

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Peradaban kini tengah berada pada transisi gelombang revolusi industri terbaru yaitu masyarakat 5.0 atau dikenal dengan *society* 5.0. Era revolusi ini merepresentasikan gagasan konsep masyarakat yang berpusat pada manusia dan berbasis teknologi dengan berlandaskan pada unsur industri keempat dengan karakteristik digitalisasi. Konsep *society* 5.0 memberikan penekanan terhadap komponen manusia untuk berpikir secara kompleks, sistematis dan kreatif sehingga membentuk masyarakat super pintar yang dapat menyelesaikan tantangan dan permasalahan (Rostikawati, 2021).

Masyarakat 5.0 adalah keniscayaan yang tidak dapat dihindari. Era disrupsi ini memaksa perusahaan-perusahaan untuk berpikir strategik, memunculkan gagasan-gagasan baru yang kreatif dan inovatif sehingga perusahaan tidak ketinggalan zaman dan mampu bersaing di tengah gejolak transisi perubahan revolusi yang terjadi. Perusahaan dalam menghadapi tantangan era disrupsi harus menyesuaikan diri dengan melakukan berbagai perubahan internal. Perubahan-perubahan tersebut mengarah kepada pengembangan organisasi yang lebih baik. Perubahan organisasi bertujuan untuk memenuhi tuntutan perkembangan bisnis, meningkatkan efisiensi dan efektivitas, dan memperkuat kemampuan organisasi dalam menghadapi berbagai faktor yang mengancam kelangsungan bisnis agar perusahaan atau organisasi dapat bertahan dan berkembang (Zainal et al., 2017).

Kualitas sumber daya manusia suatu perusahaan menentukan kemampuan perusahaan untuk bertahan dalam lingkungan bisnis yang kompetitif akibat perubahan teknologi, preferensi konsumen, dan lingkungan bisnis. Oleh karena itu, keberadaan karyawan harus dikelola dengan baik dan diperhatikan peningkatan kinerjanya. Definisi kinerja menurut (Suhendi & Anggara, 2018), yaitu hasil pekerjaan yang telah dilaksanakan oleh karyawan sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan dalam jangka waktu tertentu, kemudian hasil pekerjaan tersebut dibandingkan dengan kriteria hasil kerja, capaian kerja, atau standar yang telah

ditetapkan. Kinerja karyawan ditentukan oleh dua hal yaitu kemampuan individual dan dukungan organisasi. Kemampuan individual secara psikologis terdiri dari kecerdasan intelektual (IQ), kemampuan pendidikan, dan pemahaman terhadap tugas. Dukungan organisasi berbentuk pengorganisasian, penyediaan fasilitas, penetapan teknologi, kenyamanan lingkungan dan kondisi pekerjaan, kemampuan pimpinan dalam membangun sistem kerja, hubungan industrial yang harmonis, serta pengembangan kompetensi karyawan (Sinambela, 2021).

Perusahaan dalam upaya melakukan perubahan dipastikan terdapat penolakan dan perlawanan yang diwujudkan dengan perilaku kontraproduktif sehingga karyawan tidak berkontribusi secara maksimal terhadap kinerjanya. Winardi (2019), mengemukakan bahwa sebuah perubahan sempurna apabila tidak diterima oleh para pekerja, maka perubahan tersebut tidak akan mencapai hasil seperti yang diinginkan. Fokus utama pada konsep perubahan organisasi adalah untuk mengurangi kekuatan-kekuatan yang dapat mengurangi kemungkinan keberhasilan implementasi perubahan, dan pada saat yang bersamaan, diupayakan untuk meningkatkan dampak dari kekuatan-kekuatan yang mendukung perubahan. Kesiapan individu untuk berubah (*individual readiness for change*) memberikan berbagai manfaat terhadap implementasi perubahan organisasi. Adanya kesiapan berubah pada individu dapat mengurangi resistensi dan kegagalan implementasi perubahan. Menurut Gunawan et al., (2021), kesiapan berubah terkait dengan perilaku, keinginan dan keyakinan dari individu mengenai urgensi perubahan diperlukan dan kemampuan perusahaan untuk menerapkan perubahan tersebut dengan baik. Oleh karena itu, kesiapan berubah individu akan dipengaruhi berbagai faktor, antara lain konten perubahan, proses pelaksanaan perubahan, konteks perubahan, dan karakteristik individu yang terlibat. Penilaian terhadap hal-hal ini akan menjadi dasar pilihan individu untuk menunjukkan tingkah laku menolak (resistensi) atau mendukung usaha perubahan.

