

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Organisasi adalah suatu sistem yang mencakup beberapa komponen yang pada umumnya saling berkaitan atau saling berhubungan antara satu dan lainnya mulai dari tujuan, nilai-nilai, dan lainnya (Simatupang et al., 2022). Sebagai upaya untuk menghadapi persaingan, organisasi harus mampu mengembangkan solusi yang praktis terhadap lingkungan bisnis yang terdapat perubahan secara cepat dan menghadapi perubahan yang ada. Sebuah organisasi di dalamnya pasti selalu mengalami perubahan guna mempertahankan eksistensi, daya tahannya serta mempertahankan tujuan dari organisasi tersebut (Kamuri, 2022). Dalam rangka memastikan bahwa sebuah organisasi dapat bertahan dari masyarakat dan teknologi informasi yang berkembang, sangatlah perlu untuk berhadapan berbagai perubahan yang meningkat di lingkungan kerja dilihat dari faktor internal maupun eksternal.

Semua perubahan organisasi yang biasanya dilakukan akan selalu mengarah pada peningkatan efektivitas dari organisasi tersebut. Hal ini dengan tujuan sebagai bentuk upaya untuk melakukan perbaikan dari kemampuan organisasi dalam melakukan penyesuaian terhadap perubahan pada lingkungan serta perubahan pada perilaku individu atau anggota yang ada di organisasi (Robbins & Judge, 2008). Perubahan organisasi ialah proses terencana untuk melakukan pengembangan kemampuan suatu organisasi terhadap kondisi serta lingkungan kerja yang terus berubah. Hal ini dilakukan guna mencapai kinerja karyawan atau *employee performance* yang optimal yang nantinya akan dilaksanakan oleh seluruh anggota organisasi. Perubahan yang terjadi mulai dari sistem kerja, fasilitas kerja, dan struktur organisasi adalah beberapa contoh perubahan yang bisa terjadi.

Perubahan yang terjadi di dalam suatu organisasi bukan semata-mata hanya untuk kepentingan dari organisasi tersebut, melainkan juga untuk manusia sebagai penggerak yang ada di dalam organisasi. Sebuah organisasi tentunya tidak luput dari keterlibatan manusia di dalamnya, manusia yaitu karyawan yang bertanggung

jawab besar dalam pergerakan organisasi untuk terus maju. Untuk mencapai tujuan dari suatu perubahan organisasi, setiap karyawan tentunya memiliki perbedaan pemikiran, perilaku, dan juga jalan, yang berdampak kepada perbedaan dari *employee performance* (Karuniawati, 2021). Tak hanya itu, performansi atau *employee performance* ini juga bukan tidak mungkin untuk meningkat maupun menurun.

Keterlibatan seluruh jajaran organisasi atau karyawan khususnya dalam pemahaman dari tujuan adanya perubahan organisasi yang terjadi sangatlah penting. Oleh karena itu, sangatlah penting meyakinkan seluruh jajaran yang ada organisasi bahwa perubahan yang sedang atau akan dilakukan memiliki implikasi yang luas terhadap kesejahteraan untuk siapa saja yang ada di dalam organisasi. Pada dasarnya tujuan dari perubahan organisasi menurut Rifa'i (2017) adalah: 1). Peningkatan efektivitas dari organisasi; 2). Peningkatan kesejahteraan untuk seluruh jajaran organisasi; 3). Berorientasi melakukan proses kepada masa depan; 4). Melakukan pendekatan diri kepada pelanggan ataupun pengguna jasa organisasi.

PT. Telkom Indonesia Witel Jambi juga mengalami transformasi organisasi. Sebagai perusahaan milik negara terkemuka di Indonesia, PT. Telkom Indonesia (Persero) Tbk fokus pada penyediaan layanan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) serta infrastruktur telekomunikasi. Dilansir dari laman resmi milik Telkom Indonesia (2023), perusahaan ini didirikan pada tahun 1856, Telkom telah menjadi pemimpin industri telekomunikasi di tanah air. Perusahaan ini menyediakan berbagai solusi terpadu, termasuk layanan telekomunikasi, jaringan data, media digital, serta beragam layanan teknologi informasi lainnya.

