

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Gambaran Umum Objek Penelitian

Obyek penelitian ini yakni PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat dan Banten, Tbk. (Selanjutnya disebut “Bank **bjb**” atau Perseroaan). Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) Pemerintah Provinsi Jawa Barat dan Banten ini pada awalnya adalah perusahaan nasionalisasi milik Belanda yang berkedudukan di Bandung yaitu N. V Denis (*De Eerste Nederlandsche Indische Shareholding*). (Bank **bjb**, 2021).

Sebagai tindak lanjut dari peraturan Pemerintah nomor 33 tahun 1960, Pemerintah Daerah Tingkat Provinsi I Jawa Barat mendirikan Bank Karja Pembangunan dengan Akta Notaris Noezat No. 152 tanggal 21 Maret 1961 dan No. 184 tanggal 13 Mei 1961 yang kemudian dikukuhkan dengan Surat Keputusan Gubernur Provinsi Jawa Barat No. 7/GKDN/BPD/61 tanggal 20 Mei 1961 dengan nama PT Bank Karja Pembangunan Daerah Djawa Barat.

Berdasarkan Peraturan Daerah Provinsi Djawa Barat No.11/PD/DPRD/72 tanggal 27 Juni 1972, kedudukan hukum PT Bank Karja Pembangunan Daerah Djawa Barat diubah menjadi PD Bank Karja Pembangunan Daerah Djawa Barat. Nama PD Bank Karja Pembangunan Daerah Jawa Barat selanjutnya diubah menjadi Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat (BPD Jabar) sesuai Perda Provinsi Jawa Barat Nomor 1/DP-040/PD/1978 Tanggal 27 Juni 1978. Pada tahun 1992 sesuai dengan Surat Keputusan Bank Indonesia No. 25/84/KEP/DIR tanggal 2 November 1992 status BPD Jabar meningkat menjadi Bank Umum Devisa. Berdasarkan Peraturan Daerah No. 11 Tahun 1995, BPD Jabar memiliki sebutan Bank Jabar dengan logo baru.

Setelah melalui beberapa perubahan lalu pada bulan November 2007, sebagai tindak lanjut SK Gubernur BI No.9/63/kep.gbi/2007 tentang Perubahan Izin Usaha Atas Nama PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat Menjadi Izin Usaha Atas Nama

PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat dan Banten, dilaksanakan penggantian *call name* dari “Bank Jabar” menjadi “Bank Jabar Banten”.

Sehubungan dengan kegiatan usaha perbankan Syariah, Bank Jabar Banten melakukan pemisahan (*spin off*) unit usaha Syariah menjadi Bank Syariah dengan nama PT Bank Jabar Banten Syariah. Berdasarkan Akta Pendirian Perseroan Terbatas, PT Bank Jabar Banten Syariah No. 4 tanggal 15 Januari 2010, dibuat oleh Fathiah Heli, S.H., Notaris di Jakarta, Bank **bjb** memiliki penyertaan sebanyak 1.980.000.000 (satu miliar sembilan ratus delapan puluh juta) saham yang merupakan 99% (Sembilan puluh Sembilan persen) dari seluruh saham yang telah ditempatkan dan disetor penuh dalam Anak Perusahaan PT Bank Jabar Banten Syariah yang memperoleh izin usaha dari Bank Indonesia sesuai dengan Keputusan Gubernur Bank Indonesia No.12/35/KEP.GBI/2010 tanggal 30 April 2010 Tentang Pemberian Izin Usaha PT Bank Jabar Banten Syariah.

Seiring dengan perkembangan jaringan kantor yang lebih luas, maka berdasarkan Hasil Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa (RUPSLB) PT Bank Pembangunan Jawa Barat dan Banten No. 26 tanggal 21 April 2010 dan sesuai Surat Bank Indonesia No. 12/78/APBU/Bd tanggal 30 Juni 2010 perihal Rencana Perubahan Logo Bank serta Surat Keputusan Nomor 1337/SK/DIR-PPN/2010 tanggal 5 Juli 2010 tentang Perubahan Logo dan Penyebutan Nama Serta Pemberlakuan *Brand Identity Guidelines*, maka pada tanggal 8 Agustus 2010 nama “Bank Jabar Banten” resmi berubah menjadi “Bank **bjb**”.

Pada 8 Juli 2010 Bank Jabar Banten mencatatkan saham perdananya (IPO) di Bursa Efek Indonesia dengan kode saham BJB R. Pada Tahun 2021 Bank **bjb** memiliki Perusahaan Efek Daerah Pertama, di tahun yang sama juga Bank **bjb** menjadi Perusahaan Konglomerasi. Sampai dengan tahun 2021, Bank **bjb** memiliki 1 Kantor Pusat dan 2.778 jaringan kantor dan layanan yang terdiri dari Kantor Wilayah, Kantor Cabang, Kantor Cabang Pembantu dan Jaringan Kantor serta layanan lainnya. Pada tahun 2020 Bank **bjb** menerapkan strategi “Akselerasi Pertumbuhan Melalui Strategi Organik dan Anorganik serta penguatan Infrastruktur yang Handal untuk Mendukung Operasional dan Produk Berbasis Digital”. Strategi ini antara lain diwujudkan dengan melakukan penguatan

permodalan, meningkatkan bisnis *transactional banking*, menerapkan proses otomatisasi dan integrasi menyeluruh transaksi berbasis Teknologi Informasi serta pengembangan produk dan *channel* digital.

