

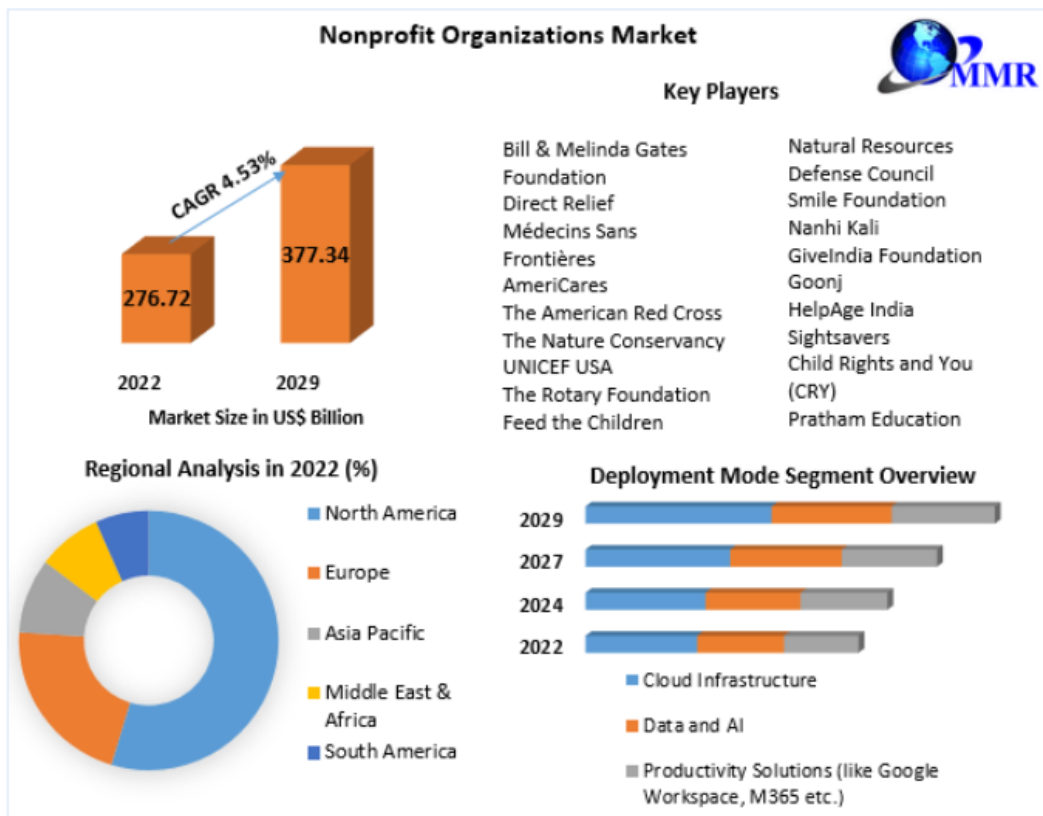
BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang dan Identifikasi Masalah

Dampak COVID-19 yang muncul pada akhir tahun 2019 telah memberikan pengaruh yang signifikan dan meluas terhadap perekonomian global. Kebijakan *lockdown* di banyak negara mengakibatkan banyak bisnis mengalami penutupan sementara atau permanen. Organisasi nirlaba dan jenis bisnis lainnya harus menghadapi gelombang perubahan dan ketidakpastian yang tetap dalam tiga tahun terakhir ini sebagai dampak langsung dari pandemi COVID-19. Untuk mempertahankan kegiatan dalam organisasi-organisasi nirlaba ini maka organisasi harus mampu untuk terus melakukan perubahan dan mencari strategi untuk bisa beradaptasi dengan perubahan yang cepat ini.

