

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Fenomena *merger & acquisition* (M&A) semakin lazim dilakukan oleh perusahaan di dunia, termasuk oleh perusahaan di Indonesia. M&A ini diakui sebagai salah satu strategi bisnis dengan tujuan antara lain untuk meningkatkan dominasi perusahaan di pasar global, ekspansi bisnis, menaikkan nilai (value) perusahaan dan memperbesar pangsa pasar. Total kesepakatan transaksi M&A yang diumumkan ke publik tercatat mencapai 62.000 secara global pada tahun 2021, naik 24% dari level tahun 2020, dengan nilai transaksi kesepakatan yang diungkapkan secara publik yakni sebesar US\$ 5,1 triliun (cnbcindonesia, 2022). Di Indonesia sendiri selama tahun 2021, menurut Komisi Pengawas Persaingan Usaha (KPPU), telah terjadi 167 peristiwa M&A.

Beberapa penelitian terdahulu telah banyak mengkaji M&A dari berbagai perspektif. Sebagian peneliti membahas mengenai motivasi mengapa perusahaan melakukan M&A. Agnihotri (2013) mengkaji mengenai determinan yang mendorong perusahaan melakukan M &A. Penelitian Mirc (2013), Iankova (2014), Hummel & Amiryany (2015) dan Kim, Zheng & Arendt (2018) mengkaji mengenai faktor-faktor yang menentukan keberhasilan M&A.

Penelitian-penelitian terdahulu tersebut umumnya mengaitkan M&A dengan aspek keuangan. Hanya sedikit yang menghubungkan M&A dengan aspek sumber daya manusia (SDM). Penelitian Mirc (2013) adalah salah satu penelitian

yang mengkaji keberhasilan M&A dari aspek sumber daya manusia. Penelitian Mirc (2013) ini memiliki tema yang serupa dengan penelitian ini, yakni sama-sama mengkaji M&A dalam kaitannya dengan SDM. Hanya perbedaannya, penelitian Mirc (2013) menjadikan faktor SDM dalam status sebagai variabel independen yang mempengaruhi keberhasilan M & A. Sebaliknya, penelitian ini memposisikan M&A sebagai prakondisi yang berimplikasi pada SDM, khususnya kinerja SDM. Penelitian ini hendak mengkaji bagaimana prakondisi M&A dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Prakondisi M&A dengan kaitannya terhadap SDM, penelitian ini akan menjadikan PT XYZ sebagai objek dan lokasi penelitian. Secara historis, terdapat sebuah perusahaan bernama PT ABC yang pada tahun 2019 diakuisi oleh PT XYZ. Semua karyawan yang berasal dari PT ABC diambil alih dan digabungkan ke dalam organisasi PT XYZ. Beberapa fungsi dan posisi dilebur sesuai organisasi PT XYZ dan sebagian besar karyawan memiliki pimpinan, *role dan responsibility* yang berbeda dan lokasi kerja yang baru. Setelah PT ABC diakuisi, dilakukan proses integrasi selama kurang lebih 2 tahun yang melibatkan semua departemen khususnya integrasi terkait bisnis proses yang baru, integrasi manajerial, integrasi infrastruktur dan *sociocultural*.

Berdasarkan data yang diperoleh dari bagian SDM PT ABC, kinerja karyawan rata-rata pada PT ABC termasuk yang berkinerja baik. Menjadi pertanyaan, apakah karyawan mantan PT ABC tersebut tetap berkinerja baik setelah menjadi bagian dari karyawan PT XYZ karena prakondisinya berubah. Perubahan kinerja mantan karyawan PT ABC ini dimungkinkan karena selain ada perubahan

kepemimpinan dan *business process* yang baru, juga dalam waktu bersamaan yakni tiga bulan setelah PT ABC diakusisi atau tepatnya dibulan Maret 2020 sampai *Quarter-2* (Q2) tahun 2022 dihadapkan pada kondisi model kerja dari rumah atau *Work From Home* (WFH) . Kondisi ini menyebabkan karywan PT ABC tidak bisa berinteraksi secara langsung atau *offline* dengan atasan dan juga rekan kerja mereka yang baru dan baru setelah *Quarter-3* (Q3) tahun 2022 mulai dilakukan model kerja *hybrid* yakni campuran model *Work from Home* (WFH) dan *Work from Office* (WFO).