Berbagai inisiatif strategis tersebut telah berhasil menjaga kinerja Bank **bjb** untuk tetap tumbuh pada kondisi yang penuh tantangan di tahun 2020, khususnya tantangan yang diakibatkan adanya pandemi COVID-19. Pada tahun 2020 Bank **bjb** telah mampu meningkatkan Pendapatan Bunga dan Syariah sebesar 4,38% yang mendorong peningkatan Laba Tahun Berjalan sebesar 8,02%. Kredit yang diberikan meningkat sebesar 9,24% dan Dana Pihak Ketiga meningkat sebesar 19,39%.

Sesuai dengan visi Bank **bjb** yaitu “Menjadi Bank Pilihan Utama Anda”, Perseroan telah melakukan transformasi layanan digital khususnya pada tahun 2021. Inisiatif dan *roadmap* implementasi dirancang berdasarkan beberapa penggerak utama untuk memastikan keselarasan dengan tujuan bisnis. Selama tahun 2021, Perseroan telah melakukan beberapa pengembangan baik dari sisi *core banking*, *switching* maupun *networking*. Bank **bjb** telah melakukan langkah-langkah strategis diantaranya adalah melakukan akselerasi pengembangan aplikasi dan perbaikan (*improvement*) fitur-fitur *e-channel*, sebagai *enabler* peningkatan bisnis *transactional banking* dan pengelolaan sistem IT yang lebih fokus, terarah dan terintegrasi untuk mendukung pengembangan seluruh segmen bisnis secara keseluruhan, agar dapat mengakselerasi *business process*, meningkatkan kehandalan *e-channel* serta memberikan solusi layanan IT yang lebih mendekatkan bisnis dengan nasabah.

Transformasi Digital yang berfokus pada akselerasi pengembangan aplikasi dan perbaikan fitur-fitur *e-channel* telah mendorong pertumbuhan bisnis. Pada tahun 2021, Perseroan telah berhasil meningkatkan pendapatan bunga dan syariah neto di tengah kondisi pandemi COVID-19 yang memberikan dampak yang signifikan pada lingkungan bisnis khususnya perbankan, peningkatan pendapatan bunga dan syariah neto didukung oleh adanya pertumbuhan di hampir seluruh segmen operasi perseroan di tahun 2021.

1.1.1 Visi, Misi, Budaya dan *Tagline* Perusahaan

Visi Bank **bjb** adalah “Menjadi Bank Pilihan Utama Anda”, melalui Visi tersebut Bank **bjb** merumuskan Misi-nya, yakni:

1. Memberikan kontribusi dan berpartisipasi sebagai penggerak dan pendorong laju perekonomian daerah.
2. Menjadi partner utama Pemerintah Daerah dalam pengelolaan keuangan.
3. Memberikan layanan terbaik kepada nasabah.
4. Memberikan manfaat terbaik dan berkelanjutan kepada *stakeholder*.
5. Meningkatkan inklusi keuangan kepada masyarakat melalui digitalisasi perbankan.

Sedangkan Budaya Perusahaan Bank **bjb** diwujudkan dalam GO SPIRIT yang merupakan kepanjangan dari:

1. *Service Excellence*
2. *Profesionalism*
3. *Integrity*
4. *Respect*
5. *Innovation*
6. *Trust*

Bank **bjb** secara konsisten terus berupaya menyesuaikan cara dalam mengimplementasikan *Corporate Value* dan Program Budaya Kerja agar mudah dipahami dan dijalankan oleh seluruh pegawai. Internalisasi Program Budaya di Bank **bjb** dilaksanakan melalui optimalisasi program komunikasi pegawai secara berkelanjutan (*Culture Implementation Program*).

Nilai-nilai Budaya Perusahaan Bank **bjb** merupakan penjabaran lebih lanjut atas slogan Bank **bjb** sebagai acuan pokok bagaimana perilaku Bank **bjb** dengan segenap jajarannya dalam mengelola bisnisnya.

Sedangkan Bank **bjb** memiliki *tagline* “Tandamata untuk Negeri”.



Gambar 1.1.