Pasar organisasi nirlaba, seperti yang tergambar dalam gambar 1.1. dibawah ini, mengungkapkan gambaran yang dinamis yang ditandai dengan proyeksi pertumbuhan yang signifikan, diversifikasi regional, dan integrasi teknologi. Pada tahun 2022, ukuran pasar berada pada angka substansial sebesar \$276,72 miliar, dengan proyeksi ekspansi menjadi \$377,34 miliar pada tahun 2029, mencerminkan tingkat pertumbuhan tahunan gabungan (CAGR) sebesar 4,53% selama periode tersebut. Dari trend pada data ini menegaskan ketahanan sektor ini dan potensi untuk pengembangan signifikan dalam beberapa tahun mendatang, didorong oleh berbagai faktor sosial-ekonomi dan upaya filantropi yang meningkat.



Gambar 1. 1 *Non-Profit Organization Market*
 Sumber: <https://www.maximizemarketresearch.com> (2023)

Aspek kunci dari sektor nirlaba adalah keberadaan beragam pemain, mulai dari entitas yang diakui secara global seperti Yayasan Bill & Melinda Gates dan Médecins Sans Frontières hingga organisasi-organisasi grassroots seperti Goonj dan Smile Foundation. Para pemain ini berkontribusi pada vitalitas dan efektivitas sektor dalam mengatasi tantangan-tantangan sosial di berbagai domain, termasuk perawatan kesehatan, pendidikan, konservasi lingkungan, dan bantuan kemanusiaan.

Analisis regional lebih lanjut menjelaskan dinamika pasar, dengan Amerika Utara muncul sebagai pusat utama kegiatan nirlaba, diikuti dengan oleh negara-negara di Eropa, Asia Pasifik, Timur Tengah & Afrika, dan Amerika Selatan. Distribusi pasar ini menegaskan sifat global dari upaya filantropi dan menyoroti perlunya strategi yang disesuaikan untuk mengatasi kebutuhan dan tantangan

khusus di setiap wilayah secara efektif. Pada bagian implementasi memberikan wawasan tentang gambaran pada bidang teknologi yang berkembang dalam sektor ini, dengan tren yang signifikan menuju adopsi infrastruktur *cloud*, data dan kecerdasan buatan, serta solusi produktivitas.

Perubahan ini mencerminkan respons strategis terhadap tuntutan yang semakin meningkat akan efisiensi, skalabilitas, dan pengukuran dampak dalam operasi nirlaba, menandakan pergeseran paradigma menuju pendekatan yang lebih berbasis teknologi untuk mengatasi masalah sosial yang kompleks. Secara keseluruhan, data tersebut menegaskan potensi transformatif dari sektor nirlaba, yang didorong oleh pertumbuhan, inovasi teknologi, dan kolaborasi global, dalam memajukan kemajuan sosial dan pembangunan yang berkelanjutan.

Kondisi unik organisasi nirlaba seringkali dihadapkan pada pengembangan dan pelaksanaan strategi pemasaran yang efisien. Keterbatasan sumber daya dan banyaknya lembaga sosial membuat sulit bagi organisasi nirlaba ini untuk membedakan diri dan menciptakan strategi marketing yang sukses. Namun, pertumbuhan ekonomi di negara-negara berkembang dan peningkatan pendapatan masyarakat dapat mendorong pertumbuhan organisasi nirlaba. Meskipun demikian, pembatasan pemerintah terhadap sumber pendanaan dan penyalahgunaan dana telah memberikan dampak negatif pada pertumbuhan organisasi nirlaba. Di masa depan, peningkatan tanggung jawab sosial perusahaan atau disebut dengan *Corporate Social Responsibility (CSR)*, kesadaran terhadap perlindungan lingkungan, dan penggunaan internet yang semakin luas diharapkan dapat berkontribusi pada pertumbuhan organisasi nirlaba.

Meski demikian, ketegangan geopolitik, regulasi yang ketat, dan dampak COVID-19 adalah faktor-faktor yang dapat memperlambat pertumbuhan pasar organisasi nirlaba di masa depan. Dengan adanya perubahan dalam teknologi dan cara individu mengambil serta memproses informasi, organisasi nirlaba perlu menggunakan tingkat kreativitas yang lebih tinggi dalam pendekatan mereka terhadap media sosial, jangkauan, dan komunikasi. Seiring paradigma pemberian amal yang terus berubah, organisasi nirlaba memiliki tanggung jawab untuk memantau perubahan cara donor utama atau sumber dana utama mereka dan bagaimana perubahan tersebut dapat memengaruhi mereka.

