

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Globalisasi sangat mempengaruhi situasi dan kondisi lingkungan dunia yang berdampak pula pada organisasi. Segala bentuk perubahan terhadap organisasi tersebut mencakup beberapa komponen yaitu struktur organisasi, teknologi, dan (sumber daya) manusianya. Ketika organisasi berusaha untuk bertahan dan tetap kompetitif, mereka mengatur ulang (Reorganising), merekayasa ulang (Re-engineering), mengurangi ukuran (Downsizing) dan menerapkan teknologi baru, Vakola et al (2003). Dengan kata lain, mereka terus berusaha untuk berubah. Upaya yang sedang berlangsung dan sepertinya tak berkesudahan ini dapat membuat banyak permasalahan yang timbul tidak hanya pada organisasi tetapi juga pada individu. Perubahan organisasi menantang “*way things are done in here*” dan, sebagai akibatnya, individu mengalami ketidakpastian dan mulai memiliki ketakutan tentang potensi kegagalan dalam mengatasi situasi baru (Coch dan French, 1948).

Beer dan Nohria (2000) berpendapat bahwa 70 persen dari program perubahan gagal karena kurangnya strategi dan visi, kurangnya komunikasi dan kepercayaan, kurangnya komitmen manajemen puncak, kurangnya sumber daya, kurangnya keterampilan manajemen perubahan, resistensi terhadap perubahan dan lain-lain. Stres di tempat kerja adalah faktor yang terkenal menurunkan motivasi dan moral yang rendah, penurunan kinerja, turnover dan cuti sakit yang tinggi, kecelakaan, kepuasan kerja yang rendah, kualitas produk dan layanan yang

rendah, komunikasi internal dan konflik yang buruk dan lainnya (Schabracq dan Cooper, 2000; Murphy, 1995; McHugh, 1993). Selain itu, Chusmir dan Franks (1988) berpendapat bahwa semua masalah tersebut terkait secara langsung atau tidak langsung dengan stres, dan mereka memiliki efek pada efisiensi dan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Kemajuan jaman yang semakin pesat, negara ini mengalami banyak sekali perubahan seperti Fluktuasi nilai tukar mata uang asing atau tingkat suku bunga yang mengakibatkan krisis ekonomi, kemajuan teknologi yang pesat sehingga meningkatkan penggunaan komputer, jaringan internet hingga penggunaan mesin-mesin canggih, banyaknya lulusan perguruan tinggi sehingga semakin banyak dan bervariasi sumberdaya manusia yang berpotensi dan menciptakan mesin-mesin baru yang bermanfaat dan bisa saja menggantikan fungsi manusia di kemudian hari guna kebutuhan produksi maupun kebutuhan lainnya. Dari perubahan-perubahan yang ada ini berpengaruh terhadap organisasi, karena lingkungan mempengaruhi organisasi dan perubahan dalam organisasi dapat berupa kemajuan teknologi, perubahan sosial, kondisi ekonomi dan gejolak politik atau perubahan kebutuhan atau selera konsumen, sikap, perilaku, tindakan dan nilai para anggota organisasi (Arifin, 2003). Organisasi mengalami perubahan karena organisasi selalu menghadapi berbagai macam tuntutan kebutuhan yang tiada henti. Tuntutan itu timbul sebagai akibat dari pengaruh lingkungan (internal dan eksternal) organisasi yang selalu berubah. Upaya perubahan tersebut yang memicu timbulnya tekanan hingga stress kerja pada organisasi dan juga pada individu. McHugh (1997) mengemukakan bahwa stres harus dimasukkan dalam agenda