Penelitian mengenai kesiapan berubah pernah dilakukan oleh Shah et al., (2017), ditemukan bahwa *individual readiness for change* dipengaruhi oleh dua faktor, yakni personal dan organisasional. Faktor personal didorong oleh efikasi diri (*self-efficacy*) dan ketahanan pribadi (*personal resiliency*), dimana kedua

komponen tersebut merupakan indikator dari modal psikologis (*psychological capital*). Faktor organisasional didorong oleh persepsi dukungan organisasi (*perceived organizational support*), kepemimpinan, dan komitmen organisasi. (Usman, 2020), memberikan definisi terkait kepemimpinan adalah tindakan untuk mempengaruhi, mengoordinasi, mengarahkan, dan mengambil keputusan. Beberapa hasil dari penelitian terdahulu disebutkan bahwa tingkat kesiapan karyawan terhadap perubahan dan kinerja karyawan dipengaruhi oleh kepemimpinan (Akbar & Tirtoprojo, 2021; Lutfiyanto et al., 2020; Marhayani & Byarwati, 2016; Yusril & Huda, 2016). Kepemimpinan tercermin dalam perilaku individu yang sering disebut dengan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan transformasional merupakan salah satu filosofi kepemimpinan yang mempengaruhi kesiapan anggota organisasi untuk berubah.

Kepemimpinan transformasional adalah tindakan pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya sehingga dapat memberikan kinerja terbaik melebihi yang diharapkan dengan komponen pengaruh ideal, motivasi yang menginspirasi, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individu. Yukl (2017), berpendapat bahwa kepemimpinan transformasional lebih penting dalam lingkungan yang dinamis dan tidak stabil yang meningkatkan kebutuhan akan perubahan. Pernyataan ini sejalan dengan studi terdahulu yang dilakukan oleh Hussain et al. (2020), bahwa gaya kepemimpinan transformasional lebih tepat diterapkan dalam menghadapi dinamika perubahan lingkungan saat ini. Kepercayaan, rasa kagum, kesetiaan, hormat terhadap pemimpin, berpikir kritis, termotivasi untuk melakukan hal-hal yang diinginkan dan peningkatan kinerja merupakan dampak positif yang akan diperoleh jika menerapkan kepemimpinan transformasional (Sudaryo et al., 2018).

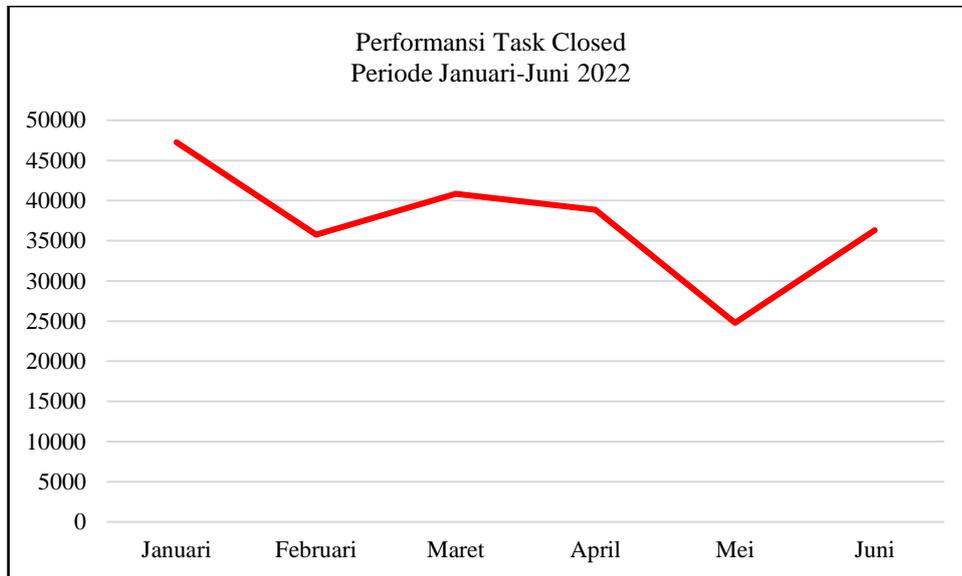
Modal psikologis (*psychological capital-PsyCap*) adalah keadaan psikologis positif dalam diri individu yang dapat menguatkan proses kognitif, persepsi pekerja mengenai apa yang sesungguhnya dapat mereka capai, dan penilaian atas kemampuan individu untuk mengatasi hambatan dengan usaha dan ketekunan (Amaliah & Wardani, 2021). *Psychological capital* adalah karakteristik yang seharusnya dimiliki karyawan untuk menciptakan perilaku organisasi yang positif di tempat kerja. Adiratna et al., (2018), dalam penelitiannya ditemukan

