

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Dunia telah mengalami perubahan budaya, sosial dan ekonomi yang besar, berdasarkan pertumbuhan dominasi teknologi digital. Sejalan dengan perubahan ini, teknologi digital memainkan peran yang semakin penting dalam kehidupan pegawai dan manajemen sumber daya manusia tampaknya datang untuk menyelaraskan dengan itu semakin banyak. Perubahan ini sangatlah pasti karena perubahan berdampak pada kehidupan kerja, penggunaan teknologi informasi, komunikasi, kinerja dan organisasi. Berkenaan dengan perubahan tersebut peran sumber daya manusia sangatlah penting dalam suatu organisasi. Sumber daya manusia juga sangatlah berperan dalam perubahan lingkungan bisnis global yang terjadi pada dekade ini. Perubahan lingkungan bisnis yang sangat cepat dan sangat dramatis inilah yang secara langsung merubah paradigma mengenai peran, fungsi dan kepemimpinan sumber daya manusia dalam suatu organisasi.

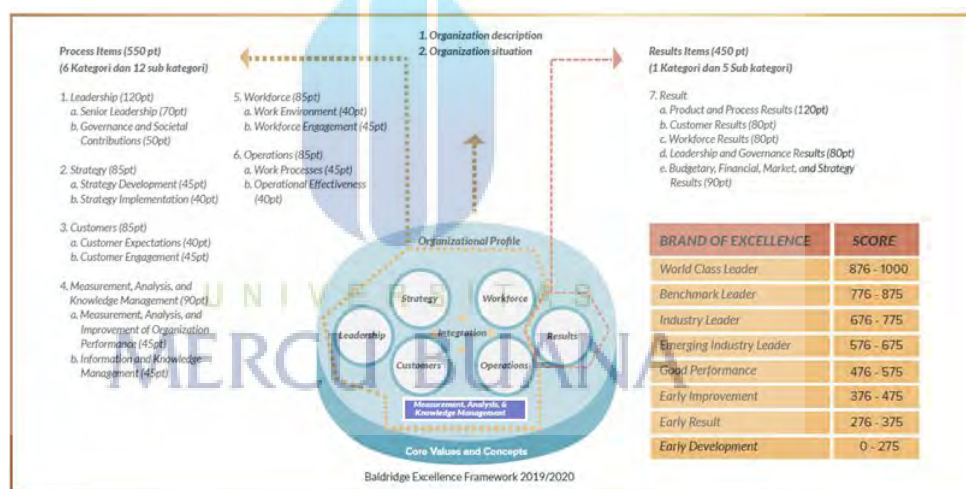
Proses kerja Bank Indonesia mengalami perubahan cukup signifikan sebagai respon terhadap dampak pandemi Covid-19. Dampak dari *new life style* telah merubah korespondensi formal yang selama ini dilakukan secara manual beralih dengan dukungan teknologi dengan penerapan *e-correspondence*. Selain itu, berbagai kegiatan/*events* baik internal maupun eksternal selama tahun 2020 dilakukan secara *virtual* dan dapat melibatkan

peserta dalam jumlah yang lebih masif. Bank Indonesia menerapkan pola kerja *work from home* (WFH) dan *work from office* (WFO) dan tetap berkinerja tinggi.

Pada tahun 2020, Bank Indonesia telah melakukan penyempurnaan organisasi terhadap 67 Satuan Kerja baik di Kantor Pusat (11 Satuan Kerja) dan Kantor Perwakilan Dalam Negeri (48 KPwDN) yang meliputi penajaman struktur dan fungsi organisasi, penyelarasan cakupan fungsi dan kewenangan antar Satuan Kerja, serta penyesuaian proses bisnis. Penyempurnaan organisasi di KPwDN dilakukan dengan penajaman dari 9 fungsi menjadi 6 fungsi. Revisi dan penyempurnaan organisasi dilakukan sesuai prinsip pengorganisasian dan mempertimbangkan *blueprint* dan *framework* yang telah disusun. Dari 11 Satuan Kerja terdapat satu Departemen yang memiliki peran strategis yakni memastikan ketersediaan uang dalam jumlah nominal yang cukup, jenis pecahan yang sesuai, tepat waktu dan dalam kondisi layak edar ialah Departemen Pengelolaan Uang (DPU). DPU merupakan salah satu Satuan Kerja (Satker) disektor sistem pembayaran dan pengelolaan uang Rupiah.

