

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Seorang filsuf Yunani bernama Heraclitus mengatakan “*nothing endures but change*” yang berarti tidak ada yang tidak berubah kecuali perubahan itu sendiri. Dunia beserta manusia yang hidup di dalamnya terus berubah seiring dengan berkembangnya zaman, mengikuti kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi. Ritme perubahan di abad ke-21 ini juga terasa semakin cepat dengan adanya revolusi industri 4.0 dengan kemajuan teknologi dalam era digital berkembang secara eksponensial (Morteza Ghobakhloo 2019, 4). Pandemi Covid-19 semakin mempercepat perubahan di segala aspek kehidupan manusia sehingga perusahaan, termasuk instansi pendidikan, menghadapi tantangan besar yang mungkin belum pernah dialami sebelumnya, contohnya pelaksanaan pembelajaran daring.

Pengelolaan sumber daya manusia menjadi hal yang sangat penting bagi kesuksesan organisasi. Kinerja karyawan sebagai kontribusi anggota organisasi diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi baik dalam level individual, tim, maupun organisasi, terutama dalam lingkungan kompetitif dan kondisi yang dinamis seperti sekarang ini (M. A. Griffin, Neal, and Parker 2007, 327; Baard, Rench, and Kozlowski 2014, 48; Ángeles López-Cabarcos, Vázquez-Rodríguez, and Quiñoá-Piñeiro 2021). Pada kondisi yang sarat ketidak-pastian dan perubahan, adaptasi adalah dasar bagi profesional untuk sukses dalam organisasi abad ke-21. Beberapa penelitian menunjukkan pentingnya *Employee Adaptive Performance*

(EAP) dalam kondisi sarat perubahan yang dapat mendatangkan krisis bagi organisasi (Kaltainen and Hakanen 2022, 28; Marques-Quinteiro et al. 2019, 85).

EAP seharusnya menjadi topik penting dalam pengelolaan sumber daya manusia karena kemampuan karyawan untuk beradaptasi dalam pekerjaannya menjadi sangat penting dalam lingkungan yang sarat perubahan seperti sekarang ini, organisasi perlu mengelola dan meningkatkan EAP sebagai tambahan dari *task performance* (Neal and Griffin 1999, 21; B. Griffin and Hesketh 2005, 245; Elaine D. Pulakos et al. 2000, 612; Park and Park 2019, 294). Namun belum banyak penelitian yang meneliti tentang EAP (Chen, Thomas, and Wallace 2005, 827; Joung, Hesketh, and Neal 2006, 282; Park and Park 2019, 294). Pandemi covid-19 membuat penelitian mengenai EAP perlu dilakukan karena sangat relevan dengan periode krisis dan perubahan cepat yang sedang terjadi (Aguinis and Burgi-Tian 2021, 233).

Dalam dunia pendidikan, para guru dihadapkan dengan lingkungan bekerja yang berubah-ubah akibat pandemi *Covid-19*, sehingga mereka harus dapat beradaptasi dengan tuntutan-tuntutan tugas yang baru, sebagai contohnya kegiatan-belajar mengajar yang harus dilakukan secara daring dengan mendadak. (Flores and Swennen 2020, 453; König, Jäger-Biela, and Glutsch 2020, 608). Penting bagi instansi pendidikan untuk mendukung dan mengembangkan para guru agar dapat memiliki EAP untuk dapat beradaptasi menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi, demi kesuksesan sekolah.

