru untuk menarik misalnya undian hadiah atau pemberian hadiah bagi nasabah lama yang setia.
3. Ada pengaturan, pengawasan dan pembinaan oleh Bank Indonesia	3. Membuka unit PPOB yang bekerjasama dengan bank umum.	3. Penataan layout kantor yang modern
4. Jumlah UMKM di Indonesia yang bertambah setiap tahunnya	4. Memaksimalkan penyaluran kredit ke UMKM	4. Bekerjasama dengan BPR lain yang sudah menggunakan ATM untuk menghemat biaya sewa provider
ANCAMAN (T)	Strategi ST	Strategi WT
1. Suku bunga KUR dirutunkan menjadi 6% tahun 2020	1. Mendorong penerapan SI/ TI terintegrasi	1. Membuat program baru untuk menarik dan menjaga loyalitas nasabah
2. Kehadiran <i>Fintech</i>	2. Memberikan pelatihan kepada karyawan	2. Mengoptimalkan layanan jemput bola
3. Muncul lembaga pembiayaan non bank	3. Pemakaian seragam dan atribut karyawan yang modern.	3. Meningkatkan efesiensi dan efektifitas pemakaian sarana dan prasarana
4. Branding dari bank umum.	4. Mengembangkan proses pengajuan kredit cepat dan sederhana	
5. <i>Credit Scoring</i> masih belum maksimal.		

Membangun budaya inovasi harus dilakukan dari atas, dan sifat dari pemimpin ini menentukan budaya apa yang ingin dibentuk. Gaya kepemimpinan juga bisa menjadi dasar para pemimpin untuk meningkatkan produktivitas karyawan. Meskipun tidak

ada gaya kepemimpinan yang pas namun setidaknya kepemimpinan yang transformasional yang berorientasi pada tim dapat digambarkan karyawan sebagai ciri kepemimpinan yang efektif (Rehman *et al*, 2019).

PENUTUP

Kesimpulan dan Saran

Berdasarkan pemaparan hasil diatas terdapat 3 (tiga) permasalahan utama yang dihadapi BPR di Indonesia meliputi Sumber Daya Manusia, produk dan teknologi. dari ketiga tersebut masalah teknologi menjadi prioritas utama yang harus diselesaikan dengan cepat.

BPR perlu segera membuat platform digital dari sisi produk maupun pelayanan. Tentu ini memerlukan biaya yang mahal oleh karenanya beberapa BPR bisa merger dengan BPR lain yang lebih besar sesuai dengan saran dari OJK. Bagi BPR yang tidak memenuhi persyaratan modal minimum yang ditetapkan maka disarankan dengan segera untuk merger, karena pada tahun 2024 semua BPR harus memiliki modal inti minimum Rp 6 Milyar (www.tempo.co.id)

Masih ada waktu 5 tahun lagi bagi BPR di Indonesia untuk meningkatkan modal minimumnya. Ini harus ditempuh dengan memangun budaya inovasi kepada seluruh karyawan mulai dari tingkat bawah sampai dengan atas memiliki komitmen yang sama untuk meningkatkan produktivitas kerja mereka dengan cara berinovasi dari sisi pelayanan kepada nasabah dengan segala kemampuan yang dimiliki.

