



Perubahan Organisasi Dengan Pendekatan Diagnosa Pestle Model Pada Bank X *Organizational Change With Pestle Model Diagnosis Approach At Bank X*

Arif Wibisana MJ¹, Anissa Lestari Kadiyono²
arif22009@mail.unpad.ac.id, anissalestari@mail.unpad.ac.id
Program Studi Magister Psikologi Profesi
Universitas Padjadjaran

Abstract

This study aims to analyze the condition of Bank. X as the basis for carrying out steps for changing and developing the organization of Bank X in the future uses the PESTLE model analysis. Researchers conducted interviews with 1 Brand Manager and distributed questionnaires to 3 employees of Bank X. The results of the study indicate that there are several changes that are felt directly or indirectly by the company. Changes that occur and must be obeyed by Bank. X is a change in the law or law so that there are so many regulations and they change every year or even every month. However, sometimes some of these regulations hinder the achievement of employee targets/KPIs. Therefore some employees refuse to change according to current regulations. That way the advice that can be given to Bank X is a curative intervention that aims to make employees accept any changes that occur. Employees are given awareness to accept that regulations from Bank Indonesia and OJK must be followed.

Keywords: PESTLE Models, Organizational Change, Diagnostic

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa keadaan Bank. X sebagai dasar dilakukannya langkah perubahan dan pengembangan organisasi Bank. X kedepannya menggunakan analisa PESTLE model. Peneliti melakukan wawancara pada 1 orang Brand Manager dan menyebarkan kuesioner pada 3 orang karyawan Bank. X. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat beberapa perubahan yang dirasakan secara langsung maupun tidak langsung terhadap perusahaan. Perubahan yang terjadi dan harus dipatuhi oleh Bank. X adalah perubahan Undang-Undang atau Hukum sehingga regulasi ini sangat banyak dan berubah setiap tahun bahkan setiap bulan. Namun terkadang beberapa regulasi ini menghambat pencapaian target karyawan/KPI. Maka dari itu beberapa karyawan menolak untuk berubah sesuai dengan regulasi saat ini. Dengan begitu saran yang dapat diberikan kepada Bank. X adalah intervensi yang bersifat kuratif yang bertujuan untuk membuat karyawan menerima setiap perubahan yang terjadi. Karyawan diberikan kesadaran untuk menerima bahwa regulasi dari Bank Indonesia dan OJK wajib untuk diikuti.

Kata Kunci: Model PESTLE, Perubahan Organisasi, Diagnostik.

Correspondensi Author : Arif Wibisana

PENDAHULUAN

Pada tahun 2019, Covid-19 melanda Indonesia dan terjadi *lockdown* hingga Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat (PPKM) yang menyebabkan terbatasnya berbagai aktivitas di luar ruangan. Ditambah lagi pada akhir tahun 2022 ditandai dengan dampak konflik Rusia-Ukraina di bidang geopolitik dan keamanan dunia, sehingga menyebabkan terjadinya inflasi yang tidak terkontrol akibat melonjaknya harga bahan pangan dan gejolak pasar energi. Selain itu kondisi di Tiongkok berkaitan dengan penanganan Covid-19. Konflik teritorial yang terjadi di kawasan Asia Pasifik yaitu konflik Laut Cina Selatan yang melibatkan seperti Cina dan beberapa negara ASEAN lainnya memberikan dampak pada aktivitas bisnis, termasuk pada proses bisnis bank.

Bank sebagai lembaga keuangan yang bergerak dalam penghimpunan dan penyaluran dana serta memberikan jasa-jasa dari masyarakat dalam rangka meningkatkan taraf hidup masyarakat.

Lembaga keuangan yang mendapat kepercayaan masyarakat atas dananya, bank semaksimal mungkin melakukan daya tarik ekonomi berupa bunga tinggi, bonus serta hadiah yang menarik. Bank yang mencapai tingkat kepuasan konsumen yang tinggi diperlukan pemahaman tentang apa yang diinginkan oleh konsumen dan mengembangkan komitmen setiap organisasi yang berada didalamnya dalam rangka mengupayakan pemecahan yang maksimal dari pemenuhan kepuasan para pelanggan.

Bank X, Tbk Kantor Cabang Cicadas, Bandung merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dibidang jasa antara lain kegiatan yang dilakukan adalah melayani nasabah untuk penarikan, peminjaman uang dan kartu kredit. Persaingan yang ketat atau tuntutan nasabah terhadap pelayanan bank yang lebih sempurna merupakan faktor pendorong adanya inovasi dan perubahan bisnis perbankan. Di pihak lain, nasabah juga tidak menginginkan prosedur yang panjang dan rumit dalam melakukan setiap transaksi perbankan. Kenyamanan dan kemudahan sudah menjadi tujuan perbankan.

