

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber Daya Manusia memegang peran penting dalam mendukung keberhasilan suatu perusahaan. Mengingat seluruh kegiatan operasional perusahaan melibatkan campur tangan sumber daya manusia di dalamnya. Oleh karena itu, dalam rangka mencapai tujuan yang sesuai dengan target yang telah ditetapkan, perusahaan harus mampu menghasilkan sumber daya manusia yang mampu beradaptasi dan berkualitas tinggi. Pranoto (2014) mengungkapkan bahwa untuk mencapai pertumbuhan, organisasi harus memiliki SDM yang mampu bekerja secara efektif. Dalam mencapai kinerja yang optimal, manajemen organisasi memerlukan peran kepemimpinan dalam mendorong peningkatan kinerja pegawai. Kepemimpinan adalah kecakapan individu dalam mempengaruhi atau memandu pihak lain demi mencapai suatu tujuan. Apabila seorang pemimpin dapat mendorong pengikutnya untuk menghasilkan kinerja terbaik maka keberhasilan organisasi akan mudah dicapai. Dalam mempertahankan organisasi ditengah perubahan lingkungan yang memiliki kompleksitas dan daya saing yang tinggi sangat diperlukan sosok pimpinan yang siap akan hal itu.

Transformational Leadership muncul sebagai elemen penting dalam memandu organisasi melalui perubahan masa kini. Dalam konteks perubahan dalam teknologi dan cara bisnis dilakukan saat ini, *Transformational Leadership* menjadi kunci

menghadapi tantangan dan memanfaatkan peluang yang luar biasa bagi organisasi. Revolusi digital telah mengubah paradigma bisnis secara mendalam, mendorong organisasi untuk terlibat dalam transformasi menyeluruh agar dapat tetap bersaing secara efektif di lingkungan yang terus berubah ini. *Transformational Leadership* bukan hanya memiliki keahlian dalam mengelola perubahan dalam misi, strategi, struktur, dan budaya organisasi, tetapi juga memiliki kemampuan untuk merangsang dan mempromosikan inovasi produk dan teknologi. Pemimpin transformasional mampu membimbing organisasi melewati transformasi yang signifikan dengan mengartikulasikan visi yang memotivasi, dan mendorong anggota tim untuk menciptakan solusi inovatif dan memperkenalkan teknologi baru guna mencapai tujuan yang diinginkan (Daft, 2001)

Keberhasilan kinerja organisasi dapat diukur dari kinerja individu di dalamnya. Berbagai faktor memengaruhi peningkatan kinerja, dan apabila para pegawai mampu mengelola faktor-faktor tersebut, mereka dapat mencapai standar kualitas kerja yang tinggi. Terutama dalam menghadapi lingkungan yang terus berubah secara dinamis, sumber daya manusia (SDM) perlu mempersiapkan diri dan meningkatkan kapabilitasnya. Perubahan bukanlah hal yang mudah, dan respons pegawai dapat bervariasi, ada yang siap menerima dan ada yang menolak. Pegawai yang bersedia menerima perubahan umumnya telah memiliki kesiapan untuk beradaptasi dan yakin bahwa perubahan tersebut akan memberikan keuntungan, baik bagi diri mereka sendiri maupun untuk organisasi. Meski demikian, perlu diakui bahwa ada banyak faktor yang dapat membuat pegawai bersikap resisten

atau menolak transformasi organisasi. Oleh karena itu, organisasi perlu memberikan perhatian serius terhadap hal ini, karena jika tidak diatasi dengan baik, organisasi akan kesulitan untuk beradaptasi, bahkan mungkin tidak dapat bertahan dalam menghadapi perubahan yang terus berlangsung.

Robins & Choulter (2015) mengemukakan bahwa perubahan dalam suatu organisasi dapat dianggap sebagai ancaman oleh individu di dalamnya. Organisasi cenderung membangun inersia yang mendorong orang untuk menolak perubahan status quo, meskipun perubahan tersebut sebenarnya dapat membawa manfaat. Metafora organisasi sebagai suatu sistem dalam keadaan tetap atau status quo memperlihatkan bagaimana setiap perubahan dianggap sebagai potensi gangguan terhadap keseimbangan yang telah ada. Meskipun tujuan perubahan mungkin positif, seperti peningkatan efisiensi atau inovasi, anggota organisasi mungkin enggan menghadapi ketidakpastian yang datang bersamaan dengan perubahan tersebut. Oleh karena itu, manajemen perubahan harus memahami sumber ketidaknyamanan individu terhadap perubahan, mengatasi kekhawatiran yang mungkin muncul, dan secara proaktif membangun dukungan agar perubahan dapat diterima lebih baik di dalam organisasi.