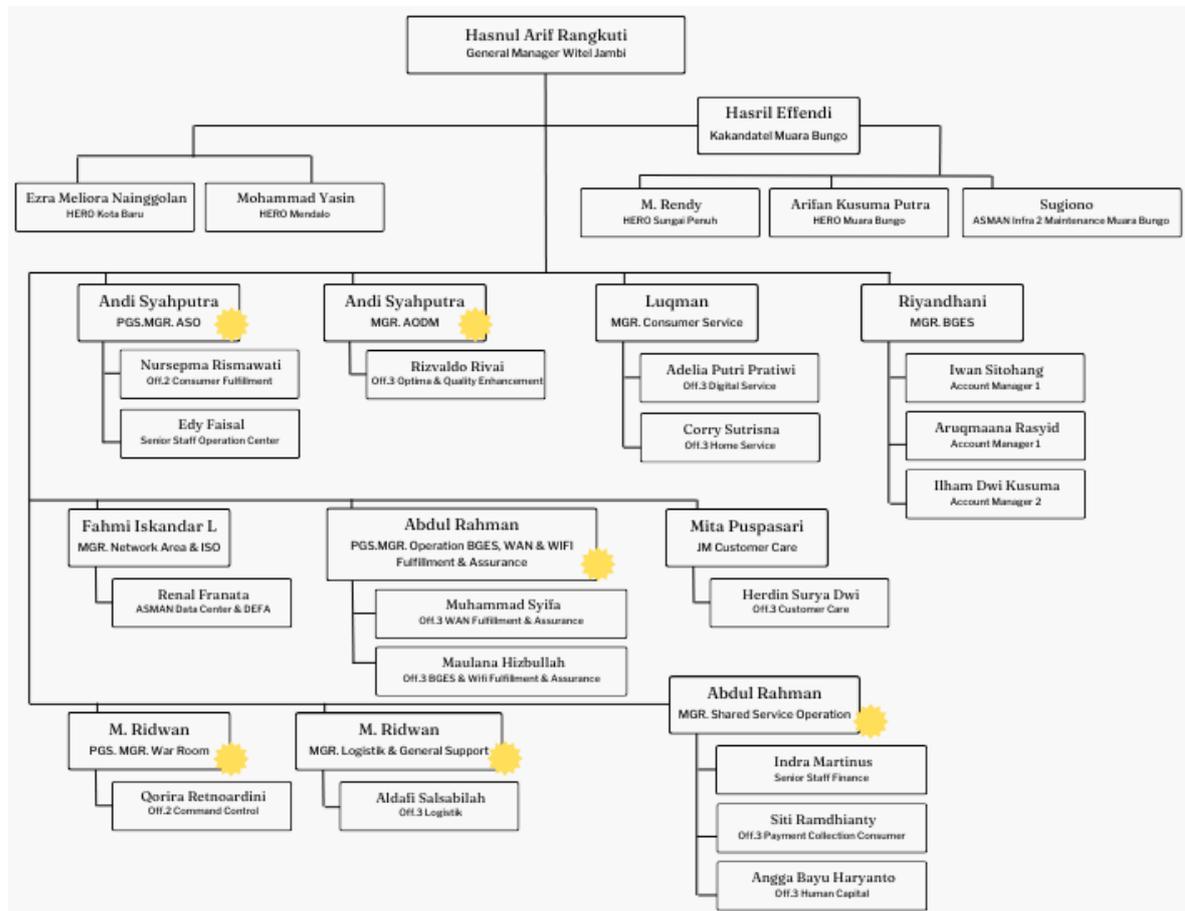
Telkom Group melaksanakan transformasi menyeluruh untuk menjadi perusahaan telekomunikasi digital terdepan. Strategi ini mencakup perubahan dalam aspek bisnis dan operasional, dengan fokus utama pada kepuasan pelanggan. Tujuan transformasi ini adalah menciptakan struktur organisasi Telkom Group yang lebih ramping dan adaptif, mampu merespons cepat terhadap dinamika industri telekomunikasi yang terus berubah. Dengan organisasi yang lebih efisien dan

efektif, Telkom Group berharap dapat memberikan pengalaman pelanggan yang unggul dan berkualitas tinggi.

Berdasarkan laman resmi milik perusahaan, Telkom Indonesia memulai penerapan *Fixed Mobile Convergence (FMC)* pada Juli 2023. Langkah ini diawali dengan persetujuan pemegang saham independen untuk memisahkan (*spin-off*) IndiHome ke Telkomsel, yang disahkan dalam Rapat Umum Pemegang Saham Tahunan Telkom pada 30 Mei 2023 di Jakarta. Pemisahan IndiHome ini merupakan bagian dari implementasi FMC, yang termasuk dalam strategi utama "Five Bold Moves" Telkom Group (PT. Telkom Indonesia, 2024). Tujuannya adalah mendorong inklusi digital dengan meningkatkan kualitas dan jangkauan konektivitas secara lebih luas dan merata. Melalui sinergi antara IndiHome dan Telkomsel, Telkom Group bertujuan memudahkan akses masyarakat terhadap berbagai layanan digital.

Perusahaan menyatakan jika dari perspektif bisnis, penggabungan layanan broadband ini bertujuan untuk mengoptimalkan efisiensi belanja modal perusahaan dan memaksimalkan nilai bagi seluruh pemangku kepentingan. Strategi ini sejalan dengan arahan Menteri BUMN yang menetapkan fokus Telkomsel pada segmen *Business to Customer (B2C)*, sedangkan Telkom akan berkonsentrasi pada segmen *Business to Business (B2B)*. Dengan potensi pasar yang besar dan meningkatnya kebutuhan digitalisasi di berbagai perusahaan dan instansi, Telkom memiliki peluang signifikan untuk menjadi pemain utama dalam sektor B2B.

