

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Perubahan lingkungan bisnis, tantangan bisnis dan perubahan bisnis model dari shareholder di tengah kemajuan teknologi, disertai tantangan pasar adalah suatu hal yang wajar pada era VUCA. Setiap organisasi dituntut untuk peka dalam merespon setiap perubahan, menyesuaikan dengan perubahan tersebut dengan arah visi dan misi organisasi yang kemudian diterjemahkan dalam strategi organisasi. Semua organisasi, baik publik maupun korporasi, harus menerapkan perubahan dinamis sebagai strategi adaptasi lingkungan agar organisasi dapat bertahan dan berkelanjutan (Aslinda, Guntur, et al., 2018).

Perubahan organisasi bertujuan agar organisasi menjadi lebih mudah beradaptasi dan fleksibel serta mencapai keadaan organisasi yang lebih baik dari keadaan sebelumnya. Pada dasarnya semua perubahan yang dilakukan bertujuan untuk meningkatkan efektivitas organisasi, dengan tujuan untuk meningkatkan kemampuan adaptasi organisasi terhadap perubahan lingkungan dan perubahan perilaku anggota organisasi (Robbins & Judge, 2015). Setiap perubahan dalam lingkungan kerja harus dipertanyakan karena efektivitas organisasi bergantung pada seberapa bersedia organisasi beradaptasi terhadap perubahan tersebut.

Pada akhirnya tentu saja perubahan yang dilakukan harus mengarah pada peningkatan efektivitas organisasi, dengan tujuan untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam beradaptasi terhadap perubahan lingkungan dan perubahan perilaku anggota organisasi.

Penelitian lebih lanjut oleh Ramezan et al., (2013) menemukan bahwa kemampuan perubahan organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi. Penelitian sebelumnya oleh Simbolon dan Anisah (2013), Sengke (2015), Nikpour (2016), Utami et al., (2017) menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Jelas bahwa kinerja yang baik perlu direncanakan, dipantau, dan dievaluasi secara cermat, serupa dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Simbolon dan Anisah (2013), Sengke (2015), Nikpour (2016), Utami et al., (2017) menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berbagai penelitian Nurwati (2012), Nurwati (2013), Yuningsih (2012), Hasanah dan Aimah (2018) menyimpulkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Berbagai penelitian Nurwati (2012), Nurwati (2013), Yuningsih (2012), Hasanah & Aimah (2018) menyimpulkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Sekalipun terdapat hubungan interpersonal yang baik, budaya perusahaan tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Sekalipun terdapat hubungan interpersonal yang baik, budaya perusahaan tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kinerja karyawan mempunyai faktor pendukung lain agar hasil yang dicapai dapat maksimal salah satunya adalah peran dari manajemen talenta yang baik. Sukoco & Fadillah (2016) menyatakan bahwa karena munculnya perekonomian modern dan kebutuhan bisnis yang semakin strategis, pengelolaan sumber daya manusia kini dianggap menjadi hal yang sangat penting dalam organisasi modern.

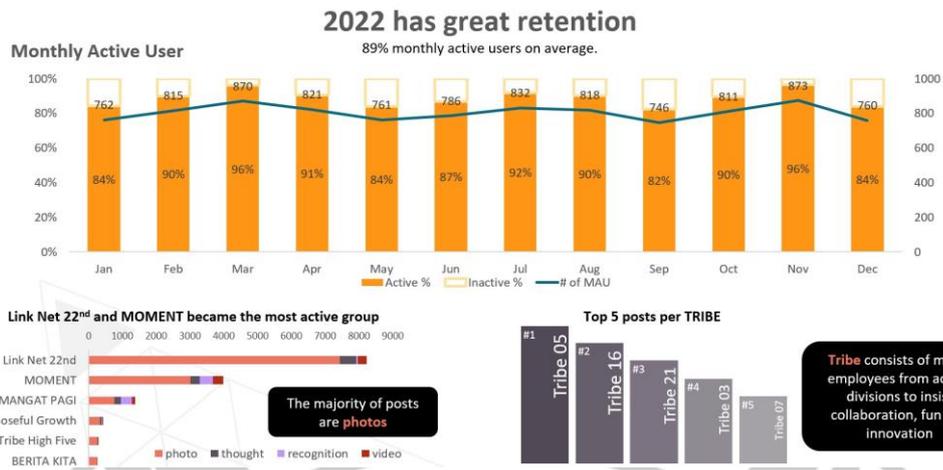
Selain itu, manajemen talenta dianggap sebagai cara baru pengelolaan manajemen talenta dan sumber daya manusia di perusahaan ketika generasi muda mulai memasuki era kompetisi talenta (Nzewi et al., 2015). Studi sebelumnya oleh Nisa et al., (2016) membuktikan bahwa manajemen talenta yang dikembangkan perusahaan memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja karyawan. Mangusho et al., (2015) menemukan bahwa pengembangan manajemen talenta berdampak positif terhadap peningkatan kinerja pegawai. Asri (2017) juga menyatakan hal serupa. Perusahaan yang mampu mengembangkan manajemen talenta memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja karyawan. Sukoco & Fadillah (2016) berpendapat sama bahwa manajemen talenta meningkatkan kinerja karyawan secara positif.