Fokus penelitian ini mengambil permasalahan atau *fenomena gap* yang terjadi di salah satu organisasi nirlaba internasional XYZ di kantor perwakilan Indonesia. Organisasi ini adalah salah satu dari entitas Badan Perserikatan Bangsa Bangsa (PBB) yang berpusat di New York, USA. Organisasi ini memiliki beberapa kantor perwakilan di beberapa negara termasuk memiliki kantor perwakilan di negara Indonesia yang berkedudukan di Jakarta. Pada akhir tahun 2022, organisasi nirlaba XYZ ini melakukan survei secara global yang berjudul “organisasi XYZ 2.0 : *Nurturing and empowered workforce*”. Survei ini dirancang untuk bisa sejalan dengan hasil strategis *Organizational Effectiveness and Efficiency* (OEE) dalam membina tenaga kerja yang berdaya dan memajukan budaya inklusif organisasi nirlaba internasional XYZ. Tujuan utama dari survei ini adalah memberikan *baseline* penting bagi organisasi dalam mendukung pengembangan strategi dan rencana yang tepat untuk mempromosikan proses pengambilan keputusan yang inklusif dan partisipatif serta menciptakan organisasi yang lebih efektif dengan tenaga kerja yang beragam dan berdaya.

Hasil Survei Untuk Kategori Yang Memiliki Nilai Paling Rendah	Kantor Perwakilan Indonesia	Secara Keseluruhan (Semua Kantor Perwakilan Organisasi XYZ)	Perbedaan
Organisasi XYZ mengelola perubahan dengan efektif	23%	36%	-13%
Organisasi XYZ melakukan pekerjaan yang baik dalam merekrut orang-orang yang tepat untuk kebutuhan masa depannya	33%	46%	-13%
Organisasi XYZ mempraktikkan komunikasi yang terbuka dan jujur serta berbagi informasi	33%	49%	-16%

Gambar 1. 2 Hasil *Nurturing and Empowered Workforce* 2022

Sumber: Data internal Organisasi XYZ (2023)

Hasil survei pada gambar 1.2 ini menunjukkan bahwa adanya *fenomena gap* yang berkaitan dengan beberapa aspek di mana organisasi XYZ perlu meningkatkan kinerjanya. *Fenomena gap* yang paling signifikan dari hasil survei menunjukkan bahwa organisasi ini memiliki tingkat persentase yang paling rendah yaitu 23% (untuk responden dari kantor perwakilan organisasi XYZ yang berada di Indonesia) dan 36% (hasil survei dari responden dari seluruh kantor perwakilan organisasi XYZ yang tersebar di beberapa negara di dunia) dalam hal kemampuan untuk mengelola perubahan yang efektif. Tiga kategori dengan persentase hasil paling rendah adalah manajemen perubahan, rekrutmen personel yang tepat, dan komunikasi yang jujur dan terbuka. Hanya 23% responden di kantor perwakilan di Indonesia yang menyatakan bahwa organisasi XYZ mampu mengelola perubahan secara efektif, 33% responden menyatakan bahwa organisasi XYZ bagus dalam merekrut personel yang tepat, dan hanya 33% responden yang menyatakan bahwa organisasi XYZ mempraktikkan komunikasi yang jujur dan terbuka dalam menyebarkan informasi. Dalam semua kategori tersebut, persentase hasil survei organisasi XYZ di kantor perwakilan di Indonesia berada di bawah hasil survei global. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi memiliki tantangan signifikan dalam

tiga area kritis ini. Untuk meningkatkan kinerja dan efektivitas organisasi, perlu adanya perhatian khusus dan tindakan konkret. Secara keseluruhan dari hasil survei ini menunjukkan bahwa organisasi nirlaba internasional XYZ masih mengalami tantangan dalam hal *change management*, ini dibuktikan dengan persentasi paling rendah menurut hasil survei responden di kantor perwakilan di Indonesia maupun hasil survei responden secara global atau dari semua negara perwakilan organisasi nirlaba internasional XYZ di dunia.