manajemen perubahan. Dia berpendapat bahwa orang-orang yang terlibat dalam manajemen perubahan perlu mengakui fakta bahwa peningkatan tekanan dan stres dilakukan pada karyawan karena perubahan organisasi yang berkelanjutan dan bahwa organisasi perlu memikirkan untuk memasukkan program manajemen stres dalam program manajemen perubahan. Selain itu, Armenakis dan Bedeian (1999, hal. 307) menganggap stres sebagai hambatan untuk mengubah perencanaan dan implementasi dan mereka berpendapat bahwa: Penerimaan, penolakan, komitmen, sinisme, stres, dan reaksi pribadi terkait jelas merupakan variabel kriteria yang relevan untuk dipertimbangkan dalam kerangka perencanaan dan penerapan perubahan organisasi. Perubahan jelas dapat menyebabkan sinisme dan stres, sehingga menghambat kesuksesan. Mack et al. (1998) menekankan pada sifat perubahan organisasi yang berubah yang tidak sesuai dengan model *unfreezing-moving-refreezing* (Lewin, 1947), karena saat ini karyawan tidak mengalami urutan sederhana ini. Sebaliknya, karyawan menemukan diri mereka dalam keadaan tidak menentu yang konstan dan mereka biasanya tidak pernah mencapai kondisi refreezing.

Tempat kerja dihadapkan dengan perubahan tanpa akhir (Herscovitch dan Meyer, 2002), dan manajemen yang efektif dari perubahan itu adalah kompetensi penting yang saat ini dibutuhkan oleh suatu organisasi (Paton dan McCalman, 2008). Frekuensi dan kompleksitas perubahan tempat kerja yang semakin meningkat menuntut karyawan untuk beradaptasi terhadap perubahan tanpa gangguan; Namun, resistensi terhadap perubahan adalah reaksi yang lebih umum (Caldwell et al., 2004). Ketika manajemen membuat keputusan untuk menghadapi

perubahan, mereka harus mempertimbangkan tidak hanya bagaimana kinerja perusahaan akan terpengaruh tetapi juga bagaimana komitmen karyawan akan terpengaruh. Ketika pasar menjadi semakin global, tidak teratur regulasi, dan kompetitif, kemampuan beradaptasi strategis, yang sering diterjemahkan ke dalam implementasi tujuan baru dan inisiatif perubahan, menjadi persyaratan bagi banyak organisasi. Fakta kehidupan bisnis ini telah membuat komitmen untuk mengubah inisiatif lebih penting bagi para manajer dan karyawan (Conner dan Patterson, 1982; Armenakis dan Bedeian, 1999; Armenakis dan Harris, 2009). Manajer yang dapat membuat bawahan mereka berkomitmen pada tujuan, program, kebijakan, dan prosedur baru mungkin memiliki peluang lebih baik untuk menjalankan kegiatan bisnis penting ini dengan sukses (Kotter, 1996). Karena tren ini mencerminkan perkembangan yang relatif baru di lingkungan bisnis, literatur ini adalah model yang lebih baru daripada fokus komitmen lainnya, seperti komitmen pada organisasi, atau komitmen pada serikat pekerja atau kelompok kerja, yang semuanya telah dipelajari selama beberapa dekade (Cooper-Hakim dan Viswesvaran, 2005).

Komitmen secara umum didefinisikan sebagai kekuatan (*mindset*) yang mengikat seorang individual pada rangkaian tindakan yang relevan dengan satu atau beberapa target (Meyer & Herscovitch, 2002). Lebih lanjut, komitmen diargumentasikan sebagai salah satu faktor terpenting yang melandasi keterlibatan karyawan dalam mendukung inisiatif perubahan (Armenakis, Harris, & Feild, 1999; Conner & Patterson, 1982). Selanjutnya, Conner (1992) mendeskripsikan komitmen terhadap perubahan sebagai perekat yang merekatkan hubungan antara

manusia dan tujuan perubahan organisasional, pernyataan ini juga mengacu pada Conner dan Petterson (1982) yang berargumentasi bahwa faktor terbesar yang mengakibatkan proyek perubahan mengalami kegagalan disebabkan oleh adanya kesenjangan komitmen individual terhadap organisasi. Oleh karena itu maka Herscovitch dan Meyer (2002) mendefinisikan komitmen terhadap perubahan sebagai kekuatan (mind set) yang mengikat seorang individual pada rangkaian tindakan yang mempertimbangkan perlunya menyukseskan implementasi dari inisiatif perubahan.

