

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Permasalahan

Adanya pandemi COVID-19 di seluruh dunia menjadikan beberapa kegiatan mengalami banyak perubahan. COVID-19 mulai terjadi pada bulan Desember 2019, wabah virus ini terjadi pertama kalinya di Negara Cina tepatnya di kota Wuhan yang berada di Provinsi Hubei Tengah China (Holshue dkk., 2020). COVID-19 memasuki negara Indonesia diperkiarakan pada bulan Januari 2020. Tim pakar Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Indonesia (FKM UI) menilai prediksi virus Corona telah memasuki Indonesia sejak minggu ke-3 Januari 2020. Menurut staf pengajar FKM UI, Riono dalam diskusi online menyatakan bahwa sudah terjadi penularan secara lokal dan sudah terdapat ODP di daerah (Tim, 2020). Seiring meningkatnya kasus COVID-19 dalam lingkungan masyarakat, perusahaan swasta pemerintah mengeluarkan peraturan baru berdasarkan pasal 86 ayat (1) huruf a Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan (“UU Ketenagakerjaan”) diperbolehkan melakukan WFH (Immanuel, 2020). Dikeluarkannya peraturan untuk melakukan *Work From Home* (WFH) juga mempengaruhi pola bekerja pada dunia perbankan. Perbankan di Indonesia melakukan WFH untuk mengatasi penyebaran COVID-19 (Sitanggang & Tendi, 2020).

Perusahaan Daerah Bank Perkreditan Rakyat Bank Bapas 69 (PD BPR Bank Bapas 69), didirikan pada tahun 1954 berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten

Magelang No. 14/DPR tertanggal 28 April 1954. Namun demikian, perusahaan baru memulai kegiatan usaha secara keseluruhan sejak tahun 1969 berdasarkan Surat Keputusan Bupati Kepada Daerah Tingkat II Magelang No.50/KD/K/69. PD BPR Bank Bapas 69 beberapa kali berganti nama pada tahun 2002. Nama perusahaan diganti menjadi PD PBR Bank Bapas 69, kemudian pada tahun 2009 berdasarkan Peraturan Daerah (Perda) Kabupaten Magelang No.5 tahun 2009, tertanggal 21 Agustus 2009 disahkan perubahan nama menjadi PD. BPR Bank Bapas 69. Selanjutnya, terakhir pada tahun 2021 diikuti dengan keputusan Menteri Hukum dan Hak Asasi Nomor AHU-0034278.AH.01.01 tanggal 27 Mei 2021 dan keputusan Otoritas Jasa Keuangan Nomor KEP-86/KR/03/2021 tanggal 8 Juli 2021 perihal Pengalihan Izin Usaha BPR dari Bentuk Badan Hukum Lama kepada Badan Hukum Baru PD BPR Bapas 69 berganti nama menjadi PT. BPR Bank Bapas 69 Magelang hingga saat ini. PT. BPR Bank Bapas 69 Magelang juga memiliki beberapa cabang diantaranya yaitu cabang Magelang Selatan, cabang Magelang Utara serta cabang Muntilan dengan diikuti kantor kas yang berada pada daerah Bandongan, Borobudur, Candimulyo, Grabag, Kaliangkrik, Kaponan, Krasak, Mertoyudan, Mungkid, Ngablak, Ngluwar, Rejosari, Salaman, Sawangan, Secang, Srumbung, Tempuran dan Windusari.