Dalam menganalisis permasalahan *change management* yang tidak dilakukan dengan efektif di organisasi nirlaba internasional XYZ di Indonesia, faktor-faktor seperti *transformational leadership*, *talent management*, dan *organizational culture* menjadi sangat penting . Oleh karena itu, penelitian lebih lanjut diperlukan untuk menganalisis hubungan antara faktor-faktor ini dan manajemen perubahan yang efektif di konteks organisasi nirlaba internasional XYZ di Indonesia. Dalam konteks organisasi nirlaba internasional XYZ di Indonesia, permasalahan manajemen perubahan yang tidak dijalankan secara efektif dapat memiliki konsekuensi serius. Dampaknya dapat meliputi ketidakmampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan, kehilangan kepercayaan dari donor dan masyarakat, serta berkurangnya kemampuan organisasi untuk mencapai tujuan, visi dan misi yang diinginkan.

Change management atau manajemen perubahan merupakan proses untuk mengelola perubahan dalam suatu organisasi (Rousseau & ten Have, 2022). Pada era globalisasi seperti sekarang ini, banyak organisasi nirlaba internasional menghadapi tantangan perubahan yang berkaitan dengan berbagai perubahan dalam lingkup internal dan eksternal. Perubahan ini dapat meliputi perubahan struktur

organisasi, perubahan kebijakan, perubahan teknologi, perubahan budaya, dan perubahan lain yang berdampak pada berbagai aspek organisasi (Akingbola et al., 2019). Manajemen perubahan yang efektif sangat penting bagi organisasi, termasuk organisasi nirlaba Internasional XYZ di Indonesia, agar dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang terus berubah secara dinamis. Menyadari pentingnya manajemen perubahan yang efektif, para pemimpin organisasi ini harus mampu mengelola perubahan dengan baik untuk mencapai tujuan organisasi.

Namun, dalam praktiknya, seringkali manajemen perubahan di organisasi nirlaba internasional tidak dijalankan dengan efektif. Perubahan yang dilaksanakan seringkali menghadapi hambatan dan tidak berhasil mencapai tujuan yang diharapkan. Beberapa faktor yang menyebabkan permasalahan ini antara lain kurangnya pemahaman tentang pentingnya manajemen perubahan, kurangnya keterlibatan dan dukungan dari pihak manajemen, dan resistensi perubahan dari pihak karyawan. Namun, tidak jarang organisasi nirlaba menghadapi masalah dalam mengelola perubahan. Proses perubahan yang tidak dikelola dengan efektif dapat menyebabkan kegagalan dalam mencapai tujuan organisasi dan dapat berdampak negatif pada keberlanjutan dan efektivitas organisasi. Oleh karena itu, penting untuk menerapkan prinsip-prinsip manajemen perubahan yang efektif untuk mengatasi permasalahan ini (Akingbola et al., 2019).

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi keberhasilan manajemen perubahan adalah kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional melibatkan kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi, menginspirasi, dan memotivasi anggota organisasi untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi dan mengadopsi perubahan dengan sukarela. Berbagai penelitian telah

menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif pada manajemen perubahan. Gaya kepemimpinan yang mengadopsi gaya kepemimpinan transformasional dapat memperkuat kinerja organisasi melalui komitmen dan motivasi yang tinggi dari anggota organisasi. Selain itu, pemimpin yang mampu mengkomunikasikan visi perubahan dengan jelas dan menginspirasi anggota organisasi untuk melakukan perubahan juga akan lebih efektif dalam mengelola perubahan (Bass & Avolio, 1990).