Go Spirit Bank **bjb**

Sumber: Laporan Tahunan Bank **bjb**, 2021

1.1.2 Struktur Organisasi Perusahaan

Seiring dengan perkembangan bisnis bank, struktur organisasi perseoran telah mengalami beberapa kali perubahan. Perubahan terakhir di tahun 2021 berdasarkan Surat Keputusan Direksi No. 0833/SK/DIR-PST/2021 Tanggal 31 Desember 2021 tentang Struktur Organisasi Bank **bjb** dengan struktur sebagai berikut:

efisiensi dan efektivitas operasi internal dan penawaran pasar eksternal (Vial, 2019). Transformasi digital juga mendorong inovasi di luar batas organisasi ke dalam jaringan inovasi eksternal (Prince et al., 2014; Westergren et al., 2019). Transformasi digital ditandai dengan perubahan dan transformasi yang digerakkan dan dibangun di atas fondasi teknologi (Nwankpa & Roumani, 2016). Untuk meningkatkan efisiensinya, bank di Indonesia mengadopsi teknologi, salah satunya teknologi informasi dan komunikasi untuk mengotomatisasi prosedur perbankan (Margono, 2010). McKinsey and Company (2019) merilis bahwa terdapat pertumbuhan yang cukup besar dalam digitalisasi di sektor perbankan Indonesia.

Adopsi teknologi melalui digitalisasi memperluas pasar bank tanpa memerlukan pembukaan cabang tambahan atau membebankan biaya ke input lain. Dengan demikian, adopsi teknologi secara efisien dapat mengubah cara bank menggunakan input, terutama yang berkaitan dengan pemanfaatan tenaga kerja (Dachs, 2018).

Meningkatnya penggunaan teknologi digitalisasi tersebut telah mengakselerasi transformasi digital di perusahaan, mengubah *value chains*, bisnis model dan budaya kerja perusahaan (Reinartz et al., 2019; Zaki, 2019). Transformasi Digital memberikan keuntungan di wilayah layanan, kecerdasan, dan pengalaman digital (Storbacka & Moser, 2020). Dengan begitu akan menimbulkan perubahan drastis pada pekerja *frontliner*, serta mempengaruhi pada karyawan dan pelanggan yang mereka layani (De Keyser, et al., 2019).

Fenomena *Financial Technology* (Fintech) belakangan terakhir juga menjadi *trigger* tersendiri dalam dunia perbankan. Keberadaan perusahaan-perusahaan Fintech tersebut pada satu sisi membuat masyarakat memiliki opsi pilihan dalam meminjam uang, melakukan transaksi, dan memenuhi berbagai kebutuhan lainnya. Namun pada sisi lain, banyak perusahaan Fintech yang juga membebani masyarakat dengan sistem bunga yang berlipat ganda dan terjebak dalam persoalan utang yang berkelanjutan. Hal ini jelas menjadi *driver* perbankan untuk berubah menuju digitalisasi perbankan sekaligus memberikan solusi atas persoalan keuangan dan kebutuhan masyarakat secara lebih baik. Bagaimanapun, keberadaan perusahaan-perusahaan Fintech sudah merusak rantai nilai tradisional

perbankan. Sebarannya yang terdiri dari deposito dan pinjaman, penggalangan modal, investasi, penyediaan pasar, pembayaran dan asuransi membuat masyarakat lebih memilih perusahaan Fintech dibandingkan lembaga bank tradisional (Gupta, et al., 2018).

Selain itu, seiring perkembangan dan kemajuan teknologi informasi dan komunikasi, perilaku nasabah juga berubah terutama dengan meningkatnya adopsi digitalisasi layanan yang disediakan oleh banyak perusahaan. Kondisi ini sebenarnya menjadi peluang penting bagi bank untuk dapat melakukan diferensiasi layanan mereka. Dalam kondisi seperti ini, sangat penting bagi bank untuk melakukan efisiensi, yang pada akhirnya bank juga perlu mendapatkan kepercayaan dari konsumen. Karena kepercayaan dalam dunia perbankan sangat penting (Gupta, 2018).

Kemajuan teknologi dan transformasi digital saat ini juga membawa perubahan dalam pola transaksi keseharian masyarakat. Pembayaran saat ini lebih banyak dilakukan secara *cashless*. Selain itu, terdapat peningkatan signifikan dalam penggunaan *mobile payment* oleh masyarakat, serta penggunaan e-wallet dan *mobile-based merchant*. Pembayaran yang efisien juga menjadikan pembayaran berasal dari *geo-tapping*, dan pembayaran antar mesin *payment*. Aplikasi belanja dari perangkat seluler telah menghasilkan prosedur tagihan yang terintegrasi (Gupta, et al., 2018).

Bank **bjb** sebagai Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat dan Banten kini telah bertransformasi dan merespon perubahan yang terjadi. Hal ini dilakukan dengan menyempurnakan layanan digital. Sebagaimana yang tertuang di *Annual Report 2021* Bank **bjb** yakni:

