

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Disrupsi dan inovasi berbasis teknologi dalam beberapa dekade terakhir telah mengubah perilaku dan membawa dampak yang luar biasa pada seluruh aspek kehidupan manusia. Inovasi teknologi yang semakin terakselerasi terutama pasca pandemi COVID-19, memberikan berbagai terobosan solusi yang mampu menggeser preferensi masyarakat. Fenomena konvergensi yang memperkuat dampak inovasi berpotensi menimbulkan risiko besar yang perlu diwaspadai dan dimitigasi oleh berbagai otoritas, termasuk bank sentral. Kemampuan untuk dapat terus berinovasi dan beradaptasi sesuai perkembangan terkini menjadi keharusan dalam mengantisipasi cepatnya pergeseran kebutuhan yang terjadi. Oleh karena itu, bank sentral harus melakukan identifikasi, pengelolaan dan mitigasi potensi risiko secara holistik guna menjaga stabilitas sistem keuangan dan melindungi kepentingan masyarakat. Inovasi teknologi yang terus berkembang menjadi peluang dan tantangan bagi bank sentral untuk memahami, menyesuaikan dan mengawal dinamika ekosistem keuangan (RIVIBI, 2023).

Untuk mencapai visi “Menjadi Bank Sentral Digital Terdepan dengan Tata Kelola Kuat, yang Berkontribusi Nyata Terhadap Perekonomian Nasional dan Terbaik di antara Negara *Emerging Markets* untuk Indonesia Maju”, Bank Indonesia menghadapi berbagai tantangan yang kompleks dan dinamis. Lingkungan yang dihadapi ditandai dengan karakteristik VUCA (*Volatility*,

Uncertainty, Complexity, Ambiguity) dan BANI (*Brittle, Anxious, Non-linear, Incomprehensibility*), yang mencerminkan ketidakpastian dan kerumitan dalam lingkungan ekonomi dan finansial global (Juhro, 2020: 3). Tantangan ini semakin kompleks dengan mega-tren yang sedang berkembang dan percepatan dalam digitalisasi. Lebih jauh, Bank Indonesia juga harus menyesuaikan diri dengan perubahan dalam kerangka hukum, seperti UU No. 4 Tahun 2023 tentang Pengembangan dan Penguatan Sektor Keuangan (UU P2SK) dan UU No. 3 Tahun 2022 tentang Ibu Kota Negara (UU IKN).

Untuk mengatasi tantangan di atas dan mencapai visi besar yang telah ditetapkan, Bank Indonesia memandang perlu untuk melakukan penyempurnaan pengelolaan institusi. Hal tersebut diwujudkan melalui transformasi kelembagaan menyeluruh, meliputi penyesuaian organisasi dan proses kerja yang mendukung *agility* dan kecepatan Bank Indonesia dalam mengimplementasikan strategi-strateginya. Transformasi menyeluruh ini mencakup tiga aspek utama: transformasi Sumber Daya Manusia (SDM) dan budaya kerja yang menyorot aspek *people*, transformasi organisasi dan proses kerja yang menyorot aspek *process*, serta transformasi digital yang menyorot aspek *technology*. Pendekatan terintegrasi ini diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas BI dalam menjalankan fungsi dan perannya sebagai bank sentral (RIVIBI, 2023).

Untuk mencapai visi Bank Indonesia menjadi bank sentral digital terdepan, perubahan tidak hanya diperlukan pada infrastruktur teknologi, tetapi juga pada *mindset* dan sumber daya manusia yang mendukungnya. Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aset terpenting yang dimiliki oleh Bank Indonesia. Ditengah

berbagai kemajuan teknologi dan penggunaan AI, peran sumber daya manusia semakin krusial untuk memecahkan berbagai isu strategis, baik yang bersumber dari domestik maupun *global*. Pada era VUCA dan BANI yang saat ini sedang kita hadapi, budaya kerja Bank Indonesia juga harus bertransformasi agar dapat lebih resilien dan *agile*, meningkatkan kompetensi SDM baik *hard skill* maupun *soft skill*, dan *leveraging generational behavioural* pegawai BI di seluruh level kepemimpinan (Juhro, 2020: 5).

Transformasi digital yang sedang berlangsung juga berperan dalam peningkatan literasi teknologi SDM dan juga implementasi dalam budaya kerja sehari-hari. Bank Indonesia pun dituntut untuk menjadi organisasi pembelajar yang *agile* dalam menghadapi kompleksitas (*organizational agility*) dan adaptif dari satu permasalahan ke permasalahan yang lain. Selain memperkuat strategi kebijakan di berbagai domain kebijakan bank sentral (moneter, sistem keuangan, dan sistem pembayaran), Bank Indonesia menyadari peran sumber daya manusia yang kompeten dan mumpuni sangat diperlukan. Untuk itu, Bank Indonesia mendorong perlunya menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas.

