



Hak cipta dan penggunaan kembali:

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk mengubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

Copyright and reuse:

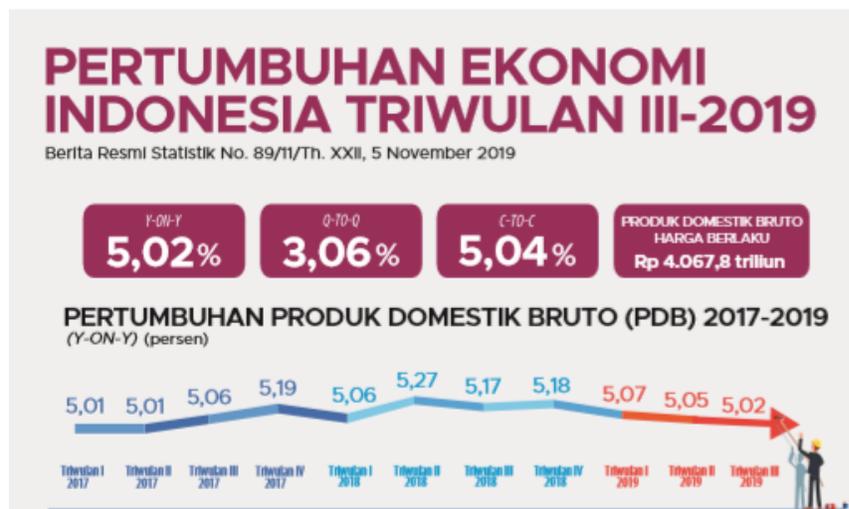
This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kondisi pertumbuhan ekonomi di Indonesia pada Triwulan III tahun 2019 sedang mengalami perlambatan dibandingkan tahun sebelumnya. Meskipun ekonomi masih tumbuh positif, akan tetapi data pertumbuhan terbaru ini menjadi peringatan bahwa perekonomian yang ada di Indonesia sedang menghadapi problem struktural sehingga belum bisa tumbuh dengan cepat, salah satunya yaitu kondisi perekonomian yang tidak pasti akibat perang dagang antara Amerika Serikat dengan China (Laoli, 2019)



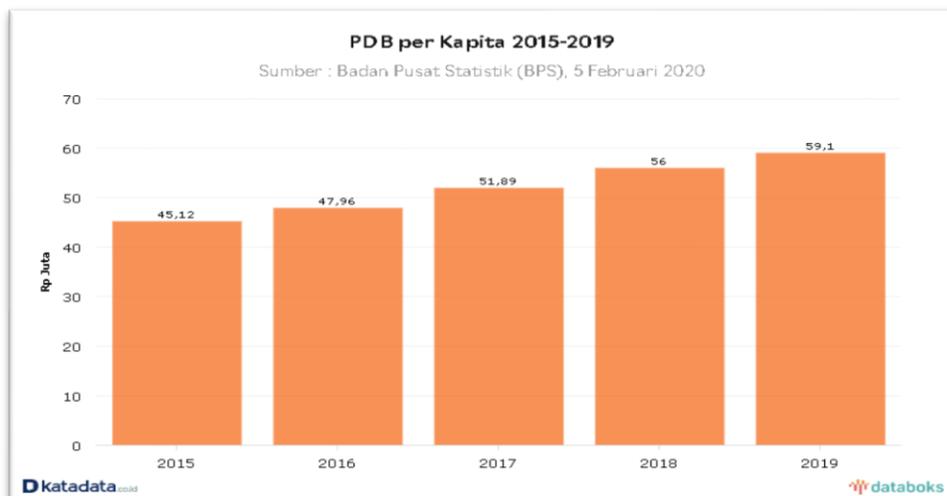
Sumber : Badan Pusat Statistik, 2019

Gambar 1.1 Pertumbuhan Ekonomi Indonesia Triwulan III-2019

Tingkat pertumbuhan ekonomi yang ada di Indonesia berdasarkan Gambar 1.1 hanya melaju sebesar 5.02%. Angka tersebut tentu jauh lebih rendah jika melihat dari

Triwulan II tahun 2018 dengan tingkat pertumbuhan ekonomi Indonesia sebesar 5.17% (Badan Pusat Statistik, 2019). Pertumbuhan ekonomi di Indonesia berdasarkan besar Produk Domestik Bruto (PDB) atas dasar harga di Triwulan III tahun 2019 tercatat sebesar Rp 4.067,8 triliun.