*Sesuai dengan visi PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat dan Banten Tbk. (Bank **bjb**) yaitu "Menjadi Bank Pilihan Utama Anda," Perseroan telah melakukan transformasi layanan digital khususnya pada tahun 2021. Inisiatif dan roadmap implementasi dirancang berdasarkan beberapa penggerak utama untuk memastikan keselarasan dengan tujuan bisnis. Selama tahun 2021, Perseroan telah melakukan beberapa pengembangan baik dari sisi core banking, switching maupun networking. Bank **bjb** telah melakukan langkah-langkah strategis diantaranya adalah melakukan akselerasi pengembangan aplikasi dan perbaikan (improvement) fitur-fitur e-channel, sebagai enabler peningkat bisnis transactional banking dan*

pengelolaan sistem IT yang lebih fokus, terarah dan terintegrasi untuk mendukung pengembangan seluruh segmen bisnis secara keseluruhan, agar dapat mengakselerasi business process, meningkatkan kehandalan electronic channels serta memberikan solusi layanan IT yang lebih mendekatkan bisnis dengan nasabah. Transformasi digital yang berfokus pada akselerasi pengembangan aplikasi dan perbaikan fitur-fitur e-channel telah mendorong pertumbuhan bisnis. Pada tahun 2021, Perseroan telah berhasil meningkatkan pendapatan bunga dan syariah neto di tengah kondisi pandemi COVID-19 yang memberikan dampak yang signifikan pada lingkungan bisnis khususnya perbankan. Peningkatan pendapatan bunga dan Syariah neto didukung oleh adanya pertumbuhan di hampir seluruh segmen operasi Perseroan di tahun 2021.

Dalam penerapannya, digitalisasi yang dilakukan Bank **bjb** salah satunya dengan melahirkan DIGI by Bank **bjb** yang merupakan *Mobile Banking Bank bjb*. DIGI by Bank **bjb** adalah *mobile application* LPE dan/atau LPD pada *smartphone* yang di dalamnya terdapat Bjb SMS, Bjb NET, Bjb Mobile, Bjb DigiCash, Pembukaan Rekening Bjb Online dan produk bank lainnya sesuai kebutuhan bisnis bank (DIGI, 2022).

Bjb Mobile memiliki sejumlah fitur antara lain informasi rekening, transaksi, pembelian pulsa dan electronic money (Bjb DigiCash, OVO, PayTren & GOPAY), pembayaran (internet, kartu kredit, multifinance, pajak, PDAM, pendidikan, paket data, PSTN, dll.), setoran iuran Bjb DPLK, hingga mutasi debit dan kredit. Sejumlah fitur transaksi tersebut juga bisa diakses melalui menu Bjb SMS dan Bjb NET. Sedangkan Bjb PROMO berisi informasi terkini ihwal promosi-promosi menarik yang ditawarkan kepada nasabah. Langkah tersebut, terbilang berhasil mengontrol performa usaha Bank **bjb** yang salah satunya untuk meningkatkan *fee-based income* perseroan.

Namun demikian, keberadaan **Bjb** Mobile dengan berbagai fitur yang diharapkan memudahkan konsumen untuk bertransaksi dan memenuhi kebutuhan terkait urusan perbankan, tidaklah cukup untuk menjawab berbagai tantangan dan tuntutan masyarakat terkait layanan perbankan itu sendiri. Apa yang dibutuhkan oleh masyarakat bukan saja teknologi layanan yang terintegrasi dan memberikan kemudahan untuk beragam transaksi keseharian, tapi juga optimalisasi layanan perbankan secara keseluruhan atau transformasi digital yang terintegrasi. Ketika

beragam perusahaan dan aplikasi Fintech dalam bentuk pinjaman online lebih bisa menarik minat masyarakat untuk mendapatkan solusi singkat atas persoalan keuangan mereka, maka hal ini sejatinya menjadi tantangan bagi pihak perbankan untuk memperbaiki kinerjanya.

Lebih dari itu, tuntutan persaingan antar lembaga perbankan yang semakin tinggi hari ini juga membuat lembaga perbankan, tidak terkecuali Bank **bjb** untuk terus meningkatkan performanya guna bertahan dan bisa menjadi pilihan masyarakat. Tuntutan ini jelas membawa persoalan baru terkait kinerja perbankan itu sendiri. Semua lembaga perbankan, pada akhirnya diwajibkan untuk meningkatkan pelayanannya kepada masyarakat, baik melalui penggunaan teknologi yang memudahkan masyarakat dalam bertransaksi (transformasi digital), ataupun melalui peningkatan kinerja segenap pegawainya dalam melayani masyarakat di era teknologi informasi dan komunikasi tersebut.

Kebutuhan peningkatan kinerja karyawan pada lembaga perbankan seiring proses transformasi digital layanan perbankan adalah keniscayaan. Namun demikian, dalam konteks Bank **bjb** sendiri, masih terdapat beberapa persoalan terkait kinerja karyawan yang menunjukkan belum siapnya Bank **bjb** untuk proses transformasi digital pada layanannya secara keseluruhan. Beberapa fenomena yang menunjukkan kinerja karyawan yang masih bermasalah tersebut, seperti hasil observasi awal penulis, di antaranya adalah sebagai berikut:

1. Tidak semua karyawan Bank **bjb** memahami cara mengaplikasikan atau menyelesaikan persoalan tertentu terkait penggunaan aplikasi DIGI by Bank **bjb**.
2. Pelayanan nasabah oleh karyawan Bank **bjb** masih menggunakan pendekatan konvensional dengan mengutamakan tatap muka dan prosedur layanan yang belum berorientasi pada kepentingan nasabah.
3. Karyawan belum sepenuhnya memahami target kinerja yang diharapkan oleh perusahaan.
4. Pada beberapa kantor unit Bank **bjb**, peralatan pendukung kerja karyawan belum terintegrasi dengan teknologi layanan perbankan yang memadai.