Terlepas dari dampak pandemi covid-19 yang sedang terjadi, pada abad ke-21 ini, instansi pendidikan yang bergerak di bidang musik membutuhkan banyak kreatifitas dan inovasi agar dapat beradaptasi dengan dominasi teknologi yang

mengubah industri musik dengan disrupsi digital (Daniel 2019, 159). Sebelum era digital, orang harus merekam musiknya di studio, memiliki tempat untuk menampilkan karyanya, serta menjual karyanya dalam bentuk piringan hitam hingga CD. Sekarang ini, orang dapat merekam musiknya di mana saja, menampilkan dirinya secara *streaming*, dan menjual karyanya melalui berbagai *platform*. Produksi musik yang dapat dilakukan independen oleh pelaku-pelaku musik mempengaruhi praktik industri musik sehingga menciptakan dilema industri pendidikan musik untuk kembali memikirkan pengajaran dan pembelajaran musik di abad ke-21 (Crawford 2017, 195; Walzer 2017, 21; Davis, Parker, and Thompson 2014, 313). Pendidikan musik perlu didesain ulang agar relevan dengan industri musik di zaman sekarang ini. Demikian pula dengan Sekolah Musik Indonesia sebagai kursus musik yang berdiri di Semarang, Solo, Yogyakarta, Kudus, Madiun, Kutoarjo, Surabaya, dan Tangerang Selatan; membutuhkan kreatifitas dan inovasi dalam organisasinya untuk dapat beradaptasi dengan perubahan dalam dunia industri untuk menyiapkan lulusan-lulusan yang berkualitas melalui pendidikan musik.

Kreatifitas dan inovasi menjadi hal yang penting bagi organisasi untuk tidak hanya beradaptasi untuk bertahan, tetapi juga berkembang pada masa pandemi covid-19 maupun setelah pandemi berakhir (Chesbrough 2020, 410; Cohen and Cromwell 2021, 153). Teori kreatifitas organisasi memiliki pandangan bahwa kreatifitas adalah hasil dari interaksi antara faktor individu dengan faktor kontekstual, misalnya *organizational climate* (Woodman, Sawyer, and Griffin 1993, 293). Penelitian terdahulu telah banyak menganalisis *organizational climate* berpengaruh terhadap perilaku karyawan sebagai representasi dari pengalaman dan

impresi karyawan terhadap lingkungan internal sebuah organisasi (Joo Yoo, Huang, and Ye Lee 2012, 359; Carlucci and Schiuma 2012, 49; Asif 2011, 454). Diharapkan dengan *organizational climate* yang mendukung, maka karyawan dapat memiliki kinerja adaptif yang dapat membuat organisasi mencapai keunggulan kompetitif dalam situasi yang penuh tantangan. Selain *organizational climate*, kemampuan organisasi untuk mengelola *knowledge-sharing behavior* pada karyawannya juga mempengaruhi tingkat inovasi organisasi untuk beradaptasi dengan lingkungan yang berubah (Choi et al. 2016, 459). Sementara *Innovative Work Behavior* dipandang sebagai titik temu dari inovasi, kreativitas dan perilaku kerja (Alessa and Durugbo 2021, 11). Tuntutan untuk terus berinovasi secara kreatif menimbulkan kebutuhan bagi organisasi untuk mendorong *innovative work behavior* agar karyawan memiliki EAP.

Penelitian terdahulu telah menganalisis anteseden dari EAP dari empat kategori yaitu *individual characteristic*, *job characteristic*, *group characteristic*, dan *organizational characteristic* (Park and Park 2019, 311). Namun belum banyak penelitian yang menganalisis pengaruh dari *organizational climate* dan *knowledge sharing behavior* terhadap *employee adaptive performance* dengan mediasi *innovative work behavior* yang dilakukan di konteks bidang pendidikan, terutama instansi pendidikan seni musik di Indonesia.

Employee Adaptive Performance dibutuhkan oleh Sekolah Musik Indonesia (SMI) untuk mencapai kesuksesan organisasi dalam menghadapi perubahan industri kursus pendidikan musik dalam era digital. Sejak berdirinya Sekolah Musik Indonesia di bawah PT Simfoni Melodi Indonesia pada tahun 2010, banyak perubahan di dalam dan di luar organisasi yang memerlukan kinerja guru yang

adaptif. Namun berdasarkan wawancara pada tanggal 11 Januari 2022 dengan CEO PT. Simfoni Melodi Indonesia yang mengelola Sekolah Musik Indonesia (SMI), ditemukan permasalahan, yaitu tidak semua cabang dapat mencapai tujuan perusahaan dengan baik, terutama pada masa pandemi *Covid-19*, diduga karena belum semua guru dapat beradaptasi dengan perubahan bentuk tugas. Selain itu, tidak semua guru dapat bekerja dengan inovatif dan saling berbagi pengetahuan antar individu, antar tim, maupun antar cabang; yang diduga berdampak pada performa mereka dalam mengajar.