Untuk menjawab tantangan di atas baik bank asing maupun bank domestik, berlomba-lomba dalam meningkatkan pelayanan dengan menonjolkan dan mengoptimalkan keunggulan komparatifnya serta menyiapkan diri untuk meningkatkan kemampuan bersaing melalui perbaikan pelayanan bank terhadap nasabah. Setiap bank berusaha menampilkan dirinya sebaik mungkin, agar dapat merebut pasar di kalangan nasabah. Namun dengan kemampuan yang dimiliki, Bank X mampu untuk mempertahankan kelangsungan usahanya, baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang berada dalam berada dalam posisi yang sangat baik. Manajemen Bank X telah melakukan penilaian terhadap kemampuan Bank untuk mempertahankan kelangsungan usaha dan menilai bahwa Bank X memiliki sumber daya untuk melanjutkan bisnis di masa mendatang.

Di sisi lain, perubahan yang terjadi pada sistem dan proses bisnis Bank X, hal ini tentu saja memberikan pengaruh terhadap keberadaan karyawan dan staff. Banyaknya proses efisiensi perusahaan melalui transformasi digital membuat rampingnya karyawan dan staff dalam organisasi. Selain itu pelayanan Bank banyak dilakukan melalui sistem *online* yang dapat diakses langsung oleh *customer*. Namun masih terdapat *marketing* yang harus dilakukan secara langsung oleh staff dan *customer*.

Perubahan pola pekerjaan dari pola variasi tatap muka dan *online* yang ditetapkan oleh PT. Bank X idealnya memberikan dampak positif kepada perubahan maupun kepada karyawan. Melalui pelayanan *full online* ini karyawan akan lebih mudah melakukan pelayanan tanpa harus bertemu langsung dengan customer, pekerjaan dapat dilakukan dimanapun dan kapanpun, tetap bisa memenuhi kewajiban dan target pekerjaan tanpa ada kekhawatiran macet dan tidak tepat waktu. Namun demikian, juga muncul kekhawatiran apabila target pekerjaan tidak terpenuhi di setiap minggunya. Dengan perubahan yang terjadi tersebut, memunculkan sikap yang berbeda-beda. Ada yang positif, senang, antusias, optimis dan juga ada yang bersikap negatif, mengeluh, menolak atau *resistance*, merasa berat, dan terbebani pada karyawan untuk terus menyesuaikan diri.

Setiap perubahan akan diikuti oleh ketidaknyamanan sehingga ada yang bersikap tidak mendukung perubahan atau dikenal dengan istilah *resistance to change*. Piderit (2000) menyatakan bahwa konsep *resistance to change* merupakan sebuah konstruk yang memiliki banyak dimensi, integrasi dari kognitif, afektif dan perilaku yang dapat mempengaruhi respon seseorang dalam menghadapi perubahan. *Resistance to change* (RTC) menurut Oreg (2008) adalah kecenderungan seseorang untuk bertahan atau menolak perubahan, tidak menghargai perubahan, menunjukkan sikap permusuhan dengan berbagai konteks. Seseorang yang mengalami RTC menunjukkan menunjukkan sikap tidak ingin meninggalkan cara-cara konvensional, tidak memiliki keinginan untuk belajar sesuatu yang baru sehingga menyulitkan untuk menjalani perubahan yang terjadi.

Penelitian yang dilakukan oleh Nindyati (2009), menyatakan bahwa RTC berpengaruh terhadap perilaku inovatif. Selain itu, penelitian yang lain menyatakan bahwa RTC berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Naomi & Nindyati, 2007). Berdasarkan uraian tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa adanya *resistance to change* dapat berpengaruh pada perilaku inovasi serta kepuasan kerja. Karyawan yang *resistance* terhadap perubahan akan lebih banyak mengeluh, tidak merasa *enjoy*

melaksanakan aktivitasnya, dan sulit untuk menemukan ide-ide baru karena terpaku oleh pola-pola kebiasaan lama.