Berbagai persoalan terkait kinerja yang masih belum optimal dan kebutuhan untuk memenuhi tuntutan transformasi digital dalam layanan perbankan inilah yang pada gilirannya membuat semua bank, tidak terkecuali Bank **bjb** dituntut untuk memiliki kesiapan yang maksimal dalam menjawab berbagai tantangan dan persoalan tersebut. Dalam hal ini, apa yang dimaksud dengan kesiapan (*readiness*), bukan semata kesiapan bank dalam menyiapkan infrastruktur pelayanan yang unggul, tapi lebih dari itu, kesiapan yang diperlukan adalah kesiapan untuk beradaptasi dengan perubahan lalu bertransformasi menjadi lebih baik seiring perubahan itu sendiri.

Transformasi digital pada SDM menjadi topik yang menarik bagi para peneliti SDM dalam satu dekade terakhir, tentunya juga menjadi fokus perhatian banyak profesional SDM. Alasan utama mengapa transformasi digital pada SDM karena teknologi digital memiliki potensi dan kemampuan untuk mengubah SDM seperti yang kita kenal saat ini untuk menjadi lebih efisien (Bissola and Imperatori, 2020).

Hasil penelitian (Hartono B, Atmaja HE, 2021) menguraikan bahwa Manajemen SDM dapat menjadi faktor kunci kesuksesan perusahaan dalam beradaptasi pada era digital. MSDM berperan menciptakan perubahan kebiasaan - kebiasaan digital dalam perusahaan, menyiapkan SDM digital pada perusahaan, dan pengembangan kapabilitas digital.

Implementasi digital tidak hanya lagi membicarakan *Digital Consumer Experience* (DCX), melainkan SDM mulai berkembang kepada pembahasan pengembangan produk dan penyusunan manufaktur digital dalam perbankan. Selain itu, pengelolaan database bersinergi dengan data customer relationship management (CRM), pendidikan dan pelatihan, dan tata kelola. ‘Agen’ perubahan tidak lagi dipandang sebagai outlier, namun pada tahap ini mereka telah mendapatkan posisi pemegang otoritas dan akuntabilitas untuk mendorong strategi transformasional lebih baik lagi (Rimon, 2017).

Kesiapan SDM internal dalam merespon perubahan menjadi kata kunci berikutnya, kesiapan untuk berubah untuk tidak nyaman pada zona nya sendiri mendorong bank **bjb** untuk melakukan pendekatan perubahan pada SDM-nya.

Agar kemudian kesiapan untuk berubah dalam kinerja karyawan mampu membentuk performa kinerja perusahaan yang lebih baik.

Dalam buku “Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi” Moeheriono (2012), menguraikan kinerja karyawan adalah merupakan hasil kinerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kualitatif maupun secara kuantitatif, sesuai dengan kewenangan, tugas dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Tingkat kesiapan untuk berubah (*readiness for change*), menurut Holt et al. (2007), berkaitan erat dengan ketepatan dalam merespon perubahan, meningkatkan kepercayaan masyarakat dengan perbaikan pelayanan, menghadirkan dukungan manajerial yang menunjukkan komitmen untuk berubah menjadi lebih baik, dan memberikan manfaat pada semua pihak dari keberadaan organisasi, baik terhadap *stakeholder*, *shareholder*, ataupun para pekerja dalam organisasi.

Kesiapan untuk berubah (*readiness for change*), dengan demikian berkaitan erat dengan sikap mental, pola pikir, metode kerja, dan komitmen pelayanan suatu organisasi yang sesuai dengan dinamika tuntutan dan nilai-nilai baru yang berkembang di masyarakat. Dalam konteks perbankan secara khusus, kesiapan untuk berubah (*readiness for change*) diperlukan untuk membawa lembaga perbankan lebih siap dalam menghadapi tuntutan transformasi digital yang hari ini menjadi karakteristik penting pada pelayanan di berbagai bidang. Kesiapan untuk berubah dalam menghadapi tuntutan transformasi digital tersebut pada gilirannya menjadi faktor penting yang keberadaannya akan berkontribusi pada peningkatan kinerja para pegawai atau pekerja di bank itu sendiri dalam melayani masyarakat yang menjadi konsumennya (nasabah).

Dalam konteks transformasi digital perbankan secara khusus, Haludin et al. (2022) menunjukkan setiap organisasi, tidak terkecuali lembaga perbankan, pada hari ini dituntut untuk memiliki kesiapan dalam menjawab tuntutan transformasi digital tersebut, terutama dengan perubahan visi yang lebih sesuai, peningkatan kemampuan karyawan dalam melayani konsumen, pengelolaan sumber daya

organisasi yang lebih bertujuan, insentif yang membangun, dan perencanaan kerja yang jelas. Semua hal ini tidak saja diperlukan untuk kesiapan menjawab tuntutan transformasi digital di era kemajuan teknologi dan keterbukaan informasi, tapi juga dibutuhkan untuk peningkatan kinerja organisasi dan segenap karyawannya.