Dalam rangka menuju organisasi berkinerja unggul, Bank Indonesia mengimplementasikan secara bertahap pengukuran *Baldrige Excellence Framework* (BEF) yang menilai organisasi dari aspek proses dan aspek hasil (Gambar 1.1). Adapun aspek proses terdiri dari 6 kategori yang meliputi: (i) *leadership*, (ii) *strategy*, (iii) *customers*, (iv) *measurement, analysis, and knowledge management*, (v) *workforce*, dan (vi) *operations*. Bank Indonesia

melaksanakan uji coba BEF pada tahun 2020 dengan meraih skor 441 yaitu level “*Early Improvement*”. Pencapaian ini cukup baik mengingat tahap uji coba masih bersifat pembelajaran. Hasil uji coba tersebut mengidentifikasi kekuatan utama Bank Indonesia yaitu (i) inovasi dan agility untuk kebijakan utama dan kelembagaan, (ii) sinergi dan kolaborasi yang kuat dengan pihak eksternal dan internal, (iii) strategi komunikasi yang kuat mengawal tujuan kebijakan sesuai mandat Undang-Undang, (iv) implementasi aspek *people*, *process*, dan *technology* yang selaras, *agile*, dan *governed*, dan (v) program budaya kerja yang terinternalisasi.



Gambar 1.1 Baldrige Excellence Framework 2019/2020

Sumber : Laporan Tahunan BI (2020)

Perubahan dan perkembangan perekonomian, disrupsi teknologi dan disrupsi milenial memiliki keterkaitan yang sangat kuat dan saling memengaruhi. Bahkan berdampak pada daya saing perekonomian nasional dan daya saing sumber daya manusia atau tenaga kerja. Penguatan kompetisi sumber daya manusia bertujuan untuk membangun Indonesia maju dengan sumber daya manusia unggul, sudah dijelaskan dunia sedang

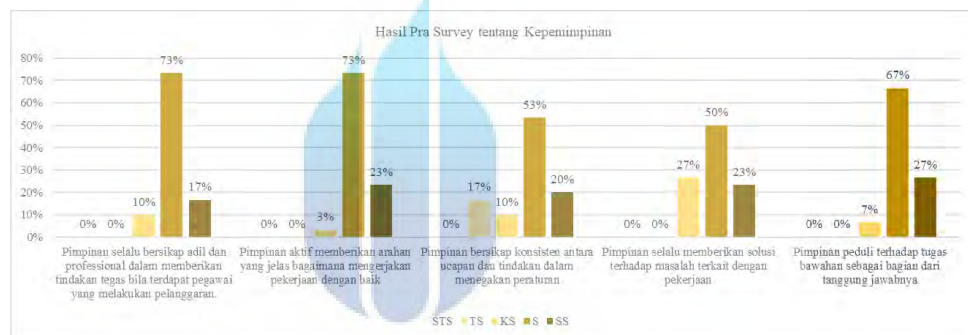
hadapi meluasnya globalisasi dan begitu cepatnya digitalisasi.

Menjawab tantangan di atas, Bank Indonesia melakukan penguatan misi Bank Indonesia yang salah satunya “mewujudkan bank sentral berbasis digital dalam kebijakan dan kelembagaan melalui penguatan organisasi, sumber daya manusia, tata kelola dan sistem informasi yang handal, serta peran internasional yang proaktif”. Guna mencapai visi Bank Indonesia tersebut, dilakukan dengan transformasi kebijakan, transformasi digital, transformasi organisasi, dan transformasi Sumber Daya Manusia. Dengan sumber daya manusia yang berkualitas dalam kepemimpinan ekonomi nasional menjadi jawaban yang tepat. Pengelolaan sumber daya manusia harus mampu membentuk manusia yang profesional, kompetitif, berwawasan ekonomi, dan memiliki karakter kepemimpinan yang kuat, berkualitas, *capable*, melek teknologi dan *mind set* yang *agile* terhadap transformasi ke arah yang lebih baik serta memiliki akhlak mulia agar mampu menghadapi tantangan ke depan.

Kepemimpinan pemerintahan di Indonesia adalah suatu jenis pimpinan yaitu di bidang pemerintahan atau kepemimpinan yang dijalankan oleh pejabat-pejabat pemerintah seperti diantaranya Bupati, Walikota dan atau Gubernur. Adapun objek kerja kepemimpinan pemerintahan adalah hubungan antara pemimpin dengan yang dipimpin. Kepemimpinan pemerintahan dalam menggerakkan dan mengarahkan bawahannya sedapat mungkin mempergunakan pendekatan-pendekatan manusiawi, sehingga bawahan tergerak terarah secara sukarela karena

sesuai dengan harapan–harapan, keinginan dan aspirasi serta kebutuhan.