PT. BPR BANK BAPAS 69 Magelang juga melakukan WFH bagi karyawan penderita COVID-19 (Prihantoro, 2021). Berdasarkan surat edaran kementerian keuangan tahun 2022 mengenai ketentuan penegasan sistem kerja pandemi pada huruf E nomor 4 menjelaskan bahwa bekerja secara *offline* diperbolehkan apabila karyawan telah mendapatkan vaksin lengkap dan dilakukannya vaksin tambahan

(*booster*). Menurut penuturan Sani selaku bagian SDM PT. BPR Bank Bapas 69 Magelang menyampaikan bahwa tahun 2022 ini kebijakan kembali untuk bekerja secara normal dan tetap mengikuti proses mulai diterapkan sepenuhnya. Banyaknya perubahan yang terjadi dalam sistem perbankan di Indonesia menjadikan karyawan membutuhkan kemampuan beradaptasi yang tinggi untuk tetap bertahan. Perubahan yang silih berganti mempengaruhi pola bekerja dan pemasaran yang juga diterapkan di PT. BPR Bank Bapas 69 Magelang. PT. BPR Bank Bapas 69 Magelang juga menerapkan *Work From Home* (WFH) pada karyawan, hanya saja penerapan kebijakan tersebut bagi yang terpapar COVID-19. Menghadapi pandemi COVID-19 yang ada di lingkungan kerja saat ini maka diperlukan karyawan yang tangguh dan mampu beradaptasi dengan perubahan supaya tujuan organisasi tetap bisa dicapai. Karyawan tangguh adalah seseorang yang mampu mengambil resiko dan inovatif dalam keadaan apapun (Smith & Webster, 2018). Sebaliknya, apabila karyawan tidak tangguh dan takut perubahan maka akan menimbulkan sikap sulit seperti munculnya penolakan untuk mengikuti keadaan yang berimbas pada organisasi karena karyawan merupakan sumber daya manusia yang memiliki peran besar dalam tujuan organisasi supaya mudah untuk tercapai (Hasibuan, 2016).

Berdasarkan riset online, karyawan yang melakukan *Work From Home* (WFH) mengalami kesulitan karena multitasking, tidak fokus dalam bekerja, waktu bekerja menjadi lebih panjang, miskomunikasi mengenai pekerjaan bahkan terjadi masalah kesehatan (Rezqiana, 2021). Perubahan pola bekerja yang terus terjadi berimbas pada karyawan agar bisa beradaptasi dan mencoba sesuatu yang belum

teruji sebagai sebuah tantangan (Burke, 2017). Seseorang yang sulit menjadi agen perubahan adalah seseorang yang mengalami resistensi pada perubahan (Robbins P & Judge A, 2015). Didukung oleh (Oreg, 2003) yang menyatakan *resistance to change* (RTC) adalah bentuk keengganan untuk beradaptasi dengan keadaan atau cara baru dalam melakukan sesuatu. Aspek dalam *resistance to change* (RTC) ada empat yaitu kebiasaan rutin (*routine seeking*), reaksi emosional (*emotional reaction*), kekakuan kognitif (*cognitive rigidity*), dan fokus jangka pendek (*short-term focus*) (Oreg, 2003). Masa pandemi COVID-19 merubah segala aspek yang biasa diterapkan dalam sistem perbankan seperti kurangnya pemasukan, sistem diubah menjadi via online demi mencegah penularan, mengurangi kegiatan fisik dalam ranah sosial saat bertemu *customer*, dan memikat hati masyarakat yang memiliki bisnis UMKM menggunakan teknik *responsible* dimana bank berperan aktif membantu pemilik bisnis UMKM melewati krisis pandemi COVID-19 (Yuswohady, 2020). Layanan perbankan mengalami revolusi ke era digitalisasi (Hastuti, 2020).

Berdasarkan wawancara peneliti yang dilakukan pada tanggal 11 sampai 13 April 2022 dengan bagian SDM PT. BPR Bank Bapas 69 Magelang didapatkan data bahwa karyawan mengalami kesulitan saat diberlakukannya WFH, hal tersebut ditunjukkan dengan kurang mampunya sikap profesional karyawan dengan ketidakhadiran pada jadwal rapat yang sudah ditentukan, banyak karyawan menolak peraturan baru dengan tidak datang tepat waktu, kurangnya fokus karyawan dalam bekerja saat menggantikan karyawan lain yang sedang menjalani WFH, kurangnya kontrol dalam pekerjaan, tidak fokus saat bekerja secara online,