Dinamika yang terjadi pada PT. Bank X dalam proses bisnis dan inovasi tersebut dapat dianalisis menggunakan analisis PESTEL. PESTLE adalah *environmental scanning tool*, yang menyediakan metode terstruktur untuk mengatur dan memahami tren dan perkembangan kompleks di seluruh faktor *political, economic, social, technological, legal, dan ecological* yang dapat mempengaruhi organisasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan mix method dengan mengkombinasikan dua bentuk metode penelitian yaitu penelitian kualitatif dan penelitian kuantitatif. Pemilihan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan purposive sampling yaitu teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu. Maka partisipan yang digunakan dalam pengambilan data dalam penelitian ini berjumlah tiga orang karyawan yaitu satu orang *Brand Manager*, satu orang *staff marketing* dan satu orang *Retail Funding Officer (RFO)*.

Teknik pengambilan data dilakukan dalam 3 metode yaitu wawancara, observasi dan kuesioner. Metode kuesioner yang diberikan adalah kuesioner terbuka yaitu kuesioner yang memberikan kebebasan kepada objek penelitian untuk menjawab. Adapun pertanyaan-pertanyaan teknik wawancara dan kuesioner pada penelitian ini disusun dari 6 aspek pestle model yaitu politik, ekonomi, sosial, teknologi, lingkungan dan hukum. Metode wawancara dilakukan kepada BM (*Brand Manager*) dan metode kuesioner diberikan kepada Staff Marketing dan RFO (*Retail Funding Officer*).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil diagnosa perubahan organisasi dengan enam aspek dalam PESTLE model yang dilakukan pada PT. Bank X Tbk, maka terdapat beberapa perubahan yang dirasakan secara langsung maupun tidak langsung terhadap perusahaan. Bank Mega sebagai Bank Swasta milik Chairul Tanjung terus melakukan perubahan agar mampu menyesuaikan dengan tuntutan lingkungan. Selain itu perubahan dilakukan untuk mencapai misi dari Bank X yaitu mencapai hubungan dengan nasabah dengan memberikan layanan perbankan yang inovatif dan sinergi yang didukung oleh ekosistem, SDM, dan kinerja terbaik untuk seluruh pemangku kepentingan.

Berikut merupakan penjabaran hasil wawancara berdasarkan aspek dari Pestle Model:

Tabel 1. Data Hasil Wawancara

Aspek Model	Hasil Data Wawancara
Politik	Secara umum, proses bisnis Bank X tidak dipengaruhi oleh politik dan kebijakan pemerintah. Terjadinya perubahan perusahaan yang mengarah kepada digitalisasi tidak dipengaruhi oleh kebijakan pemerintahan baik itu pemerintahan pusat dan daerah.
Ekonomi	Pertumbuhan ekonomi sedikit berpengaruh terhadap strategi perusahaan. Standar upah yang diberikan oleh perusahaan sudah di atas UMR yang berlaku. Ada bonus dan insentif yang diberikan kepada karyawan.
Sosial	Perusahaan melakukan riset untuk menentukan kebutuhan konsumen/nasabah. Perusahaan akan membuat strategi berdasarkan

	kebutuhan nasabah.
Teknologi	<ul style="list-style-type: none"> • Penggunaan teknologi menyesuaikan dengan kebutuhan konsumen berkaitan dengan transaksi digital. Dengan adanya perubahan teknologi maka menggantikan sumber daya manusia yang menangani administrasi perbankan. teknologi digital digunakan dalam transaksi perbankan yang dilakukan oleh nasabah dan staf perbankan. Dengan adanya perubahan teknologi, Bank X melakukan proses pengenalan kepada karyawan perbankan dengan melakukan visit. • Terjadinya perubahan digital dimulai pada tahun 2012 yang mana karyawan masih berjumlah 40 orang, mulai berkurang pada tahun 2015-2016 hingga pada tahun ini karyawan yang ada berjumlah 6 orang. BM juga menyampaikan kedepannya akan sepenuhnya menggunakan sistem online dan untuk bagian CS dan teller ada kemungkinan untuk dihapuskan karena akan digantikan dengan onliners. • Selama berjalannya perubahan yang mengarah kepada digitalisasi terdapat proses dalam penerimaan karyawan yaitu selama 3 tahun harus keluar kontrak terkait posisi onliners. • Sistem yang digunakan menggunakan mesin CDM, terbagi kepada dua aplikasi yang mempermudah nasabah dan karyawan. Nasabah akan menggunakan aplikasi memo yang berguna untuk mempermudah kelengkapan data terkait karyawan seperti proses cuti, kenaikan gaji dan sebagainya dan dilakukan pengecekan setiap bulannya terutama laporan keuangan. Mesin yang digunakan adalah CDM dan untuk nasabah menggunakan aplikasi m-banking adalah msmile dalam memudahkan transaksi terkait jual-beli, pembayaran, top up dan sebagainya. • Perubahan organisasi yang mengarah kepada digitalisasi ini berdampak kepada lebih sedikit untuk kebutuhan kerja, karyawan lebih berkompeten, karyawan baru lulus tidak langsung diterjunkan, tapi ada TM dari kantor pusat. • Hal yang dirasakan oleh Brand Manager terkait perubahan digitalisasi ini adalah lebih praktis, profitabilitas meningkat, mengurangi coasatnya dan dikembangkan ke teknologi. namun efeknya pengurangan karyawan sehingga dalam proses seleksi dan rekrutmen akan memilih karyawan yang berkualitas. • Adanya perubahan yang mengarah kepada digitalisasi ini berawal dari permintaan atau kebutuhan customer. • Adanya evaluasi dan inovasi selalu ada dilakukan dari pusat. • Pada saat adanya perubahan digitalisasi BM beranggapan bahwa seiring berjalannya perubahan dan perkembangan karyawan yang tersisa, berubah dengan sendirinya, dan dapat beradaptasi dengan sendirinya. • Terdapat aplikasi internal dalam mengawasi karyawannya namanya adalah MCMS. • Peningkatan customer dilakukan oleh marketing dengan melakukan pencarian nasabah dan pengenalan saat dihadapkan dengan alat,

