

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Dalam menghadapi arus globalisasi sumber daya manusia (SDM) memegang peranan yang sangat dominan dalam menjalankan roda perusahaan. Keberhasilan dalam dunia kerja sangat bergantung pada SDM yang efektif, karena SDM memegang peranan penting dalam menjalankan roda perusahaan, karena manusia merupakan segala dari faktor berjalannya produksi seperti modal, bahan baku, peralatan, serta lainnya untuk mencapai tujuan organisasi. Setiap perusahaan perlu memikirkan bagaimana cara yang dapat dilakukan untuk mengembangkan SDM-nya agar dapat mendorong kemajuan bagi perusahaan dan bagaimana caranya agar karyawan tersebut memiliki hasil kinerja yang tinggi. Manajemen SDM merupakan proses yang mendayagunakan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi, agar potensi fisik dan mental yang dimilikinya berfungsi dengan maksimal bagi tercapainya tujuan organisasi. Evaluasi terhadap SDM dapat dilihat dari hasil kerja yang telah dilakukan (Faeni, 2022). Hasil kinerja karyawan yang efektif merupakan kunci keberhasilan perusahaan.

Masalah SDM masih menjadi sorotan pada organisasi untuk tetap dapat bertahan di era globalisasi ini. Inovasi yang berkualitas menjadi fokus dari kerangka kerja terhadap interaksi antara struktur-struktur dan memberikan peluang bagi siklus peningkatan atau penurunan kinerja perusahaan (Crozier & Atkinson, 2023). Dalam perekonomian berbasis pengetahuan saat ini, inovasi diidentifikasi sebagai pendorong produktivitas dan pertumbuhan ekonomi, sehingga mengarah pada

fokus baru pada peran penting teknologi, informasi, dan edukasi dalam kinerja perekonomian. Pengambil kebijakan fokus pada pengukuran daya saing sumber daya manusia dibidang ilmu pengetahuan dan teknologi (Chou et al., 2019). Sumber daya yang memiliki keahlian lebih dibidang pengetahuan dan teknologi akan menghasilkan kinerja yang lebih efektif untuk perusahaan (Faeni, 2024)

Perusahaan dapat mencapai tujuan atau targetnya dengan baik jika memiliki karyawan yang berkinerja tinggi dan berpengetahuan luas., sebab itu kinerja perusahaan juga ikut meningkat. Karyawan didorong untuk bekerja secara optimal dan memberikan kontribusi signifikan untuk kemajuan perusahaan (Wolor et al., 2020). Karyawan yang mampu bekerja secara adaptif akan mempengaruhi pergerakan maju perusahaan, dan hasil kinerja yang adaptif mencerminkan kebutuhan untuk secara jelas mengatasi kemampuan adaptasi karyawan terhadap perubahan di lingkungan kerja (Faeni et al., 2023).

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang berkaitan dengan keberhasilan dan kegagalan dalam suatu organisasi (Sopiah et al., 2020). Peningkatan kinerja karyawan secara keseluruhan pada suatu organisasi akan meningkat pula kelancaran proses kerja, sehingga akan mempermudah tercapainya tujuan dari organisasi. Pengaruh meningkat atau menurunnya kualitas kinerja karyawan disebabkan oleh beberapa faktor, diantaranya yaitu *learning agility*, eksplorasi kompetensi dan *training and development*, dimana faktor-faktor tersebut juga berkaitan dengan pengaruh komitmen pada sebuah organisasi.

Membangun komitmen antara karyawan dengan organisasi itu sangat penting bagi organisasi itu sendiri, untuk mencapai target dan tujuan organisasi

tersebut. Komitmen ini biasanya terbangun dari diri karyawan, yang dimana karyawan merasa puas dan nyaman dengan apa yang telah diberikan oleh organisasi, sehingga karyawan tertarik untuk bertahan dan berkomitmen mewujudkan target dan tujuan organisasi yang diinginkan. Kepuasan kerja yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya dapat berupa lingkungan kerja yang sehat, kompensasi yang memuaskan, dan efisiensi kerja. Konsep komitmen organisasi adalah “keadaan psikologis yang menjadi ciri karyawan hubungannya dengan organisasi dan berimplikasi pada keputusan untuk melanjutkan atau menghentikan keanggotaan dalam organisasi” (Berberoglu, 2018).