PT. XYZ dalam merespon perubahan tersebut dengan melakukan perubahan bisnis model dimana sebelumnya berfokus kepada pelayanan *Business to Business (B2B)* dan *Business to Customer (B2C)* menjadi fokus pada pelayanan B2B dengan *core business* pembangunan infrastruktur jaringan *Fiber Optic* setelah perusahaan berhasil diakuisi oleh dua *stakeholders* baru. Dengan perubahan tersebut tentunya akan mendorong perusahaan untuk mentransformasi bisnis model, bisnis proses, struktur organisasi, pembagian fungsi dan wewenang jabatan yang tertuang kepada uraian jabatan baru.

PT. XYZ sejak tiga tahun terakhir juga telah melakukan inisiatif perubahan atau transformasi budaya organisasi, seperti halnya internalisasi program budaya, program *employee award*, *employee wellness* yang merupakan bagian dari usaha peningkatan keterikatan karyawan secara keseluruhan, apakah dampak dari program tersebut cukup efisien dalam meningkatkan kinerja karyawan tersebut

perlu kami kaji lebih jauh. Selain itu dengan semakin bertambahnya bisnis unit, program manajemen talenta juga sangat perlu diperhatikan, bagaimana kesiapan perusahaan dalam menarik talenta baru untuk bergabung, mengembangkan karir talenta yang telah bergabung dan melakukan retensi agar tetap berkontribusi maksimal untuk perusahaan dengan diadakannya program *Management Trainee*, penugasan sementara, promosi jabatan, rotasi dan relokasi jabatan yang intens dalam menggerakkan karir karyawan.

Sejak tahun 2020 di PT. XYZ konsisten menerapkan internalisasi budaya organisasi dengan menetapkan identitas baru bagi seluruh karyawan, di dalam *roadmap* program tersebut dituangkan tema yang berbeda di setiap tahunnya. Program internalisasi budaya pada tahun 2022 mengusung tema *People Excellence* dengan adanya beberapa program unggulan yaitu: peluncuran aplikasi *Digital Space* karyawan, *Performance Management tools*, *Gamification Corporate Values*, program *employee award* dan artefak simbol budaya organisasi, selebrasi *Company Anniversary*. Selain itu untuk mengetahui dampak dari program kami menggunakan pihak ketiga yang melakukan sertifikasi keterikatan karyawan berbasis *survey* bagi perusahaan di tingkat Asia yaitu *Great Place to Work (GPTW)*. Program internalisasi budaya di tahun 2021 mengusung tema *Service Excellence* dengan implementasi program: *Mandatory Culture E-Learning*, *Empowering Fund*, *Energy to Energize*, *Company Anniversary*, dan program reguler *employee award*. Program internalisasi budaya pada tahun 2022 tema yang diusung adalah *Product Excellence* dengan program *Tribe Collaboration*, *Energy to Energize with Tribe*, *Empowering Fund*, *Engagement Survey* baru berbasis metode dari CultureAmp.



Sumber: Presentasi internal perusahaan 2022

Jika dilihat dari antusiasme dan keterikatan karyawan dalam berbagai program internalisasi budaya organisasi tersebut bisa dikatakan cukup baik dengan melihat informasi berikut ini. Dapat terlihat *monthly active user* atau karyawan yang aktif login dan berinteraksi ke dalam digital space perusahaan rata-rata 89%, telah ada lebih dari 8.000 posting dalam program *energy to energize*, dan hasil *tribe collaboration* juga mempunyai *participation rate* 60% dari total karyawan. Jika dilihat dari antusias dan keterikatan karyawan dalam berbagai program tersebut bisa dikatakan cukup baik dengan melihat informasi berikut ini.