	<p>aplikasi, program atau sistem dilakukan dengan visit ke kantor pusat atau kantor terdekat yang telah menggunakan digitalisasi terbaru tersebut.</p>
Hukum	<ul style="list-style-type: none"> • Kebijakan dan strategi perusahaan sesuai dengan peraturan yang berlaku di Indonesia, dalam hal ini mematuhi regulasi yang ditetapkan oleh Bank Indonesia dan Otoritas Jasa Keuangan. • Bank X harus dapat menerapkan setiap perubahan aturan yang harus diimplementasikan pada setiap aktivitas perbankan dalam operasional perbankan mereka. Untuk itu perlu dipatuhi dan diikuti oleh seluruh karyawan, dimana tidak semua karyawan dapat memahami dan mengikuti perubahan setiap regulasi tersebut namun tidak semua karyawan bersedia untuk mengikuti perubahan dari atas atau manager. Hal ini terjadi karena terdapat perasaan pada beberapa perubahan yaitu merasa bahwa hal tersebut tidak berkaitan dengan dirinya. • Adanya keyakinan bahwa perubahan tersebut akan merugikan individu sehingga karyawan merasa terkena dampaknya seperti target dan KPI yang tidak tercapai sehingga berpengaruh kepada bagaimana karyawan dalam mempelajari perubahan tersebut seperti ada yang mau menerima dan belajar dan ada pula yang menolak adanya perubahan. • Karyawan generasi milenial atau gen z cenderung sulit untuk mempelajari sesuatu yang monoton sehingga akan sulit jika dibimbing dan diberikan materi dengan metode ceramah atau menggunakan training atau seminar dalam meningkatkan skill dan kemampuan untuk mempelajari perubahan teknologi (digitalisasi) pada Bank X. • BM menyampaikan bahwa metode visit dengan sistem karyawan memperhatikan penerapan yang dilakukan di tempat visit dirasa lebih efektif dibandingkan dengan menggunakan metode ceramah dan sebagainya. • BM menyampaikan bahwa kebijakan OJK dan BI akan sering terjadi perubahan sehingga tidak akan bisa mengikuti setiap perubahan yang ada. Maka dari itu perubahan yang lebih urgen dilakukan merupakan perubahan yang berdasarkan kepada kebutuhan nasabah dan didukung oleh kebijakan yang terdapat pada OJK dan BI. • Setiap Bank ketika akan meluncurkan produk terbaru membutuhkan kebijakan dan persetujuan dari OJK dan BI begitu pula dengan Bank X.
Ekologis	<p>Secara umum perusahaan tidak menghasilkan limbah yang membahayakan lingkungan. Pengelolaan CSR dikelola oleh kantor pusat, pada saat tertentu dilaksanakan pendistribusian logistik CSR untuk diberikan di lingkungan sekitar anak cabang tersebut.</p>