Data kinerja guru di SMI berdasarkan informasi dari *Human-Resource Manager* SMI menunjukkan bahwa ada penurunan kinerja guru dari tahun 2019 ke 2020 sebesar 26.65% karena situasi pandemi *Covid-19* yang mengakibatkan guru-guru harus mempelajari metode baru dalam kegiatan belajar mengajar, seperti penggunaan *platform digital* dan aplikasi lainnya yang mungkin sebelumnya belum digunakan secara masif dalam pengajaran. Meskipun pada tahun 2021 terjadi peningkatan kinerja sebesar 25.68%, ditemukan bahwa belum semua guru dapat beradaptasi terhadap perubahan yang terjadi. Ada beberapa faktor yang diduga dapat mempengaruhi *employee adaptive performance*, maka peneliti berfokus menganalisis pengaruh *organizational climate*, *knowledge sharing behavior*, dan *innovative work behavior* terhadap *employee adaptive performance* di Sekolah Musik Indonesia.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan pemaparan latar belakang di atas, maka peneliti merumuskan beberapa permasalahan dalam penelitian ini, yaitu:

- 1) Belum semua guru dapat menunjukkan kinerja yang adaptif dalam menghadapi perubahan situasi dan kondisi, misalnya karena pandemi *Covid-19* maupun perkembangan zaman, sehingga berdampak pada kesuksesan dan keberlangsungan-hidup Sekolah Musik Indonesia sebagai sebuah instansi pendidikan non-formal yang membutuhkan keunggulan kompetitif.
- 2) Belum semua guru dapat berinovasi dengan maksimal, terkadang para guru kesulitan memunculkan ide-ide baru hingga praktik di lapangan karena suasana dalam bekerja belum maksimal memberikan dukungan untuk para guru berani mengambil resiko dan bebas untuk berinovasi.
- 3) Ada beberapa cabang di SMI di mana para guru memiliki pengalaman berbeda-beda yang seharusnya dapat menjadi keunggulan bagi SMI, tetapi mereka belum dapat menunjukkan perilaku saling berbagi pengetahuan, sehingga pengalaman dari para guru ini tidak bisa dibagikan dengan maksimal dan belum menjadi kelebihan dari SMI yang memiliki berbagai cabang di Indonesia.
- 4) Minimnya pengetahuan bagi beberapa guru membuat mereka tidak bisa berinovasi untuk beradaptasi dalam pekerjaan mereka, pengetahuan dan pengalaman yang terbatas dari beberapa guru membuat mereka kurang mampu untuk membagikan apa yang mereka miliki.
- 5) Beberapa guru masih enggan untuk membagikan apa yang mereka miliki, seperti pengalaman atau keterampilan baru yang mereka pelajari di luar sekolah; sehingga tidak membentuk kebiasaan yang baik, seperti berbagi pengetahuan.