Seperti yang Herscovitch dan Meyer (2002) katakan: Mengingat tingkat percepatan dan kompleksitas perubahan di tempat kerja, tidak mengherankan bahwa ada literatur yang besar dan terus bertambah tentang penyebab, konsekuensi, dan strategi perubahan organisasi. Sehingga dapat dihubungkan bahwa perubahan dapat menyebabkan stres dan konsekuensinya adalah tingkat komitmen karyawan terhadap perubahan yang sedang terjadi. Begitu juga yang dilakukan PT. Bank Tabungan Negara Tbk (Bank BTN), perubahan demi memenuhi tuntutan mekanisme nasional yang mengharuskan perusahaan untuk bersaing dengan perusahaan yang lain. Bank BTN adalah salah satu perusahaan perbankan BUMN yang sangat fokus terhadap pembiayaan perumahan atau yang biasa kita sebut dengan KPR (Kredit Pembiayaan Perumahan). Perubahan yang dilakukan oleh Bank BTN akan selalu diawasi oleh regulator seperti Bank Indonesia dan Otoritas Jasa Keuangan, namun perubahan yang dilakukan bukan berarti tidak menimbulkan suatu permasalahan baru bagi para tenaga kerja yang bekerja di Bank BTN.

Perubahan yang dilakukan Bank BTN sering disamakan dengan pengembangan organisasi (*organization development*). Karena Pengembangan organisasi disebut sebagai proses terencana dan jangka panjang yang membawa transformasi dan perubahan dalam budaya organisasi melalui pemanfaatan teknologi ilmu perilaku, penelitian dan teori. Hal ini berlaku untuk perubahan yang terjadi dalam pendekatan, teknik, dan metodologi yang dipraktekkan. Dalam pengembangan organisasi, ada beberapa proses yang diimplementasikan, yaitu, diagnosis, perencanaan tindakan, intervensi, dan evaluasi, ini ditujukan untuk peningkatan kesesuaian antara budaya organisasi, struktur, proses, orang dan strategi, mengembangkan baru dan solusi organisasi kreatif dan mengembangkan kemampuan pembaruan diri organisasi. Pengembangan organisasi terjadi melalui kerja sama dan kolaborasi di antara para anggotanya. Mereka perlu bekerja dengan agen perubahan, memanfaatkan teori sains perilaku, penelitian dan teknologi (Cummings, & Worley, 2008).

Sedangkan perubahan Bank BTN tidak hanya berfokus pada *problem solving* dari permasalahan yang terjadi. Faktor internal dan eksternal juga mempengaruhi Bank BTN dalam melakukan perubahan. Perubahan dinyatakan sebagai variasi dalam cara hidup organisasi di mana orang terbiasa dalam organisasi. Organisasi dianggap sebagai sistem terbuka dan dipengaruhi oleh kondisi lingkungan internal dan eksternal. Penyebab perubahan diklasifikasikan ke dalam kategori internal dan eksternal, perubahan eksternal adalah, kekuatan pendidikan dan budaya, kekuatan ekonomi, kekuatan teknologi, kekuatan politik dan kekuatan sosial. Perubahan internal adalah, komposisi dan kebijakan

manajemen puncak, perubahan personil, perubahan fasilitas fisik, perubahan sikap karyawan dan perubahan alokasi kerja dan tugas kerja. Ketika perubahan diperkenalkan secara bertahap dan melalui partisipasi kelompok-kelompok yang terkena dampak, ada kemungkinan untuk meningkatkan pemahaman dan komitmen karyawan terhadap mereka. Informasi, perspektif, kepercayaan, dan sudut pandang baru diperlukan untuk disesuaikan dengan lingkungan yang berubah (Cummings, & Worley, 2008).

Sehingga dapat disimpulkan bahwa Bank BTN melakukan perubahan, karena dipengaruhi faktor eksternal yaitu persaingan dalam dunia perbankan dimana saat ini hampir semua bank memiliki produk KPR dan merupakan ancaman bagi bank BTN jika tidak terus melakukan perubahan guna dapat bertahan dalam persaingan dunia perbankan. Serta faktor internal mulai dari kebijakan-kebijakan baru dalam penyaluran KPR, perubahan struktur agar lebih efisien dalam menyalurkan KPR hingga perubahan budaya kerja, sikap karyawan, fasilitas fisik, sistem kerja dan juga teknologi baru yang memungkinkan untuk meningkatkan pemahaman dari karyawan serta komitmen dari karyawan itu sendiri.