Selain itu, *talent management* juga merupakan faktor penting dalam manajemen perubahan yang efektif. *Talent management* melibatkan pengelolaan dan pengembangan bakat individu dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam konteks manajemen perubahan, *talent management* berperan penting dalam mengidentifikasi individu yang memiliki potensi untuk mengadaptasi dan mengadopsi perubahan dengan cepat. Organisasi yang memiliki sistem *talent management* yang baik akan lebih mampu mengatasi perubahan. Selain itu, mereka juga menemukan bahwa individu yang memiliki kualitas kepemimpinan yang tinggi dan mampu beradaptasi dengan perubahan akan lebih mampu memimpin perubahan dan mempengaruhi orang lain untuk mengikuti (Collings & Mellahi, 2009).

Selanjutnya, *organizational culture* juga memiliki pengaruh yang signifikan dalam manajemen perubahan. *Organizational culture* mencerminkan nilai-nilai, norma, dan keyakinan yang dianut oleh anggota organisasi dan mempengaruhi pemahaman dan perilaku mereka terhadap perubahan. Jika *organizational culture* tidak mendukung perubahan, hal ini akan menyulitkan implementasi perubahan yang efektif. Organisasi yang memiliki budaya yang kuat dan mendukung

perubahan akan lebih mampu mengelola perubahan dengan efektif. Budaya organisasi yang mendukung perubahan memberikan ruang bagi kreativitas, inovasi, dan pengembangan individu, sehingga memfasilitasi keberhasilan manajemen perubahan (Nungchim, 2022).

Melihat latar belakang yang telah dijelaskan tersebut, tesis ini bertujuan untuk mempelajari permasalahan manajemen perubahan yang tidak dijalankan secara efektif di suatu organisasi nirlaba internasional XYZ di Indonesia. Penelitian ini akan menyelidiki faktor-faktor penyebab permasalahan tersebut, mengidentifikasi solusi yang dapat diterapkan, dan menganalisis dampak dari perubahan yang tidak dijalankan secara efektif. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih baik tentang pentingnya manajemen perubahan yang efektif, serta memberikan rekomendasi untuk mengatasi permasalahan tersebut dalam konteks organisasi nirlaba internasional di Indonesia.

1.2. Pertanyaan Penelitian

Sehubungan dengan uraian latar belakang masalah termasuk fenomena yang terjadi saat ini maka dirumuskan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut: Kemampuan organisasi dalam memastikan *change management* dilakukan dengan baik dipengaruhi oleh *transformational leadership*, dengan mempertimbangkan juga peran *talent management* dan *organizational culture*. Mengacu pada penjelasan diatas selanjutnya permasalahan tersebut dapat dijabarkan ke dalam beberapa bentuk pertanyaan penelitian sebagai berikut:

Berdasarkan latar belakang yang telah dijabarkan sebelumnya, penelitian ini berusaha untuk menjawab pertanyaan penelitian sebagai berikut:

- 1) Apakah *transformational leadership* memiliki pengaruh positif terhadap *talent management*?
- 2) Apakah *transformational leadership* memiliki pengaruh positif terhadap *organizational culture*?
- 3) Apakah *transformational leadership* memiliki pengaruh positif terhadap *change management*?
- 4) Apakah *talent management* memiliki pengaruh positif terhadap *organizational culture*?
- 5) Apakah *organizational culture* memiliki pengaruh positif terhadap *change management*?
- 6) Apakah *talent management* memiliki pengaruh positif terhadap *change management*?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pertanyaan penelitian di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

- 1) Untuk menguji serta menganalisis pengaruh positif dari *transformational leadership* terhadap *talent management*.
- 2) Untuk menguji serta menganalisis pengaruh positif dari *transformational leadership* terhadap *organization culture*.
- 3) Untuk menguji serta menganalisis pengaruh positif dari *transformational leadership* terhadap *change management*.
- 4) Untuk menguji serta menganalisis pengaruh positif dari *talent management* terhadap *organizational culture*.
- 5) Untuk menguji serta menganalisis pengaruh positif dari *organizational culture* terhadap *change management*.

- 6) Untuk menguji serta menganalisis pengaruh positif dari *talent management* terhadap *change management*.

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan mampu untuk memberikan manfaat baik teoritis dan manfaat praktis terlebih khusus bagi organisasi nirlaba di Indonesia.