Perubahan tatanan perekonomian domestik dan global menuntut bank sentral untuk lebih proaktif dalam mencapai tujuan pembangunan nasional. Tantangan yang dihadapi juga semakin kompleks dengan hadirnya revolusi teknologi. Suatu revolusi dengan ruang lingkup dan kompleksitas yang mampu mengubah tatanan kehidupan, mentransformasi proses bisnis dan komunikasi serta interaksi individu dan organisasi. Oleh karenanya, pemimpin dituntut untuk berinovasi, mengoptimalkan teknologi yang terus berubah secara kontinu dan

eksponensial, serta menciptakan sumber pertumbuhan baru yang mampu mengakselerasi perekonomian yang inklusif dan berkelanjutan. Seorang pemimpin yang memiliki karakteristik transformasional sebagai poros perubahan (Juhro, 2020). Karakteristik kepemimpinan tersebut secara umum sejalan dengan ciri-ciri kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*), yaitu suatu kepemimpinan yang tidak hanya mampu memotivasi dan menggerakkan, namun juga mewujudkan kapasitas untuk senantiasa *agile* di setiap keadaan (Setiawan, 2018: 24).

Kepemimpinan yang dapat menjadi ujung tombak transformasi dalam sebuah organisasi bahkan negara. Suatu organisasi tidak akan mampu bertransformasi sebelum *leader* bertransformasi. *Transformational leadership* merupakan suatu kepemimpinan partisipatif ketika *leader* dan *followers* bersinergi mencapai visi dan misi bersama. Pemimpin harus memiliki tujuan dan values yang jelas untuk mampu menggerakkan organisasi menuju visi yang telah ditetapkan. Gaya kepemimpinan *positive autocratic* kadang kala juga diperlukan di era digital saat ini. Berlandaskan pemahaman yang tepat terhadap visi organisasi, seorang *leader* harus mampu menjadi contoh dan mendapat kepercayaan bawahannya, serta menetapkan *values* yang kuat. Pemimpin terbaik adalah yang mampu menghasilkan *leaders* di masa mendatang.

Hal ini sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan, dimana kepemimpinan transformasional merupakan cara untuk memengaruhi karyawan dalam sebuah organisasi, sehingga mereka termotivasi untuk mencapai tujuan dari organisasi. Dan menurut temuan penelitian tersebut, kepemimpinan

transformatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Dessyarti, 2018).

Selain itu komitmen organisasi juga merupakan faktor yang harus diperhatikan dalam peningkatan kinerja. Komitmen organisasi diartikan sebagai suatu ikatan psikologis pegawai pada organisasi untuk pencapaian kinerja yang diharapkan. Pegawai yang berkomitmen tinggi pada organisasi akan menimbulkan kinerja organisasi yang tinggi, tingkat observasi berkurang, loyalitas pegawai dan lain-lain (Sopiah, 2018: 166).

Komitmen organisasi menjadi fondasi penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Ketika pegawai merasa terhubung secara emosional dan psikologis dengan organisasi, mereka cenderung lebih loyal dan berdedikasi untuk mencapai tujuan bersama. Organisasi dapat menciptakan komitmen tersebut dengan memberikan perhatian yang penuh kepada pegawai, memberikan dukungan, dan membangun kepercayaan pegawai agar tetap bertahan di organisasi. Ketika pegawai merasa terikat, mereka cenderung loyal dan berdedikasi, memberikan kontribusi maksimal untuk keberhasilan organisasi. Dalam lingkungan yang demikian, pegawai merasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan yang terbaik bagi organisasi. Hal ini tidak hanya menguntungkan individu dan organisasi secara keseluruhan, tetapi juga mendorong tercapainya tujuan organisasi dengan lebih efektif dan efisien. Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu, dimana hasil penelitian menyimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Sandy, 2023).

Bank Indonesia bertekad untuk mendorong *digital society* dengan membangun budaya kerja inovatif dan kolaboratif, memastikan setiap pegawai menguasai teknologi digital untuk meningkatkan efektivitas kerja, serta menyesuaikan diri dengan perubahan teknologi dan tren global untuk menjadikan organisasi lebih tangkas dan responsif. Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aset terpenting yang dimiliki oleh Bank Indonesia. Di tengah berbagai kemajuan teknologi dan penggunaan AI, peran sumber daya manusia semakin krusial untuk memecahkan berbagai isu strategis, baik yang bersumber dari domestik maupun *global*. (RIVIBI, 2023).