Perubahan yang dilakukan oleh Bank BTN adalah melakukan perubahan struktural yang sangat signifikan guna menunjang sistem bisnis yang telah berjalan selama ini. Hal ini dilakukan untuk percepatan bisnis dalam penyaluran KPR kepada para nasabah Bank BTN serta penggunaan teknologi baru yang dapat mempercepat proses bisnis tersebut. Karena pada praktek dilapangan banyak nasabah dan mitra kerja seperti Developer serta Notaris mengeluh karena

proses KPR yang cukup lama serta banyak pekerjaan didalam organisasi Bank BTN yang tidak sesuai dengan SLA (*Service Level Agreement*) yang telah ditetapkan.

Perubahan yang dilakukan Bank BTN yaitu dengan mengatur ulang (Reorganising), merckayasa ulang (Re-engineering), mengurangi ukuran (Downsizing) dan menerapkan teknologi baru. Dengan dimulai dari mengatur ulang struktur organisasi yang berada di level kantor wilayah dan kantor cabang, sehingga dilakukannya rekayasa ulang dalam hal proses bisnis pengajuan KPR hingga disetujui dan dicairkannya kredit tersebut. Lalu dengan adanya proses baru ini, Bank BTN melakukan pengurangan ukuran strukturnya dan menerapkan teknologi baru yaitu dengan melakukan sentralisasi proses bisnis penyaluran KPR yang awalnya dilakukan oleh kantor cabang lalu di sentralisasi prosesnya pada kantor wilayah. Sehingga pada kantor wilayah dibentuk struktur baru dengan nama *Regional Processing Center* (RPC) yang fokus pada proses KPR mulai dari hulu hingga hilir. RPC tersebut melakukan proses pembuatan kerja sama dengan pihak ketiga seperti Developer, Notaris dan Kantor Jasa Penilai Publik (KJPP), melakukan proses analisa pengajuan kredit dari developer dan nasabah hingga proses pencairan kredit, dan proses pengelolaan kredit tersebut hingga kredit tersebut dilunasi. Dengan adanya proses ini, BTN juga mendukung perubahan tersebut dengan menerapkan teknologi baru yang berbasis internet. Sehingga diharapkan setelah adanya RPC ini, kantor cabang akan lebih fokus dalam hal marketing yaitu mencari nasabah guna menghimpun dana nasabah dan menawarkan produk kredit komersial maupun konsumen.



Secara langsung sistem kerja dalam perusahaan juga berubah, perubahan bisa dikatakan mendadak dirasakan oleh para karyawan sehingga para karyawan merasa kecewa karena kurang memiliki kesiapan untuk menghadapi perubahan tersebut. Wawancara pada karyawan kantor wilayah menunjukkan bahwa perubahan organisasi mengakibatkan lingkungan kerja menjadi kurang nyaman bagi beberapa karyawan karena persaingan semakin kuat yang disebabkan pemisahan di beberapa departemen. Dukungan antar teman sekantor kurang baik karena para karyawan berusaha mencari perhatian dihadapan pemimpin dan juga berusaha menyelamatkan diri dari beban kerja yang banyak. Terjadi juga kurangnya rasa kebersamaan dalam mengerjakan suatu tugas yang dikerjakan dalam kelompok, dan beberapa kali berakibat tugas tidak selesai tepat waktu. Fenomena lain yang terjadi adalah karena perubahan tersebut, komitmen dari karyawan menjadi rendah. Banyak karyawan tidak bekerja dengan baik, dan beberapa ada yang keluar dari perusahaan karena tidak sanggup bekerja dalam tuntutan yang tinggi.

Mengingat banyaknya kendala dan tuntutan yang dihadapi oleh karyawan BTN di RPC, kemungkinan para karyawan akan menghadapi gejala-gejala stres dalam menghadapi perubahan struktur organisasi, dan hal ini akan mempengaruhi tingkat komitmen karyawan yang ada. Komitmen karyawan terhadap perubahan organisasi adalah suatu proses dimana karyawan mampu menjaga kinerjanya untuk tetap pada tujuan, program dan prosedur yang telah ditetapkan oleh perusahaan pada kondisi perusahaan terus berpindah dari keadaannya yang sekarang menuju ke masa depan yang diinginkan untuk meningkatnya efektifitas