Lebih lanjut, dalam konteks Bank **bjb** secara khusus, berdasarkan hasil penelitian dari Ismanto dan Yulianto (2020), disebutkan bahwa Model bisnis Revolusi Industri 4.0. mempengaruhi kinerja perusahaan pada Bank **bjb** sebesar 0,869. Kinerja Perusahaan Bank **bjb** yang terdiri dari dimensi Laba, Aset, Ekuitas, ROA dan ROI ditafsirkan dalam kriteria cukup baik dan baik. Jika dibandingkan antar dimensi, dimensi Aset memberikan gambaran terbaik sedangkan dimensi Ekuitas memberikan gambaran paling rendah. Hal ini mencerminkan pertumbuhan aset Bank **bjb** sudah baik, namun dari sisi Ekuitas perlu ditingkatkan mengingat Bank **bjb** telah dicanangkan sebagai Bank Umum.

Sedangkan dalam penelitian Kurniawan et al. (2021), disebutkan bahwa kinerja Bank Pembangunan Daerah masih perlu ditingkatkan. Berangkat dari teori *Information System (IS)*, penelitian ini membuktikan bahwa transformasi digital memiliki pengaruh secara langsung terhadap kinerja Bank **bjb** (Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat dan Banten, Tbk) maupun secara tidak langsung melalui inovasi. Kedua faktor tersebut memiliki pengaruh yang substansial terhadap kinerja perusahaan.

Hasil yang sama juga ditunjukkan dalam penelitian Asbari, et al. (2021), yang menyebutkan bahwa terdapat pengaruh antara *leadership*, *readiness for change* terhadap kinerja karyawan. Sama-sama mengambil *readiness* dan pengaruhnya ke kinerja. Sedangkan Holt, et al. (2007) menjelaskan kesiapan konsep perubahan (*readiness for change concept*) dan bagaimana *change agent* menjadi pengaruh positif perubahan organisasi yang pada gilirannya akan berdampak pada kinerja organisasi.

Berdasarkan pertimbangan-pertimbangan faktual terkait kondisi persaingan pelayanan di sektor keuangan, di mana Bank **bjb** terlibat di dalamnya, serta tuntutan terkait transformasi digital untuk kemudahan masyarakat dalam bertransaksi sesuai dengan nilai-nilai yang berkembang di era teknologi informasi dan komunikasi saat

ini, maka Bank **bjb** pada akhirnya dituntut untuk bisa meningkatkan kinerja segenap karyawan atau pegawainya untuk bisa memberikan pelayanan yang lebih baik. Namun demikian, hal itu hanya bisa dicapai ketika Bank **bjb** memang memiliki kesiapan untuk berubah (*readiness for change*) dalam lingkup internalnya secara khusus, sebagai faktor penting untuk menjawab tuntutan transformasi digital menuju peningkatan kinerja Bank **bjb** bersangkutan. Berangkat dari fenomena tersebut, maka penelitian ini akan difokuskan untuk mengkaji bagaimana tingkat kesiapan internal Bank **bjb** dalam menghadapi perubahan yang terjadi di sektor keuangan secara khusus, terutama untuk menjawab tantangan transformasi digital yang diharapkan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai di Bank **bjb**.

1.3. Perumusan Masalah dan Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, dengan peta persaingan perbankan saat ini, baik antar bank maupun bank dengan perusahaan-perusahaan *financial technology (fintech)* dan kemajuan teknologi digital khususnya *digital transaction*, maka Bank **bjb** telah melakukan *rebranding* mobile bankingnya yang diberi nama DIGI by Bank **bjb** di 2021 (DIGI, 2022).

Dalam konteks ini, melalui pencapaian *active user* di 2021 sebanyak 611.470 (enam ratus sebelas ribu empat ratus tujuh puluh) pengguna, atau meningkat 240% *year on year* dibanding Desember 2020 (*Analyst Meeting Bank bjb*, 2021) dan juga *fee base income* DIGI by Bank **bjb** 2021, maka dapat dikatakan bahwa Bank **bjb** pada dasarnya sudah menangkap apa yang menjadi kebutuhan penting masyarakat dalam hal penggunaan teknologi untuk keperluan transaksi keuangan mereka. Namun demikian, penggunaan basis teknologi melalui penyediaan aplikasi layanan perbankan (DIGI by Bank **bjb**) belum cukup untuk menjawab tuntutan terkait transformasi digital dan peningkatan kinerja bank secara keseluruhan. Hal ini juga ditambah dengan fakta bahwa pencapaian jumlah user yang menggunakan aplikasi tersebut masih belum maksimal. Jika melihat data pencapaian target *active user* di 2021 dari Divisi *Digital Banking (DDB)* Bank **bjb** yang baru mencapai total 77,75% di seluruh cabang Bank **bjb** (Tabel Pencapaian DIGI, 2021).