Tabel 2. Hasil Pengisian Kuesioner

Aspek Model	Hasil Data Kuesioner
Ekonomi	Karyawan merasakan adanya perubahan dari sisi ekonomi. Perubahan ini tergantung kondisi ekonomi yang terjadi jika bagus akan berdampak positif. Saat ini tidak ada faktor ekonomi seperti tidak ada kejadian makro ekonomi yang berpengaruh langsung terhadap perusahaan. Karyawan mendukung dan nyaman dengan adanya perubahan organisasi. Jika ekonomi berkembang pesat akan berdampak positif bagi diri karyawan.
Politik	Karyawan merasakan adanya perubahan dari sisi politik. Perubahan politik akan berpengaruh ke ekonomi dengan berpengaruh ke kinerja perusahaan. Saat ini faktor politik sehingga tidak berpengaruh langsung terhadap perusahaan, sedangkan karyawan mendukung dan nyaman dengan adanya perubahan organisasi.
Sosial	Karyawan merasakan adanya perubahan dari sisi sosial. Masyarakat Indonesia lebih pesat dalam menyerap sumber informasi. Oleh karena itu terjadi perubahan gaya hidup dan cenderung melakukan segala hal menggunakan sosial media dan gadget. Saat ini faktor sosial perlu diperhatikan untuk menentukan strategi perusahaan. Karyawan cukup mendukung dan yakin terhadap perubahan organisasi ditinjau dari faktor sosial. Hal ini memberikan dampak positif bagi karyawan yaitu kepercayaan karyawan terhadap strategi perusahaan.
Teknologi	Karyawan merasakan adanya perubahan dari sisi teknologi. Karyawan mengatakan bahwa teknologi berkembang dengan sangat pesat sehingga harus bisa mengikuti perkembangan zaman. Masyarakat Indonesia lebih cepat dalam menyerap informasi dari berbagai sumber. Menurut karyawan, harus bisa mengupgrade diri dan mengikuti perkembangan zaman. Karyawan mendukung dan nyaman terhadap perubahan tersebut karena memberikan dampak positif. Teknologi berkembang sangat pesat. Perusahaan harus beradaptasi dengan perkembangan zaman dan menyesuaikan dengan kebutuhan konsumen / nasabah Faktor teknologi merupakan salah satu kunci sukses dalam menerapkan strategi perusahaan. Karyawan cukup mendukung dan yakin terhadap perubahan organisasi ditinjau dari faktor teknologi. Mereka harus ikut beradaptasi menyesuaikan dengan perkembangan zaman.

<p>Hukum</p>	<p>Karyawan merasakan adanya perubahan dari sisi hukum. Hukum di perusahaan sudah transparan dan terbuka dengan kasus-kasus yang terjadi di perusahaan. Karyawan memberikan dukungan terhadap hukum yang berlaku di perusahaan. Sebagian karyawan juga merasa nyaman dengan kepastian hukum tersebut, namun ada sebagian karyawan merasa tidak mampu mengikuti perubahan regulasi yang diterapkan oleh perusahaan. . Karyawan mengatakan selama hukum ditegakkan dengan benar maka akan memberikan dampak yang positif terhadap semuanya, namun apabila mereka tidak mampu cepat mempelajari dan memahami perubahan regulasi tersebut dapat menghambat aktivitas karyawan sehingga mengganggu kinerja karyawan tersebut.</p>
<p>Ekologis</p>	<p>Karyawan merasakan adanya perubahan dari sisi ekologis. Perusahaan cukup peduli dengan pentingnya lingkungan hidup. Hal ini juga diterapkan dalam lingkungan kerja seperti meminimalisir penggunaan kertas dalam bekerja, kewajiban menjaga kebersihan di lingkungan kerja, penggunaan energi dan air tidak berlebihan. hal ini menunjukkan kesadaran perusahaan dan karyawan akan pentingnya lingkungan. Karyawan melihat bahwa perusahaan cukup memperhatikan lingkungan dengan adanya CSR yang dimanfaatkan bagi lingkungan dan masyarakat Indonesia.</p>

Ditinjau dari aspek politik, proses bisnis Bank X tidak dipengaruhi secara langsung oleh pergerakan politik yang terjadi, sehingga perubahan dari sisi politik terhadap perusahaan kurang terlihat berpengaruh. Hal ini disebabkan karena Bank X merupakan perusahaan swasta yang tidak terikat dengan pemerintah. Namun, ada beberapa pengaruh secara tidak langsung yang terjadi seperti perang Rusia-Ukraina dan kebijakan zero Covid policy di Tiongkok yang memicu kenaikan harga dan inflasi secara global. Bank X tetap memperhatikan hal seperti ini agar perusahaan tetap bertahan. Dengan perubahan politik yang terjadi, para karyawan masih merasa nyaman.