Batasan Penelitian

Penelitian ini hanya berdasarkan pada kajian literatur yang didukung dengan pengalaman dari peneliti sebagai karyawan di Bank Perkreditan Rakyat Selama lebih dari 3 tahun. Sehingga variabel yang dimunculkan berdasarkan pengalaman peneliti yang didukung dari telaah jurnal. Masih banyak variabel yang mungkin bisa dimunculkan terkait dengan budaya inovasi yang ada pada BPR. Namun setidaknya penelitian ini menjadi pintu pembuka bagi peneliti lain yang ingin melakukan penelitian dengan objek yang sama. Untuk itu penelitian mendatang diharapkan menemukan variabel-variabel tersebut dan diuji secara kuantitatif pengaruhnya terhadap kinerja BPR sehingga bisa menjadi masukan yang lebih jelas bagi Otoritas jasa keuangan untuk memberikan kebijakan dan aturan untuk mendorong BPR agar tetap bertahan ditengah persaingan yang sangat ketat seperti saat ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Abbas J, Hussain I, Hussain F, Akhram S, Shaheen I, Niu B (2019). The Impact of Knowledge Sharing and Innovation on Sustainable Performance in Islamic Banks: A Mediation Analysis through a SEM approach. www.mdpi.com/journal/sustainability. doi:10.3390/su11154049
- Acar, O and Citak.E.Y (2019). Fintech integration process suggestion for banks. 3rd world Conference on Technology, Innovation and Entrepreneurship (WOCTINE). Published by Elsevier BV. Doi 10.1016/j.procs.2019.09.138. .
- Boon-Hui ChaiB, Tan S,P. Goh S,T (2016) Banking Services that Influence the Bank Performance. *6th International Research Symposium in Service Management, IRSSM-6 2015, 11-15 August 2015, UiTM Sarawak, Kuching, Malaysia*. Published by Elsevier
- Chicu D, Pamies Mar,M,D, Ryan G, Cross C (2019) Exploring the Influence of the Human Factor on Customer Satisfaction in Call Centres. Published by Elsevier Espana,

- S.L.U. This is an open access article under the CC BY-NC-ND license (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).
- Ode, E dan Ayavoo, R (2019) The Mediating Role of Knowledge Application in the Relationship Between Knowledge Management Practices and Firm Innovation. *Journal of Innovation & Knowledge*. Published by Elsevier Espana, S.L.U. This is an open access article under the CC BY-NC-ND license (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).
- Koentjaraningrat. (2002). *Pengantar Ilmu Antropologi*. PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Mohd Rashid, N, Mohd Sah, F,N, Mohd Arifin, N, Ghani, A,W,S,W, Yunus, M, N,S,N. 2016 Published by Elsevier B.V. This is an open access article under the CC BY-NC-ND license (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).
- Kranias, A and Bourlessa, M (2013). Investigating the Relationship Between Service Quality and Loyalty in Greek Banking Sector. Published by Elsevier B.V. Selection and/or peer-review under responsibility of the Organising Committee of ICOAE 2.
- Sadri, G., and B. Lees, (2001). Developing Corporate Culture as Competitive Advantage. *Journal of Management Development*. 20 (10) 853-859.
- Hecklau F, Galeitzke M, Flachs S, Kohl H (2016). Holistic Approach for Human Resource Management in Industry 4.0. Published by Elsevier B.V. This is an open access article under the CC BY- NC-ND license (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).
- Mihalcea, A (2013). The Impact of Leader's Personality on Employees' Job Satisfaction. *Procedia-Social and behavioural sciences*. 78 (90-94). Published by Elsevier B.V.
- Rehman,S, Zahid,M, Ur Rahman, H, Habib ,M,N (2019). A Partial Least Squares Approach to the Leadership Styles, Organizational Culture, and Employees' Productivity: A Case of Pakistan Banking Industry. *International Journal of Asian Business and Information Management*. Volume 10, Issue 1, Pages 55-64.
- Robbins, Stephen P dan Timothy A Judge. (2014). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sundarraja,R,P and Judi Wu (2005) Using Information-Systems Constructs to Study Online- and Telephone-Banking Technologies. Elsevier B.V. All rights reserved. doi:10.1016/j.eierap.2004.12.001
- Zehir, C, Gurol, Y, Karaboga T, Kole, M (2016). Strategic Human Resource Management and Firm Performance: The Mediating Role of Entrepreneurial Orientation. *12th International Strategic Management Conference, ISMC 2016, 28-30 October 2016, Antalya, Turkey*. Procedia - Social and Behavioral Sciences. Published by Elsevier B.V.
- <https://katadata.co.id/berita/2019/05/03/jumlah-bank-perkreditasi-rakyat-bakal-susut-40>. diakses pada tanggal 5 Februari 2020
- <http://infobanknews.com/diterjang-kur-dan-fintech-bagaimana-bpr-bertahan/>. Diakses pada tanggal 16 Februari 2020.
- <https://insight.kontan.co.id/news/waduh-bpr-dan-bank-kecil-bisa-babak-belur-digempur-kur> diakses pada tanggal 3 Februari 2020