

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perubahan organisasi dipandang sebagai konsep yang diperlukan bagi organisasi untuk bersaing dalam lingkungan bisnis yang selalu berubah dan kompetitif. Pesatnya perkembangan teknologi informasi dan komunikasi telah mendorong banyak organisasi untuk secara aktif mencari cara baru, ide dan solusi kreatif dalam meningkatkan produk, pelayanan, proses, sistem dan teknologi mereka saat ini yang disebut sebagai perubahan organisasi, dan telah diterima secara luas yang efektif dan praktik-praktik sumber daya manajemen manusia yang efisien adalah penting dalam mengekstraksi perilaku kerja positif di antara karyawan yang akan selalu mengarah pada perubahan organisasi (Tan & Nasurdin, 2010).

Perubahan organisasi adalah proses transformasi dalam sikap, struktur, kebijakan dari beberapa departemen (Abbasi, 2017). Oleh karena itu, proses perubahan dalam organisasi ini bukanlah proses yang singkat dan mudah dijalani. Dalam prosesnya akan mengalami berbagai kendala dan tantangan yang akan dihadapi. Untuk itu, setiap proses perubahan dalam organisasi akan membutuhkan kesiapan baik dari segi operasional organisasi maupun dari segi sumber daya manusianya (Astuti & Khoirunnisa, 2018).

Perubahan organisasi adalah proses konstan yang secara signifikan akan mempengaruhi efisiensi organisasi (Cunha-Cruz et al. 2017). Oleh karena itu, penting untuk memperhatikan setiap aspek perubahan yang berbeda dari dalam dan luar organisasi. Organisasi dituntut untuk membuat penyesuaian yang stabil untuk berubah secara lebih efisien dan cepat. Namun, pelaksanaan implementasi perubahan memerlukan pengembangan cetak biru (*blue print*) yang dikembangkan lebih efisien untuk meningkatkan keberhasilan organisasi (Alolabi, et.al., 2021).

Sikap karyawan terhadap perubahan merupakan faktor kunci yang menentukan keberhasilan setiap upaya perubahan organisasi. Dari perspektif yang berlawanan, adanya penolakan karyawan terhadap perubahan menjadi salah satu alasan yang paling sering mengapa perusahaan gagal menerapkan perubahan (Repovš *et.al.*, 2019). Individu karyawan yang siap, akan lebih mampu menyesuaikan diri dengan perubahan dan mengurangi resistensi

atas perubahan yang terjadi. Hal ini membuat proses perubahan didalam organisasi akan berhasil (Astuti & Khoirunnisa, 2018).

Kesiapan perubahan individu karyawan merupakan modal utama bagi organisasi untuk dapat selalu tumbuh dan berkembang, mengikuti tuntutan perkembangan global di dunia. Terlebih lagi, keyakinan dan semangat kesiapan terhadap perubahan pada diri karyawan mampu mempertahankan kinerja yang baik di era pandemi Covid 19 (Permana *et.al.*, 2021). Hal ini juga sejalan dengan penelitian lain yang dilakukan oleh Matthysen & Harris (2018) dan Katsaros, *et.al.*, (2020) yang menyatakan bahwa kesiapan untuk berubah berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Salah satu sektor industri di Indonesia yang mengalami perubahan organisasi secara signifikan adalah industri perbankan syariah. Semenjak tahun 2020, beberapa unit bisnis perbankan syariah ditetapkan untuk melaksanakan proses merger dan merubah namanya. Pakar Ekonomi Islam, Universitas Indonesia, Banjaran Surya Indrastomo, menyatakan hasil merger ini akan memiliki daya saing yang kuat untuk memperbesar pangsa pasar keuangan syariah. Dengan keunggulan yang berbeda dari masing-masing unit bisnis ini, diprediksi Bank Syariah X akan mampu memenangkan persaingan dimana adanya dominasi kekuatan oleh bank konvensional (Wareza, 2020).