Ditinjau dari sisi ekonomi, perubahan ekonomi merupakan salah satu hasil dari pergerakan politik. Kondisi tertentu seperti perang Rusia-Ukraina dan kebijakan zero Covid policy di Tiongkok menyebabkan inflasi dan kenaikan harga. Namun berbeda dengan aspek politik yang berpengaruh secara tidak langsung, maka aspek ekonomi memiliki pengaruh tersendiri terhadap Bank X. Terjadinya perubahan ekonomi menyebabkan perusahaan harus menyusun strategi baru agar mampu bertahan. Dengan menyesuaikan strategi yang tepat dengan cepat, kinerja Bank X sejak 2018-2022 terus meningkat, realisasi target tercapai hampir 100%. Hal ini terbukti dengan banyaknya perubahan, perusahaan tetap memberikan upah yang tinggi kepada karyawannya. Hal ini terbukti dengan karyawan merasakan bahwa perubahan ekonomi berdampak positif terhadap perusahaan dan dirinya.

Ditinjau dari sisi sosial, perubahan terjadi secara langsung dan memberikan pengaruh terhadap Bank Mega. Adanya tren baru yang terbentuk yaitu digitalisasi di Industri Perbankan secara berkesinambungan dan menjadi keunggulan bagi Bank X. Dengan tren digitalisasi ini, Bank X berhasil melakukan efisiensi dengan mengurangi tenaga kerja. Tren ini tidak semata-mata diikuti oleh perusahaan, namun ada riset terlebih dahulu untuk menentukan apakah perubahan kearah digital mampu meningkatkan performa dari Bank X. Karyawan juga merasakan adanya perubahan tren dan

gaya hidup ini dimana masyarakat juga lebih aktif untuk menggunakan gadget. Karyawan juga merasa perubahan tren ke arah digitalisasi membawa hasil yang positif.

Ditinjau dari sisi teknologi, ada perubahan secara langsung dari sistem atau teknologi yang sangat berpengaruh terhadap Bank X. Teknologi di masa kini sangat penting dan tidak dapat dipisahkan dengan perkembangan bisnis (Salim et al., 2019). Seperti yang sudah dipaparkan pada pendahuluan di atas, pengguna Internet di Indonesia didominasi oleh pengguna ponsel pintar sebanyak 355.5 juta pendaftar atau sebanyak 133 persen dari total 268.2 juta populasi penduduk Indonesia (We Are Social, 2019). Dengan transformasi digital yang dilakukan oleh Bank X seperti aplikasi M-Smile, QRIS, BI-Fast, MeMo memudahkan perusahaan maupun nasabah untuk melakukan transaksi perbankan. Aplikasi ini diciptakan berdasarkan kebutuhan dan tuntutan dari nasabah dan pihak yang terkait. Selain itu perubahan kearah teknologi ini tentu berdampak kepada efisiensi perusahaan. Atasan merasa bahwa digitalisasi berdampak kepada profitabilitas dan kepraktisan, serta lebih mendapatkan karyawan yang berkompeten. Setiap perubahan teknologi yang dilakukan akan diiringi dengan proses evaluasi dan inovasi kembali. Karyawan juga merasakan perubahan yang signifikan dari sisi teknologi dan harus beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan tersebut. Karyawan juga merasa nyaman dan memberikan dukungan terhadap perubahan karena memberikan dampak positif sesuai dengan kebutuhan nasabah dan merupakan kunci sukses perusahaan.

Ditinjau dari sisi ekologi, terdapat perubahan dari sisi ekologis pada Bank X. Dalam rangka mengimplementasikan prinsip Tata Kelola Perusahaan yang baik (Good Corporate Governance), Bank X melakukan perubahan dengan menciptakan Sistem Pelaporan Pelanggaran (Whistleblowing System) untuk menciptakan sebuah lingkungan bisnis yang bersih, aman, serta transparan untuk mengungkapkan pelanggaran tanpa rasa takut. Perubahan tersebut berdampak secara langsung terhadap perusahaan. Selain itu, perusahaan juga menerapkan prinsip paperless sebagai bentuk kepedulian terhadap lingkungan. Karyawan juga melakukan perubahan dari sisi ekologis dalam kehidupan kerja sehari-hari seperti meminimalisir penggunaan kertas dalam bekerja, kewajiban menjaga kebersihan di lingkungan kerja, penggunaan energi dan air tidak berlebihan.