Orang – orang merasakan cinta, perhatian, dan perasaan emosional positif lainnya ketika menerima bantuan dari orang lain. Keputusan karyawan untuk menetap atau meninggalkan perusahaan dipengaruhi oleh tingkat komitmennya sendiri dengan organisasi (Dharmawan et al., 2024). Karyawan yang kuat dalam berkomitmen cenderung tidak akan mudah meninggalkan pekerjaannya, karena karyawan merasa sudah terikat di dalam perusahaan tersebut. Berhubung adanya komitmen antara karyawan dengan organisasi ini, kinerja karyawan akan terus meningkat karena karyawan juga mendapatkan timbal balik dari perusahaan yang cukup memuaskan bagi individu. Keduanya saling terikat, dengan itu keduanya sama – sama saling memberikan keuntungan, dimana kinerja karyawan yang meningkat maka kinerja perusahaan pun ikut meningkat.

Komitmen organisasi juga memiliki keterkaitan faktor dalam mencapai tujuan perusahaan seperti *learning agility* atau ketangkasan belajar dalam memulai hal baru dengan cepat. Ketangkasan belajar ini biasanya dilakukan oleh seorang

pemimpin, dimana seorang pemimpin yang akan pertama kali berhadapan langsung dengan permasalahan yang datang. Pemimpin harus siap menghadapinya dan menyingkirkan rasa takutnya untuk mempertahankan keunggulan agar tetap dapat bersaing dipasar. Tetapi tidak sedikit juga karyawan atau individu – individu yang ingin mengembangkan keahliannya dengan melakukan *learning agility*.

Berkembangnya pengetahuan teknologi dan informasi, maka akan semakin mempermudah karyawan untuk mengembangkan keahliannya. Diterapkannya *learning agility* pada karyawan, maka para karyawan akan menjadi lebih siap apabila perusahaan mengalami suatu masalah. Ketika karyawan dapat mengatasi permasalahannya tersebut, karyawan akan merasakan kepuasan tersendiri atas pencapaiannya. Penelitian talent manajemen memperkuat pentingnya ketangkasan belajar sebagai indikator utama potensi serta menyoroti kompetensi pembelajaran (Milani et al., 2021).

Selain *learning agility*, ada faktor lain juga yang berkaitan dengan komitmen organisasi yaitu eksplorasi kompetensi. Eksplorasi kompetensi sangat penting dalam pengelolaan SDM pada perusahaan secara menyeluruh, karena eksplorasi kompetensi yang mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan individu dalam konteks pekerjaan. Metode eksplorasi kompetensi biasanya dilakukan dengan wawancara, observasi, atau penilaian diri. Kurangnya kontribusi ini terjadi ketika peningkatan penggunaan teknologi digital memungkinkan fungsi. Model dukungan manajemen SDM tradisional tidak lagi memadai untuk menunjukkan kontribusi SDM terhadap bisnis (Garcia-Arroyo & Osca, 2020). Perusahaan mendorong transformasi digital untuk meningkatkan keterlibatan dengan pelanggan, memberdayakan karyawan,

mengoptimalkan operasi, dan mentransformasikan produk dan layanan (Bilgeri et al., 2019).

Kompetensi yang berorientasi pada tugas mengacu pada kompetensi yang secara objektif diperlukan untuk melaksanakan tugas yang ditentukan, baik secara teoritis maupun secara praktis (Johansson & Wallo, 2020). Tujuan utama dari eksplorasi kompetensi ini adalah mengidentifikasi kemampuan atau kelemahan yang dimiliki karyawan dalam bidangnya, jika keahlian yang dimiliki karyawan sesuai dengan bidangnya dan dapat mencapai target yang sesuai maka perusahaan akan memberi kompensasi kepada karyawan. Kompensasi tersebut dapat mempengaruhi karyawan untuk berkomitmen dengan perusahaan, karena karyawan merasa adanya timbal balik yang baik dan sesuai yang sudah diberikan oleh perusahaan kepadanya.

