

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Bank sebagai lembaga utama di bidang keuangan juga diharapkan dapat menjaga kepercayaan masyarakat atas simpanan yang ditanamkan kepadanya. Mengingat tugas tersebut memiliki sifat yang berbeda antara yang satu dengan yang lainnya, pengaturan atas industri perbankan nasional mutlak diperlukan untuk menjaga keseimbangan di antara tugas-tugas di atas. Dalam hal ini peranan Bank Indonesia dan Otoritas Jasa Keuangan sebagai otoritas perbankan nasional di tanah air menjadi sangat strategis. Oleh karena itu, menurut Heffernan (2004) bahwa bank adalah salah satu pemangku regulasi tertinggi karena kegagalan bank akan menimbulkan biaya sosial yang tinggi berupa hilangnya peran bank sebagai lembaga intermediasi dan transmisi dalam sistem pembayaran

Selanjutnya fungsi utama bank diatur dalam Pasal 3 UU No. 10 Tahun 1998: “Fungsi utama perbankan Indonesia adalah sebagai penghimpun dan penyalur dana masyarakat”. Bank dapat berfungsi sebagai penerima kredit, menyalurkan kredit, melakukan pembiayaan, investasi, menerima deposito, menciptakan uang dan jasa-jasa lainnya seperti tempat penyimpanan barang-barang berharga.

Dengan demikian, bahwa bank sebagai salah satu lembaga keuangan memiliki peranan yang penting dan besar dalam kehidupan masyarakat. Dalam menjalankan peranannya, maka bank bertindak sebagai salah satu bentuk lembaga keuangan yang bertujuan untuk mensejahterakan masyarakat banyak, dengan cara memberikan kredit, pembiayaan dan jasa-jasa lainnya. Adapun dalam

memberikan kredit, pembiayaan dan jasa-jasa lainnya dilakukan dengan modal sendiri, atau dengan dana-dana yang dipercayakan oleh pihak ketiga maupun dengan jalan mengedarkan alat-alat pembayaran baru berupa uang giral.

Perbankan merupakan sarana strategis dalam menunjang pembangunan nasional sektor ekonomi dan keuangan. Bank merupakan fungsi utama dari perbankan yang merupakan lembaga keuangan bagi perseorangan, badan-badan usaha swasta dan negara, bahkan termasuk lembaga pemerintahan. Semakin berkembangnya fasilitas yang diterapkan perbankan untuk memudahkan pelayanan, itu berarti semakin beragam dan kompleks juga teknologi yang dimiliki oleh suatu bank. Penerapan suatu teknologi dalam bidang apapun termasuk bidang perbankan memang memiliki tujuan untuk memudahkan operasional intern perusahaan selain itu juga untuk membantu memudahkan pelayanan terhadap nasabah, misalnya penggunaan fasilitas kartu ATM (*Automatic Teller Machine*) atau biasa dikenal dengan Anjungan Tunai Mandiri, Internet Banking, SMS (*Short Message Service*) Banking maupun produk elektronik perbankan lainnya telah menggantikan jasa perbankan yang dulu hanya dapat dilakukan melalui kantor cabang

Bank Nagari adalah badan usaha milik daerah (BUMD), yang kepemilikan terdiri dari Pemerintah Propinsi Sumatera Barat serta Pemerintah Kota dan Kabupaten yang terdapat di Provinsi Sumatera Barat. Saham terbesar masih di kuasai Pemerintah Propinsi Sumatera Barat sebesar 33 %, Pemerintah Kabupaten Tanah Datar sebesar 7,4 % dan Pemerintah Kota Solok sebesar 6 %. Bank Nagari saat ini memiliki jaringan tersebar di wilayah Sumatera Barat dan Jakarta, Bandung serta Pekanbaru terdiri dari: 1 kantor pusat, 36 kantor cabang termasuk

didaerah, 50 kantor cabang pembantu, 49 kantor kas, 34 payment point, 3 oto banking, 29 kas mobil unit, 20 sepeda motor unit serta 294 mesin ATM. Visi dan misi Bank Nagari menjadi Bank Pembangunan Daerah terkemuka dan terpercaya di Indonesia serta ikut memberikan kontribusi dan mendorong pertumbuhan ekonomi di Indonesia (*Company profile, 2020*)