Indonesia sebagai negara muslim terbesar dunia, masyarakatnya masih memiliki kesadaran yang sangat minim akan produk Perbankan Syariah. Hal ini tergambar dalam hasil survei Otoritas Jasa Keuangan (OJK) tahun 2016 yang menjelaskan bahwa hanya sebanyak 21,84% masyarakat Indonesia yang mengenal produk perbankan syariah. Lebih lanjut, survei OJK tahun 2017 menyatakan bahwa hanya 2 ribu konsumen Indonesia yang menggunakan produk perbankan syariah dari rata-rata 10 ribu konsumen yang menggunakan produk perbankan (Romadhon & Sutantri, 2021).

Indonesia memiliki pasar yang sangat potensial terkait dengan industri perbankan Syariah mengingat lembaga survei *Global religious future* menyatakan bahwa masyarakat Indonesia yang beragama Islam pada tahun 2010 mencapai 209,12 juta jiwa atau sekitar 87% dari total populasi. Lebih lanjut, diprediksi akan mencapai 229,62 juta jiwa masyarakat Indonesia yang beragama Islam pada tahun 2020. Adanya proses merger dari ketiga Bank Syariah ini diharapkan mampu mengambil kesempatan atas potensi pasar yang besar mengingat besarnya sumber daya yang tersedia, baik itu sumber daya manusia maupun sumber daya asset dimana hingga tahun 2021, Bank Syariah X telah memiliki 1.120 cabang di seluruh Indonesia (Romadhon & Sutantri, 2021).

Adanya proses merger ini diharapkan dapat menjadi solusi untuk mengatasi tingginya biaya operasional dan belanja modal (*capital expenditure/capex*) yang seringkali dialami oleh perbankan syariah dan dapat mengambil keuntungan optimalisasi potensi keuangan syariah yang pada akhirnya akan berdampak terhadap semakin kuatnya industri halal sehingga akan memberikan manfaat yang besar bagi masyarakat Indonesia (Puspaningtyas, 2020). Jika ditemukan permasalahan pada salah satu faktor pendukung, maka usaha-usaha yang telah dilakukan oleh masyarakat tidak akan berkembang dengan baik (Rahma Wahdiniwati, 2019).

Ditinjau dari sisi kajian organisasi dan manajemen sumber daya manusia, adanya penggabungan ketiga bank tersebut maka visi, misi, nilai perusahaan, budaya korporasi, hingga kebijakan operasional organisasi dan *standard operation procedure* tentunya akan mengalami perubahan mengikuti manajemen yang baru. Adanya perubahan ini, organisasi harus siap menghadapi tantangan yang berasal dari kondisi internal dan eksternal organisasi yang tentunya akan melibatkan banyak pemangku kepentingan dan memunculkan kebutuhan akan pengetahuan baru dan kemampuan baru (Coenen *et. al.*, 2015). Organisasi perlu mempertimbangkan kebutuhan yang akan memunculkan tantangan khusus melalui suatu proses jangka panjang sebagai karakteristik utama dari suatu transisi perubahan, maka perlu bagi setiap organisasi untuk mengidentifikasi pengetahuan dan kemampuan baru yang diperlukan untuk perubahan ke arah jangka panjang (Bögel *et. al.*, 2019).

Karyawan pada dasarnya bertanggung jawab untuk menerapkan inisiatif perubahan organisasi, dan perubahan tersebut dapat berhasil atau gagal didasarkan pada perilaku karyawan (Armenakis & Bedeian, 1999). Teori motivasi menjelaskan mengapa komitmen terhadap perubahan dianggap sebagai fungsi utama dari adanya perubahan organisasi. Anggota organisasi memainkan peran penting dalam keberhasilan kesiapan organisasi untuk berubah. Peningkatan jumlah anggota organisasi yang menghargai perubahan akan menghasilkan kemauan untuk berpartisipasi dalam pelaksanaan perubahan (Alolabi, Ayupp, & Al Dwaikat, 2021). Oleh karena itu, individu karyawan memainkan peran penting dalam proses perubahan, kesiapan untuk berubah karyawan dianggap sebagai konstruksi kunci untuk mengimplementasikan banyak inisiatif perubahan dalam organisasi (Alqudaha, Penelaa, & Sanmartína, 2022).