Permohonan penelitian diajukan oleh peneliti secara resmi ke manajemen HRD PT XYZ dan pihak HRD memberikan data kinerja karyawan atau *employee performance* dari 182 orang mantan karyawan PT ABC, tanpa memberikan nama dan jabatan. HRD memberikan data kinerja mantan karyawan PT ABC tersebut dalam periode kerja di tiga tahun terakhir yakni kinerja karyawan tahun 2019-2021 sebagaimana disajikan pada Tabel 1.1.

**Tabel 1. 1 Kinerja mantan karyawan PT ABC yang diakusisi oleh PT XYZ
(Periode 2019-2021)**

Level Kinerja	Jumlah Karyawan	Persentase
1. Performa kinerja meningkat	27 orang	15%
2. Performa kinerja stabil atau netral	122 orang	67%
3. Performa kinerja menurun	33 orang	18%
Total	182 orang	100%

Sumber: HRD PT XYZ (2022)

Berdasarkan Tabel 1.1 di atas dapat dilihat bahwa terdapat tiga kategori performa kinerja karyawan dalam tiga tahun terakhir (2019-2021), yakni performa

kinerja meningkat, performa kinerja stabil atau netral dan performa kinerja menurun. Sebagian besar (67%) mantan karyawan PT ABC yang bekerja di bawah PT XYZ berada pada posisi performa kinerja stabil atau netral, 15% karyawan yang performa kerjanya meningkat dan 18% karyawan mengalami performa kinerja menurun dalam tiga tahun terakhir.

Apabila dilihat dari rangking kinerja atau performance rating, bagian *Human Resource Department* (HRD) PT XYZ mengelompokkan kinerja karyawan atas lima level, yakni 1 = *unacceptable/unsatisfactory*, 2 = *need improvement*, 3 = *good*, 4 = *superior/exceed* dan 5 = *excellent*. Mengingat kelima level kinerja tersebut akan dibuat nilai rata-rata, yang berarti cenderung ada angka di belakang koma, maka perlu dibuat interval kelas dengan rumus $I=R/K$ (di mana: I = Interval Kelas, K = jumlah kelas dan R = Nilai maksimum - Nilai minimum) (Riana, 2012), sehingga interval kelas adalah $I = R/K$ menjadi $I = 4/5 = 0,80$. Berdasarkan interval kelas 0,80 maka pemeringkatan menjadi:

- 1) *Unacceptable/Unsatisfactory* adalah $1 < X \leq 1.80$.
- 2) *Need Improvement* adalah $1.80 < X \leq 2.60$
- 3) *Good* adalah $2.60 < X \leq 3.40$
- 4) *Superior/Exceed* adalah $3.40 < X \leq 4.20$
- 5) *Excellent* adalah $4.20 < X \leq 5.00$.

Berdasarkan kriteria pemeringkatan ini, nilai rata-rata kinerja karyawan per tahun selama tiga tahun terakhir adalah sebagaimana disajikan pada Tabel 1.2.

Tabel 1. 2 Nilai Rata-Rata Kinerja Karyawan (2019-2021)

Tahun	Nilai Rata-rata	Kategori
2019	3.25	Good
2020	3.15	Good
2021	3.13	Good
Rata-rata 2019-2021	3.09	Good

Sumber: Diolah kembali dari HRD PT XYZ (2022)

Tabel 1.2 menunjukkan rata-rata kinerja ke 182 karyawan setiap tahun pada tiga tahun terakhir (2019-2021) ada pada level good dan terjadi penurunan terhadap jumlah karyawan yang mendapatkan performa kinerja dengan *rating superior/exceed expectation* dan *excellent*. Berarti baik Tabel 1.2 maupun Tabel 1.1, jika ditinjau dari pengukuran *employee performance* menunjukkan bahwa masih terjadi permasalahan empiris atau *phenomena gap* pada *employee performance* mantan karyawan PT ABC yang kini bekerja di bawah naungan PT XYZ.