Menurut Edison, Anwar dan Kamaliyah (2016) kepemimpinan adalah proses memengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama. Katsaros, Tsirikas dan Kosta (2020) menyatakan bahwa *“leadership influences employees' readiness to change”*. Dari penelitian awal didapatkan informasi sebagai berikut:



Gambar 1. 2 Hasil Pra Survei tentang Kepemimpinan

Sumber : Data diolah Penulis (2021)

Berdasarkan Gambar 1.2 hasil pra survei tentang kepemimpinan menunjukkan bahwa 50% berpendapat setuju bahwa Pemimpin sepenuhnya selalu memberikan solusi terhadap masalah terkait dengan pekerjaan. Hasil tersebut merupakan setengah dari 30 orang responden yang memilih setuju namun sebaliknya terdapat 27% dengan berpendapat kurang setuju lebih besar dibandingkan dengan yang berpendapat sangat setuju yaitu sebanyak 23%. Selanjutnya dari 30 responden diantaranya 73% yang berpendapat bahwa Pimpinan selalu bersikap adil dan profesional dalam memberikan tindakan tegas bila terdapat pegawai yang melakukan pelanggaran. Peran

pemimpin sangatlah penting dalam bersikap adil dan professional, tidak hanya sebagai pemberi pekerjaan kepada bawahan untuk mengerjakan apa yang dikerjakan namun peran pemimpin tersebut untuk memberikan ketegasan dalam bertindak dengan perilaku yang seadil-adilnya kepada siapapun.



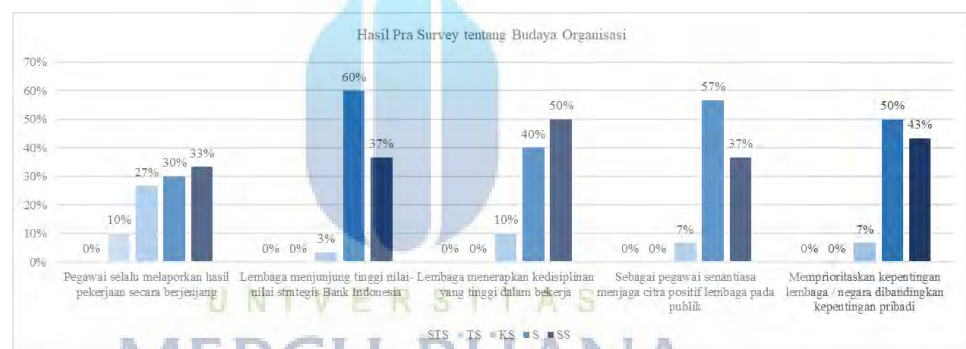
Gambar 1.3 Hasil Pra Survei tentang Kompetensi

Sumber : Data diolah Penulis (2021)

Berdasarkan Gambar 1.3 hasil pra survei tentang kompetensi menunjukkan sebanyak 50% yang berpendapat bahwa Pegawai mengakui secara jujur jika berempati terhadap pekerjaan orang lain atas perintah pimpinan, sehingga dapat di artikan bahwa dari 30 responden setengahnya kurang memiliki kesadaran untuk saling berempati kepada rekan kerja untuk menyelesaikan pekerjaannya baik secara individu maupun kelompok. Kerjasama dalam menyelesaikan pekerjaan sangatlah penting, selain agar pekerjaan tersebut cepat selesai dikerjakan dengan bekerjasama secara tidak langsung terciptanya kebersamaan dalam bekerja. Terdapat pula sisi pandang lain, pimpinan telah memberikan porsi maupun beban pekerjaan kepada setiap pegawai/kelompok namun hal ini memungkinkan juga bahwa pekerjaan tersebut memiliki peraturan ataupun batasan masing-

masing sehingga pegawai yang ingin melakukan empati kepada pegawai lain harus seijin pimpinan dan sebaliknya.

Berikutnya terdapat 63% dari 30 responden yang berpendapat bahwa Pegawai selalu mengedepankan nilai etika, sopan dan santun kepada setiap pegawai, pejabat dan pimpinan. Angka tersebut sesuai dengan nilai-nilai strategis lembaga yang telah diatur yaitu perilaku dan tindakan pegawai Bank Indonesia yang diatur secara rinci dalam ketentuan kode etik dan pedoman perilaku Bank Indonesia. Ketentuan ini diberlakukan menyeluruh bagi seluruh insan Bank Indonesia.