Gambar 1. 2 Realisasi program Empowering Fund

Sumber: Presentasi internal perusahaan 2022

Pada gambar 1.2 bisa diambil kesimpulan program *empowering fund* juga signifikan berhasil diimplementasikan dengan baik, perusahaan telah berhasil memberikan dana sebesar Rp.200.000.000,- kepada tiga lembaga pemberdaya yaitu **Menembus Batas, Ibeka** dan **Sokola Institute** dengan tingkat partisipasi karyawan sebesar 60%.

Dari beragamnya program budaya organisasi tersebut, penting bagi tim untuk menganalisa hubungan beberapa variabel dalam penelitian ini agar bisa memberikan masukan kepada manajemen terkait decision making di area *Strategic Human Capital* berdasarkan data tentang variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan agar visi organisasi dalam mewujudkan *Great & Best Place to Work for Leaders & Talent* bisa dicapai dengan baik.

Namun, pada kenyataannya jika dilihat dari hasil kinerja perusahaan yang diukur dengan metrik *productivity rate* secara keseluruhan mengalami penurunan dengan menggunakan formula Revenue dibagi dengan Personnel Expenses. Pada tahun 2020 tercapai *productivity rate* 12.54, di tahun 2021 *productivity rate*

mengalami peningkatan ke angka 15.14, namun di tahun 2022 mengalami *productivity rate* mengalami penurunan ke angka 10.85.

Jika dilihat dari data hasil penilaian kinerja karyawan secara historis dari tahun 2021 sampai 2022 juga mengalami penurunan sebagaimana tabel 1.1 yakni karyawan yang mendapatkan *rating A* pada tahun 2022 mengalami penurunan 38.6%, sedangkan Karyawan yang mendapatkan *rating B* mengalami kenaikan 25%.

Tabel 1. 1 Tren *Rating* Kinerja Karyawan PT. XYZ

	<i>Rating A</i> (skor $\geq$ 101.50)	<i>Rating B</i> (skor 96.50 – 101.49)	<i>Rating C</i> (skor 91.50 – 96.49)	<i>Rating D</i> (skor < 91.50)	Populasi Karyawan
# Penilaian Kinerja 2021	188	160	441	58	847
% Penilaian Kinerja 2021	22%	19%	52%	7%	
# Penilaian Kinerja 2022	112	197	452	66	827
% Penilaian Kinerja 2022	13.5%	23.8%	54.7%	8.0%	
% Kenaikan/Penurunan	-38.6%	25%	5%	14%	

Sumber: Pengolahan data internal perusahaan 2022

Untuk meningkatkan kinerja karyawan dibutuhkan keselarasan perubahan organisasi yang diawali dengan proses komunikasi perubahan strategi, budaya, teknologi dan nilai yang diharapkan bisa dipahami oleh seluruh karyawan. Keterikatan antara manajemen talenta yang dibuat secara terstruktur yang didukung oleh keterikatan karyawan dengan perusahaan tentunya diharapkan bisa meningkatkan kinerja karyawan itu sendiri.

Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan dalam perusahaan ditengah perubahan organisasi dampak setelah proses akuisisi dan perubahan bisnis model. Walaupun terdapat multi-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan tersebut, penelitian ini menggunakan faktor-faktor perubahan organisasi, budaya organisasi, manajemen talenta dan keterikatan karyawan berdasarkan hasil telaah pustaka, teori-teori yang melandasi dan bukti-bukti empiris yang terkait.

## 1.2 **Pertanyaan Penelitian**

Uraian latar belakang variabel-variabel yang digunakan dalam model penelitian di atas memberikan gambaran tentang hubungannya dengan fenomena masalah penelitian. Pertanyaan penelitian kemudian dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah Perubahan Organisasi berpengaruh positif terhadap Keterikatan Karyawan?
2. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Keterikatan Karyawan?
3. Apakah Manajemen Talenta berpengaruh positif terhadap Keterikatan Karyawan?
4. Apakah Keterikatan Karyawan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan?
5. Apakah Perubahan Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan?
6. Apakah Manajemen Talenta berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan?

Karyawan?

7. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh positif pada Kinerja Karyawan?
8. Apakah Keterikatan Karyawan mampu memoderasi pengaruh Perubahan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan?
9. Apakah Keterikatan Karyawan mampu memoderasi pengaruh Manajemen Talenta terhadap Kinerja Karyawan?
10. Apakah Keterikatan Karyawan mampu memoderasi Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan uraian pertanyaan-pertanyaan penelitian di atas, maka dapat dijabarkan satu persatu tujuan dari penelitian ini, sebagai berikut:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh positif Perubahan Organisasi terhadap Keterikatan Karyawan.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh positif Budaya Organisasi terhadap Keterikatan Karyawan.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh positif Manajemen Talenta terhadap Keterikatan Karyawan.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh positif Keterikatan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan.
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh positif Perubahan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.
6. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh positif Manajemen Talenta terhadap Kinerja Karyawan.

7. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh positif Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.
8. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh moderasi Keterikatan Karyawan pada pengaruh perubahan organisasi terhadap Kinerja Karyawan.
9. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh moderasi Keterikatan Karyawan pada pengaruh Manajemen Talenta terhadap Kinerja Karyawan.
10. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh moderasi Keterikatan Karyawan pada pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Diharapkan hasil penelitian ini dapat saling menguntungkan. Secara khusus, hal ini akan bermanfaat bagi para sarjana dengan memberikan kontribusi baru untuk penelitian lebih lanjut mengenai implementasi perubahan organisasi, budaya organisasi, manajemen talenta, keterikatan karyawan, dan kinerja karyawan. Model penelitian ini diuji secara empiris pada karyawan PT. XYZ. Manfaat bagi praktisi adalah kemampuan memberikan masukan kepada manajemen PT. XYZ harus diprioritaskan oleh manajer untuk meningkatkan efektivitas penerapan strategi perubahan organisasi dan manajemen talenta seperti yang dirasakan karyawan. Tujuannya adalah untuk mengetahui bagaimana keterikatan karyawan menumbuhkan perilaku karyawan yang loyal, bangga dan produktif serta memungkinkan karyawan untuk terus memberikan kinerja terbaiknya.

## 1.5 Sistemika Penelitian

Penelitian di bidang manajemen rumah sakit dibagi ke dalam sistem penelitian yang terdiri dari lima bab. Setiap bab berisi kumpulan penjelasan yang sesuai dengan judul subbab. Urutan penulisan kelima bab memberikan alur dan keterkaitan antar bab, sehingga menghasilkan satu kesatuan karangan yang menyerupai makalah akademis. Penjelasan sistematis struktur bab penelitian ini adalah sebagai berikut.

### Bab I: PENDAHULUAN.

Bab ini memuat uraian tentang latar belakang penelitian, uraian fenomena (practice gap) yang mewakili permasalahan penelitian, dan gambaran umum. Deskripsi variabel penelitian yang digunakan dalam model penelitian. Pertanyaan penelitian kemudian dijelaskan berdasarkan variabel penelitian, tujuan penelitian, dan manfaat penelitian, serta diakhiri dengan gambaran terstruktur.

### Bab II: TINJAUAN PUSTAKA.

Bab ini memuat uraian tentang landasan teori sebagai kerangka teori penelitian, uraian tentang pengertian variabel-variabel dan pengukurannya, serta hasil-hasil kajian empiris sebelumnya. Bab ini membahas tentang pengembangan hipotesis penelitian dan menguraikan model penelitian (kerangka konseptual) yang akan diuji secara empiris.

### BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini memuat uraian singkat tentang objek penelitian, uraian unit analisis penelitian, jenis penelitian yang digunakan, pengukuran variabel penelitian, penentuan populasi dan besar sampel, teknik pengambilan sampel dan data.

Termasuk koleksi. metode. Saya akan mengakhirinya dengan penjelasan. Peneliti akan menjelaskan setiap langkah metode analisis data menggunakan PLS-SEM.

#### BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi tentang analisis pengolahan data survei yang dimulai dengan analisis profil responden, perilaku responden, deskripsi variabel survei, dan analisis inferensial survei dengan menggunakan PLS-SEM. Hasil pengujian akan ditunjukkan berdasarkan pembahasan metode, hasil statistik, dan khususnya hasil pengujian hipotesis.

#### Bab 5: KESIMPULAN

Bab ini menyajikan kesimpulan yang diambil dari hasil analisis data penelitian, dilanjutkan dengan pembahasan implikasi manajerial, dan diakhiri dengan catatan keterbatasan dan saran untuk penelitian selanjutnya.