kredit dalam perusahaan yang tidak tumbuh dan munculnya protes akan perubahan peraturan yang sering terjadi selama peralihan pandemi COVID-19. Sedangkan dari sisi karyawan diperoleh data bahwa mereka mengalami kesulitan akan permasalahan *customer* yang ingin segera dibereskan masalahnya sedangkan pengampu pekerjaan sedang WFH maka terjadilah beberapa *miss* komunikasi, kesulitan mengontrol *jobdesk* yang kosong, keluhan sulitnya berinteraksi dengan nasabah karena diterapkannya prokes, dan munculnya protes bahwa perusahaan tidak memberikan bantuan berupa fasilitas yang mumpuni serta masalah internet yang tidak berjalan dengan baik. Sulitnya untuk beradaptasi dalam masa peralihan mengakibatkan jauhnya visi perusahaan yang akan dicapai (Burke, 2017). Penolakan yang terjadi merupakan sifat karyawan yang tidak ingin beranjak dari zona nyaman (Robbins & Galperin, 2010).

Seseorang yang menyikapi suatu objek merupakan gambaran keyakinan yang mereka pahami terhadap objek tersebut (Fishbein & Ajzen, 1975). Berdasarkan pendapat di atas maka apabila seseorang menyikapi sesuatu seperti perubahan aturan dengan buruk maka sebenarnya sikap itu yang mencerminkan pemikiran mereka mengenai sesuatu. Dampak yang terjadi apabila *resistance to change* (RTC) tetap ada maka mampu mempengaruhi karyawan, berdasarkan ungkapan (Cummings & Worley, 2005) diantaranya yaitu kinerja melambat, kurangnya kehadiran, protes, munculnya banyak kesalahan, memperlihatkan ketidaksetujuan dan adanya demonstrasi. Heathfield (2021) mengatakan bahwa sikap resisten karyawan dapat diturunkan melalui beberapa langkah salah satunya yaitu penerimaan karyawan pada komunikasi dalam organisasi, apabila sikap resisten

menurun maka perusahaan yang telah memberikan dukungan pada karyawan dapat diterima dengan baik. Karyawan adalah agen perubahan yang menggerakkan roda perusahaan, maka tingkat resistensi yang rendah diasumsikan bahwa partisipasi yang dilakukan karyawan memiliki harapan untuk menuntun lebih dalam pada proses yang berdampak positif dan menciptakan lingkungan kerja yang dinamis (Robbins P & Judge A, 2015). Terdapat beberapa faktor pengaruh *resistance to change* (RTC) yang dijelaskan (Furxhi, 2021) bahwa terbagi beberapa faktor *resistance to change* (RTC) antara lain faktor individu, faktor kelompok dan juga faktor organisasi. Selain itu dijelaskan pula dalam penelitian lain yaitu terdapat faktor yang lebih luas lagi yaitu ketidakpercayaan, kurang percaya diri, respon emosional, takut gagal, komunikasi yang buruk, dan waktu (Furxhi, 2021).

Menurut (Martono, 2012) menyatakan bahwa perubahan dibagi menjadi dua aspek yaitu aspek sempit dan juga aspek luas. Berdasarkan pernyataan Martono, aspek sempit yaitu perilaku serta pola pikir sedangkan aspek luas meliputi hubungan individu dengan lingkungannya. Aspek sempit merupakan faktor internal yang meliputi perubahan sikap yang mendorong individu. Sedangkan aspek luas yang merupakan faktor eksternal berupa faktor keluarga, faktor masyarakat, faktor organisasi dan faktor lingkungan. Faktor lain yang kerap ditemukan yaitu dukungan organisasi (POS) (Robbins P & Judge A, 2015). Sesuai dengan faktor yang telah disebutkan diatas maka peneliti akan memilih faktor dukungan organisasi yang akan diteliti dalam penelitian ini. *Perceived organizational support* (POS) yang diberikan perusahaan kepada karyawan dapat berupa bantuan secara emosional,

konseling, terapi, cuti singkat yang dibayar, dan promosi (Robbins P & Judge A, 2015).