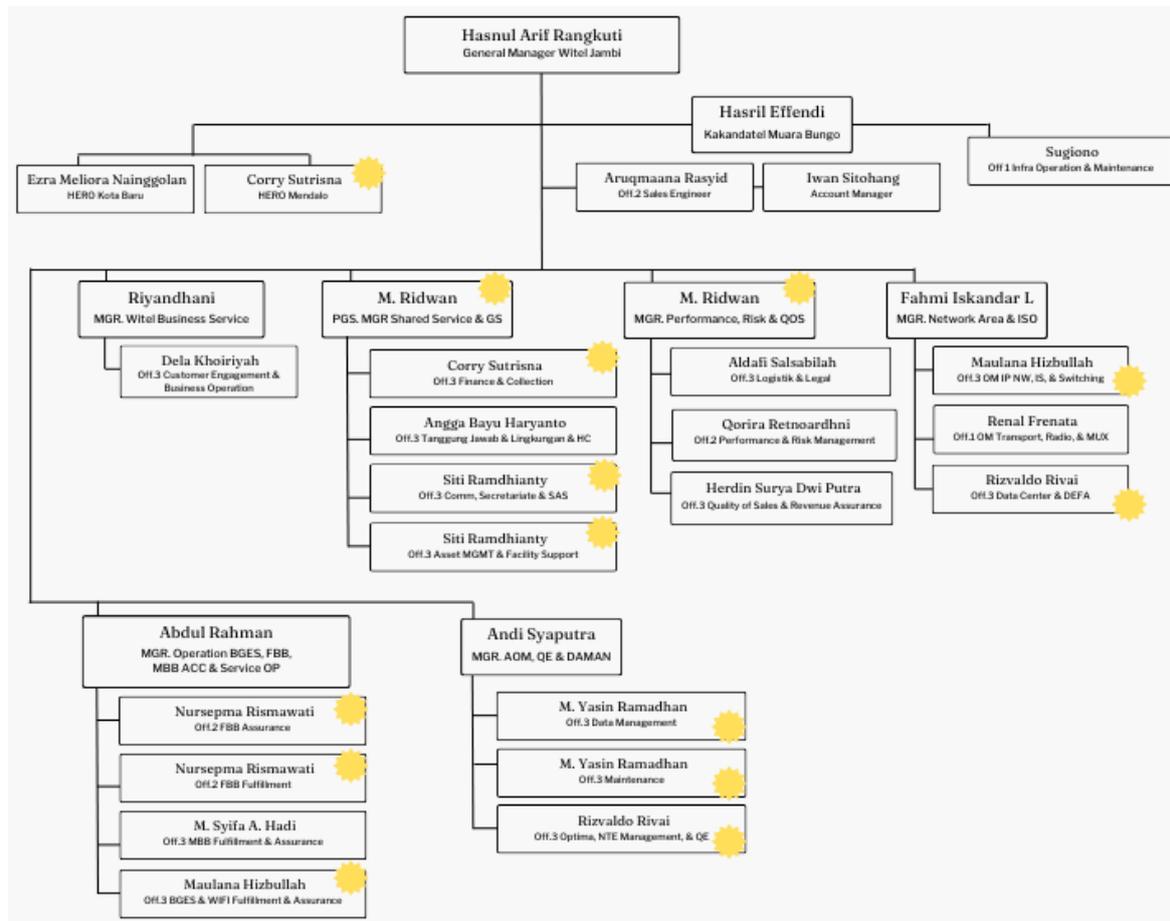
Perubahan yang terjadi ini berdampak tentunya pada struktur di dalam perusahaan. Hal ini pun juga terjadi pada struktur organisasi atau struktur karyawan pada PT. Telkom Indonesia khususnya di Witel Jambi. Perubahan ini dapat dilihat dari struktur organisasi atau struktur karyawan sebelum terjadi FMC berikut ini.



Gambar 1.1 Struktur organisasi sebelum FMC di Witel Jambi

Sumber : Data Karyawan Telkom Witel Jambi Tahun 2022

Sebelum terjadi FMC telah ada beberapa karyawan yang memegang dua posisi atau jabatan. Namun, jumlah karyawan yang memegang dua jabatan tersebut bertambah dikarenakan adanya perubahan organisasi di PT. Telkom Indonesia Witel Jambi khususnya FMC. Setelah terjadi FMC yang memang telah diarahkan oleh PT. Telkom Indonesia pusat, struktur organisasi atau struktur karyawan berubah menjadi seperti berikut ini.



Gambar 1.2 Struktur organisasi sesudah FMC di Witel Jambi
Sumber : Data Karyawan Telkom Witel Jambi Tahun 2023

Dalam hal ini, perubahan yang struktur yang telah terjadi dan dapat dilihat di atas terdapat perbedaan yang signifikan mulai dari unit-unit yang berubah yang lebih disesuaikan dengan visi atau fokus perusahaan saat ini. Kemudian, dari perubahan unit-unit ini, para staf ataupun karyawan pun beberapa ada yang berpindah tugas bahkan terdapat karyawan yang memegang dua jabatan ataupun lebih. Hal ini tentunya didasarkan pada tujuan organisasi khususnya PT. Telkom Indonesia yang merupakan perusahaan yang terus mengalami perubahan. Selain itu, hal ini juga merupakan implementasi tujuan dari transformasi yang dilakukan yaitu agar perusahaan menjadi lebih *lean* (ramping). Hal ini juga diperkuat dalam wawancara yang dilakukan pada salah satu karyawan di PT. Telkom Indonesia Witel Jambi.

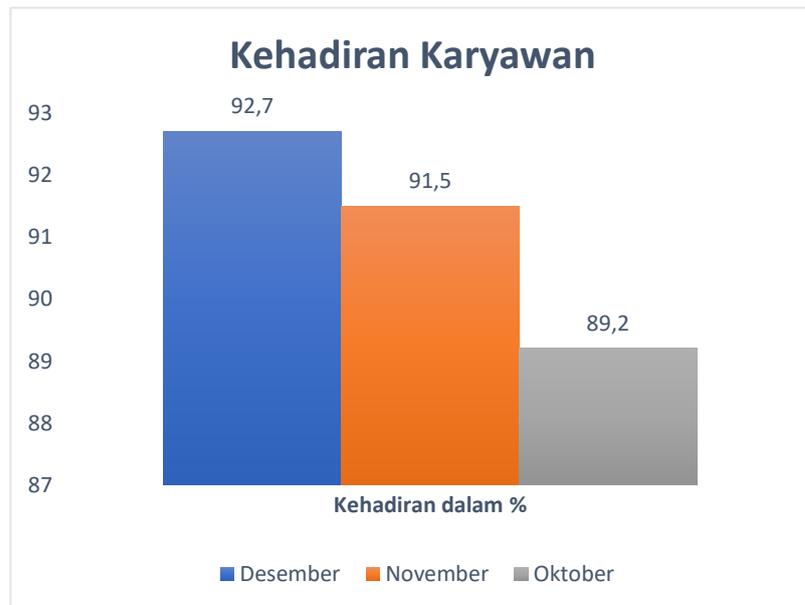
“...ooh... kalau untuk perubahan organisasi ada ya, karena seperti yang Nabila juga udah tau. Kalau misalnya di Telkom tahun 2023 itu ada transformasi organisasi nih. Jadi, perpindahan dari Indihome dari Telkom ke Telkomsel, jadi memang beberapa struktur dari organisasi itu berubah. Contohnya misalnya dari sales Indihome sampe Customer Care itu kan juga berubah tuh, unitnya dipindah nggak lagi di Telkom. Nah, kebetulan saya juga terdampak dari awalnya di Customer Care...” H (Karyawan Officer 3 Quality of Sales dan Revenue Assurance PT. Telkom Witel Jambi, 7 Desember 2023 Pukul 14.16 WIB)