“Bersama Membina Citra Membangun Negeri”

Membina Citra, merupakan aktifitas majemuk atas keinginan untuk menciptakan citra diri yang positif seperti pelayanan yang baik, kejujuran dan ketulusan serta integritas yang tinggi dalam melaksanakan tugas. Bila citra baik sudah didapat, maka diharapkan akan menjadi daya tarik *stakeholders* untuk bersama-sama membangun negeri

Organisasi saat ini harus mengantisipasi dan beradaptasi dengan pasar yang kompleks dan turbulen lingkungan. Mengingat, perubahan organisasi bahkan telah menjadi sarana penting untuk kelangsungan hidup organisasi (Carnall, 2003) dan oleh karena itu organisasi perlu terus-menerus melakukan perubahan jika mereka ingin bertahan dan berkembang (Burnes, 2009). Meskipun perubahan selalu diberikan, tingkat di mana terjadi dalam organisasi saat ini hampir belum pernah terjadi sebelumnya (Armenakis & Harris, 2009; Burke, 2002; Herold & Fedor, 2008; Malone, 2004). Bahkan pada tingkat individu perubahan sulit untuk diterapkan. Bagi organisasi perubahan merupakan tantangan besar.

Perubahan organisasi mengacu pada perubahan rutinitas kerja yang ada dan strategi yang mempengaruhi seluruh organisasi (Herold & Fedor, 2008). Bahkan sebagai organisasi yang lebih melakukan perubahan tersebut, hasil dari

program perubahan tersebut tetap tidak menentu. Alasan utama untuk ketidakpastian ini bahwa manajemen perubahan melibatkan orang.

Banyak upaya perubahan yang gagal karena mengubah pemimpin dan meremehkan peran sentral karyawan bermain dalam proses perubahan (Greenhalgh dkk, 2004). Karyawan memang di tengah perubahan organisasi (Tetenbaum, 1998) dan keberhasilan setiap perubahan organisasi tergantung dari kemampuan karyawan untuk beradaptasi dengan itu (Ming-Chu & Meng-Hsiu, 2015), dan terus mendukungnya. Sejak mendapatkan organisasi anggota untuk menerima visi baru dan membuat perubahan yang diperlukan di luar zona kenyamanan mereka adalah usaha yang menantang, para pemimpin yang mengelola proses tersebut harus membekali karyawan dengan keterampilan yang sesuai, pengetahuan, dan sikap untuk menjadi sukses. Mereka harus membantu karyawan mengatasi ketakutan dan perlawanan, dan memotivasi mereka untuk mengabdikan upaya yang diperlukan untuk memastikan keberhasilan perubahan. Untuk membantu dalam manajemen perubahan tugas-tugas sulit ini, berbagai konsultan dan akademisi menawarkan nasihat, teori, model, dan kerangka kerja. Namun ada banyak pendekatan yang kontradiktif dan membingungkan dan teori-teori yang berkaitan dengan manajemen perubahan (Thames & Webster, 2009) dan “sering perubahan organisasi tidak afektif atau kontra-produktif saat diimplementasikan”(Sorge & Van Witteloostuijn, 2004). Bahkan, telah dilaporkan bahwa sebagai Sebanyak setengah dari semua upaya perubahan organisasi gagal untuk memberikan hasil yang diharapkan atau memenuhi tujuan dimaksudkan (Kertas & Chang, 2005).