Hubungan antara *Transformational Leadership*, *Readiness for Change*, dan *Employee performance* mempunyai dampak yang signifikan. *Transformational Leadership*, dengan fokus pada inspirasi, motivasi, dan pengembangan visi, menciptakan landasan bagi model organisasi yang sukses. *Transformational Leadership* menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa termotivasi untuk

memberikan kontribusi maksimal, beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan, dan mengejar kinerja luar biasa. Dukungan emosional, motivasi, dan kreativitas yang diilhami oleh para pemimpin transformasional sehingga membentuk landasan yang kuat bagi kesiapan menghadapi perubahan. *Readiness for change* adalah kunci dalam konteks model organisasi yang efektif. Dengan kesiapan ini, karyawan menjadi lebih fleksibel dan responsif terhadap perubahan. Kemampuan beradaptasi ini penting dalam menciptakan sistem organisasi yang dapat bertahan dan berkembang dalam lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat.

Bank Rakyat Indonesia saat ini menghadapi tekanan untuk terus beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal, dalam hal perkembangan teknologi, kebijakan yang berkembang, dan persaingan yang semakin meningkat. Di tengah perubahan yang cepat tersebut, terdapat kebutuhan yang semakin mendesak untuk memahami faktor-faktor yang dapat mempengaruhi *Employee performance* dalam konteks transformasi bisnis. Perubahan ini melibatkan peralihan signifikan dari model tradisional ke layanan perbankan digital yang inovatif. Dalam menghadapi tantangan ini, *Transformational Leadership* menjadi salah satu faktor yang krusial dalam upaya mengoptimalkan *Employee performance* dan mencapai perubahan yang diinginkan pada sektor perbankan. Pemimpin yang mampu menciptakan visi yang inspiratif, mendorong inovasi, dan memotivasi karyawan sangat berperan dalam membawa perubahan yang diperlukan. Karyawan di industri perbankan perlu merasa siap dan mampu menghadapi perubahan yang seringkali melibatkan perubahan teknologi dan tuntutan nasabah.

PT BRI KC Malang Kawi mengalami transformasi bisnis yang signifikan, terutama dalam hal mengadaptasi layanan dan operasionalnya untuk kebutuhan masyarakat yang semakin terbiasa dengan gaya hidup online. Dalam menghadapi tantangan ini, *Transformational Leadership* menjadi kunci utama, tidak hanya memfokuskan pada manajemen perubahan, tetapi juga pada inovasi, motivasi, dan pengembangan visi jangka panjang. *Readiness for Change* juga sangat diperlukan dimana Karyawan PT BRI KC Malang Kawi harus memiliki kesiapan untuk beradaptasi dengan perubahan yang terus menerus, baik dalam pola kerja, teknologi, maupun pelayanan kepada nasabah. Kesiapan ini dianggap sebagai langkah penting dalam mengimplementasikan perubahan yang diusulkan oleh kepemimpinan.

Melalui diskusi dengan beberapa karyawan di PT BRI KC Malang Kawi, terungkap bahwa pada pasca COVID-19 saat ini menjadi tantangan dan peluang signifikan bagi PT BRI KC Malang Kawi yang dimana tantangan utama yang dihadapi adalah perubahan pola penggunaan layanan perbankan yang cenderung bergerak ke arah digital sehingga membuat PT BRI KC Malang Kawi sendiri untuk terus beradaptasi dengan tren tersebut. Pada proses diskusi terungkap juga bahwa penerapan sistem perbankan digital di PT Bank BRI KC Malang Kawi baru menghadapi tantangan signifikan terkait Employee Performance yang harus menyesuaikan diri dengan teknologi dan prosedur kerja yang berbeda. Sebelum transformasi, karyawan sering mengalami kesulitan dengan proses manual yang lambat dan rawan kesalahan, yang mengakibatkan penurunan efisiensi. Antrian

panjang, layanan lambat, dan keluhan nasabah menjadi masalah utama. Proses manual yang memakan waktu menyebabkan penundaan dalam penyelesaian transaksi, sementara kesalahan operasional sering terjadi akibat kurangnya validasi otomatis, sehingga memperburuk situasi. Banyak karyawan merasa terbebani dengan tugas-tugas berulang. Hal ini tidak hanya menurunkan produktivitas karyawan tetapi juga mengakibatkan ketidakpuasan nasabah, yang berdampak negatif pada reputasi bank.