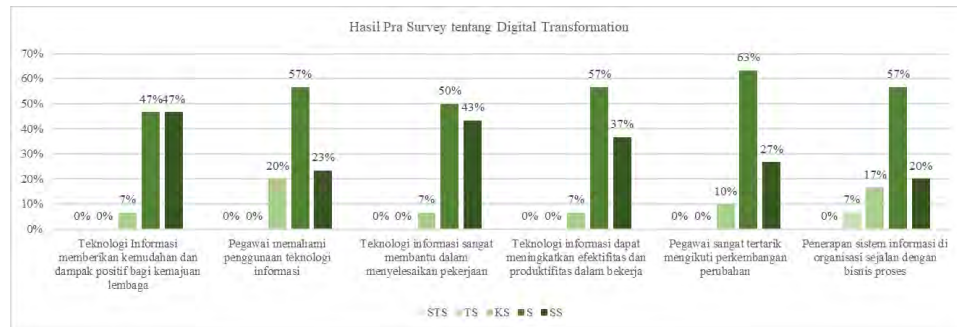
Gambar 1. 4 Hasil Pra Survei tentang Budaya Organisasi
Sumber : Data diolah Penulis (2021)

Berdasarkan Gambar 1.4 hasil pra survei tentang budaya organisasi menunjukkan 60% yang berpendapat setuju bahwa Lembaga menunjung tinggi nilai-nilai strategis Bank Indonesia. Hal tersebut sejalan dengan pencapaian visi Bank Indonesia sebagai lembaga bank sentral yang kredibel dan terbaik di regional mensyaratkan dukungan kinerja yang tinggi dari perilaku Sumber Daya Manusia (SDM) Bank Indonesia yang berintegritas, jujur, dan profesional. Ketiadaan aspek perilaku tersebut berpotensi menghambat pencapaian kinerja dan menimbulkan risiko hukum dan

reputasi, sehingga mengakibatkan ketidakpercayaan pemangku kepentingan atau publik terhadap pelaksanaan tugas dan wewenang Bank Indonesia.

Selanjutnya terdapat hanya 33% yang berpendapat sangat setuju, 30% setuju, dan 27% kurang setuju bahwa pegawai selalu melaporkan hasil pekerjaan secara berjenjang. Artinya sedikit sedikit sekali pegawai yang menerapkan bagaimana pentingnya pelaporan secara berjenjang. Pelaporan secara berjenjang sangatlah dibutuhkan dan wajib dalam berorganisasi, hal ini memungkinkan pengambilan keputusan dari pimpinan. Selain itu juga adanya pelaporan secara berjenjang memungkinkan terjadinya resiko yang terjadi dalam bekerja.

Transformasi digital saat ini merupakan topik bahasan yang menjadi tren. Transformasi digital merupakan proses perusahaan untuk dapat menciptakan paradigma baru dari layanan sebelumnya menuju ke perusahaan digital. Indonesia termasuk negara yang memiliki tingkat inovasi yang tinggi namun terkendala dengan infrastruktur digital yang belum merata dan memiliki kecepatan data yang rendah. Survei terhadap 60 negara Indonesia masuk kategori *breakout* dengan laju evolusi digital yang tergolong cepat namun dari sisi laju pertumbuhan infrastruktur digital tergolong lambat (Chakravorti dan Chaturvedi, 2017).



Gambar 1. 5 Hasil Pra Survei tentang Transformasi Digital

Sumber : Data diolah Penulis (2021)

Kemajuan IoT di Bank Indonesia secara bertahap direspon baik oleh pegawai. Transformasi digital memiliki manfaat yang dirasakan langsung oleh pegawai yaitu memberikan kemudahan dan meningkatkan efektifitas, pada implementasinya perlu pemahaman pegawai dalam menggunakan TI. Secara keseluruhan pegawai sangat tertarik dan mendukung untuk mengikuti transformasi digital.