“...kalau perubahan dari aku sih dipindah unitnya dari yang sebelumnya di Indihome selama 2 tahun, terus sekarang pindah ke Indibiz udah mau setahun...” M (Karyawan Digital Marketing Operation PT. Telkom Witel Jambi, 7 Desember 2023 Pukul 10.54 WIB)

Berdasarkan dari perubahan struktur organisasi dan diperkuat oleh hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa memang sering terjadi perubahan besar ataupun kecil di PT. Telkom Indonesia Witel Jambi. Hal ini yang kemudian mendorong para karyawan untuk bisa *agile* dengan perubahan yang terjadi, mulai dari perubahan kontrak, unit, hingga jobdesk dari karyawan yang ditimbulkan oleh perubahan tersebut.

Perubahan tersebut juga menimbulkan beberapa dampak yang muncul pada performansi karyawan yang ditunjukkan pada kehadiran karyawan, efisiensi kinerja karyawan, kualitas kinerja, dan *gap* kemampuan karyawan. Kehadiran pada karyawan PT. Telkom Indonesia memiliki perbedaan pada karyawan organik dan karyawan *outsourcing*. Hal ini dikarenakan sistem presensi atau absensi pada karyawan organik menggunakan sistem *online*. Sedangkan pada karyawan *outsourcing*, sistem presensi atau absensi kembali ke agensi mereka masing-masing. Ada pula dari beberapa karyawan *outsourcing* yang sistem absensi atau presensi yang masih kurang jelas.

Sehubungan dengan itu, peneliti melakukan observasi langsung terkait kehadiran karyawan. Di antara para karyawan baik organik maupun *outsourcing* masih banyak yang melakukan izin ataupun terlambat saat masuk kantor. Berikut ini data yang telah didapat dari observasi terkait data awal yang telah peneliti lakukan.



Gambar 1.3 Persentase Kehadiran Per-Bulan

Sumber : Data Observasi Kehadiran Karyawan Unit X Tahun 2023

Berdasarkan observasi yang telah dilakukan, menunjukkan bahwa karyawan khususnya pada unit X terdapat karyawan yang masih mengalami inkonsistensi dalam perihal kehadiran khususnya izin dan keterlambatan. Gambar bagan kehadiran diatas menunjukkan bahwa kehadiran yang telah dihitung berdasarkan kehadiran tepat waktu, yaitu sesuai dengan sebagaimana aturan yang berlaku di perusahaan. Pada setiap bulannya yang telah diobservasi sejak bulan Oktober, tiap bulannya terdapat karyawan yang absen dan terlambat, sehingga tidak tercapai kehadiran secara penuh yaitu 100%. Hal ini juga didukung dengan tidak adanya sistem absensi yang jelas setelah adanya perubahan.

Selain itu, masalah pada performansi karyawan ditunjukkan juga pada efisiensi kinerja karyawan. Hal ini dapat ditunjukkan dari hasil wawancara yang telah dilakukan kepada karyawan yang telah mengalami transformasi organisasi di PT. Telkom Indonesia Witel Jambi.

“Dari sisi efisiensi jadi sangat berkurang, karena orang yang selama ini ngerjain A, contoh inpuiter, berganti orangnya karena transformasi organisasi. nah orang baru ini kan perlu adaptasi banget ya, belum bisa langsung cepet ngerjainnya, jadi kurang efisiensinya ya...” M (Karyawan Digital Marketing Operation PT. Telkom Witel Jambi, 6 Desember 2024 Pukul 10.09 WIB)

Dari hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa kendala yang sering muncul tiap adanya perubahan organisasi adalah efisiensi dari kinerja karyawan. Menurut Tesselonika et al. (2021), efisiensi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan apabila tiap perubahan atau transformasi organisasi terjadi di perusahaan dan terjadi perpindahan posisi karyawan. Karyawan yang dipindahkan posisi atau jabatannya akan membutuhkan waktu untuk beradaptasi dan hal ini tidak dapat dilakukan secara instan.

Selain itu, terdapat juga masalah lain terkhususnya pada para karyawan yang terdampak perubahan organisasi yang terjadi contohnya dari segi kualitas kerja karyawan. Pada karyawan yang dipindahkan atau berubah jabatan kerjanya dari sebelumnya.

“Kualitas kerja pasti terdampak apabila jobdesk yang diberikan baru ...” H (Karyawan Officer 3 Quality of Sales dan Revenue Assurance PT. Telkom Witel Jambi, 7 Desember 2023 Pukul 14.16 WIB)

Para karyawan yang mengalami *rolling* jabatan dikarenakan perubahan organisasi di awal akan merasakan perubahan kualitas kerja diawal akibat jobdesk yang baru. Hal tersebut terjadi pasti apabila di awal masa transisi saat transformasi atau perubahan organisasi itu terjadi di perusahaan.

Selain itu, terkait kualitas kerja juga dapat dilihat dari sisi konsumen. Setelah dilakukan survei testimoni serta masukan terkait layanan telkom, tidak sedikit yang memberikan pendapat negatif. Hal ini dibuktikan dengan melakukan survei langsung kepada konsumen yang selama ini telah menggunakan layanan dari PT. Telkom Indonesia. Berikut merupakan beberapa hasil *review* yang didapatkan di lapangan terkait kualitas pelayanan atau kinerja karyawan di PT. Telkom Indonesia Witel Jambi.