Tabel 1.1
Target Pencapaian Active User DIGI Mobile 2022

TARGET PENCAPAIAN ACTIVE USER DIGI MOBILE 2021																	
Kanwil	Nama Cabang	% Pencapaian Target User Digi Mobile Tahun 2021	Kanwil	Nama Cabang	% Pencapaian Target User Digi Mobile Tahun 2021	Kanwil	Nama Cabang	% Pencapaian Target User Digi Mobile Tahun 2021	Kanwil	Nama Cabang	% Pencapaian Target User Digi Mobile Tahun 2021	Kanwil	Nama Cabang	% Pencapaian Target User Digi Mobile Tahun 2021			
A	CABANG 1	93,77%	B	CABANG 17	64,62%	C	CABANG 33	88,11%	D	CABANG 45	61,08%	E	CABANG 55	86,17%			
A	CABANG 2	98,04%	B	CABANG 18	54,19%	C	CABANG 34	57,24%	D	CABANG 46	46,70%	E	CABANG 56	78,69%			
A	CABANG 3	69,34%	B	CABANG 19	74,32%	C	CABANG 35	79,50%	D	CABANG 47	94,08%	E	CABANG 57	159,43%			
A	CABANG 4	60,10%	B	CABANG 20	84,95%	C	CABANG 36	71,67%	D	CABANG 48	69,51%	E	CABANG 58	115,34%			
A	CABANG 5	69,19%	B	CABANG 21	44,63%	C	CABANG 37	80,65%	D	CABANG 49	61,79%	E	CABANG 59	195,65%			
A	CABANG 6	86,37%	B	CABANG 22	80,71%	C	CABANG 38	73,08%	D	CABANG 50	107,17%	E	CABANG 60	188,55%			
A	CABANG 7	72,75%	B	CABANG 23	90,04%	C	CABANG 39	103,51%	D	CABANG 51	66,15%	E	CABANG 61	112,82%			
A	CABANG 8	65,39%	B	CABANG 24	140,12%	C	CABANG 40	125,99%	D	CABANG 52	83,55%	E	CABANG 62	107,77%			
A	CABANG 9	63,90%	B	CABANG 25	139,05%	C	CABANG 41	104,07%	D	CABANG 53	115,05%	SUB TOTAL KANWIL E		116,47%			
A	CABANG 10	68,02%	B	CABANG 26	72,44%	C	CABANG 42	60,63%	D	CABANG 54	104,55%	GRAND TOTAL		77,75%			
A	CABANG 11	72,88%	B	CABANG 27	102,58%	C	CABANG 43	62,98%	SUB TOTAL KANWIL D		68,45%						
A	CABANG 12	68,28%	B	CABANG 28	131,84%	C	CABANG 44	114,48%									
A	CABANG 13	62,10%	B	CABANG 29	111,07%	C	CABANG 45	76,54%									
A	CABANG 14	70,21%	B	CABANG 30	138,17%	SUB TOTAL KANWIL C		89,24%									
A	CABANG 15	72,89%	B	CABANG 31	114,87%												
A	CABANG 16	65,12%	B	CABANG 32	106,54%												
A	CABANG 17	71,90%	B	CABANG 33	103,27%												
SUB TOTAL KANWIL A		73,70%	SUB TOTAL KANWIL B		77,91%												

Sumber: Dokumen Divisi Digital Banking, 2022

Secara lebih rinci, beberapa persoalan utama yang bisa diidentifikasi dari kondisi aktual persaingan di sektor keuangan dan tuntutan tranformasi digital secara menyeluruh untuk mencapai kinerja perbankan yang lebih baik, khususnya pada konteks Bank **bjb**, adalah sebagai berikut:

1. Penggunaan aplikasi layanan perbankan Bank **bjb** yang belum optimal dan melibatkan semua nasabah Bank **bjb**.
2. Aplikasi DIGI by Bank **bjb** yang masih kalah populer dibandingkan aplikasi mobile banking lainnya.
3. Digitalisasi layanan perbankan yang masih setengah hati karena belum siapnya infrastruktur teknologi yang dibutuhkan. Hal ini ditunjukkan dengan keterbatasan fitur layanan dalam aplikasi DIGI by Bank **bjb**.
4. Pada lingkup internal, para pegawai Bank **bjb** belum sepenuhnya memiliki kesadaran dan pemahaman yang baik terkait transformasi digital yang dibutuhkan masyarakat.
5. Kurangnya komitmen dan dukungan manajerial untuk peningkatan kepercayaan masyarakat melalui optimalisasi layanan perbankan berbasis teknologi.