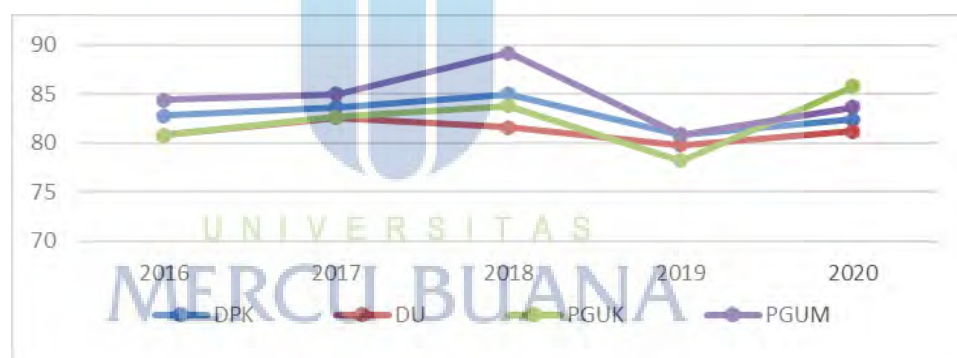


Gambar 1. 6 Hasil Pra Survei tentang Kinerja Pegawai

Sumber : Data diolah Penulis (2021)

Kinerja pegawai Bank Indonesia berdasarkan hasil pra survei yang digambarkan pada Gambar 1.6 menunjukkan bahwa *Task Performance* (kinerja tugas) sebagai kecakapan atau kemampuan untuk melakukan tugas inti atau inti dari pekerjaan dinilai lebih tinggi dengan persentase jawaban setuju dan sangat setuju mencapai 97% hal ini menandakan bahwa kinerja

individual berdasarkan tugas memenuhi espektasi berdasarkan *ability in planning and organizing work, quality of work, results-oriented*, serta *ability to work efficiently. Conseptual Performance* (kemampuan pendukung) sebagai perilaku dan tindakan ekstra di luar tugas utama yang mendukung organisasi juga sudah dinilai dengan baik dimana dari hasil pra survei menunjukkan bahwa 83% responden menjawab setuju dan sangat setuju. Secara keseluruhan penilaian terhadap *skills to perform extra tasks*, dan *having initiative* sudah baik tetapi terdapat penilaian terhadap *taking on challenging tasks*, dan *developing knowledge and skills* yang masih perlu ditingkatkan lagi nilainya.



Gambar 1. 7 Trend Pencapaian Kinerja di DPU Bank Indonesia
Sumber : Manajemen Intern Bank Indonesia (2021)

Melihat grafik dari *trend* pencapaian kinerja pegawai di Departemen Pengelolaan Uang terlihat jelas bahwa pencapaian kinerja sangatlah dinamis, pencapaian pada setiap divisi mengalami naik dan turun pada pencapaian kinerja. Contoh saja Divisi Pengelolaan Uang Masuk (PGUM) di tahun 2016 memiliki rata-rata penilaian kerja di angka 84,4 namun di tahun 2017 naik menjadi rata-rata penilaian di angkat 85 artinya kenaikan tingkat penilaian kerja hanya naik 0,6% dibandingkan tahun sebelumnya.

Namun demikian di tahun 2018 penilaian kerja Divisi Pengelolaan Uang Masuk sangat signifikan yang menjadi rata-rata penilaian kerja di angka 89,2 artinya meningkat 4,2% dibandingkan tahun sebelumnya. Sangat disayangkan kenaikan ini tidak disertai dengan kenaikan di divisi lain, meski beberapa divisi mengalami kenaikan namun tidak signifikan seperti Divisi Pengelolaan Uang Masuk. Pada tahun terakhir PGUM di peringkat kedua setelah Divisi Distribusi Uang yaitu memiliki rata-rata penilaian di angka 83,7 dibandingkan dengan rata-rata penilaian Divisi Distribusi Uang di angka 85,8 atau 2,1% penilaian. Sehingga dapat terjadinya lonjakan kenaikan di DU di tahun 2019 yaitu rata-rata penilaian kerja di angka 79,8 naik 1,4% menjadi 81,2. Meski tidak naik signifikan seperti PGUM pada tahun 2018 namun begitu Divisi Distribusi Uang mencoba melakukan perubahan sehingga penilaian pada tahun 2020 menjadi peringkat pertama dalam penilaian kinerja di DPU. Selain berdasarkan informasi di atas, untuk mengetahui persepsi dari pegawai mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai, peneliti melakukan survei pendahuluan, dengan mengajukan pertanyaan dengan memberikan ranking teratas sampai bawah (1 sampai dengan 30) kepada 30 orang pegawai.