*“Tagihan yang naik tanpa pemberitahuan”
“Lebih dimudahkan untuk pengaduan”
“Pemasangan yang harus dipercepat”*

Sumber: Hasil Survey GForm Testimoni Pelanggan Telkom untuk Customer Engagement Project unit X Bulan September 2023

Review pelayanan dari pelanggan atau pengguna layanan tentunya merupakan salah satu bukti yang menggambarkan kualitas dari kinerja para

karyawan. Berdasarkan data lapangan, dari 13 pelaku usaha yang menggunakan layanan Telkom sebagian besar menyampaikan bahwa kualitas layanan belum dirasa maksimal dan butuh pengembangan yang lebih baik lagi. Menurut penelitian Nasution (2020), kualitas kerja berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan. Kualitas kerja merupakan cara dimana para karyawan diberi kesempatan untuk turut berperan menentukan cara mereka bekerja untuk mencapai tujuan organisasi.

Kemudian, didapatkan juga dari wawancara yang telah dilakukan dari sisi kinerja karyawan dalam rangka mendukung organisasi terkait kompetensi. Hal ini juga dijelaskan oleh karyawan yang telah terdampak dan mengikuti perubahan atau transformasi organisasi yang terjadi di PT. Telkom Indonesia Witel Jambi.

“...pasti akan ada gap terhadap karyawan yang terkena dampak rolling jobdesk...” H (Karyawan Officer 3 Quality of Sales dan Revenue Assurance PT. Telkom Witel Jambi, 7 Desember 2023 Pukul 14.25 WIB)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut didapatkan bahwa karyawan yang diberikan perubahan jabatan biasanya di awal masa transisi akan merasakan *gap* dari kompetensi yang dimiliki. Kemampuan yang diperlukan tentunya berbeda dengan yang dimiliki dan digunakan pada jabatan sebelumnya. Pada awal masa perubahan organisasi inilah karyawan merasa adanya keterbatasan kemampuan yang ada. Menurut penelitian Krisnawati dan Bagia (2021), kompetensi kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan permasalahan yang didapatkan di lapangan ditemukan empat kendala yang ditemukan terkait *employee performance*, yaitu kehadiran, efisiensi kinerja, kualitas kerja, *gap* kemampuan karyawan, dan tingkat kepuasan pelanggan. Hal ini dirasakan oleh para karyawan yang terdampak oleh perubahan atau transformasi yang terjadi di PT. Telkom Indonesia Witel Jambi. Kendala-kendala tersebut selalu terjadi selama awal masa transisi dari struktur organisasi Witel Jambi yang lama ke struktur organisasi Witel Jambi yang telah mengalami perubahan atau transformasi organisasi.

Semakin berkembangnya teknologi di masa sekarang serta adanya perubahan organisasi yang telah terjadi, karyawan di PT. Telkom Indonesia Witel

Jambi harus mampu untuk beradaptasi untuk perubahan. Kemampuan terkait beradaptasi untuk perubahan ini disesuaikan juga dengan keadaan organisasi. Keadaan organisasi setelah adanya perubahan organisasi atau FMC yaitu menjadi lingkungan yang cukup kompetitif dikarenakan perubahan yang juga konstan. Kemampuan untuk bertindak terhadap keadaan tersebut disebut juga dengan *workforce agility*.

Menurut penelitian Wahjunianto (2022), *workforce agility* berkontribusi terhadap tingkatan *employee performance*. Hal ini didukung juga dengan penelitian Karuniawati (2021) dan Lai et al., (2021), yang keduanya memiliki pandangan yang sama bahwa *workforce agility* atau kelincahan dari karyawan mempengaruhi performansi organisasi sejalan dengan performansi dari para karyawannya. Paul et al. (2020) beranggapan bahwa *workforce agility* pada tiap karyawan yang dikembangkan akan mengarahkan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi tersebut yaitu kompetensi profesional di bidangnya masing-masing. Berdasarkan pendapat beberapa ahli di atas, didapatkan kesimpulan yang jelas bahwa dalam rangka mengembangkan performansi atau *employee performance* terdapat hubungan atau dampak dari adanya kelincahan atau *workforce agility* dari karyawan.

Menurut Chen & Siau (2012), *workforce agility* merupakan suatu cara yang baru bagi suatu organisasi dengan tujuan melakukan pengembangan fleksibilitas serta daya respons dari organisasi. *Workforce agility* adalah kemampuan karyawan untuk memecahkan masalah yang ada sehari-hari. Selain itu, hal ini juga meliputi kemampuan karyawan untuk merespons serta mengatasi dengan cepat dan fleksibel perubahan lingkungan baik internal serta eksternal perusahaan yang tidak terduga. *Workforce agility* ini sangat diperlukan untuk karyawan agar menjadi lebih tangkas dan mampu menyesuaikan diri terhadap tuntutan perubahan. Selain itu, bisa dipahami juga dengan kemampuan untuk melakukan tindakan dalam suatu lingkungan yang dapat dikatakan kompetitif dikarenakan adanya perubahan yang konstan (Qin & Nembhard, 2010). Kemampuan ini juga diterapkan oleh karyawan di PT. Telkom Indonesia baik dari karyawan organik maupun non-organik. Berikut hasil wawancara yang dilakukan pada karyawan.