Setelah eksplorasi kompetensi, faktor lainnya adalah *training and development*. Salah satu upaya yang dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan yaitu dengan menerapkan *training and development*. Program pelatihan dan pengembangan akan memberikan rasa percaya diri dan juga pemahaman mengenai tujuan dari pekerjaan yang akan karyawan lakukan (Wiyata, 2022), sehingga karyawan akan lebih mandiri, fokus dan mampu bekerja efektif dan efisien. Pengembangan dan pelatihan karyawan merupakan dua konsep yang sangat diperlukan oleh manajemen SDM. Pelatihan dan pengembangan keterampilan karyawan yang berhubungan dengan pekerjaan dan karier sering dianggap sebagai aktivitas proses yang mengacu pada keefektifan kinerja

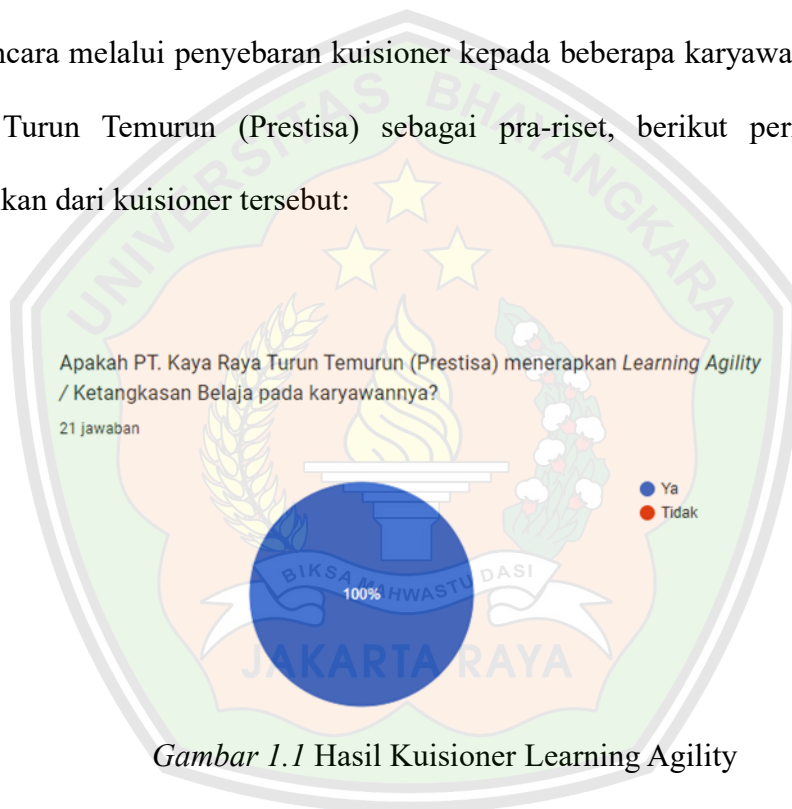


perusahaan. Sumber daya yang berkualitas akan memberi wadah untuk menciptakan hasil kinerja yang baik untuk perusahaan.

PT. Kaya Raya Turun Temurun (Prestisa) merupakan sebuah perusahaan toko bunga online yang menjual berbagai macam bentuk bunga potong. Perusahaan ini berawal dari bisnis rumahan yang berdiri pada tahun 2012 di sebuah garasi rumah, dan kini sudah memiliki kantor utama yang beralamat di Jl. Marga Mulya Ruko Sinpansa Summarecon Bekasi Blok B-32, Marga Mulya, Kec. Bekasi Utara, Kota Bekasi. Prestisa berfokus pada penjualan bunga berupa papan karangan bunga, bunga meja, standing flower, dan hand bouquet. Agar memberikan kepuasan layanan yang cepat serta menjaga kualitas bunga yang tetap segar, Prestisa bekerjasama dengan toko bunga lokal di setiap daerah seluruh Indonesia dan semua toko bunga lokal yang bekerjasama dengan Prestisa sudah melalui seleksi yang ketat untuk menjamin kualitas produk yang dijual. Selain bunga, Prestisa juga menyediakan berbagai varian produk lain seperti parcel dan cake. Prestisa mendapatkan orderan bunga melalui berbagai channel baik website ataupun langsung dari calon customer yang menghubungi customer service Prestisa. Beberapa toko bunga lokal yang bekerjasama menggunakan bunga yang dihasilkan dari perkebunan bunga pribadi milik Prestisa yang berada di Desa Cihideung Lembang, Bandung.