Dalam hal ini, PDB menjadi salah satu indikator penting untuk mengetahui kondisi ekonomi di suatu negara dalam satu periode tertentu. Jadi meskipun tingkat perekonomian yang ada di Indonesia sedang mengalami pelambatan serta penurunan, akan tetapi tingkat Produk Domestik Bruto (PDB) per kapita sedang mengalami peningkatan. Produk Domestik Bruto (PDB) selain menjadi indikator penting dalam mengetahui kondisi ekonomi di suatu negara juga merupakan jumlah nilai tambah yang dihasilkan oleh seluruh unit usaha dalam suatu negara tertentu atau bisa diartikan sebagai jumlah nilai barang dan jasa akhir yang dihasilkan oleh seluruh unit ekonomi (Liputan6, 2019).

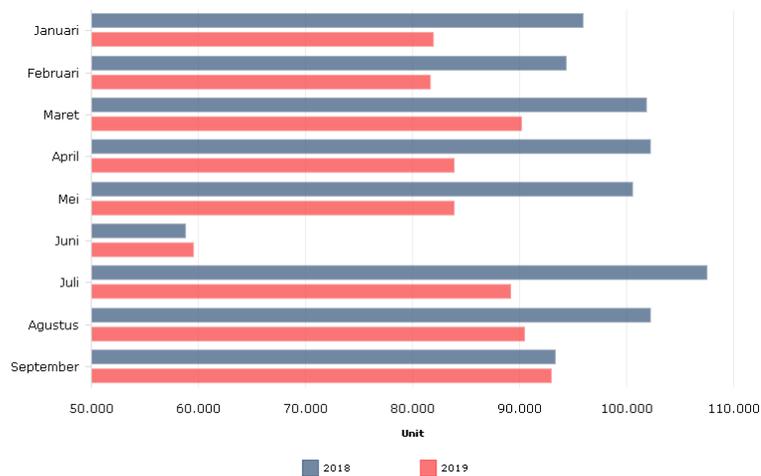


Sumber: Databoks, 2019

Gambar 1.2 Tingkat Produk Domestik Bruto per kapita

Berdasarkan Gambar 1.2, tingkat PDB per kapita di Indonesia pada tahun 2019 sebesar Rp 59,1 juta dan angka tersebut meningkat 5.5% dibandingkan tahun 2018 sebesar Rp 56 juta (Databoks, 2019). Dengan adanya peningkatan tersebut, memberikan peluang kedepannya bagi perekonomian di Indonesia untuk bisa tumbuh dengan baik karena adanya nilai tambah yang dihasilkan dari seluruh unit usaha.

Tingkat pertumbuhan ekonomi di Indonesia juga didorong oleh adanya tingkat kelas menengah di Indonesia (Kemenkeu, 2019). Tidak mudah mendefinisikan kelas menengah secara spesifik, karena kelompok tersebut dapat mewakili berbagai kalangan dilihat dari penghasilan (kelompok yang terletak antara miskin dan kaya) dan kelas sosial (kelompok yang terletak diantara kelas pekerja dan kelas atas). Pada intinya, penentuan jumlah kelas menengah yang ada di Indonesia dapat dilakukan dengan pendekatan absolut menurut Bank Pembangunan Asia (ADB), yaitu individu dengan tingkat pengeluaran konsumsi berkisar US\$2 – US\$20 per kapita per hari. Dalam beberapa tahun terakhir, kelas menengah di Indonesia mempengaruhi tingkat perkembangan industri otomotif. Badan Pusat Statistik (BPS) menyebutkan bahwa kelompok menengah menyumbang setidaknya 45% dari total konsumsi domestik. Kelas menengah selain memiliki penghasilan yang cukup tinggi, perilaku konsumsinya juga cenderung berorientasi pada pemenuhan kebutuhan sekunder, bahkan tersier (Hidayah, 2019). Salah satu contoh dari kebutuhan tersebut yaitu pemenuhan akan kepemilikan kendaraan bermotor (mobil). Akan tetapi, pada tahun 2019 tingkat penjualan mobil mengalami penurunan (Gaikindo, 2019).