organisasinya. Sehingga dalam penelitian ini akan dieksplorasi bagaimana stress kerja pada tingkat individu akan berdampak pada komitmen terhadap perubahan pada karyawan di RPC, serta mengeksplorasi peran komitmen organisasi sebagai moderator antara stres dan komitmen karyawan terhadap perubahan organisasi yang terjadi. Mengacu pada permasalahan yang dihadapi karyawan khususnya di *Regional Processing Center* Surabaya Bank BTN (Persero) Tbk. membuat peneliti terdorong meneliti komitmen karyawan terhadap perubahan organisasi yang dipengaruhi oleh stres kerja dan komitmen organisasi sebagai variabel moderator. Berdasarkan penjelasan diatas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang **“Pengaruh *Occupational Stress* terhadap *Employee Commitment To Organizational Change* dan *Organization Commitment to Employee* Sebagai Moderator pada *Regional Processing Center* Surabaya Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk”**.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang, maka dapat dirumuskan pokok permasalahan yang akan diangkat dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah *work relationship* berpengaruh signifikan terhadap *employee commitment to organizational change* di *Regional Processing Center* Surabaya Bank BTN (Persero) Tbk.
2. Apakah *job overload* berpengaruh signifikan terhadap *employee commitment to organizational change* di *Regional Processing Center* Surabaya Bank BTN (Persero) Tbk.

3. Apakah *Job control* berpengaruh signifikan terhadap *employee commitment to organizational change* di *Regional Processing Center Surabaya Bank BTN (Persero) Tbk.*
4. Apakah *work relationship* berpengaruh signifikan terhadap *employee commitment to organizational change* yang dimoderasi *organization commitment to employee* di *Regional Processing Center Surabaya Bank BTN (Persero) Tbk.*
5. Apakah *job overload* berpengaruh signifikan terhadap *employee commitment to organizational change* yang dimoderasi *organization commitment to employee* di *Regional Processing Center Surabaya Bank BTN (Persero) Tbk.*
6. Apakah *Job control* berpengaruh signifikan terhadap *employee commitment to organizational change* yang dimoderasi *organization commitment to employee* di *Regional Processing Center Surabaya Bank BTN (Persero) Tbk.*

### **1.3 Manfaat Penelitian**

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat, antara lain:

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan dan informasi bagi Bank BTN dalam mengoptimalkan komitmen karyawan yang ditunjukkan dalam menghadapi perubahan organisasi.
2. Hasil dari penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi studi literatur, referensi, dan sumber informasi bagi penelitian selanjutnya khususnya dalam mengelola stres kerja yang timbul akibat dari perubahan organisasi.

#### **1.4 Sistematika Penulisan Tesis**

Sistematika penulisan dalam penelitian ini terbagi menjadi lima bab sebagai berikut :

#### **BAB I : PENDAHULUAN**

Bab ini berisi uraian permasalahan dan fenomena yang diangkat dalam penelitian ini dan terdiri dari beberapa sub bab yaitu : latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan tesis.

#### **BAB II : LANDASAN TEORI**

Bab ini berisi tentang uraian penelitian terdahulu dan kajian teoritis yang sesuai dengan permasalahan yang diangkat pada penelitian ini. Kajian teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah *occupational stress*, *organization commitment to employee*, dan *employee commitment to organizational change*.

#### **BAB III : METODE PENELITIAN**

Bab ini berisi penjelasan mengenai metodologi yang digunakan dalam penelitian ini yang meliputi alasan logis pemilihan pendekatan penelitian, jenis dan sumber data, gambaran umum objek penelitian, prosedur pengumpulan data, dan teknik analisis.

#### **BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN**

Bab ini berisi deskripsi hasil penelitian mengenai *occupational stress* dan *organization commitment to employee* terhadap *employee commitment to organizational change* pada *Regional Processing Center* Surabaya Bank BTN (Persero) Tbk.

**BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN**

Bab ini berisi kesimpulan hasil penelitian dan saran yang diberikan untuk Bank Tabungan Negara terkait pengaruh *occupational stress* dan *organization commitment to employee* terhadap *employee commitment to organizational change* pada *Regional Processing Center* Surabaya Bank BTN (Persero) Tbk.