1.4. 1 Manfaat Penelitian Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menghasilkan landasan pengetahuan dan pemahaman yang lebih baik dalam melakukan penelitian pada bidang manajemen sumber daya manusia, terutama dalam faktor-faktor yang berpengaruh terhadap peningkatan *change management*. Selain itu, penelitian ini juga memiliki potensi untuk dikembangkan lebih lanjut di organisasi nirlaba internasional maupun nasional sebagai penelitian lanjutan.

1.4. 2 Manfaat Penelitian Manfaat Praktis

Berdasarkan penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi kepada organisasi dengan menyajikan manfaat praktis sebagai berikut:

- 1) Hasil penelitian bisa dijadikan salah satu pertimbangan dalam mengembangkan kemampuan *transformational leadership* bagi semua pemimpin yang ada di organisasi XYZ sehingga *change management* bisa dilaksanakan dengan baik dan sesuai dengan harapan dan tujuan organisasi.
- 2) Hasil penelitian bisa dijadikan bahan pemikiran dalam mengembangkan kemampuan *transformational leadership* terhadap *talent management*, dan *organizational culture* demikian juga pengaruh terhadap *change management* khususnya pada organisasi nirlaba internasional.

1.5. Sistematika Penelitian

Penulisan penelitian ini terdiri dari lima bab dan beberapa sub-bab yang diuraikan sebagai berikut dalam sistematika yang terbagi.

BAB I: PENDAHULUAN

Bagian ini berfokus pada menggambarkan latar belakang permasalahan dan fenomena gap sebagai fondasi untuk menentukan topik penelitian yang akan dibahas, sekaligus menjelaskan variabel yang akan digali lebih dalam penelitian ini. Setelah itu, masalah penelitian akan dikembangkan melalui pembentukan pertanyaan, tujuan, manfaat, lingkup, serta sistematika penelitian.

BAB II: TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi dasar teori mengenai manajemen sumber daya manusia serta variabel yang digunakan dalam penelitian yaitu *Transformational Leadership*, *Talent Management*, *Organization Culture*, dan *Change Management*. Kemudian selanjutnya adalah pengembangan hipotesis penelitian serta kerangka konseptual penelitian.

BAB III: METODE PENELITIAN

Pada bab ini menjelaskan mengenai langkah-langkah yang diperlukan dalam melaksanakan penelitian yang meliputi paradigma penelitian, jenis penelitian, desain penelitian, objek penelitian, serta subjek yang menjadi fokus penelitian. Dilanjutkan dengan pembahasan unit analisis, etika dalam mengumpulkan data, pengukuran variabel konstruk, dan definisi konseptual serta operasional variabel. Selain itu, bab ini juga menjelaskan mengenai sumber dan

teknik pengumpulan data, metode penyusunan kuesioner, desain sampel, penentuan jumlah sampel, dan diakhiri dengan teknik analisis data.

BAB IV: HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini, terdapat data yang dikumpulkan sebelumnya melalui kuesioner. Selain itu, bab ini juga berisi penjelasan mengenai tahapan pengolahan data serta hasil analisis yang telah dilakukan. Pertama, disajikan profil demografis dari responden yang terlibat dalam penelitian. Selanjutnya, dilakukan analisis deskriptif terhadap setiap variabel yang digunakan. Metode PLS-SEM digunakan sebagai alat analisis inferensial pada bab ini, dan hasilnya diuraikan dalam pembahasan untuk membuktikan secara jelas permasalahan yang diteliti.

BAB V: KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bagian ini berisi tentang kesimpulan yang didapatkan setelah melakukan analisis data yang telah dijelaskan pada bab-bab sebelumnya. Selain itu, kesimpulan ini juga mencakup implikasinya dalam bidang manajemen dan juga memberikan penjelasan mengenai keterbatasan penelitian yang dilakukan. Sebagai penutup, diberikan saran yang dapat menjadi masukan dan perbaikan dalam penelitian ini agar dapat menjadi pertimbangan untuk penelitian selanjutnya di masa yang akan datang.