Kendala yang dialami oleh perusahaan ini, salah satunya adalah tingkat kinerja karyawan yang menurun. Berdasarkan hasil wawancara secara langsung dengan karyawan PT. Kaya Raya Turun Temurun (Prestisa) sebagai *telemarketing* di perusahaan tersebut, mengatakan bahwa menurunnya tingkat kinerja karyawan

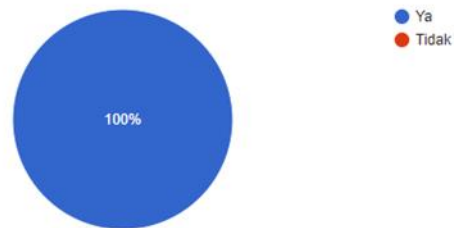
ini disebabkan oleh kurangnya komunikasi yang terjalin dengan intens antara *purchasing* dengan *supplier*. Kurangnya komunikasi ini disebabkan karna adanya kesalahpahaman antara *purchasing* dengan *supplier*; sehingga mengakibatkan hasil produk yang tidak sesuai keinginan *customer*. Hal seperti ini biasanya terjadi ketika orderan *overload*, yang dimana pihak *purchasing* keteteran dalam merespon *telemarketing* untuk melakukan revisi dari *customer*. Peneliti juga melakukan wawancara melalui penyebaran kuisioner kepada beberapa karyawan di PT. Kaya Raya Turun Temurun (Prestisa) sebagai pra-riset, berikut pernyataan yang dihasilkan dari kuisioner tersebut:



Gambar 1.1 Hasil Kuisioner Learning Agility

Apakah PT. Kaya Raya Turun Temurun (Prestisa) menerapkan Eksplorasi Kompetensi pada karyawannya?

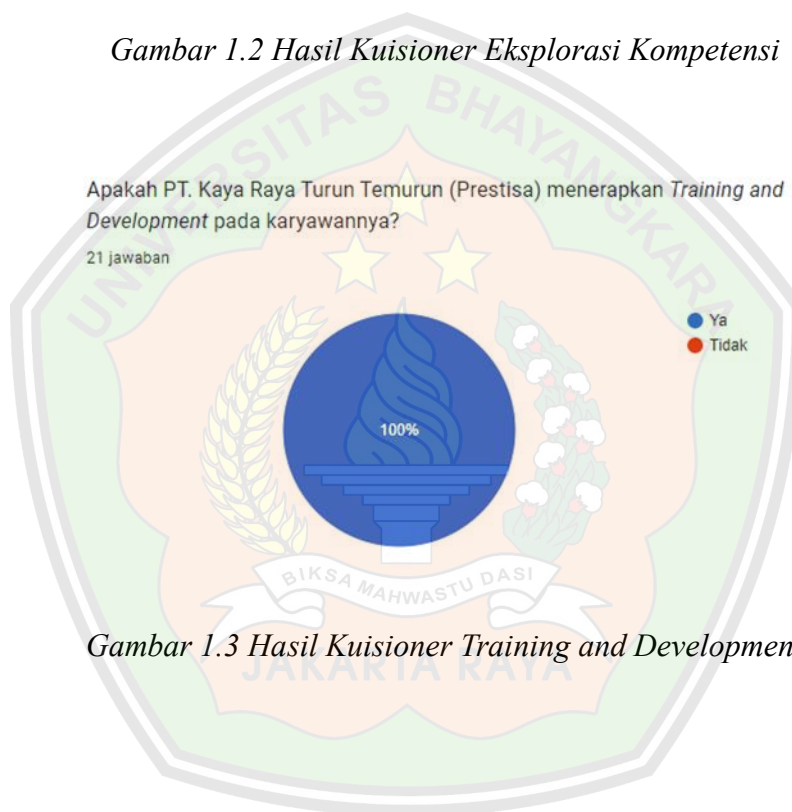
21 jawaban



Gambar 1.2 Hasil Kuisisioner Eksplorasi Kompetensi

Apakah PT. Kaya Raya Turun Temurun (Prestisa) menerapkan *Training and Development* pada karyawannya?