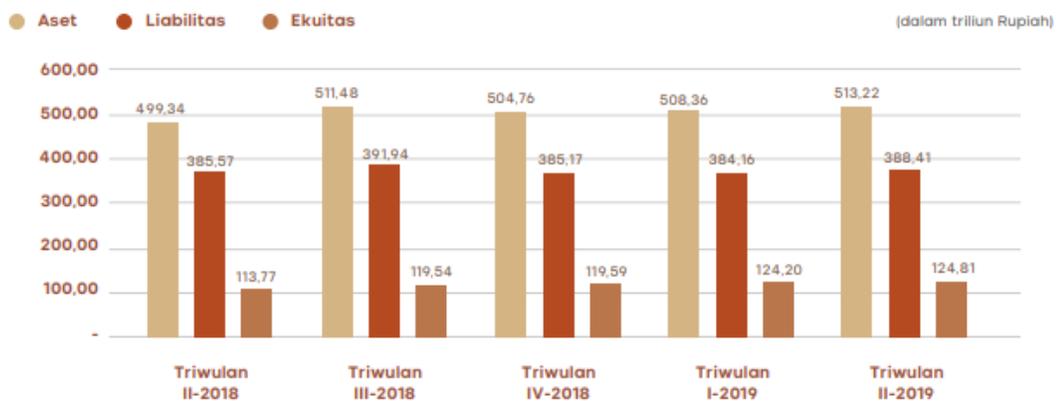


Sumber : Gaikindo, 2019

Gambar 1.3 Tingkat Penjualan Mobil di Pasar Domestik

Pada tahun 2019, dari Gambar 1.3 tersebut terlihat bahwa tingkat penjualan mobil di dalam negeri mencapai 92,9 ribu unit pada bulan September 2019. Selain itu, dari grafik tersebut juga terlihat adanya penurunan penjualan dibandingkan tahun sebelumnya yang mempunyai tingkat penjualan sebesar 93,3 ribu unit. Secara keseluruhan selama tahun 2019, Gabungan Industri Kendaraan Bermotor Indonesia (Gaikindo) mencatat bulan Januari-Desember 2019 mempunyai total penjualan mobil sebesar 939.379 unit dan angka tersebut lebih rendah dibandingkan tahun sebelumnya dengan total penjualan mobil sebesar 1.063.468 unit. Penurunan tingkat penjualan mobil tersebut diakibatkan oleh tingkat pertumbuhan ekonomi di Indonesia yang melambat, tingginya tingkat bunga kredit dan keyakinan konsumen dalam mengajukan pembiayaan yang juga melambat (Citradi, 2019). Dengan adanya fenomena tersebut, dapat menjadi tantangan tersendiri bagi perusahaan pembiayaan (*multi-finance*) untuk mengatasi penurunan tingkat penjualan tersebut (Winarto, 2019).

Perusahaan pembiayaan atau yang sering disebut *multi-finance* merupakan badan usaha yang melakukan kegiatan pembiayaan untuk pengadaan barang atau jasa (OJK, 2019). Bentuk kegiatan yang ada di *muti-finance* sendiri yaitu penyediaan dana atau barang modal serta barang kebutuhan dari konsumen dengan tidak menarik dana secara langsung dari masyarakat. Perusahaan pembiayaan dalam hal ini hanya memberikan dana kepada penjual kemudian penjual memberikan barang atau jasa tersebut ke konsumen. Perusahaan pembiayaan pun bukan merupakan bentuk usaha dibidang Lembaga keuangan bank, akan tetapi mempunyai peranan penting dalam pengelolaan sumber dana pembangunan dan pembiayaan di Indonesia. Menurut Otoritas Jasa Keuangan (OJK), perusahaan *multi-finance* melakukan kegiatan usaha yang meliputi pembiayaan investasi, pembiayaan modal kerja, pembiayaan multiguna, dan kegiatan pembiayaan lain yang didasari oleh OJK.



