

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Saat ini kemajuan industri khususnya teknologi baru dalam menghadapi revolusi generasi keempat atau dikenal dengan istilah revolusi industri 4.0. Kemajuan teknologi saat ini mengintegrasikan dunia fisik, digital dan biologis telah mempengaruhi semua disiplin ilmu, ekonomi, industri dan pemerintah (Schwab, Klaus; 2017).

Salah satu tantangan yang dihadapi akibat perubahan volatilitas pasar global dan inovasi teknologi yang terus berkembang sehingga mempengaruhi pasar dan perkembangan bisnis diharuskan untuk berubah atau yang dikenal dengan VUCA atau singkatan dari *Volatile* (bergejolak/cepat berubah), *Uncertain* (tidak pasti), *Complex* (Kompleks/rumit), dan *Ambigüe* (tidak jelas) yang sebagai gambaran situasi dan kondisi saat ini.

Adanya VUCA, organisasi atau perusahaan harus dapat berinovasi dalam proses menghadapi perilaku pasar yang berubah. Organisasi atau perusahaan dipaksa harus dapat mengikuti perubahan dengan melakukan inovasi untuk bergerak mengikuti kondisi perilaku pasar saat ini.

Sumber daya manusia harus dapat menyesuaikan perubahan dalam pekerjaan khususnya perubahan yang ada di dunia dimana harus dapat menyesuaikan kondisi yang telah ada maupun di masa yang akan datang. Persaingan di dunia menjadi sebuah persaingan yang “hyper” atau Hypercompetition (D’Aveni, 1994).

Perubahan menjadikan munculnya persaingan-persaingan baru yang sebelumnya kondisi tidak normal (dalam perspektif dulu) menjadi kondisi normal (dalam perspektif saat ini) atau “new normal” . Beberapa perubahan terjadi di berbagai sektor ekonomi, khususnya industri perbankan. Dahulu perbankan bersaing dengan perbankan lainnya, namun saat ini dengan kemajuan teknologi perbankan bersaing dengan industri keuangan lainnya, terutama *financial technology (fintech)*. Fintech merupakan industri keuangan baru yang muncul dengan adanya perubahan teknologi di dunia. Munculnya fintech menjadikan persaingan di industri keuangan menjadi peluang dan tantangan meningkatkan kemajuan khususnya di perbankan.

Pada industri perbankan yang sebelumnya masyarakat dalam melakukan transaksi keuangan diharuskan mengunjungi bank atau ATM terdekat untuk melakukan transaksi perbankan akan tetapi dengan adanya fintech, teknologi perbankan sudah mengadaptasi dengan mengimplementasikan melalui digital banking tanpa harus mengunjungi ke bank atau ATM akan tetapi dengan cara melalui internet dan *smartphone banking*. Adapun kemajuan saat ini beberapa bank mengeluarkan produk branchless banking atau laku pandai.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi IRFC adalah faktor kepemimpinan, khususnya kepemimpinan dalam perubahan atau *Change Leadership* (Liu, 2010). Perilaku pemimpin yang dapat menjual perubahan dan pemimpin yang mampu memimpin implementasi perubahan akan membuat kesiapan pegawai untuk berubah (Liu, 2010). Faktor lainnya adalah budaya organisasi. Budaya organisasi tertentu akan membuat pegawai lebih siap untuk

melakukan perubahan (Drzenskyet al., 2012; Haffar et al, 2014). Peran dari kedua faktor tersebut, yaitu *Change Leadership* dan *Budaya Organisasi* merupakan suatu hal yang sangat menarik untuk diteliti lebih jauh dalam kaitannya dengan transformasi industri saat ini.

Faktor yang mempengaruhi dalam penelitian merupakan perubahan yang dinilai penting adalah Kesiapan Untuk Berubah (*Readiness For Change* – RFC). Adapun RFC memiliki terdiri dari 2 hal yakni RFC dari perusahaan secara umum dan RFC dari pegawai perusahaan yang secara khusus. Penelitian ini fokus pada RFC dari Individu sebagai soft factor atau disebut sebagai Individual Readiness For Change (IRFC). Tujuan dari penelitian ini yakni bahwa faktor penentu proses jalannya perubahan adalah faktor manusia.