Hasil pra-survey di lapangan yang dilakukan terkait dengan kesiapan untuk berubah karyawan Bank Syariah X Area Bandung Kota sejumlah 15 orang melalui wawancara menunjukkan bahwa karyawan masih merasakan adanya kekhawatiran dengan adanya perubahan manajemen ini, terutama terkait dengan kondisi kenyamanan dalam bekerja dan kepastian karir kedepannya. Munculnya pengelompokan karyawan berdasarkan asal

manajemen perusahaan terdahulu menyebabkan konflik antar karyawan kerap kali terjadi. Adanya kondisi-kondisi tersebut menyebabkan karyawan ‘setengah hati’ untuk menjalankan setiap program yang dilakukan oleh manajemen baru.

Hasil pra-survey di lapangan yang dilakukan terkait dengan kesiapan untuk berubah karyawan Bank Syariah X Area Bandung Kota juga dilakukan melalui kuesioner dan hasilnya dapat terlihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 1.1
Pra Survey Kesiapan Untuk Berubah Karyawan Bank Syariah X Area Bandung Kota

Kesiapan Untuk Berubah	Ya		Tidak		Ragu-ragu	
Saya yakin mampu untuk mengikuti setiap program perubahan yang dilakukan perusahaan	30%	4 Orang	23%	3 Orang	47%	8 Orang
Saya merasa setiap program perubahan yang dilakukan manajemen akan membawa manfaat yang baik bagi organisasi	24%	3 Orang	33%	5 Orang	43%	7 Orang

Sumber: Olah Data Peneliti (2022)

Berdasarkan tabel 1.1 dapat terlihat bahwa mayoritas karyawan Bank Syariah X Area Bandung Kota merasa ragu-ragu atas manfaat positif adanya program perubahan bagi perusahaan (47%) dan individu karyawan ragu-ragu mampu untuk mengikuti setiap program perubahan yang dilakukan perusahaan (43%).

Terkait dengan adanya perubahan organisasi dan kesiapan individu karyawan terhadap perubahan, pemimpin yang efektif cenderung memberikan dukungan yang pada akhirnya mengubah nilai-nilai dasar, keyakinan dan sikap karyawan sehingga mereka siap untuk menerima dan memahami upaya perubahan (Eisenbach et al. 1999; dan Podsakoff et al. 1996). Kepemimpinan transformasional merupakan elemen paling dasar atas setiap keberhasilan atau kegagalan program transformasi organisasi. Strategi transformasional adalah teknik dan pola yang secara praktis menyebabkan perubahan di berbagai bidang (Abbasi, 2017).

Pimpinan yang menggunakan gaya kepemimpinan transformasional dalam memotivasi anggota karyawan dapat menjadi efek yang ideal atas motivasi inspirasional dan stimulasi rasional (Al Harbi *et.al.*, 2019). Oleh karena itu, kepemimpinan transformasional berkontribusi terhadap kesiapan perubahan. Perubahan yang direncanakan dan perubahan yang muncul dievaluasi sebagai alat untuk mengukur keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi untuk mencapai tujuannya (Abbasi, 2017). Temuan empiris yang dilakukan oleh

Sasmita (2019). Abbasi, (2017) dan Chaterine, et.al., (2018) menunjukkan adanya hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dengan kesiapan untuk berubah.

Tercapainya kesiapan berubah individu karyawan sangat ditentukan oleh kemampuan pimpinan dalam memimpin, membina dan mengarahkan pegawai dalam melaksanakan tugasnya yaitu dengan gaya kepemimpinan transformasional. Hasil wawancara, Menurut Kepala Cabang X Bank Syariah X “ Organisasi membutuhkan pemimpin yang handal, memiliki daya saing yang besar, punya pengaruh yang besar dan positif bagi karyawan, memiliki motivasi yang tinggi, serta memberikan perhatian bagi karyawan, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya diberi kepercayaan penuh dari pemimpin, termotivasi untuk melakukan pekerjaan besar, serta memiliki rasa kagum dan hormat dengan sosok pemimpinnya, yang identik dengan gaya kepemimpinan transformasional”.

Hasil pra-survey di lapangan yang dilakukan terkait dengan gaya kepemimpinan yang berjalan di lingkungan Bank Syariah X Area Bandung Kota melalui kuesioner dapat terlihat pada table dibawah ini.