Perkembangan kinerja Bank Nagari Cabang Batusangkar 3 tahun terakhir sebagai berikut:

Tabel 1.1
Perkembangan Kinerja
Bank Nagari Cabang Batusangkar
2017 s/d 2019

No	Keterangan	2017	2018	2019
1	Total Kredit	480,391,000,000	520,950,000,000	572,187,000,000
2	Total Simpanan	342,896,000,000	355,042,000,000	415,540,000,000
3	Aset	525,865,000,000	557,219,000,000	607,979,000,000
4	Laba	31,015,000,000	31,095,000,000	29,011,000,000

Dari tabel tersebut, bahwa dari tahun 2017 sampai 2019 total kredit mengalami pertumbuhan, begitu pula total simpanan dan aset dari tahun 2017 sampai 2019 mengalami pertumbuhan, namun dari segi laba pada tahun 2019 mengalami penurunan dari tahun sebelumnya, hal tersebut masih kurang *efisien* Bank Nagari cabang Batusangkar mengelolah sumber daya yang ada pada Bank Nagari Cabang Batusangkar. Seharusnya dengan meningkat total kredit dan total simpanan maka laba ikut naik, namun yang terjadi pada tahun 2019 menurun dari tahun sebelumnya. Bank Nagari pada saat ini agar dapat dapat bersaing dengan Bank pesaing telah melakukan beberapa perubahan, salah perubahan yang diterapkan Bank Nagari yaitu penilaian karyawan, yang sebelumnya penilaian karyawan dinilai hanya sekali dilihat dari pencapaian pada akhir tahun. Untuk tahun 2020 Bank Nagari memakai aplikasi sistim manajemen kinerja (SMK), dimana penilaian dilakukan setiap triwulan. Namun setiap triwulan masih ada kesejangan data pada sistim manajemen kinerja (SMK) yang tidak selaras dengan hasil laporan neraca keuangan triwulan pada Bank Nagari cabang Batusangkar

Dilihat dari sudut pandang peneliti bahwa Bank Nagari Cabang Batusangkar harus melakukan *change success* agar dapat bersaing pada era industri 4.0. Untuk menyelidiki lebih jauh fenomena *change success* pada Bank Nagari Cabang Batusangkar, dilakukan survey awal terhadap 15 orang karyawan/I terdiri 5 karyawan bagian dana, 5 orang karyawan bagian kredit dan 5 orang karyawan bagian umum dengan hasil sebagaimana terlihat pada tabel berikut :

Tabel 1.2
Hasil Survey Awal *Change Success*

No	Pernyataan	Jumlah yang Diamati	Jawaban			
			Orang		Persentase (%)	
			Ya	Tidak	Ya	Tidak
1	kinerja saya meningkat sebagai hasil dari perubahan	15	5	10	33.3	66.7
2	Pekerjaan saya menjadi lebih mudah untuk dilaksanakan sebagai akibat dari perubahan	15	4	11	26.7	73.3
3	Tujuan yang dimaksud dari perubahan telah dapat dicapai	15	6	9	40.0	60.0
4	Secara keseluruhan, perubahan telah berhasil	15	7	8	46.7	53.3
Rata-Rata					36,7	63,3

Sumber : Hasil Survey (2020)

Dari tabel tersebut, bahwa kinerja karyawan – karyawan pada Bank Nagari cabang Batusangkar meningkat bukan dari *change success*, hal ini dibuktikan dengan rata – rata presentase dari semua pernyataan karyawan/i yang menjawab “ya” hanya 36,7% sementara 63.3% lainnya menjawab “tidak”. Untuk lebih rincinya dapat kita lihat presentase karyawan/i yang menjawab “ya” pada item pernyataan “kinerja saya meningkat sebagai hasil dari perubahan di Bank Nagari.” hanya 33.3% sementara 66.7% lainnya menjawab “tidak”. Pekerjaan saya menjadi lebih mudah untuk dilaksanakan bukan dari *change success* hal ini dibuktikan