Beberapa hal tersebut pada dasarnya menunjukkan kurangnya kesiapan yang diperlukan untuk perubahan, khususnya di lingkup internal Bank **bjb** (*internal readiness*), yang pada gilirannya membuat Bank **bjb** belum sepenuhnya mampu menjawab tuntutan transformasi digital yang dibutuhkan untuk peningkatan kinerja perbankan sesuai dengan kebutuhan masyarakat hari ini. Berdasarkan pada persoalan-persoalan tersebut, serta melihat belum maksimalnya pencapaian target di internal dan program transformasi digital yang telah menjadi ketetapan Bank **bjb**, maka peneliti merumuskan beberapa pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh kesiapan internal melalui faktor-faktor *readiness for change* (Ketepatan, Kepercayaan, Dukungan Manajerial, dan Manfaat Personal) terhadap transformasi digital pada Bank **bjb**?
2. Bagaimana pengaruh transformasi digital terhadap kinerja karyawan pada Bank **bjb**?
3. Bagaimana pengaruh kesiapan internal melalui faktor-faktor *readiness for change* (Ketepatan, Kepercayaan, Dukungan Manajerial, dan Manfaat Personal) terhadap kinerja karyawan pada Bank **bjb**?
4. Seberapa besar pengaruh kesiapan internal melalui faktor-faktor *readiness for change* (Ketepatan, Kepercayaan, Dukungan Manajerial, dan Manfaat Personal) terhadap kinerja karyawan dengan mediasi transformasi digital pada Bank **bjb**?

1.4. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah dan pertanyaan penelitian di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengukur pengaruh kesiapan internal melalui faktor-faktor *readiness for change* (Ketepatan, Kepercayaan, Dukungan Manajerial, dan Manfaat) terhadap transformasi digital pada Bank **bjb**?
2. Untuk mengukur pengaruh transformasi digital terhadap kinerja karyawan pada Bank **bjb**?

3. Untuk mengukur pengaruh kesiapan internal melalui faktor-faktor *readiness for change* (Ketepatan, Kepercayaan, Dukungan Manajerial, dan Manfaat) terhadap kinerja karyawan pada Bank **bjb**?
4. Untuk mengukur pengaruh kesiapan internal melalui faktor-faktor *readiness for change* (Ketepatan, Kepercayaan, Dukungan Manajerial, dan Manfaat) terhadap kinerja karyawan dengan mediasi transformasi digital pada Bank **bjb**?

1.5 Manfaat Penelitian

Terdapat dua aspek manfaat dalam penelitian ini, yakni Akademis dan Praktis yang jika dijabarkan sebagai berikut:

1. Aspek Ilmu Pengetahuan (Akademis)

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumbangan khazanah keilmuan dalam Digital Transformasi khususnya dalam dunia perbankan, yang lebih spesifik di Bank **bjb** selaku Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat dan Banten dengan segala karakteristik nasabahnya diharapkan dapat menjadi *novelty* dalam penelitian ini.

2. Aspek Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi preferensi praktik untuk keperluan internal Bank **bjb** sebagai peta jalan *continues improvement* dalam penerapan strategi layanan perbankan di masa depan, atau dapat menjadi pedoman praktis para *professional bankers* lainnya dalam penerapan digital transformasi khususnya di kesiapan internal (*readiness*) *mobile banking*-nya.

1.6 Ruang Lingkup Penelitian

Ruang Lingkup Penelitian ini adalah:

1. Obyek penelitian ini adalah PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat dan Banten, Tbk (Bank **bjb**).

2. Penelitian ini berfokus pada pengaruh variabel kesiapan internal melalui dimensi *readiness for change* terhadap transformasi digital yang berdampak pada kinerja karyawan Bank **bjb**.

1.7 Sistematika Penulisan Tesis

Berikut adalah sistematika penulisan tesis yang digunakan dalam penelitian ini:

1. Bab I Pendahuluan

Pada bab ini diuraikan terkait latar belakang penelitian, perumusan masalah, pertanyaan penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian serta sistematika penulisan tesis.

2. Bab II Tinjauan Pustaka

Pada bab ini dijabarkan tentang tinjauan pustaka dari penelitian-penelitian terdahulu, sehingga dapat menggambarkan *gap* yang ada antara penelitian terdahulu dan posisi penelitian penulis. Dalam bab ini juga terdapat kerangka penelitian ini

3. Bab III Metode Penelitian

Pada bab ini dijabarkan mengenai jenis penelitian, pendekatan yang dilakukan untuk mendapatkan solusi dari permasalahan terkait penelitian ini, termasuk di dalamnya tentang pengumpulan data, dan analisa data untuk penelitian ini.

4. Bab IV Hasil Penelitian dan Pembahasan

Pada bab ini diuraikan hasil penelitian yang telah dilakukan, mulai dari persiapan penelitian terkait kebutuhan data, paparan hasil analisis deskriptif hasil penelitian, paparan analisis verifikatif hasil penelitian, serta pembahasan atas hasil analisis baik deskriptif maupun verifikatif tersebut.

5. Bab V Kesimpulan dan Saran

Pada bab ini terdapat kesimpulan yang terdapat dari penelitian ini, serta terdapat saran agar memperkaya penelitian berikutnya.