Tabel 1.2
Pra Survey Gaya Kepemimpinan Transformasional di Lingkungan
Bank Syariah X Area Bandung Kota

Gaya Kepemimpinan Transformasional	Ya		Tidak	
Pemimpin memberikan kepercayaan sepenuhnya kepada saya dalam mengerjakan tugas sehari-hari	37%	6 Orang	63%	9 Orang
Pemimpin memberikan inspirasi ataupun motivasi kepada saya dalam mengerjakan tugas sehari-hari	33%	5 Orang	67%	10 Orang

Sumber: Olah Data Peneliti (2022)

Berdasarkan tabel 1.2 dapat terlihat bahwa mayoritas karyawan Bank Syariah X Area Bandung Kota merasa gaya kepemimpinan transformasional di lingkungan organisasi tidak memberikan kepercayaan sepenuhnya kepada bawahan (63%) dan atasan tidak memberikan inspirasi ataupun motivasi (67%) kepada karyawan dalam mengerjakan tugas sehari-hari.

Dukungan organisasi memainkan peran penting dalam kesiapan perubahan individu karyawan. Dukungan organisasi dapat berkontribusi pada hasil terkait perubahan individu karyawan yang positif (Gigliotti *et.al.*, 2018). Atas dasar norma timbal balik, karyawan yang merasakan dukungan organisasi akan mengembangkan "rasa kewajiban" untuk peduli dengan keberhasilan organisasi dan membantu organisasi mencapai tujuannya seperti keberhasilan dalam proses perubahan organisasi (Thakur & Srivastava, 2018). Temuan empiris yang

dilakukan oleh Thakur & Srivastava (2018), Fradipta & Mulyana (2021), dan Perubahan adalah keniscayaan karena tidak ada seorang pun yang dapat menolak atau menghindari perubahan. Hal ini pun dapat terjadi di organisasi, sehingga penting untuk dapat melihat kesiapan seseorang dalam menghadapi perubahan dengan mempertimbangkan variabel-variabel yang mempengaruhinya, Meilian *et.al.*, (2020) menyatakan bahwa dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap *readiness for change*.

Dukungan organisasi yang diberikan terhadap karyawan akan berkontribusi dalam membangun kepercayaan dan keyakinan karyawan bahwa perubahan yang terjadi akan berdampak positif bagi mereka. Hasil wawancara ke beberapa karyawan dapat disimpulkan dukungan organisasi sangat penting terhadap perubahan. Dasar bagi organisasi untuk memberikan aspek dukungan organisasi yang baik kepada karyawannya, agar tumbuh persepsi positif kepada karyawan pada perubahan yang ada serta berdampak terhadap kesadaran dan kemauannya untuk mendukung perubahan tersebut

Hasil pra-survey dan observasi di lapangan yang dilakukan terkait dengan dukungan organisasi karyawan di lingkungan Bank Syariah X Area Bandung Kota melalui kuesioner dapat terlihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 1.3
Pra Survey Dukungan Organisasi di Lingkungan Bank Syariah X Area Bandung Kota

Dukungan Organisasi	Ya		Tidak	
Organisasi memberikan penghargaan atas kontribusi pemikiran dan tenaga karyawan terhadap perusahaan	40%	6 Orang	60%	9 Orang
Organisasi peduli atas kesejahteraan karyawan	37%	5 Orang	63%	10 Orang

Sumber: Olah Data Peneliti (2022)

Berdasarkan tabel 1.3 dapat terlihat bahwa mayoritas karyawan Bank Syariah X Area Bandung Kota merasa dukungan organisasi di lingkungan organisasi tidak memberikan penghargaan atas kontribusi pemikiran dan tenaga karyawan (60%) dan organisasi tidak terlalu memperhatikan kesejahteraan karyawan (63%).

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Dukungan Organisasi Terhadap Kesiapan Berubah Individu Karyawan (Studi Pada Bank Syariah X Area Bandung Kota)”.