Kecepatan beradaptasi mantan karyawan PT ABC terhadap bisnis proses dan lingkungan kerja yang baru akan sangat mempengaruhi kinerja karyawan, dan ini sangat tergantung terhadap gaya pengikut (*followership style*) dari masing-masing karyawan. Banyak penelitian yang sudah menganalisis pengaruh *leadership style* terhadap *employee performance* tetapi baru sedikit yang meneliti pengaruh *followership style* terhadap *employee performance*. Menurut Kellerman (2008), studi terkait *followership style* dalam bidang manajemen organisasi masih relatif baru sehingga perlu lebih banyak penelitian, dan Blanchard et al., (2015), pemimpin sangatlah penting dalam suksesnya sebuah organisasi namun peran follower juga

sangat penting dan baru sedikit perhatian yang diberikan terhadap followership style dari karyawan guna menunjang suksesnya organisasi.

Kebijakan pemberlakuan *Work from Home* yang sudah dimulai sejak Maret 2020 juga bisa mempengaruhi kinerja karyawan. Terdapat beberapa *research gap* di beberapa hasil penelitian sebelumnya terkait pengaruh *Work from Home* terhadap *Employee Performance*. Hasil penelitian Farooq dan Sultana (2021) mengatakan bahwa *Work from Home* berpengaruh negatif terhadap produktivitas karyawan, hasil penelitian Mardianah et al., (2020) mengatakan bahwa *Work from Home* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*, hasil penelitian Fernanda (2022) mengatakan *Work from Home* berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap *employee performance* sedangkan hasil penelitian Rawat et al., (2021) mengatakan bahwa pengaruh *Work from Home* terhadap *Employee performance* tergantung *employee intention* sebagai variabel mediasi. Dari beberapa hasil penelitian yang berbeda ini, menarik untuk menganalisis bagaimana pengaruh *Work from Home* ini terhadap mantan karyawan, PT ABC yang kini berada dibawah organisai PT. XYZ.

Beberapa fenomena terkait *Employee Performance* mantan karyawan PT ABC yang sudah disebutkan di atas, layak untuk diteliti. Banyak faktor yang mempengaruhi *employee performance* dan spesifik untuk mantan karyawan PT. ABC ini, akan dievaluasi beberapa variabel yang selain karena pengaruh perubahan model kerja baru yakni *Work from Home*, bisa juga dipengaruhi oleh lingkungan kerja atau *Work Environment*, gaya pengikut atau *Followership Style* karyawan dan motivasi kerja atau *Work Motivation* karyawan.

Penelitian terkait pengaruh variabel-variabel tersebut di atas terhadap *employee performance* belum pernah dilakukan sebelumnya di PT XYZ, khususnya setelah terjadi proses akuisisi dan perubahan model kerja *Work from Home* serta belum banyak penelitian yang melihat pengaruh gaya pengikut atau *Followership Style* karyawan terhadap *Employee Performance*.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dari penelitian tersebut diatas mengenai variabel-variabel yang digunakan untuk dianalisis, maka selanjutnya dapat disusun rumusan masalah sebagai berikut:

- 1) Apakah *Work from Home* mempunyai dampak positif terhadap *Employee Performance*?
- 2) Apakah *Work from Home* mempunyai dampak positif terhadap *Work Motivation*?
- 3) Apakah *Work Environment* mempunyai dampak positif terhadap *Employee Performance*?
- 4) Apakah *Work Environment* mempunyai dampak positif terhadap *Work Motivation*?
- 5) Apakah *Followership Style* mempunyai dampak positif terhadap *Employee Performance*?
- 6) Apakah *Followership Style* mempunyai dampak positif terhadap *Work Motivation*?
- 7) Apakah *Work Motivation* mempunyai dampak positif terhadap *Employee Performance*?