Terakhir, perubahan dari sisi hukum yang paling sering terjadi. Bank X mengalami perubahan dari sisi hukum yang secara langsung berpengaruh terhadap perusahaan dan kinerja karyawan. Bank Indonesia dan Otoritas Jasa Keuangan membuat peraturan yang harus dipatuhi oleh seluruh Bank di Indonesia baik milik pemerintah maupun swasta. Regulasi ini sangat banyak dan mengalami perubahan di setiap tahunnya bahkan setiap bulannya. Hal tersebut mendorong Bank-Bank menyesuaikan dengan segera. Setiap Bank harus mampu menyesuaikan strategi dengan perubahan dan mengkomunikasikan perubahan tersebut hingga ke karyawan pelaksana. Namun pada kenyataannya, tidak semua perubahan regulasi yang ditetapkan oleh OJK dan Bank Indonesia diterima oleh karyawan. Alasannya karena regulasi yang terlalu sering berubah dan terkadang ada regulasi yang tidak sejalan atau bahkan menghambat target/KPI dari karyawan tersebut. Adanya keyakinan bahwa perubahan tersebut akan merugikan individu sehingga berpengaruh kepada karyawan dalam mempelajari perubahan tersebut seperti ada yang mau menerima dan belajar dan ada pula yang menolak perubahan.

SIMPULAN

Terdapat enam aspek dalam PESTLE analysis yang digunakan sebagai metode pendekatan diagnosis organisasi yang dilakukan pada Bank X. Berdasarkan faktor politik, pengaruh konflik Rusia dan Ukraina, Covid-19 dan konflik Laut Cina Selatan mengakibatkan Cina dan negara-negara ASEAN terlibat dengan dasar keseimbangan kawasan yang tergolong rapuh. Meskipun kondisi politik di internasional beberapa tahun ini cukup panas, terbukti bahwa Bank X bisa terus berkembang.

Lebih lanjut, dilihat dari faktor ekonomi, pada penghujung tahun 2022 stabilitas makroekonomi dunia internasional masih belum tercapai, disertai inflasi global masih berada pada tingkat yang relatif tinggi. Kebijakan macroprudential yang terkoordinasi dengan baik antara Pemerintah dan Bank

Indonesia, Indonesia mampu mempertahankan kondisi makro ekonomi yang relatif sehat, Bank Indonesia memperkirakan pertumbuhan ekonomi Indonesia tahun 2022 berkisar antara 4,5% - 5,3%. Sementara itu, pada tahun 2022, Bank X memiliki total aset sebesar Rp 141,75 triliun atau tumbuh 6,68% dari periode yang sama di tahun 2021 sebesar Rp 132,88 triliun. Laba sebelum Pajak (PBT) sedikit meningkat, menjadi Rp 5,01 triliun, atau tumbuh 1,52% dari akhir tahun 2021 sebesar Rp 4,95 triliun.

Sementara itu berdasarkan faktor sosial, yang saat ini dibutuhkan masyarakat Indonesia yang didominasi oleh kaum millennial (103 juta orang) yang dinamis dan tanggap terhadap teknologi adalah kemudahan dan kecepatan transaksi yang tidak dibatasi oleh tempat dan waktu. Generasi Millennial yang fasih terhadap teknologi masa kini lebih memilih bank - bank yang memiliki fasilitas transaksi digital dan memiliki pondasi perbankan yang kuat. Bank X sendiri cukup aktif melakukan riset berdasarkan kebutuhan nasabah dan segmen nasabah, agar dapat mengambil strategi yang tepat untuk diterapkan perusahaan.

Berdasarkan faktor hukum, kebijakan dan strategi perusahaan sesuai dengan peraturan yang berlaku di Indonesia, dalam hal ini mematuhi regulasi yang ditetapkan oleh Otoritas Jasa Keuangan, Bank Indonesia serta Peraturan Perundang-undangan yang berlaku.. Untuk meningkatkan kualitas penerapan GCG, Bank senantiasa melakukan pengukuran kualitas implementasi GCG yang dilaksanakan secara mandiri (*self-assessment*) sesuai Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan No. 13/SEOJK.03/2017 tentang Penerapan Tata Kelola Bagi Bank Umum. Secara konsisten memperoleh nilai 2 (dua) dengan predikat "Baik" dalam *self-assessment* yang dilakukan setiap semester. Bank Indonesia dan OJK sendiri telah memberikan regulasi atau peraturan yang wajib untuk ditaati oleh seluruh Bank di Indonesia. Peraturan tersebut juga sering berubah setiap tahun bahkan setiap bulannya. Atas dasar tersebut maka Bank X harus mampu mengkomunikasikan perubahan dengan cepat dari peraturan tersebut kepada seluruh karyawan agar diterapkan di kehidupan sehari-hari bekerja.