21 jawaban



Gambar 1.3 Hasil Kuisisioner Training and Development

Penerapan mengenai *learning agility*, eksplorasi kompetensi dan *training and development* pada perusahaan ini seharusnya dapat menurunkan presentase stress kerja pada karyawan sehingga prosedur perusahaan dapat berjalan dengan lancar sesuai alur yang telah ditetapkan. Jika karyawan pada perusahaan dapat mengerjakan pekerjaannya dengan target dan bidang yang sesuai, perusahaan akan memberi kompensasi sebagai *reward*. Hal tersebut salah satu pengaruh karyawan



untuk tetap berkomitmen dengan organisasi, karna mereka merasa hasil kerja yang dikerjakan diberi apresiasi oleh perusahaan.

Tetapi kinerja perusahaan masih belum stabil walau telah diterapkannya *Learning agility*, Eksplorasi kompetensi dan *Training and development* pada perusahaan tersebut. Berikut beberapa ulasan buruk yang diberikan oleh *customer* kepada perusahaan melalui *website* perusahaan beberapa waktu lalu.

**Tabel 1. 1 Kritik & Saran PT. Kaya Raya Turun Temurun (Prestisa)**

Waktu	Ulasan
2022	Papan karangan bunga tidak sesuai keinginan <i>customer</i> .
2022	<i>Standing flower</i> yang tidak sesuai keinginan <i>customer</i> .
2022	Papan karangan bunga tidak sesuai keinginan <i>customer</i> , dan waktu pengerjaan yang terlampau lama.
April 2023	Papan karangan bunga tidak sesuai keinginan <i>customer</i> .
September 2023	Ukuran bunga tidak sesuai keinginan <i>customer</i> , dan kualitas bunga yang tidak baik.
Oktober 2023	<i>Parcel</i> buah tidak sesuai yang diinginkan oleh <i>customer</i> .
Maret 2024	<i>Standing flower</i> yang tidak sesuai keinginan <i>customer</i> , dan kualita produk yang tidak baik.

Sumber : *Website* Prestisa

Selain berdampak ke *customer* tetapi juga akan berdampak pada perusahaan, sebab itu perusahaan harus mencari solusi untuk meningkatkan kinerja perusahaan yang menurun.

Berdasarkan paparan atas penjelasan yang telah di uraikan, penulis tertarik untuk melakukan penelitian pada perusahaan tersebut dan membahasnya dalam bentuk skripsi dengan judul “ **Hubungan Antara *Learning Agility*, Eksplorasi**

**Kompetensi, dan *Training and Development* Terhadap Kinerja Karyawan dimediasi Oleh Komitmen Organisasi Pada PT. Kaya Raya Turun Temurun (Prestisa)“.**

### **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang, maka perumusan masalah dalam penelitian ini dapat dirinci sebagai berikut:

1. Apakah *learning agility* berpengaruh terhadap kinerja karyawan dimediasi Komitmen Organisasi pada PT. Kaya Raya Turun Temurun (Prestisa)?
2. Apakah eksplorasi kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dimediasi Komitmen Organisasi pada PT. Kaya Raya Turun Temurun (Prestisa)?
3. Apakah *training and development* berpengaruh terhadap kinerja karyawan dimediasi Komitmen Organisasi pada PT. Kaya Raya Turun Temurun (Prestisa)?
4. Apakah *learning agility*, eksplorasi kompetensi, dan *training and development* berpengaruh terhadap kinerja karyawan dimediasi komitmen organisasi pada PT. Kaya Raya Turun Temurun (Prestisa)?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui :

1. Untuk mengetahui apakah *learning agility* berpengaruh terhadap kinerja karyawan dimediasi komitmen organisasi pada PT. Kaya Raya Turun Temurun (Prestisa).