bahwa *Psycap* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan karyawan untuk berubah. Beberapa penelitian telah dilakukan untuk mengeksplorasi pengaruh antara *psycap* dengan kinerja karyawan. Temuan penelitian menunjukkan hasil serupa, yaitu *psycap* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Saithong & Ussahawanitchakit, 2016; Soleha et al., 2014; Polatci & Akdogan, 2014; Kappagoda et al., 2014).

Perceived organizational support (POS), merupakan penilaian karyawan secara menyeluruh mengenai seberapa besar perusahaan menghargai upaya yang telah diberikan serta peduli terhadap kesejahteraan mereka berdasarkan bagaimana perusahaan menilai kinerja pekerjaannya (Eisenberger & Stinglhamber, 2011). Hasil penelitian yang dilakukan oleh Dharmawan & Nurtjahjanti, (2017), dikemukakan bahwa terdapat pengaruh positif antara POS terhadap *readiness for change*. Karyawan dengan POS yang tinggi, maka kesiapan untuk berubah semakin meningkat. Penelitian yang berkaitan *perceived organizational support* juga memberikan hasil yang sejalan. Riantoko et al., (2017), dalam studinya ditemukan bahwa POS berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian tentang peran *readiness for change* sebagai mediator dalam mempengaruhi kinerja dilakukan oleh Hidayat et al., 2021; Purba et al., 2021; Sasono et al., 2020, menunjukkan hasil bahwa *readiness for change* dapat berperan sebagai mediator dalam mempengaruhi variabel lain terhadap kinerja karyawan.

PT Telkom, Tbk merupakan perusahaan yang menyediakan layanan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) dan jaringan telekomunikasi. PT Telkom, Tbk menerapkan strategi bisnis dan operasional yang berfokus kepada pelanggan. Hal ini merupakan upaya perusahaan dalam bertransformasi digital. Transformasi digital PT Telkom, Tbk menjadikan perusahaan lebih ramping dan lincah sehingga perusahaan mudah menyesuaikan diri dalam industri telekomunikasi yang berubah sangat cepat. Berdasarkan *Corporate Strategic Scenario Telkom Group 2020-2024* (CSS 2020-2024), perusahaan memiliki visi untuk menjadi digital telco pilihan utama untuk memajukan masyarakat. Perusahaan untuk mewujudkan visi tersebut maka merumuskan arahan transformasi organisasi, dengan melakukan penyesuaian pada struktur organisasi.

Dengan demikian seluruh unit bisnis yang ada di PT Telkom, Tbk mengalami perubahan. Karyawan dituntut untuk bisa memahami dan beradaptasi dengan cepat terkait dengan tanggung jawab pekerjaan dan operasional sistem yang baru.



Sumber: Dashboard monitoring PT. Telkom, Tbk

Gambar 1.1.
Performansi Karyawan

Gambar 1.1. menjelaskan total pekerjaan atau *order* dari bulan Januari sampai dengan Juni yang telah diselesaikan oleh karyawan. Berdasarkan gambar tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan cenderung mengalami penurunan. Kondisi demikian dilatarbelakangi oleh ketidaksiapan karyawan dalam menghadapi kebijakan perubahan transformasi organisasi yang diterapkan oleh manajemen. Karyawan masih membutuhkan waktu untuk beradaptasi dengan tugas-tugas baru, dimana tugas baru di bidang teknologi informasi terkenal dengan tugas yang rumit dan kompleks.