Perceived organizational support (POS) adalah bentuk dukungan dari perusahaan yang diberikan oleh karyawan yang sampai pada karyawan serta mampu diterima baik dalam rangka menghargai kontribusinya dalam perkembangan perusahaan (Rhoades & Eisenberger, 2002). Ketika karyawan merasakan dukungan yang diberikan organisasi, maka kepercayaan karyawan pada organisasi semakin meningkat (Ming-Chu & Meng-Hsiu, 2015). Manfaat *Perceived organizational support* (POS) menunjukkan bentuk pertolongan ringan hingga berat yang diberikan perusahaan sebagai bentuk rasa tanggung jawab dan perhatian kepada karyawan yang membutuhkan bantuan agar meningkatkan perasaan positif karyawan dalam melakukan pekerjaan (Cummings & Worley, 2005). Reaksi positif memungkinkan karyawan menjadi fokus menjadi lebih fokus pada pekerjaan sehingga lebih sedikit resistensi terhadap perubahan (Gardner dkk., 1987). Perubahan memerlukan proses dalam tindakan sehari-hari, maka dukungan organisasi mempunyai peran penting dalam menurunkan resistensi pada persiapan perubahan (Gigliotti dkk., 2018). Melihat studi literatur, karyawan yang merasakan dukungan organisasi yang kuat mampu untuk menurunkan tingkat resistensi (Cummings & Worley, 2009).

Penelitian lain membuktikan bahwa keadilan organisasi dalam dukungan yang diberikan organisasi mampu mempengaruhi respon karyawan terhadap perubahan (Soenen & Melkonian, 2017). Penelitian sebelumnya juga dilakukan oleh Nindyati (2016) yang membahas tentang adanya hubungan antara *resistance*

to change (RTC) dan *perceived organizational support* (POS) pada karyawan swasta. Hasil yang diperoleh dari penelitian Nindyati (2016) juga mendapati bahwa terdapat adanya pengaruh tidak terlalu besar dan kurang dari 10% namun karena pengaruh tersebut signifikan maka keberadaan *perceived organizational support* (POS) tidak bisa diabaikan. Dari pemaparan di atas, upaya yang dilakukan adalah untuk lebih memahami perilaku karyawan pada masa peralihan pandemi COVID-19 yang berhubungan dengan *perceived organizational support* (POS) dengan *resistance to change* (RTC) yang masih jarang, bahkan belum ada yang membahas. Berdasarkan uraian di atas peneliti mengajukan rumusan permasalahan : apakah ada hubungan antara *perceived organizational support* (POS) dengan *resistance to change* (RTC) pada karyawan PT. BPR Bank Bapas 69 Magelang.

B. Tujuan Penelitian

Untuk mengetahui adanya hubungan antara *perceived organizational support* (POS) dengan *resistance to change* (RTC) pada karyawan PT. BPR Bank Bapas 69 Magelang.

C. Manfaat Penelitian

1. Manfaat penelitian teoritis

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya
- b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperluas hasil penelitian sebelumnya

- c. Memberikan kontribusi pada pengembangan psikologi pada umumnya dan psikologi industri dan organisasi pada khususnya tentang hubungan antara hubungan antara *perceived organizational support* (POS) dengan *resistance to change* (RTC) pada karyawan PT.BPR Bank Bapas 69 Magelang.

2. Manfaat Praktis

Manfaat praktis dari penelitian ini adalah untuk dapat membantu mengetahui dan menjadi bahan pertimbangan mengenai resistensi yang ditimbulkan selama masa peralihan COVID-19 yang dimunculkan karyawan, sehingga dapat memberikan masukan secara tidak langsung kepada karyawan dan perusahaan tentang pentingnya dukungan organisasi yang mampu diberikan dan diterima baik oleh karyawan dalam masa peralihan yang terjadi.