2. Untuk mengetahui apakah eksplorasi kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dimediasi komitmen organisasi pada PT. Kaya Raya Turun Temurun (Prestisa).
3. Untuk mengetahui apakah *training and development* berpengaruh terhadap kinerja karyawan dimediasi komitmen organisasi pada PT. Kaya Raya Turun Temurun (Prestisa).
4. Untuk mengetahui apakah *learning agility*, eksplorasi kompetensi, dan *training and development* berpengaruh terhadap kinerja karyawan dimediasi komitmen organisasi pada PT. Kaya Raya Turun Temurun (Prestisa).

#### 1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan mampu untuk memberikan manfaat yaitu sebagai berikut :

1. Manfaat Akademis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan mengenai gambaran hubungan antara *learning agility*, eksplorasi kompetensi, dan *training and development* sehingga menjadi bahan pertimbangan dalam penyusunan kebijakan guna meningkatkan komitmen organisasi untuk kinerja karyawan.

2. Kontribusi Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi penelitian selanjutnya mengenai Hubungan antara *learning agility*, eksplorasi kompetensi dan *training and development* terhadap komitmen organisasi dan pengaruhnya pada kinerja karyawan.

### 1.5 Sistematika Penulisan

Penulisan dibagi menjadi 5 bab dengan urutan penulisan sebagai berikut:

#### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini menjelaskan latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan. Dan pada bab ini peneliti juga akan menggali fenomena yang ada pada PT. Kaya Raya Turun Temurun (Prestisa) mengenai hubungan antara *learning agility* ( $X_1$ ), eksplorasi kompetensi ( $X_2$ ), *training and development* ( $X_3$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Z$ ) yang dimediasi dengan komitmen organisasi ( $Y$ ).

#### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Pada bagian Bab II menjelaskan mengenai telaah teori yang berkaitan seperti teori Smith pada variabel *learning agility* ( $X_1$ ), variabel eksplorasi kompetensi ( $X_2$ ), variabel *training and development* ( $X_3$ ), variabel kinerja karyawan ( $Z$ ) dan komitmen organisasi ( $Y$ ). Telaah empiris yang digunakan untuk mengumpulkan beberapa penelitian terdahulu, meliputi: artikel serta jurnal yang dijadikan tolak ukur dan acuan peneliti. Dan terdapat kerangka konseptual untuk menghubungkan secara teoritis antara variabel  $X$  atau variabel independen, yakni *learning agility* ( $X_1$ ), eksplorasi kompetensi ( $X_2$ ) dan *training and development* ( $X_3$ ) terhadap variabel kinerja karyawan ( $Z$ ) atau variabel dependen dimediasi variabel komitmen organisasi ( $Y$ ). Serta hipotesis penelitian yakni perkiraan hasil atas jawaban yang bersifat sementara. yang telah disusun dalam kerangka konseptual.

### **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

Pada bagian Bab III menjelaskan mengenai metode-metode/pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini. Pendekatan yang digunakan ialah pendekatan kuantitatif, untuk teknik pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner melalui Google Formulir terkait variabel *learning agility* ( $X_1$ ), variabel eksplorasi kompetensi ( $X_2$ ), variabel *training and development* ( $X_3$ ), variabel komitmen organisasi ( $Y$ ) dan variabel kinerja karyawan ( $Z$ ) kepada karyawan. Melakukan observasi secara langsung ke lokasi penelitian dan studi pustaka untuk memperoleh data. Penelitian ini dilakukan pada PT. Kaya Raya Turun Temurun (Prestisa). Populasi pada penelitian ini berjumlah 180 karyawan. Pengolahan data pada penelitian ini dengan menggunakan bantuan program Smart PLS dan Microsoft Excel untuk tabulasi data yang telah diperoleh. Pengujian data dalam penelitian ini terdapat uji validitas, uji reliabilitas, analisis path, analisis mediasi, dan uji hipotesis.

### **BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

Bab ini memuat hasil pengolahan data yang berkaitan dengan tujuan penelitian, pengujian hipotesis, dan penerapan metode yang digunakan

### **BAB V PENUTUP**

Bab ini menyajikan kesimpulan dan implikasi manajerial dari hasil penelitian.