Pada saat ini, *digital mindset* harus tertanam pada seluruh lapisan sumber daya manusia (SDM) yang terlibat dalam organisasi, untuk tanggap dan adaptif dengan perkembangan teknologi terbaru. *Digital mindset* menjadi solusi krusial untuk menghadapi dinamika global dan bertahan di tengah perubahan ini. Organisasi memainkan peran penting dalam menghadapi berbagai perubahan tersebut, di mana setiap individu yang terlibat diharapkan memiliki kemampuan untuk menjadi responsif dan adaptif terhadap setiap tantangan. *Digital mindset* dalam arti yang luas adalah pola pikir yang mengedepankan penggunaan teknologi untuk membantu pekerjaan. Dalam konteks pekerjaan *digital mindset* juga dapat diartikan sebagai keyakinan dan pengetahuan terhadap teknologi terbaru untuk dimanfaatkan dalam meningkatkan kinerja (Khorombi & Schutte, 2021: 295).

Manusia sebagai aktor utama dari transformasi digital harus memiliki *digital mindset* sebagai salah satu elemen penting dalam mendorong transformasi digital. *Digital mindset* dapat dikembangkan seiring dengan

kompetensi individunya. Sebuah penelitian terkini tentang pengukuran kesiapan pada salah satu industri perbankan yang telah dilakukan, menemukan adanya hubungan yang signifikan antara *digital mindset* dan kesiapan modal insani dalam mendukung industri 4.0 (Hendarman et al, 2021).

Lebih dalam dan kompleks dari sekedar menggunakan teknologi dalam pekerjaan sehari-hari, *digital mindset* mencakup serangkaian sikap, nilai, dan keyakinan yang mendorong seseorang untuk mengintegrasikan teknologi digital dalam berbagai aspek pekerjaan. Proses ini melibatkan rasa ketertarikan pada inovasi, keterbukaan terhadap mempelajari hal-hal terbaru, dan kesiapan untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan. Kemampuan untuk beradaptasi dengan cepat terhadap teknologi baru dan memanfaatkannya untuk meningkatkan produktivitas serta inovasi menjadi kunci keberhasilan. Selain itu, *digital mindset* mendorong pembelajaran terus-menerus dan pengembangan keterampilan, yang penting dalam lingkungan kerja yang cepat berubah. Akibatnya, pegawai yang memiliki *digital mindset* yang baik cenderung memberikan kinerja yang lebih tinggi dan berkontribusi secara signifikan terhadap keberhasilan transformasi digital organisasi. Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang telah dilakukan, menyimpulkan bahwa *digital mindset* berpengaruh positif & signifikan terhadap kinerja Pegawai (Hikmah, D. M., Indriyani, S., & Adji, W. H., 2022).

Kantor Perwakilan Bank Indonesia Tasikmalaya dan Cirebon, sebagai perwakilan Bank Sentral di daerah, bertujuan mencapai dan memelihara kestabilan nilai rupiah serta menjadi bank sentral unggul dan terpercaya di era digital. Kinerja Bank Indonesia dalam era transformasi digital mengalami perubahan signifikan

untuk mengakomodasi kemajuan teknologi dan dinamika ekonomi yang cepat, dengan adopsi berbagai teknologi canggih untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi. Bank Indonesia telah mengimplementasikan sistem pembayaran berbasis *QR Code Indonesian Standard* (QRIS) yang memudahkan transaksi digital dan memperluas inklusi keuangan. Selain itu, Bank Indonesia sedang mengembangkan *Central Bank Digital Currency* (CBDC) yang disebut dengan Digital Rupiah, yang diharapkan dapat meningkatkan efisiensi sistem pembayaran dan mengurangi biaya transaksi. Pemanfaatan big data dan analitik memungkinkan kebijakan moneter yang lebih responsif, namun tantangan perlindungan data dan keamanan siber tetap menjadi fokus utama (KPwBI Tasikmalaya, 2024).

Kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal, yaitu kinerja yang sesuai dengan standar yang berlaku di dalam organisasi dan mendukung tercapainya tujuan organisasi tersebut. Kinerja adalah sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2019: 103).