RFC memiliki peran penting dalam perubahan untuk dapat mengetahui komitmen pegawai terhadap perubahan atau *Commitment For Change* yang dapat menentukan keberhasilan perubahan di perusahaan. Apabila karyawan dapat melakukan perubahan dan menyesuaikan kondisi yang sedang terjadi maupun masa depan, maka akan membantu kesuksesan dan perubahan pun akan terjadi. Misalnya adalah dibuktikannya IRFC yang mempengaruhi komitmen afektif untuk perubahan dan pada akhirnya berpengaruh pada implementasi program TQM di Aljazair (Haffar et al, 2019).

Banyaknya faktor dalam konteksnya menentukan perubahan yang diteliti dapat mempengaruhi IRFC. Komunikasi yang melibatkan pegawai akan membentuk kesiapan pegawai untuk berubah (Hameed et al, 2019). Faktor selanjutnya yang mempengaruhi IRFC adalah *Perceived Organization Support*

(POS), misalnya adalah penelitian Barber (2010).

Menurut Liu (2019) faktor yang dapat mempengaruhi IRFC adalah faktor kepemimpinan, khususnya dalam perubahan atau *Change Leadership*. Perilaku pemimpin yang dapat menjual perubahan dan pemimpin yang mampu memimpin implementasi perubahan akan membuat kesiapan untuk perubahan pegawai (Liu, 2010). Sedangkan menurut Drzensky et al (2012) dan Haffar et al (2014) faktor yang dapat mempengaruhi IRFC adalah faktor budaya organisasi, budaya organisasi tertentu membuat pegawai lebih siap melakukan perubahan. Peneliti dengan adanya beberapa faktor tersebut menjadikan upaya mencari formula untuk lebih menjamin keberhasilan perubahan dalam perusahaan.

Adanya perkembangan dan pertumbuhan dalam kesiapan dengan melakukan transformasi dan inovasi menjadi tantangan untuk merubah proses di dunia perbankan dengan mengembangkan teknologi dan melihat kondisi pesaing yang melakukan perubahan atas dampak dari industri 4.0 yang akan dan sedang dihadapi.

Dalam di industri khususnya perbankan harus dapat menguasai perubahan khususnya teknologi yang dapat memudahkan masyarakat untuk menggunakan produknya. Proses perubahan perbankan dapat beresiko gagal apabila tidak disesuaikan dengan dengan kondisi yang ada saat ini dan masa depan, maka dengan itu peneliti maupun praktisi berusaha mencari formula untuk menjamin keberhasilan proses perubahan di perusahaan.

Tuntutan perubahan merupakan kebutuhan primer bagi perusahaan.

Indonesia Banking School

Perusahaan yang tidak dapat beradaptasi dengan perubahan akan dilakukan oleh kompetitor maka akibatnya tidak dapat mempertahankan eksistensinya. Perubahan perusahaan yang tidak pasti dan menekan karyawan melakukan perubahan akan mengakibatkan tidak akan adanya efektifitas dalam bekerja.

Sumber daya manusia menjadikan suatu bagian peranan yang sangat dominan dalam kegiatan perusahaan. Perusahaan dapat berhasil mencapai tujuannya sangat tergantung dari kemampuan sumber daya manusia dalam menjalankan tugas dan mengatasi masalah yang ada dalam pekerjaannya, maka dengan itu sumber daya manusia menjadi salah satu modal menjadikan kemajuan perusahaan.

Kesiapan perubahan karyawan merupakan faktor penting dalam kesuksesan dan kemajuan perusahaan. Adapun beberapa keberhasilan dalam perubahan umumnya terbagi menjadi 2 factor yakni *hard factor* dan *soft factor*. *Hard factor* merupakan hal-hal yang tidak terkait dengan manusia seperti teknologi, modal, struktur organisasi, sedangkan hal-hal yang terkait *Soft factor* khususnya pegawai seperti motivasi pegawai, komitmen pegawai, stress kerja dan lain-lain. Adanya perubahan dalam transformasi dan inovasi dalam perkembangan teknologi menarik untuk diteliti lebih jauh dalam keterkaitan transformasi di Bank bjb Adanya transformasi Bank bjb, mencatat adanya perubahan dari sisi asset yang berhasil meningkat secara signifikan.