“...dari yang awalnya aku bisa mengkomunikasikan ke pelanggan, sekarang harus mengkomunikasikan ke stakeholder. Perpindahannya cepat, jadi dalam waktu satu bulan aku harus sudah paham apa yang aku kerjain...”
H (Karyawan Officer 3 Quality of Sales dan Revenue Assurance PT. Telkom Witel Jambi, 7 Desember 2023 Pukul 14.16 WIB)

“...mungkin kita lebih memperbanyak atau memperkuat kemampuan kita dan belajar hal baru itu jadi hal yang dipersiapkan untuk perubahan. Karena kan perubahan, bukan hal yang biso kito terka kito harus gimano kedepannyo, dan kito harus siap-siap...”
M (Karyawan Digital Marketing Operation PT. Telkom Witel Jambi, 7 Desember 2023 Pukul 10.54 WIB)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa di PT. Telkom Indonesia Witel Jambi pun perubahan yang dirasakan oleh karyawan sangat cepat dan tidak bisa diprediksi. Hal ini juga yang menuntut mereka untuk selalu siap dan tangkas terhadap perubahan yang nantinya akan terjadi pada mereka.

Industri modern ditandai oleh lingkungan yang sangat kompetitif, dicirikan oleh tantangan yang sulit diprediksi, dinamis, dan terus berubah. Fenomena ini telah menjadi fokus utama dalam dunia industri selama beberapa dekade terakhir (Tampubolon, 2020). Sebagai respons terhadap perubahan iklim industri yang signifikan, muncul tiga konsep organisasi yang menonjol: organisasi adaptif, organisasi fleksibel, dan perusahaan tangkas. Ketiga konsep ini telah menjadi paling dominan dan populer dalam diskusi manajemen modern. Secara esensi, konsep-konsep ini menggambarkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dan merespons perubahan dengan cepat dan efektif, sebagaimana dikemukakan oleh Sherehiy et al. (2014).

Kemampuan organisasi untuk melakukan adaptasi serta merespons adanya perubahan yang cepat tentunya dapat diwujudkan oleh karyawan di dalamnya. Menurut Agustin, et.al. (2020), organisasi yang mendorong budaya adaptabilitas serta mengembangkan karyawan yang memiliki kemampuan untuk beradaptasi dengan cepat akan lebih siap menghadapi perubahan apa pun yang mungkin terjadi di masa depan. Menurut Sharrock (2015), *workforce agility* dapat membantu organisasi dengan kelincahan tenaga kerjanya dalam menghadapi perubahan dan perusahaan atau organisasi perlu memiliki manajer yang gesit untuk membentuk tim yang memiliki ketangkasan kerja Kemampuan dari karyawan dalam menyelesaikan suatu masalah operasional minor tanpa harus menunggu supervisor

ataupun staf lainnya membuat kemungkinan bahwa karyawan tersebut nantinya lebih memahami masalah, tugas, dan proses kerja. Hal ini yang nantinya bisa jadi diterapkan pengalaman serta pengetahuan karyawan untuk mencegah ataupun mengatasi adanya kesulitan. Kemampuan untuk mencegah serta mengatasi masalah di lingkup pekerjaan tentunya merupakan kemampuan yang sangat berharga di perusahaan yang menerapkan karyawan untuk selalu *agile* (Sherehiy & Karwowski, 2014).

Adanya tuntutan untuk para karyawan untuk selalu *agile* terhadap perubahan-perubahan yang terjadi di organisasi dirasa bisa ikut memberikan dampak terhadap kinerja mereka. Kinerja yang dimaksud disini merupakan hasil dari pekerjaan karyawan mulai dari kualitas serta kuantitas yang telah dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan kepada mereka. Hasil kerja karyawan ini merupakan unsur yang penting di dalam kesuksesan atau kemajuan organisasinya.

Kinerja karyawan atau *employee performance* inilah yang bisa menjadi salah satu acuan untuk melihat apakah karyawan bisa beradaptasi dengan adanya perubahan yang terjadi secara konstan di organisasi. *Employee performance* adalah hasil maupun tingkat dari keberhasilan karyawan yang dilihat secara keseluruhan selama periode tertentu saat melaksanakan tugas atau pekerjaannya. Hal ini ditinjau juga dari standar hasil kinerja, target ataupun kriteria dan sasaran yang telah ditentukan yang pada umumnya oleh manajemen atau organisasi dan disepakati bersama.

Kinerja karyawan atau *employee performance* ini dapat dibagi menjadi tiga model. Ketiga model ini dimulai dari *task performance*, *contextual performance*, serta *adaptive performance*. *Task performance* disini berarti perilaku eksplisit dari pekerjaan karyawan yang mencakup tanggung jawab pekerjaan yang mendasar yang ditugaskan sebagai bagian dari deskripsi atau jobdesk karyawan. *Adaptive performance* yang dimaksud adalah penyesuaian diri dan pemberian dukungan yang diperlukan pada tiap pekerjaan dalam lingkup organisasi. *Contextual Performance* yang dimaksud adalah sikap seperti karyawan yang menjadi

sukarelawan untuk pekerjaan ekstra, membantu orang lain atau rekan kerja dalam menyelesaikan tugas yang sulit, menjunjung secara tinggi semangat dalam bekerja.

Berdasarkan data hasil asesmen yang telah dilakukan oleh peneliti, dapat ditarik sebuah kesimpulan bahwa sikap atau keadaan yang ditunjukkan oleh karyawan di PT. Telkom Indonesia telah menunjukkan adanya perubahan organisasi yang terus terjadi dan memunculkan perilaku-perilaku terkait *employee performance* menurut Koopmans (2014). Hal ini juga didasari dari kurangnya tingkatan *workforce agility* dari para karyawan berdasarkan teori menurut Sherehiy dan Warwoski (2014). *Workforce Agility* memiliki hubungan positif terhadap *employee performance* dari karyawan karena semakin tinggi *agile* yang dimiliki oleh karyawan, maka akan semakin tinggi pula *performance* dari karyawan. Kemudian, jika terjadi sebaliknya semakin rendah *agile* yang dimiliki oleh karyawan, maka semakin rendah pula *performance* dari karyawan.