Namun, transformasi digital sendiri membawa berbagai tantangan bagi kinerja pegawai, termasuk di Bank Indonesia. Salah satunya adalah kurangnya keterampilan digital yang diperlukan untuk mengoperasikan teknologi baru, yang dapat mengakibatkan penurunan produktivitas. Resistensi terhadap perubahan juga sering muncul, memperlambat proses adaptasi. Selain itu, beban kerja tambahan akibat implementasi teknologi baru dan risiko keamanan siber yang meningkat juga memengaruhi kinerja pegawai. Tidak adanya komunikasi yang efektif dan

kurangnya pelatihan berkelanjutan juga menjadi faktor yang memengaruhi kinerja pegawai dalam menghadapi transformasi digital.

Hal ini sejalan dengan laporan kinerja pegawai di Bank Indonesia. Penilaian kinerja pegawai di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Tasikmalaya dan Cirebon menggunakan berbagai komponen, termasuk Evaluasi Kinerja Bulanan (EKB) yang mencerminkan pencapaian program kerja sebagai Indeks Kinerja Utama (IKU). Meskipun EKB memberikan gambaran kinerja unit kerja, penilaian kinerja tidak hanya bergantung pada itu. Aspek 3K (Karakter, Kematangan, dan Kepemimpinan) dinilai langsung oleh Kepala Perwakilan, line manajer, dan Performance Manajer (PM). Penilaian ini berbeda dengan penilaian kinerja di perbankan umum, dengan pencapaian EKB dan inisiatif program kerja menjadi faktor penentu. Berdasarkan data tingkat kinerja untuk masing-masing satuan kerja kantor perwakilan Bank Indonesia diantaranya:

Tabel 1.1
Kinerja Satuan Kerja Bank Indonesia

Tahun	Tingkat Kinerja	
	KPw BI Tasikmalaya	KPw BI Cirebon
2019	<i>Exceed</i>	<i>Exceed</i>
2020	<i>Meet</i>	<i>Meet</i>
2021	<i>Exceed</i>	<i>Exceed</i>
2022	<i>Exceed</i>	<i>Exceed</i>
2023	<i>Exceed</i>	<i>Exceed</i>

Sumber: KPwBI Tasikmalaya dan KPwBI Cirebon, 2024

Berdasarkan data di atas, maka dapat dilihat bahwa selama masa pandemi tahun 2020 kinerja pegawai Bank Indonesia mulai menurun seiring keharusan akselerasi transformasi digital untuk mendukung kinerja di masa itu, hal ini dikarenakan seluruh pegawai belajar untuk beradaptasi di kondisi saat itu. Pada

tahun 2021 sampai 2023, sudah mulai menunjukkan perbaikan dengan pencapaian yang sama, namun masih belum optimal. Hal ini dikarenakan belum semua karyawan mampu beradaptasi dan berakselerasi dalam program pembaharuan dan digitalisasi pada semua unit kerja.

Berdasarkan data dan penjelasan tersebut, membuktikan bahwa kinerja pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Tasikmalaya dan Cirebon belum optimal. Menurunnya kinerja pegawai akan berpengaruh langsung terhadap menurunnya kinerja organisasi tersebut. Karena kinerja organisasi secara keseluruhan sangat bergantung kepada kinerja pegawainya. Dengan kata lain, apabila kinerja pegawainya turun maka kemungkinan besar kinerja organisasinya juga menurun. Oleh karena itu, perusahaan dalam hal ini Kantor Perwakilan Bank Indonesia Tasikmalaya dan Cirebon harus melakukan upaya perbaikan kinerja pegawai dengan memperhatikan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja seorang pegawai, yang mana dalam penelitian ini faktor yang akan diteliti adalah kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi dan *digital mindset*.

Dari hasil observasi yang telah dilakukan, penulis menemukan ada beberapa permasalahan yang terkait dengan variabel - variabel yang penulis akan teliti. Permasalahan yang pertama berkaitan dengan kepemimpinan transformasional yaitu Gaya kepemimpinan yang terlalu longgar dan terlalu fokus pada tugas. Hal ini dapat menciptakan lingkungan kerja yang kurang kondusif dan dapat berdampak pada motivasi pegawai. Kemudian berkaitan dengan komitmen organisasi yaitu permasalahan komitmen organisasi di Bank Indonesia timbul karena adanya kesenjangan antara harapan dan motivasi pegawai dengan visi, misi, serta nilai-nilai

Bank Indonesia, kurangnya komunikasi, ketidakjelasan peran, kurangnya kesempatan pengembangan karier, perubahan lingkungan kerja yang cepat, dan tuntutan yang semakin kompleks dapat mengurangi tingkat komitmen pegawai terhadap institusi tersebut. Selanjutnya, permasalahan *digital mindset* di Bank Indonesia timbul karena adanya resistensi terhadap adopsi teknologi baru, kurangnya pemahaman tentang manfaat transformasi digital, dan ketidakcukupan keterampilan digital di kalangan pegawai. Sedangkan berkaitan dengan kinerja yaitu dengan banyaknya program pembaharuan dan digitalisasi pada semua unit kerja, mengharuskan karyawan harus terus berakselerasi untuk bisa menyesuaikan dengan waktu yang cenderung singkat, sehingga untuk karyawan yang kurang adaptif akan menjadikan performa kerja keseluruhan kurang optimal.