Tabel 1.1 Aset Bank BJB

No	Periode	Aset	Prosentase Pertumbuhan
		(Milyar Rp)	(%)
1	Desember 2015	88.697.430	16,5
2	Desember 2016	102.318.457	15,3
3	Desember 2017	114.980.168	12,3
4	Desember 2018	120.191.387	4,5
5	Desember 2019	123.536.474	2,7
6	Desember 2020	140.934.002	14,08

(Sumber : Laporan Keuangan tahunan. www.bankbjb.co.id)

Dalam hal tersebut, manajemen Bank bjb melakukan dalam bidang *soft factor* yaitu Sumber Daya Manusia sebagai salah satu yang menjadi fokus utamanya.

Sebagai salah satu bank terbesar dari bank bpd di Indonesia, bank bjb harus siap menghadapi perubahan teknologi dan kondisi persaingan yang semakin ketat dalam pengembangan produk perbankan.

Persaingan industri perbankan diperlukan sumber daya manusia yang memiliki inovasi dan perubahan yang dapat meningkatkan kemajuan perusahaannya agar dapat memudahkan masyarakat dalam menggunakan produknya baik dalam pelayanan maupun teknologi yang saat ini masyarakat tidak kesulitan mengakses produk tersebut. Fenomena ini terjadi pada PT. Bank bjb Tbk adanya tuntutan perubahan karyawan dan budaya organisasi yang ada untuk meningkatkan kemajuan perusahaan dengan kondisi yang berkembang dengan mengedepankan teknologi dan pelayanan. Karyawan harus memiliki perubahan dalam *performance*, inovasi, integritas dan profesionalitas agar dapat bersaing dengan industri perbankan lain.

Indonesia Banking School

Manajemen Bank bjb beranggapan bahwa Sumber Daya Manusia merupakan peranan penting dalam menentukan keberhasilan dalam suatu transformasi di dalam proses pengembangan di dunia perbankan. Salah satu hal yang menjadi perhatian penguatan bidang sumber daya manusia di Bank bjb adalah penerapan budaya perusahaan. Budaya perusahaan Bank bjb **Go Spirit (Service Excellence, Profesionalisme, Integrity, Respect, Innovation, Trust)**, seluruh karyawan dapat bercermin pada perilaku dalam bekerja di Bank bjb sehingga dapat mendorong jalannya proses transformasi dan mewujudkan visi Bank bjb menjadi bank pilihan Anda.

Melihat adanya kondisi perubahan khususnya di perbankan, maka penulis tertarik untuk meneliti perubahan kepemimpinan dan budaya organisasi yang membentuk perubahan individu dalam pekerjaan khususnya di bank bjb dan mengambil judul “*Changing Leadership and organizational Culture in Shaping Individual Readiness For Change*” (Penelitian Pada Karyawan Tetap PT. Bank bjb, Tbk).

1.2 Identifikasi Masalah

Dari uraian sebelumnya, dapat diidentifikasi bahwa masalah penelitian bagaimana perilaku kepemimpinan dalam perubahan (*Change Leadership*) serta budaya perusahaan mempengaruhi kesiapan untuk berubah (*Individual Readiness for Change*) pegawai bank bjb dalam menjalani tahapan perubahan atau transformasi sesuai *transformasi journey* yang telah dicanangkan oleh manajemen PT. Bank bjb, Tbk.

1.3 Tujuan Kegunaan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh perilaku *Change Leadership* terhadap kesiapan pegawai dalam menghadapi perubahan/ transformasi (*Individual Readiness for Change / IRFC*) di PT. Bank bjb, Tbk.
2. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kesiapan pegawai menghadapi perubahan transformasi (*Individual Readiness for Change / IRFC*) di PT. Bank bjb, Tbk.
3. Untuk mengetahui kesiapan pegawai dalam menghadapi perubahan/transormasi (*Individual Readiness for Change*) di PT. Bank bjb, Tbk.