Berdasarkan pemaparan masalah dan fenomena yang sudah dijelaskan, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut mengenai “Hubungan *Workforce Agility* dengan *Employee Performance* pada Karyawan yang Dihadapkan dengan Perubahan Organisasi di PT. Telkom Indonesia Witel Jambi”.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan penelitian diatas, maka rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Apakah terdapat hubungan antara *workforce agility* dan *employee performance* pada karyawan yang dihadapkan perubahan organisasi di PT. Telkom Indonesia Witel Jambi?
2. Bagaimana gambaran *workforce agility* pada karyawan yang dihadapkan perubahan organisasi di PT. Telkom Indonesia Witel Jambi?
3. Bagaimana gambaran *employee performance* pada karyawan yang dihadapkan perubahan organisasi di PT. Telkom Indonesia Witel Jambi?

4. Apakah terdapat perbedaan tingkatan *workforce agility* dan *employee performance* berdasarkan karakteristik responden penelitian di PT. Telkom Indonesia Witel Jambi?

1.3 Tujuan Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian Umum

Berdasarkan dari latar belakang penelitian yang telah peneliti paparkan di atas, maka tujuan dari dilakukannya penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah terdapat hubungan antara *workforce agility* dan *employee performance* karyawan yang dihadapkan perubahan organisasi di PT. Telkom Witel Jambi.

1.3.2 Tujuan Penelitian Khusus

Adapun tujuan khusus dilakukannya penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui gambaran *workforce agility* pada karyawan yang dihadapkan perubahan organisasi di PT. Telkom Indonesia Witel Jambi.
2. Untuk mengetahui gambaran *employee performance* pada karyawan yang dihadapkan perubahan organisasi di PT. Telkom Indonesia Witel Jambi.
3. Untuk melihat ada tidaknya perbedaan tingkatan *workforce agility* dan *employee performance* berdasarkan karakteristik responden penelitian di PT. Telkom Indonesia Witel Jambi.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Manfaat dari penelitian ini secara teoritis adalah sebagai referensi yang berkualitas untuk peneliti selanjutnya yang ingin meneliti variabel terkait. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan pengetahuan terkait hubungan antara *workforce agility* dan *employee performance* pada karyawan PT. Telkom Indonesia Witel Jambi.

1.4.2 Manfaat Praktis

1. Manfaat bagi perguruan tinggi

Hasil penelitian ini nantinya diharapkan bisa meningkatkan jumlah publikasi yang berkualitas khususnya di bidang psikologi industri dan organisasi atas nama perguruan tinggi baik untuk program studi maupun fakultas.

2. Manfaat bagi PT. Telkom Indonesia Witel Jambi

Hasil penelitian ini nantinya diharapkan bisa membantu pihak PT. Telkom dalam pengembangan strategi untuk mengembangkan *workforce agility* karyawan yang nantinya bisa berdampak kepada *employee performance* sehingga mencapai optimalisasi organisasi.

3. Manfaat bagi peneliti

Hasil penelitian ini dapat menambah wawasan dan pengetahuan yang lebih mendalam tentang pengaruh dari *workforce agility* terhadap *job performance* pada karyawan khususnya yang ada di PT. Telkom Indonesia Witel Jambi.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini memiliki fokus kepada lingkup Psikologi Industri dan Organisasi. Penelitian ini memiliki tujuan untuk melihat ada atau tidaknya hubungan dari *Workforce Agility* terhadap *Work Performance* pada Karyawan PT. Telkom Indonesia Witel Jambi. Dalam penelitian ini terdapat dua variabel yang akan diteliti, yaitu variabel x adalah *workforce agility*, dan variabel y adalah *employee performance*. Penelitian ini akan menggunakan metode kuantitatif dengan jenis korelasional. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Telkom Indonesia Witel Jambi baik karyawan organik maupun *outsourcing* yang berjumlah 105 orang.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik *non-probability sampling* yaitu *purposive sampling*. Penelitian ini berlangsung selama kurang lebih tujuh bulan yaitu dari bulan November di PT. Telkom Indonesia Witel Jambi. Instrumen penelitian yang digunakan adalah *Workforce Agility Scale* yang memiliki 23 aitem menggunakan skala Likert dengan terbagi dalam 3 dimensi dengan rincian 7 aitem pada dimensi proaktif, 11 aitem

pada dimensi adaptif, dan 5 aitem pada dimensi resilien yang diisi langsung oleh partisipan. Selain itu, juga menggunakan *Employee Performance Scale* yang memiliki 18 aitem menggunakan skala Likert dengan terbagi dalam 3 sub-skala dengan 5 aitem pada sub-skala *task performance (TP)*, 8 aitem pada sub-skala *contextual performance (CP)*, dan 5 aitem pada sub-skala *counterproductive work behavior (CWB)*. Metode analisis data nantinya akan menggunakan metode analisis regresi linier sederhana.