Research gap pada penelitian ini adalah meskipun banyak penelitian tentang kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi yang memengaruhi kinerja pegawai, sedikit sekali penelitian yang secara spesifik menyoroti peran *digital mindset* di lembaga keuangan seperti Bank Indonesia. Bank Indonesia sebagai institusi yang strategis dalam menjaga stabilitas ekonomi memerlukan *digital mindset* yang lebih kuat, terutama dalam konteks perubahan *digital* yang cepat di sektor keuangan. Dalam era digital, *digital mindset* menjadi penting, namun sejauh mana *digital mindset* ini memediasi hubungan kepemimpinan dan kinerja belum banyak diteliti, khususnya di sektor keuangan.

Sehubungan dengan fenomena dan permasalahan tersebut. Maka, penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul: **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai**

melalui *Digital Mindset* sebagai Variabel Intervening pada Pegawai Organik Kantor Perwakilan Bank Indonesia Tasikmalaya dan Cirebon.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat diidentifikasi permasalahan sebagai berikut.

1. Bagaimana Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi, *Digital Mindset* dan Kinerja Pegawai pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Tasikmalaya dan Cirebon.
2. Bagaimana pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi dan *Digital Mindset* terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Tasikmalaya dan Cirebon.
3. Bagaimana pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui *Digital Mindset* pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Tasikmalaya dan Cirebon.

1.3 Tujuan Penelitian

Transformasi digital menjadi suatu keharusan bagi organisasi agar dapat bersaing secara efektif dalam lingkungan digital saat ini yang berubah dengan cepat. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis:

1. Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi, *Digital Mindset* dan Kinerja Pegawai pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Tasikmalaya dan Cirebon.

2. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi dan *Digital Mindset* terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Tasikmalaya dan Cirebon.
3. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui *Digital Mindset* pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Tasikmalaya dan Cirebon.

1.4 Kegunaan Hasil Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan bagi pihak-pihak sebagai berikut.

1. Aspek Teoritis
 - a. Hal baru yang ingin diketahui dalam penelitian ini adalah ditemukannya hubungan positif antara *digital mindset* dengan kinerja baik secara langsung maupun tidak langsung. Artinya bila *digital mindset* ditingkatkan atau dikembangkan maka akan berdampak positif terhadap peningkatan kinerja pegawai Bank Indonesia. Penelitian tentang hal ini juga belum banyak dilakukan.
 - b. Untuk peneliti-peneliti yang tengah melakukan penelitian dalam bidang sumber daya manusia, dapat dijadikan sebagai bahan kajian untuk penelitian lebih lanjut dengan mengganti atau menambah salah satu variabel dari penelitian yang telah dilakukan, baik untuk variabel bebas maupun variabel terikat.

2. Aspek Praktisi

Hasil penelitian ini diharapkan akan menjadi bahan pertimbangan dalam mengevaluasi dan merumuskan kebijakan dalam pengembangan kinerja pegawai agar mampu beradaptasi dengan pesatnya perkembangan teknologi pada era digital saat ini dan juga dijadikan dasar untuk mengatasi kelemahan yang terjadi akibat munculnya berbagai masalah dalam organisasi yang sedang melakukan transformasi digital agar mencapai tujuan organisasi bagi Kantor Perwakilan Bank Indonesia Tasikmalaya dan Cirebon.

1.5 Lokasi dan Waktu Penelitian

1.5.1 Lokasi Penelitian

Penelitian dilakukan di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Tasikmalaya yang beralamat di Jalan Sutisna Senjaya No.19, Tawang Sari, Kecamatan Tawang, Kota Tasikmalaya dan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Cirebon yang beralamat di Jalan Yos Sudarso No.5-7, Lemahwungkuk, Kota Cirebon.

1.5.2 Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan selama lebih kurang 18 (delapan belas) bulan, terhitung mulai bulan Agustus 2023 sampai dengan bulan Maret 2025 sebagaimana terlihat pada Lampiran 1 (terlampir).