Saat ini, kepemimpinan transformasional di Bank BRI KC Malang Kawi telah berperan penting dalam membantu karyawan menavigasi perubahan dan meningkatkan kinerja mereka dalam menghadapi tantangan teknologi baru. Karyawan kini lebih mahir dan terbiasa dengan sistem digital baru, yang mengakibatkan peningkatan efisiensi. Antrian dan waktu tunggu telah berkurang signifikan, sementara akurasi transaksi meningkat berkat validasi otomatis. Selain itu, kepemimpinan yang inspiratif dan suportif telah memotivasi karyawan untuk lebih siap dalam menghadapi perubahan, dan membuat mereka lebih adaptif dan proaktif dalam menghadapi tantangan baru.

Beberapa penelitian yang telah dilakukan sebelumnya yang mengungkap bahwa terdapat berbagai faktor yang dapat mempengaruhi peningkatan Employee Performance yaitu *Transformational Leadership* dan *Readiness for Change*. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Dilla Amalia et al (2022); Nugroho et al (2020); Yanthy et al (2020) menyatakan bahwa *Transformational Leadership* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *Employee performance*. Berbeda

dengan beberapa penelitian lainnya yang menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap *Employee performance* (Elyana et al, 2019; Siswatiningsih et al, 2019). Kedua penelitian menunjukkan bahwa *Transformational Leadership* tidak selalu menghasilkan kinerja yang lebih baik atau dengan kata lain penelitian ini menunjukkan pengaruh *Transformational Leadership* yang positif tetapi tidak signifikan terhadap *Employee Performance*.

Dengan melihat beberapa penelitian terdahulu yang masih terjadi research gap sehingga peneliti merasa tertarik untuk mengkaji lebih dalam terkait bagaimana pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Employee performance* yang dimediasi oleh *Readiness for Change* pada PT BRI KC Malang Kawi.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah dijelaskan maka rumusan masalah penelitian ini adalah:

1. Bagaimana kondisi *Transformational Leadership*, *Readiness for change*, dan *Employee performance* di PT BRI KC Malang Kawi Malang?
2. Apakah ada pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Employee performance* di PT BRI KC Malang Kawi Malang?
3. Apakah ada pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Readiness for change* di PT BRI KC Malang Kawi?
4. Apakah ada pengaruh *Readiness for change* terhadap *Employee performance*

di PT BRI KC Malang Kawi Malang?

5. Apakah ada pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Employee performance* yang dimediasi oleh *Readiness for change* di PT BRI KC Malang Kawi Malang?

1.3 Tujuan Penelitian

Oleh karena itu dalam menjawab rumusan masalah, maka tujuan yang menjadi tujuan dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui kondisi *Transformational Leadership*, *Readiness for change*, dan *Employee performance* di PT BRI KC Malang Kawi Malang.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Employee performance* di PT BRI KC Malang Kawi Malang
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Readiness for change* di PT BRI KC Malang Kawi.
4. Untuk menguji dan menganalisis *Readiness for change* terhadap *Employee performance* di PT BRI KC Malang Kawi Malang
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Employee performance* yang dimediasi oleh *Readiness for change* di PT BRI KC Malang Kawi Malang.

1.4 Manfaat Penelitian.

Adapun Manfaat penelitian ini dapat dipaparkan pada dua bagian sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Memberikan konsep dan rekomendasi untuk pembaruan penelitian yang akan memajukan bidang ilmu manajemen sumber daya manusia, menjadi landasan dan acuan penelitian selanjutnya, serta menghasilkan wawasan baru yang akan memajukan bidang ilmu manajemen sumber daya manusia.

2. Manfaat Praktis

Dengan pemahaman yang lebih mendalam tentang bagaimana gaya kepemimpinan transformasional dapat memengaruhi kinerja karyawan, BRI KC Kawi Malang dapat mengidentifikasi dan memperkuat praktik kepemimpinan yang efektif di organisasi. Selain itu, dapat membantu untuk merancang strategi manajemen perubahan yang lebih tepat sasaran dan terarah. Informasi yang diperoleh dari penelitian ini juga memberikan dasar yang kuat untuk meningkatkan retensi karyawan, menciptakan kondisi yang lebih memotivasi, dan memperkuat daya saing di industri perbankan.