1.6 Keaslian Penelitian

Keaslian penelitian ini memiliki arti bahwa penelitian yang akan peneliti lakukan memiliki sifat orisinal, otentik, dan sangat berbeda dari penelitian terdahulu. Adapun perbedaan dengan penelitian terdahulu yaitu sebagai berikut :

Tabel 1.1 Keaslian Penelitian

Judul Penelitian	Peneliti	Tahun	Metode Penelitian	Hasil dan Kesimpulan
WORKFORCE AGILITY AND ADAPTIVE PERFORMANCE IN GOVERNMENT INSTITUTION: THE MEDIATING ROLE OF WORK ENGAGEMENT	Nur Ike Saptarini, Martina Dwi Mustika	2023	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif 2. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode survei kuesioner 3. Penelitian ini menggunakan teknik analisis Andrew Hayes untuk meditasi model 4 Hayes process v4.0 4. Penelitian ini juga menggunakan Tes Korelasi Pearson 	<i>Adaptive Performance</i> dan <i>Workforce Agility</i> memiliki hubungan value positif dimana <i>r-value</i> sebesar 0,585; $p > 0,05$. Hasil ini menunjukkan bahwa apabila karyawan yang <i>agile</i> biasanya adaptif dalam melakukan pekerjaan mereka, yang dimana meningkatkan performansi kinerja mereka.
PENGARUH MANAJEMEN TALENTA DAN WORKFORCE AGILITY TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. HUTAN MAKMUR Indonesia	Aditya Yusuf Novriyan, Ika Indriasari, Qristin Violinda	2023	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif 2. Teknik pengambilan sampel menggunakan <i>non-probability sampling</i> dengan metode sampel <i>purposive sampling</i> 3. Analisis data pada penelitian ini menggunakan program SPSS 24. 4. Pengujian hipotesis menggunakan pendekatan regresi linear berganda 	Hasil analisis dan pembahasan dari penelitian ini menunjukkan variabel berpengaruh secara parsial yaitu; Manajemen Talenta memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, Workforce Agility memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, secara simultan Manajemen Talenta dan Workforce Agility memiliki pengaruh positif serta signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Hutan Makmur Indonesia
Peran Emotional intelligence Dan Workforce agility Terhadap Work performance (Studi pada Karyawan PT. PNM)	Hergita Syi Vadila S , Prof. Dr. Avin Fadilla Helmi, M.Si.	2022	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif 2. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode survei 3. Penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi linier berganda 4. Skala Emotional Intelligence Scale yang terdiri dari 26 aitem 5. Skala WFA (Workforce Agility) yang terdiri dari 23 aitem 6. Skala IWPQ untuk mengukur <i>workforce agility</i> yang terdiri dari 18 aitem 	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa <i>emotional intelligence</i> dan <i>workforce agility</i> memiliki pengaruh yang signifikan terhadap <i>work performance</i> sebesar 37.6%, sehingga 62.4% lainnya dipengaruhi oleh variabel lain.

Judul Penelitian	Peneliti	Tahun	Metode Penelitian	Hasil dan Kesimpulan
Workforce Agility: Development and Validation of a Multidimensional and Measure	Moritz K.H. Petermann, and Hannes Zacher	2022	Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan literature review	Pada kesimpulannya, penelitian ini memperluas literatur sebelumnya yang dimana secara empiris mengukur hubungan antara <i>workforce</i> agility dan hasil kinerja yang positif. Terlebih lagi hubungan positif antara <i>workforce</i> agility dan performansi inovatif yang sebelumnya disarankan. Penemuan ini juga dapat secara partikular penting untuk praktisi yang sedang melakukan restrukturisasi organisasi agar lebih <i>agile</i> .
Peran Workforce Agility dan Perceived Organization Support terhadap Job Performance Karyawan	Annisa Karuniawati, Dr. Sumaryono, M.si, Psikolog	2021	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif 2. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode survei 3. Penelitian ini menggunakan teknik analisis <i>structural equation modelling</i> 	Hasil penelitian yaitu dari analisa menunjukkan bahwa <i>workforce</i> agility memiliki peran yang signifikan terhadap performansi kinerja karyawan ($\beta = 0,654$; $p < 0,001$) dan persepsi dukungan organisasi juga terbukti memiliki peran yang signifikan terhadap performansi kinerja karyawan ($\beta = 0,159$; $p < 0,001$). Secara bersamaan, kontribusi dari <i>workforce</i> agility dan persepsi dukungan organisasi terhadap performansi kinerja karyawan adalah sebesar 45,3%.
Workforce Agility: A systematic Literature Review and a Research Agenda Proposal	Geraldo Tessarini Junior, dan Patricia Saltorato	2021	Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan literature review	Tujuan akhir dari <i>systematic review</i> adalah untuk menganalisis kemajuan akademik terkait topik <i>workforce</i> agility. Penelitian ini mengindikasikan bahwa tantangan untuk mencapai definisi dan klasifikasi tunggal dari <i>workforce</i> agility sudah jelas dan topik ini masih baru, hanya sedikit studi empiris hingga saat ini dan keunikan yang jelas dalam konteks organisasi. Kontribusi teoritis utama penelitian ini adalah identifikasi dan analisis i) atribut dan karakteristik yang menentukan ketangkasan tenaga kerja dan ii) kebijakan, tindakan, dan strategi yang memungkinkan pembangunannya. Atribut-atribut ini dapat dipromosikan melalui strategi yang berkaitan dengan pembelajaran dan pelatihan, bentuk organisasi kerja, manajemen sumber daya manusia, serta budaya dan struktur organisasi.

Peneliti menyadari bahwa penelitian tentang hubungan *workforce agility* terhadap *employee performance* masih jarang dilakukan oleh peneliti sebelumnya. Kebanyakan penelitian sebelumnya hanya memakai salah satu variabel saja ataupun akhir-akhir ini banyak yang menggabungkan dua variabel ini dengan variabel lainnya. Adapun penelitian tentang variabel yang diteliti oleh peneliti kebanyakan dilakukan oleh peneliti di luar Indonesia. Peneliti menegaskan bahwa terdapat perbedaan dari penelitian yang akan dilakukan dengan beberapa penelitian sebelumnya. Pertama, lokasi penelitian yang diambil berbeda dengan penelitian sebelumnya yaitu di Provinsi Jambi. Kedua, penelitian ini terkhusus tertuju pada instansi yang berbeda yaitu PT. Telkom Indonesia Witel Jambi. Ketiga, target populasi penelitian ini mencakup seluruh karyawan di dalam instansi baik dari karyawan organik maupun *outsourcing*.