Penelitian terdahulu mengenai modal psikologis memberikan hasil bahwa karyawan yang memiliki modal psikologis yang baik dapat meningkatkan kesiapan karyawan untuk menghadapi kondisi perubahan (Munawaroh et al., 2021). Namun, Putra et al., (2021), dalam penelitiannya mendapatkan hasil yang berbeda yaitu modal psikologis tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kesiapan untuk berubah. Seseorang dengan modal psikologis yang mumpuni dapat meningkatkan

kinerja pekerjaan mereka, sebagaimana hasil dari temuan (Sameer et al., 2019). Disisi lain, Saman & Wirawan, (2021) pada penelitiannya mendapatkan hasil yang berbeda bahwa modal psikologis tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap rendah atau tingginya kinerja karyawan.

Temuan penelitian Ming-Chu & Meng-Hsiu, (2015) menyatakan bahwa POS secara signifikan mempengaruhi kesiapan karyawan untuk berubah. Hasil yang bertolak belakang ditemukan oleh Raditya et al., (2021), yang menyatakan bahwa dukungan organisasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kesiapan berubah karyawan. Penelitian terdahulu mengenai POS memberikan hasil bahwa persepsi dukungan organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, sebagaimana yang ditemukan oleh (Fachriansyah et al., 2021; Gemilang & Riana, 2021; Irianti & Bernarto, 2021; Lee et al., 2021; Pratiwi & Muzakki, 2021). Hasil yang berbeda ditemukan oleh beberapa penelitian yang dilakukan Agustiningrum, 2016; Defrionaldo & Rivai, 2019; Ihtian, 2014; Pratiwi & Muzakki, 2021; Purnami, 2017, bahwa persepsi dukungan organisasi tidak terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Studi dari Sari, (2018), menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kesiapan untuk berubah. Disisi lain hasil yang bertolak belakang ditemukan oleh Susyanto, (2019), bahwa yang model pemimpin transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kesiapan karyawan untuk berubah. Studi yang berkaitan dengan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja karyawan (Ausat et al., 2022; Chammas & Hernandez, 2019; Jaroliya & Gyanchandani, 2022; Oktafia et al., 2021). Beberapa penelitian terdahulu menemukan hasil tidak serupa, misalnya penelitian yang dilakukan oleh Kawiana et al., 2020; Kuswady & Hendarsjah, 2022; Maharani et al., 2021; Zaman et al., 2020; Asbari et al., 2020 memberikan hasil bahwa kinerja karyawan tidak mengalami peningkatan dengan adanya perilaku kepemimpinan transformasional.

Kebaruan (novelty) pada penelitian ini adalah pengembangan hasil riset sebelumnya dikombinasikan dengan topik yang sedang trending saat ini. Berdasarkan fenomena dan *research gap* yang terjadi, peneliti tertarik untuk

mengkaji lebih dalam terkait peran kesiapan individu untuk berubah dan faktor-faktor pendukung dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan.

1.2. Rumusan Masalah

Disrupsi teknologi dan perubahan terencana diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan, namun disisi lain yang terjadi di lapangan kinerja karyawan mengalami penurunan. Kendala yang dihadapi oleh karyawan terdiri dari beberapa faktor, yaitu (1) eskalasi penanganan *error* atau *fallout* (FO) pada sistem yang baru masih lambat, sehingga yang seharusnya dalam satu hari dapat terselesaikan lebih dari 10 order menjadi lebih sedikit; (2) pemahaman mengenai prosedur penyelesaian FO masih belum jelas, sehingga *task* tidak terlihat ada pergerakan di sistem (*stuck*); (3) minimnya *person in charge* (PIC) yang *dedicated* untuk mengkoordinasikan kendala internal sehingga pemasalahan pada proses *provisioning* order tidak tersolusikan; (4) sosialisasi dari produk serta sistem baru yang masih minim sehingga karyawan memiliki keterbatasan dalam melakukan pekerjaan dan pada akhirnya output yang dihasilkan tidak maksimal; (5) sistim pembagian tugas masih belum jelas dari pemimpin yang menyebabkan beban kerja tidak merata; (6) otomatisasi sistem masih belum optimal sehingga harus melakukan update secara manual agar terhitung output.

1.3. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan fenomena *gap* dan latar belakang permasalahan terdapat beberapa pertanyaan penelitian, yaitu sebagai berikut:

1. Apakah *psychological capital* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *readiness for change* pada karyawan PT. Telkom, Tbk?
2. Apakah *perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *readiness for change* pada karyawan PT. Telkom, Tbk?
3. Apakah *transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *readiness for change* pada karyawan PT. Telkom, Tbk?
4. Apakah *psychological capital* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Telkom, Tbk?
5. Apakah *perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Telkom, Tbk?