Sehingga hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan atau manfaat baik secara teoritis maupun secara praktis, yaitu :

1. Secara teoritis, dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi penelitian lebih lanjut mengenai pengaruh *Change Leadership* dan budaya organisasi terhadap kesiapan pegawai dalam menghadapi perubahan.
2. Secara praktis, dapat memberikan tambahan informasi sebagai bahan pertimbangan dan sumbangan pemikiran kepada Bank bjb, dalam mengambil keputusan dan kebijakan dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam menjalani tahapan perubahan/ transformasi yang telah dicanangkan oleh Manajemen.

Persaingan perbankan saat ini semakin pesat dan dengan adanya kemajuan teknologi di era globalisasi saat ini menjadikan karyawan harus berkopeten dalam

bekerja. Dengan adanya perkembangan teknologi dalam dunia perbankan, karyawan harus dapat mengikuti dan memiliki soft skill yang dapat meningkatkan kemajuan perusahaan.

Perkembangan saat ini seluruh karyawan harus dapat memegang kendali dalam *Individual Readiness to Change* dengan adanya arahan dari pimpinan melalui *Change Leadership* yang dapat menjalankan tugas dan aturan dan budaya organisasi yang ada dan berlaku di perusahaan dengan kondisi yang saat ini berkembang di dunia perbankan yang menjadi peran penting.

1.4 Perumusan Masalah

Berdasarkan data di atas, peneliti merumuskan penelitian sebagai berikut :

1. Apakah *Change Leadership* berpengaruh secara positif terhadap *Individual Readiness For Change* di PT. bank bjb Tbk
2. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh secara positif terhadap *Individual Readiness For Change* di Bank bjb.

1.5 Tujuan Penelitian

Tujuan dari rumusan masalah ini adalah untuk menjawab permasalahan rumusan masalah sebagai berikut :

1. Menguji dan menganalisa *Change Leadership* dapat membentuk *Individual Readiness For Change* di Bank bjb.
2. Menguji dan menganalisa budaya Organisasi dapat membentuk *Individual Readiness For Change* di Bank bjb

1.6 Pembatasan Masalah

Agar penelitian tidak keluar dari pembatasan, penulis menekankan bahwa

penelitian akan dilakukan untuk menganalisa *Change Leadership* dan budaya organisasi dalam membentuk *Individual Readiness For Change* yang dilakukan kepada karyawan tetap Bank bjb.

Penulis tidak ingin penelitian ini menggiring opini bahwa karyawan tidak tetap tidak dapat menjadikan adanya *Change Leadership* dan budaya perusahaan membentuk *Individual Readiness To Change*.

1.7 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini diharapkan adalah :

A. Manfaat dari Penulis

- Agar penulis dapat memberikan pemahaman yang mendalam mengenai *Change Leadership* dan budaya organisasi membentuk *Individual Readiness To Change* di bank bjb;
- Sebagai salah satu syarat kelulusan sebagai sarjana ekonomi di STIE Indonesia Banking School,
- Sebagai motivasi untuk meneliti segala fenomena yang ada di Bank bjb

B. Manfaat bagi PT. Bank bjb, Tbk.

- Memberikan masukan dari manajemen Bank bjb agar dapat meningkatkan *Change Leadership* dan budaya organisasi yang membentuk *Individual Readiness For Change*.

C. Manfaat Bagi Akademisi

- Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan dan wawasan mengenai *Change leadership* dan budaya organisasi yang

membentuk *Individual Readiness For Change*.

- Peneliti ini diharapkan akan membantu penelitian di masa yang akan datang berkaitan dengan *Change Leadership* dan budaya organisasi membentuk *Individual Readiness For Change*.

1.8 Sistematika Penelitian

Penelitian proposal ini disusun secara sistematika di dalam tiga bab, yaitu:

- BAB I PENDAHULUAN yang berisi mengenai latar belakang masalah, ruang lingkup masalah, identifikasi masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, pembatasan masalah dan manfaat penelitian;
- BAB II LANDASAN TEORI yang berisi mengenai Change Leadership, budaya organisasi, dan Individual Readiness To Change, Kerangka pemikiran dan model penelitian;
- BAB III METODOLOGI PENELITIAN yang berisi mengenai objek dan desain penelitian, metode pengambilan sampel, variabel dan operasional variabel, serta teknik pengolahan dan analisa data.