- 8) Apakah *Work Motivation* berperan memediasikan dampak *Work from Home* terhadap *Employee Performance*?
- 9) Apakah *Work Motivation* berperan memediasikan dampak *Work Environment* terhadap *Employee Performance*?
- 10) Apakah *Work Motivation* berperan memediasikan dampak *Followership Style* terhadap *Employee Performance*?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian pertanyaan penelitian, maka dapat dijabarkan tujuan dari penelitian ini, sebagai berikut;

- 1) Untuk menguji dan menganalisis dampak positif *Work from Home* terhadap *Employee Performance*.
- 2) Untuk menguji dan menganalisis dampak positif *Work from Home* terhadap *Work Motivation*.
- 3) Untuk menguji dan menganalisis dampak positif *Work Environment* terhadap *Employee Performance*.
- 4) Untuk menguji dan menganalisis dampak positif *Work Environment* terhadap *Work Motivation*.
- 5) Untuk menguji dan menganalisis dampak positif *Followership Style* terhadap *Work Motivation*.
- 6) Untuk menguji dan menganalisis dampak positif *Followership Style* terhadap *Employee Performance*.
- 7) Untuk menguji dan menganalisis dampak positif *Work Motivation* terhadap *Employee Performance*.

- 8) Untuk menguji dan menganalisis peran *Work Motivation* dalam memediasikan pengaruh *Work from Home* terhadap *Employee Performance*.
- 9) Untuk menguji dan menganalisis peran *Work Motivation* dalam memediasikan pengaruh *Work Environment* terhadap *Employee Performance*.
- 10) Untuk menguji dan menganalisis peran *Work Motivation* dalam memediasikan pengaruh *Followership Style* terhadap *Employee Performance*.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat dalam perspektif akademis yaitu manfaat dalam ilmu manajemen dan dalam perspektif pengelolaan sumber daya manusia di suatu perusahaan khususnya bagi perusahaan yang menjalani akuisisi.

Manfaat bagi akademisi yaitu dengan memberikan kontribusi baru dalam teori *organizational behaviour* mengenai peran *Work Motivation* dalam memediasikan *Work from Home*, *Work Environment*, dan *Followership Style* terhadap *Employee Performance*. Hal ini dapat menambah literatur mengenai manajemen sumber daya manusia.

Penelitian ini akan diuji secara empiris dengan menggunakan populasi mantan karyawan PT ABC yang saat ini bekerja di bawah naungan PT XYZ setelah PT ABC diakuisisi oleh PT XYZ di tahun 2019. Oleh karenanya, melalui penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat ke manajemen PT XYZ untuk mengambil langkah-langkah strategis dan kebijakan prioritas untuk peningkatan *Employee Performance* dalam hal ini dengan mempertimbangkan komponen *Work from Home*, *Work Environment*, *Followership Style*, dan *Work Motivation*. Lima

variabel penelitian ini diharapkan dapat menjadi indikator pengevaluasi bagi mantan karyawan PT ABC tersebut.

1.5 Sistematika Penulisan

Penelitian ini dibagi menjadi lima bab yang saling terkait, menjadikan penelitian ini unit yang lengkap dan utuh. Setiap bab ditulis secara sistematis dan akan diikuti dengan penjelasan sesuai sub-bab. Penulisan sistematika bab pada tesis ini sebagai berikut:

BAB I: PENDAHULUAN

Bab ini berisi latar belakang dilakukannya penelitian serta penjelasan fenomena dan masalah penelitian serta penjelasan mengenai variabel-variabel yang akan digunakan. Selanjutnya penjelasan mengenai pertanyaan penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II: TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menyajikan teori di balik penelitian ini, deskripsi variabel, dan hasil penelitian sebelumnya. Pengembangan hipotesis penelitian ditulis secara berurutan, diikuti dengan diagram validasi empiris dari model penelitian (kerangka kerja).

BAB III: METODE PENELITIAN

Bab ini berisi deskripsi subjek survei, jenis survei yang digunakan, perlakuan variabel, penentuan populasi dan ukuran sampel, hingga pengambilan sampel teknis. Metode pengumpulan data juga disajikan dan ditutup oleh penjelasan tahapan metode analisis data dengan PLS-SEM.

BAB IV: HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi analisis hasil pengolahan data penelitian, termasuk interpretasi profil orang yang diwawancarai, analisis deskripsi variabel penelitian, analisis inferensi penelitian menggunakan metode PLS-SEM, dan pembahasannya.

BAB V: KESIMPULAN

Bab ini berisi kesimpulan dari penelitian, diikuti dengan penjelasan implikasi manajerial yang berasal dari hasil analisis data. Diakhir disajikan catatan mengenai keterbatasan dan saran untuk penelitian selanjutnya.