- 6) Kurangnya kepedulian organisasi untuk menciptakan iklim yang mendukung terjadinya inovasi, seperti dukungan dari atasan yang tidak merata, organisasi masih belum dapat merespon ide-ide baru dengan terbuka, tidak terbiasa dengan perbedaan pendapat, dan lambat dalam menghadapi perubahan.
- 7) Inovasi yang dilakukan masih cenderung lambat karena organisasi kurang peka dalam mengidentifikasi perubahan yang terjadi, dan kurang bergerak cepat dalam menangkap peluang.
- 8) Kesadaran dari para guru untuk secara inisiatif dan aktif mencari solusi dan ide-ide baru, baik pengembangan pribadi maupun saling berbagi pengetahuan dengan guru lain, masih belum terjalin dengan baik dan butuh difasilitasi oleh organisasi.
- 9) Keterampilan dan pengetahuan individu guru juga mempengaruhi bagaimana guru dapat bertukar pikiran dan berperilaku inovatif hingga dapat beradaptasi dengan perubahan zaman.
- 10) Karakteristik guru mempengaruhi bagaimana guru punya keinginan untuk terus belajar dan berinovasi agar dapat beradaptasi.

1.3 Batasan Masalah

Dari beberapa permasalahan yang teridentifikasi di atas, maka peneliti berfokus pada pengaruh dari variabel *organizational climate*, *knowledge sharing behavior*, *innovative work behavior* terhadap *employee adaptive performance* yang terjadi terhadap guru di Sekolah Musik Indonesia.

1.4 Rumusan Masalah

Berkaitan dengan latar belakang, identifikasi masalah, dan batasan masalah, maka rumusan masalah yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah:

- 1) Apakah ada pengaruh *organizational climate* terhadap *knowledge sharing behavior*?
- 2) Apakah ada pengaruh *organizational climate* terhadap *innovative work behavior*?
- 3) Apakah ada pengaruh *organizational climate* terhadap *employee adaptive performance*?
- 4) Apakah ada pengaruh *knowledge sharing behavior* terhadap *innovative work behavior*?
- 5) Apakah ada pengaruh *knowledge sharing behavior* terhadap *employee adaptive performance*?
- 6) Apakah ada pengaruh *innovative work behavior* terhadap *employee adaptive performance*?
- 7) Apakah ada pengaruh *organizational climate* terhadap *employee adaptive performance* melalui *knowledge sharing behavior*?
- 8) Apakah ada pengaruh *organizational climate* terhadap *employee adaptive performance* melalui *innovative work behavior*?
- 9) Apakah ada pengaruh *knowledge sharing behavior* terhadap *employee adaptive performance* melalui *innovative work behavior*?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah menganalisis:

- 1) Pengaruh *organizational climate* terhadap *knowledge sharing behavior*
- 2) Pengaruh *organizational climate* terhadap *innovative work behavior*
- 3) Pengaruh *organizational climate* terhadap *employee adaptive performance*
- 4) Pengaruh *knowledge sharing behavior* terhadap *innovative work behavior*
- 5) Pengaruh *knowledge sharing behavior* terhadap *employee adaptive performance*
- 6) Pengaruh *innovative work behavior* terhadap *employee adaptive performance*
- 7) Pengaruh *organizational climate* terhadap *employee adaptive performance* melalui *knowledge sharing behavior*
- 8) Pengaruh *organizational climate* terhadap *employee adaptive performance* melalui *innovative work behavior*
- 9) Pengaruh *knowledge sharing behavior* terhadap *employee adaptive performance* melalui *innovative work behavior*

1.6 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi terhadap pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi dan berguna bagi penelitian-penelitian selanjutnya.

1.6.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pengembangan penelitian selanjutnya dalam bidang manajemen pendidikan, khususnya organisasi pendidikan yang membutuhkan performa guru yang adaptif. Penelitian ini dapat memberikan kontribusi dengan mengisi kesenjangan di mana penelitian mengenai

employee adaptive behavior dalam dunia pendidikan belum banyak dilakukan. Penelitian ini juga mengisi celah penelitian dalam *employee adaptive performance* dengan variabel karakteristik organisasi dan perilaku kerja seperti *organizational climate*, *knowledge sharing behavior* dan *innovative work behavior* sebagai mediator. Penelitian ini diharapkan dapat mengisi kesenjangan yang ada dan menjadi acuan bagi penelitian selanjutnya.