Penelitian ini didukung oleh penelitian terdahulu yaitu gap penelitian dapat dilihat dari beberapa penelitian yang menjelaskan hasil yang berbeda seperti, Rumondor (2016) menjelaskan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Aqmarina (2016) juga menemukan bahwa Kepemimpinan dan transaksional tidak

berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Astuti dan Khasmir (2020) kepemimpinan dan lingkungan kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

Penelitian Sementara penelitian Aprikristanti (2020) berpendapat, hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kompetensi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja. Ratnasari (2019) berbeda pendapat bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Guzmán-Ortiz (2020) berpendapat dengan menjelaskan bahwa transformasi digital tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka di temukan identifikasi masalah pada penelitian ini sebagai berikut:

1. Diperkirakan kinerja pegawai yang belum maksimal.
2. Kepemimpinan yang belum optimal.
3. Kompetensi belum optimal, hal ini ditunjukkan dengan masih ada pegawai yang memiliki kompetensi yang belum maksimal di bidang teknologi informasi.
4. Budaya organisasi belum maksimal, hal ini ditunjukkan dengan masih ada gap hubungan antar sesama pegawai yang cenderung kurangnya pemahaman terhadap penggunaan teknologi informasi.

Dari latar belakang, fenomena gap dan riset gap serta identifikasi masalah yang telah dijelaskan diatas, maka peneliti diperlukan untuk melakukan penelitian lebih jauh tentang **“Transformasi Digital sebagai Variabel Intervening pada Pengaruh Kepemimpinan, Kompetensi dan**

Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus: Departemen Pengelolaan Uang di Bank Indonesia)”.

1.2 Perumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, maka yang menjadi rumusan masalah penelitian ini adalah:

1. Apakah Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai melalui Transformasi Digital sebagai variabel *intervening* di Departemen Pengelolaan Uang?
2. Apakah Kepemimpinan berpengaruh terhadap perubahan Transformasi Digital di Departemen Pengelolaan Uang?
3. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap perubahan Transformasi Digital di Departemen Pengelolaan Uang?
4. Apakah Transformasi Digital berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai di Departemen Pengelolaan Uang?
5. Apakah Kompetensi berpengaruh terhadap perubahan Transformasi Digital di Departemen Pengelolaan Uang?
6. Apakah Kompetensi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai melalui Transformasi Digital sebagai variabel *intervening* di Departemen Pengelolaan Uang?
7. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai melalui Transformasi Digital sebagai variabel *intervening* di Departemen Pengelolaan Uang?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai melalui Transformasi Digital sebagai variabel *intervening* di Departemen Pengelolaan Uang
2. Untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh Kepemimpinan terhadap Transformasi Digital di Departemen Pengelolaan Uang.
3. Untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh Budaya Organisasi terhadap Transformasi Digital di Departemen Pengelolaan Uang.
4. Untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh Transformasi Digital terhadap Kinerja Pegawai di Departemen Pengelolaan Uang.
5. Untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh Kompetensi terhadap Transformasi Digital di Departemen Pengelolaan Uang.
6. Untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai melalui Transformasi Digital sebagai variabel *intervening* di Departemen Pengelolaan Uang.
7. Untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Transformasi Digital sebagai variabel *intervening* di Departemen Pengelolaan Uang.

1.4 Kontribusi Penelitian

Selain mengetahui tujuan penelitian yang diharapkan, penelitian ini juga diharapkan memberikan kontribusi sebagai berikut:

1. Kontribusi Praktis.

a. Bagi Penulis.

Penelitian ini diharapkan dapat untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, kompetensi dan budaya organisasi terhadap perubahan transformasi digital, sehingga penulis dapat mengambil manfaat atas penelitian yang telah dilakukan dan mengembangkan keilmuan manajemen sumber daya manusia.

b. Bagi Departemen Pengelolaan Uang.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi kepada perusahaan sebagai masukan pemikiran dan sebagai bahan pertimbangan dalam mengatasi permasalahan yang berhubungan dengan masalah kepemimpinan, kompetensi dan budaya organisasi yang selama ini memengaruhi perubahan – perubahan yang otomatis yang terjadi pada transformasi digital di Departemen Pengelolaan Uang.

c. Bagi Almamater.

Hasil penelitian ini diharapkan sebagai bahan kajian ilmu dan menambah referensi dalam dunia ilmu pengetahuan yang berhubungan dengan manajemen sumber daya manusia khususnya mengenai permasalahan kepemimpinan, kompetensi dan budaya organisasi yang selama ini terdampak perubahan transformasi digital.

2. Kontribusi Teoritis.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dan manfaat dalam pengembangan penelitian–penelitian selanjutnya dalam rangka pengembangan ilmu pengetahuan pada umumnya dan bidang manajemen sumber daya manusia pada khususnya.