1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah

1.2.1 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka permasalahan – permasalahan yang dapat diidentifikasi di PT Bank Syariah X Area Bandung Kota adalah

1. Hasil pra survey menyebutkan bahwa mayoritas karyawan Bank Syariah X Area Bandung Kota merasa ragu-ragu untuk dapat mengikuti setiap program perubahan yang dilakukan perusahaan serta merasa ragu-ragu bahwa setiap program perubahan yang dilakukan manajemen akan membawa manfaat yang positif bagi organisasi.
2. Keragu-raguan atas program perubahan yang dilakukan manajemen PT Bank Syariah X diduga karena gaya kepemimpinan transformasional yang rendah dimana hasil pra-survey menyebutkan mayoritas karyawan merasa pemimpin di lingkungan organisasi tidak memberikan kepercayaan sepenuhnya (63%) dan inspirasi ataupun motivasi (67%) kepada karyawan dalam mengerjakan tugas sehari-hari.
3. Keragu-raguan atas program perubahan yang dilakukan manajemen PT Bank Syariah X diduga karena dukungan organisasi yang rendah dimana hasil pra-survey menyebutkan dukungan organisasi di lingkungan organisasi tidak memberikan penghargaan atas kontribusi pemikiran dan tenaga karyawan (60%) dan organisasi tidak terlalu memperhatikan kesejahteraan karyawan (63%).

1.2.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah, maka rumusan masalah penelitian ini sebagai berikut :

1. Bagaimana gambaran gaya kepemimpinan transformasional, dukungan organisasi dan kesiapan berubah individu karyawan.
2. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kesiapan berubah individu karyawan.
3. Bagaimana pengaruh dukungan organisasi terhadap kesiapan berubah individu karyawan.
4. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, dukungan organisasi kesiapan berubah individu karyawan.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka untuk tujuan penelitian sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui gambaran variabel gaya kepemimpinan transformasional,

dukungan organisasi dan kesiapan berubah individu karyawan.

2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kesiapan berubah individu karyawan.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh dukungan organisasi terhadap kesiapan berubah individu karyawan.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, dukungan organisasi terhadap kesiapan berubah individu karyawan.

1.4 Pembatasan Masalah

Pembatasan masalah di dalam pelaksanaan penelitian perlu diadakan agar penelitian lebih terarah dan memudahkan untuk pembahasannya sehingga tujuan penelitian dapat tercapai. Adapun pembatasan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Penelitian dilakukan terhadap karyawan PT Bank Syariah X Area Bandung Kota.
2. Penelitian dilakukan terhadap faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kesiapan berubah individu karyawan yaitu gaya kepemimpinan transformasional dan dukungan organisasi.
3. Penelitian dilakukan untuk mengukur persepsi karyawan PT Bank Syariah X Area Bandung Kota atas gaya kepemimpinan transformasional, dukungan organisasi dan kesiapan berubah individu karyawan pada satu kali waktu (*cross section*)

1.5 Kegunaan Penelitian

1.5.1 Kegunaan Pengembangan Ilmu

Setiap penelitian yang dilakukan harus diyakini kegunaannya dalam pemecahan masalah yang diteliti. Oleh sebab itu, perlu dirumuskan secara jelas tujuan penelitian yang bertitik tolak dari permasalahan yang diungkap. Suatu penelitian setidaknya harus mampu memberikan manfaat bagi berbagai pihak, baik manfaat secara teoritis maupun manfaat praktis.

1.5.2 Kegunaan Operasional

Manfaat bagi objek penelitian menjadi salah satu bahan masukan bagi manajemen PT Bank Syariah X Area Bandung dalam meningkatkan kinerja karyawan PT Bank Syariah X.

1.6 Lokasi dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian adalah PT Bank Syariah X Area Bandung Kota dengan periode waktu penelitian berkisar bulan Desember 2021 - Mei 2022.

1.7 Sistematisasi

BAB I Pendahuluan terdiri atas latar belakang penelitian, identifikasi masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, pembatasan masalah dan asumsi serta sistematika penulisan.

BAB II Kajian Pustaka terdiri atas kajian teori yang relevan dengan penelitian dan membuat hipotesis.

BAB III Metodologi Penelitian terdiri atas tempat penelitian, metode pengumpulan data, jenis dan sumber data dan metode analisis.

BAB IV Hasil dan Pembahasan terdiri dari uraian mengenai hasil yang diteliti dan dianalisis.

BAB V Penutup terdiri dari kesimpulan dan saran-saran yang dianggap perlu