1.6.2 Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi manajemen dan *stakeholders* di perusahaan dan organisasi pendidikan untuk mengatasi permasalahan yang berhubungan dengan *employee adaptive performance*. Penting bagi organisasi maupun individu untuk mengetahui bagaimana membangkitkan kemampuan karyawan untuk mengubah perilaku mereka demi memenuhi tuntutan lingkungan yang baru, yaitu *employee adaptive performance*. Bagi karyawan yang bergerak dalam bidang yang membutuhkan kemampuan adaptasi dan inovasi, seperti guru musik dengan perubahan pada era digitalisasi, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kesadaran untuk meningkatkan kompetensi diri dalam berinovasi, berbagi pengetahuan, dan beradaptasi dengan perubahan. Bagi penelitian selanjutnya, penelitian ini diharapkan dapat memperluas wawasan dan menambah pengetahuan mengenai variabel-variabel yang ada dalam penelitian ini.

1.7 Sistematika Penulisan

Penulisan penelitian ini disusun menjadi lima bab dengan pembahasan yang sistematis berkaitan dengan masing-masing judul bab. Bab satu sebagai pendahuluan mengemukakan latar belakang masalah yang menarik perhatian peneliti untuk memulai penelitian ini. Berdasarkan latar belakang masalah, maka

dilakukan identifikasi masalah tentang faktor-faktor yang berkaitan dengan *employee adaptive performance* para guru di Sekolah Musik Indonesia yang menjadi ruang lingkup peneliti. Rumusan masalah disusun berupa pertanyaan yang akan menjadi tujuan penelitian untuk menjabarkan analisis pengaruh setiap variabel yang ada, yaitu *organizational climate*, *knowledge sharing behavior* dan *innovative work behavior* terhadap *employee adaptive performance*. Bab satu dilengkapi dengan manfaat penelitian secara teoritis dan praktis bagi penelitian selanjutnya maupun pihak SMI.

Bab dua memaparkan landasan teori yang menjabarkan setiap variabel yaitu *organizational climate*, *knowledge sharing behavior*, dan *innovative work behavior* terhadap *employee adaptive performance*. Pada bab dua ditunjukkan hasil penelitian yang relevan dengan penelitian ini untuk setiap jalurnya, dilengkapi dengan kerangka berpikir dan model penelitian. Hipotesis yang dipaparkan adalah adanya dugaan bahwa ada pengaruh positif dari variabel *organizational climate*, *knowledge sharing behavior*, dan *innovative work behavior* terhadap *employee adaptive performance*.

Bab tiga menjelaskan metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu pendekatan kuantitatif dengan analisis jalur menggunakan PLS-SEM. Teknik pengumpulan data menggunakan sensus dengan menyebarkan kuesioner melalui pimpinan cabang. Respon dari kuesioner dianalisis menggunakan aplikasi *SmartPLS*.

Bab empat dimulai dengan menjelaskan profil responden yaitu sebanyak 131 guru berdasarkan jenis kelamin, cabang, tingkat pendidikan terakhir dan lama bekerja. Selanjutnya analisis statistik deskriptif dilakukan dengan menghitung

frekuensi jawaban responden. Statistik inferensial dilakukan dengan uji *outer model* dan *inner model* untuk menganalisis hasil penelitian. Bab empat dilengkapi dengan diskusi setiap jalur yang menjawab rumusan masalah yang dikemukakan pada bab satu dengan analisis berdasarkan teori yang ada di bab dua. Keterbatasan penelitian melengkapi isi dari bab empat.

Bab lima berisi kesimpulan mengenai hasil penelitian yang diperoleh yaitu adanya pengaruh positif antar variabel dalam penelitian ini, baik pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung dengan variabel mediasi, antara *organizational climate*, *knowledge sharing behavior*, dan *innovative work behavior* terhadap *employee adaptive performance*. Implikasi manajerial di bab lima dituliskan untuk memberikan saran praktis bagi pihak SMI, diikuti dengan saran-saran untuk penelitian selanjutnya.