6. Apakah *transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Telkom, Tbk?
7. Apakah *readiness for change* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Telkom, Tbk?
8. Apakah *readiness for change* berpengaruh positif dan signifikan dalam memediasi pengaruh *psychological capital* terhadap kinerja karyawan PT. Telkom, Tbk?
9. Apakah *readiness for change* berpengaruh positif dan signifikan dalam memediasi pengaruh *perceived organizational support* terhadap kinerja karyawan PT. Telkom, Tbk?
10. Apakah *readiness for change* berpengaruh positif dan signifikan dalam memediasi pengaruh *transformational leadership* terhadap kinerja karyawan PT. Telkom, Tbk?

1.4. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan diatas, maka tujuan dari penelitian adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh *psychological capital* terhadap *readiness for change* pada karyawan PT. Telkom, Tbk.
2. Menganalisis pengaruh *perceived organizational support* terhadap *readiness for change* pada karyawan PT. Telkom, Tbk.
3. Menganalisis pengaruh *transformational leadership* terhadap *readiness for change* pada karyawan PT. Telkom, Tbk.
4. Menganalisis pengaruh *psychological capital* terhadap kinerja karyawan PT. Telkom, Tbk.
5. Menganalisis pengaruh *perceived organizational support* terhadap kinerja karyawan PT. Telkom, Tbk.
6. Menganalisis pengaruh *transformational leadership* terhadap kinerja karyawan PT. Telkom, Tbk.
7. Menganalisis pengaruh *readiness for change* terhadap kinerja karyawan PT. Telkom, Tbk.

8. Menganalisis pengaruh *readiness for change* dalam memediasi *psychological capital* terhadap kinerja karyawan PT. Telkom, Tbk.
9. Menganalisis pengaruh *readiness for change* dalam memediasi *perceived organizational support* terhadap kinerja karyawan PT. Telkom, Tbk.
10. Menganalisis pengaruh *readiness for change* dalam memediasi *transformational leadership* terhadap kinerja karyawan PT. Telkom, Tbk.

1.5. Manfaat Penelitian

Penelitian yang telah dilakukan diharapkan dapat memberikan dua manfaat, yaitu sebagai berikut:

a. Manfaat Praktis

1. Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan kepada pihak manajemen dan pimpinan di PT. Telkom, Tbk dalam membuat keputusan, dan mengambil kebijakan untuk meningkatkan kinerja karyawan serta menjadi bahan evaluasi agar senantiasa memberikan dukungan terbaik kepada para karyawan.
2. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan informasi kepada PT. Telkom, Tbk terkait faktor-faktor yang memiliki peranan penting dalam mendukung kesiapan karyawan dan ketika menghadapi perubahan.

b. Manfaat Akademis

1. Hasil penelitian diharapkan dapat dapat memperkaya konsep pengetahuan dalam bidang manajemen sumber daya manusia sehingga dapat diterapkan di tempat kerja atau bisnis ketika dihadapkan pada permasalahan yang serupa.
2. Hasil penelitian memberikan bukti-bukti empiris sehingga dapat digunakan untuk penelitian lanjutan dengan topik terkait.

1.6. Batasan Penelitian

Batasan masalah penelitian diperlukan agar penelitian terhindar dari pengumpulan data yang tidak perlu. Oleh karena itu batasan dalam penelitian ini adalah karyawan pada divisi *Digital Connectivity Service (DCS)*.

1.7. Sistematika Penulisan

Peneliti membagi sistematika penulisan kedalam lima bab agar mempermudah penyusunan dan pembahasan penelitian. Perincian mengenai kelima bab adalah sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab pertama pendahuluan yang berisikan latar belakang masalah, rumusan masalah, pertanyaan penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab kedua tinjauan pustaka yang berisikan tentang literatur terkait dengan variabel yang diteliti, penelitian terdahulu, kerangka berpikir dan pengembangan hipotesis.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ketiga metode penelitian berisikan tentang subjek dan objek penelitian, populasi dan sampel, operasionalisasi variabel, pengumpulan data, metode analisis data dan diagram alir.

BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Bab keempat analisis dan pembahasan berisikan tentang temuan yang diperoleh dari penelitian.

BAB V PENUTUP

Bab kelima berisikan kesimpulan, saran, implikasi dan kelemahan berdasarkan hasil keseluruhan pembahasan penelitian.