Berdasarkan faktor ekologi, dalam rangka implementasi prinsip Tata Kelola Perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*), Bank Mega telah berkomitmen untuk menerapkan Sistem Pelaporan Pelanggaran (*Whistleblowing System*). Penerapan sistem ini bertujuan untuk menciptakan sebuah lingkungan bisnis yang bersih, aman, serta transparan dan diharapkan dapat mendorong kesadaran karyawan maupun pemangku kepentingan lainnya dalam mengungkapkan tindak pelanggaran yang mungkin terjadi tanpa rasa takut. Hal ini sangat penting dalam rangka menjaga citra Bank X, keamanan transaksi perbankan serta kepercayaan nasabah.

Kebijakan dan sistem manajemen risiko dikaji secara berkala untuk mencerminkan perubahan pada kondisi pasar, produk dan jasa yang ditawarkan. Bank melalui pelatihan serta standar dan prosedur pengelolaan, berusaha untuk mengembangkan lingkungan pengendalian yang teratur dan konstruktif, dimana seluruh karyawan memahami peran dan tanggung jawab mereka.

Berdasarkan hasil analisis perubahan organisasi dengan PESTLE Model, terdapat Enam faktor yang dapat mempengaruhi Bank Mega. Perubahan ini diharapkan meningkatkan efektivitas dan profitabilitas bank. Salah satu perubahan yang sering terjadi dan wajib dipatuhi adalah perubahan Undang-Undang atau Hukum yang berlaku dari Bank Indonesia atau Otoritas Jasa Keuangan. Regulasi ini sangat banyak dan berubah setiap tahun bahkan setiap bulan. Namun terkadang beberapa regulasi ini menghambat pencapaian target karyawan/KPI. Maka dari itu beberapa karyawan menolak untuk berubah sesuai dengan regulasi saat ini.

Saran yang dapat diberikan adalah intervensi yang bersifat **kuratif** yang bertujuan untuk membuat karyawan menerima setiap perubahan yang terjadi. Karyawan diberikan kesadaran untuk menerima bahwa regulasi dari Bank Indonesia dan OJK wajib untuk diikuti. Karyawan harus menyadari bahwa perubahan hukum yang terus menerus tidak akan menghambat kinerja atau target mereka karena sudah dilakukan analisis yang mendalam sebelum regulasi tersebut dikeluarkan. Karyawan harus menyadari bahwa perubahan peraturan dapat meningkatkan harapan positif seperti produktivitas perusahaan.

DAFTAR RUJUKAN

- Annual Report PT. Bank Mega. (2022). <https://bankmega.com/en/about-us/investor-relations-new/>.
- Barbara Senior, Stephen Swailes (2016). *Organizational Change (5th Edition)*: Pearson Education Limited
- Cummings, T.G. & Worley, C.G. (2013). *Organization Development and Change, 9th Edition*. New York, NY: West Publishing.
- Creswell, J., W. (2010). *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan Mixed (Edisi III)*; Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2010).
- Harrison, M & Shirom, A. (1999). *Organizational Diagnosis and Assessment Bridging Theory and Practice*. California: SAGE Publication, Inc.
- Nindyati, D. A. (2009). Pengaruh Resistance To Change Terhadap Perilaku Inovatif: Kecerdasan Emosi Sebagai Mediator. *Jurnal Ilmiah Universitas Paramadina*.
- Oreg, S. (2008). Dispositional Resistance To Change : Measurement Equivalence And The Link To Personal Values Across 17 nations. *Journal Of Applied Psychology*, 4(93), 935 – 944.
- Palmer, Ian., Dunford, Richard., Buchanan, David. (2017). *Managing Organizational Change: A Multiple Perspectives Approach 3rd eds*. McGraw-Hill Education.
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes toward an Organizational Change. *The Academy of Management Review*, 25(4), 783. doi: 10.2307/259206.
- Robbins, S., Judge, T. (2013). *Organizational Behavior (15th Edition)*. New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S., Coulter, M. (2012). *Management (11th Edition)*. New Jersey: Prentice Hall.