dengan presentase pada pernyataan “pekerjaan saya menjadi lebih mudah untuk dilaksanakan sebagai akibat dari perubahan di Bank Nagari yang menjawab “ya” 26,7 % sementara 73,3% menjawab “tidak”. Tujuan telah dapat dicapai Bank Nagari bukan dari *change success* hal ini dibuktikan dengan pada pernyataan “tujuan yang dimaksud dari perubahan telah dapat dicapai di Bank Nagari yang menjawab “ya” 40 % sementara 60% menjawab “tidak”. Secara keseluruhan telah tercapai di Bank Nagari bukan dari *change success* hal ini dibuktikan pada pernyataan secara keseluruhan perubahan telah berhasil di Bank Nagari yang menjawab “ya” 46,7 % sementara 53,3% menjawab “tidak”.

Menurut Laid & Noufou (2016) *Change Success* adalah wujud pendekatan melalui suatu proses untuk mengubah individu, tim dan organisasi menuju masa depan yang lebih baik. Untuk mewujudkan *Change Success* di Bank Nagari Cabang Batusangkar akan memakai pendekatan :

1. Komitmen afektif adalah salah satu dimensi dari komitmen organisasi. Komitmen afektif dipilih sebagai salah satu variabel karena dianggap merupakan komponen utama dari *Change Success* organisasi (Mercurio, 2015).
2. Kepercayaan pribadi adalah kepercayaan sebagai harapan, asumsi,, keyakinan ada pada diri seseorang bahwa tindakan atau perilaku orang lain akan menguntungkan atau setidaknya tidak akan merusak minat dirinya. (Robinson, 1996).
3. Persepsi Dukungan Organisasi didefnisikan merupakan persepsi karyawan terhadap bagaimana organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Eisenberger dkk, 1986).

Oleh karena itu peneliti ingin menguji kepercayaan pribadi dan Persepsi Dukungan Organisasi dan terhadap keberhasilan perubahan, komitmen afektif sebagai mediasi.. Berdasarkan hal diatas, penulis melakukan penelitian judul: **“Pengaruh Kepercayaan Pribadi dan Persepsi Dukungan Organisasi terhadap *Change Success* dengan Komitmen Afektif Sebagai Mediasi”**

1.2 Perumusan Masalah

Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh kepercayaan pribadi terhadap *change success*?
2. Bagaimana pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap *change success*?
3. Bagaimana pengaruh komitmen afektif terhadap *change success*?
4. Bagaimana pengaruh kepercayaan pribadi terhadap komitmen afektif?
5. Bagaimana pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap komitmen afektif?
6. Apakah komitmen afektif berperan dalam memediasi pengaruh kepercayaan pribadi terhadap *change success*?
7. Apakah komitmen afektif berperan dalam memediasi pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap *change success*?

1.3 Tujuan Penelitian

Memperhatikan latar belakang dan rumusan masalah, maka tujuan penelitian ini adalah

1. Untuk mengetahui kepercayaan pribadi terhadap *change success*?

2. Untuk mengetahui persepsi dukungan organisasi terhadap *change success*?
3. Untuk mengetahui komitmen afektif terhadap *change success*?
4. Untuk mengetahui kepercayaan pribadi terhadap komitmen afektif?
5. Untuk mengetahui pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap komitmen afektif?
6. Untuk mengetahui komitmen afektif berperan dalam memediasi pengaruh kepercayaan pribadi terhadap *change success*?
7. Untuk mengetahui komitmen afektif berperan dalam memediasi pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap *change success*?

1.4 Manfaat Penelitian

Sedangkan manfaat yang dapat diambil dari hasil penelitian ini di antaranya adalah sebagai berikut:

1. Bagi pengambil kebijakan hasil yang diperoleh dapat dijadikan sebagai referensi untuk mengetahui cara yang dapat diterapkan untuk meningkatkan *change success*. Mengingat *change success* yang dilakukan dipastikan untuk langkah perbaikan dimasa mendatang