Catatan: Data sudah termasuk Pembiayaan Syariah

Sumber : OJK, 2019

Gambar 1.4 Pertumbuhan Aset, Liabilitas, dan Ekuitas Perusahaan *Multi-finance*

Berdasarkan Gambar 1.4, perkembangan perusahaan pembiayaan atau *multi-finance* yang ada di Indonesia pada Triwulan II-2019 dilihat dari nilai aset, liabilitas, dan ekuitas mengalami kenaikan dibandingkan triwulan sebelumnya. Pada Triwulan II-2019 terlihat adanya kenaikan sebesar 0,95% dari segi aset, 1,11% dari segi liabilitas, dan 0,49% dari segi ekuitas. Dengan adanya kenaikan saat Triwulan II-2019, tingkat daya beli, nilai tukar, dan suku bunga lebih baik dibandingkan Triwulan sebelumnya. Akan tetapi saat memasuki Triwulan III-2019, pembiayaan pada perusahaan *multi-finance* mengalami kendala dan melambat dikarenakan adanya perubahan perilaku konsumen. Perubahan perilaku tersebut terjadi karena hadirnya transportasi *online* yang menawarkan kemudahan dan efisiensi sehingga mengurungkan niat masyarakat untuk membeli kendaraan bermotor (Nurjoni, 2019).

Otoritas Jasa Keuangan (OJK), mengatakan bahwa ada beberapa tantangan terbesar yang harus dihadapi oleh perusahaan *multi-finance* di tahun 2019 (Karu, 2019). Tantangan terbesar pertama yang harus dihadapi yaitu terkait bagaimana membangun kepercayaan dari sektor perbankan karena sumber pendanaan dari perusahaan *multi-finance* masih bergantung pada pinjaman bank. Tantangan selanjutnya yaitu bagaimana perusahaan *multi-finance* menghadapi dari sisi permodalan perusahaan karena sampai saat ini masih banyak perusahaan *multi-finance* belum memenuhi syarat minimum modal yaitu Rp 100 miliar.

Tantangan terbesar terakhir bagi perusahaan di Indonesia saat ini khususnya perusahaan pembiayaan yaitu tingkat perkembangan teknologi informasi yang semakin canggih dan berkembang pesat (Ashilah, 2019). Di Indonesia, perkembangan teknologi

informasi sudah meningkat pesat dari hari ke hari bahkan tahun ke tahun. Hal tersebut disebabkan oleh banyak faktor yaitu cakupan internet yang semakin luas, penggunaan teknologi internet, serta komunikasi baru yang mempunyai tingkat kecepatan dan efisien lebih baik dibandingkan sebelumnya.

Pada era digital saat ini, persaingan antar perusahaan pembiayaan semakin kompetitif. Dengan adanya persaingan tersebut, perusahaan pembiayaan didorong untuk bisa memikirkan langkah apa yang akan diambil kedepannya untuk bisa tetap tumbuh dan bertahan dengan beragamnya tingkat permintaan dari konsumen (Siswadi, 2019). Akan tetapi, kompetitor terbesar perusahaan pembiayaan saat ini yaitu perusahaan teknologi finansial (*Fintech*). Perusahaan *Fintech* sendiri jumlahnya selalu meningkat dari tahun ke tahun (Ojk, 2019). *Fintech* sendiri merupakan sebuah istilah yang digunakan untuk menyebut inovasi dalam bidang jasa keuangan atau finansial. Jadi intinya dengan adanya *fintech* itu mempermudah, mempercepat, mempertajam berbagai aspek pelayanan keuangan (Satuti, 2019). Dengan berkembangnya teknologi dan perubahan perilaku konsumen yang maju cukup pesat menjadi pertimbangan untuk perusahaan pembiayaan menentukan model apakah akan bertahan dengan kondisi tradisional sekarang atau berkembang mengikuti perkembangan jaman.

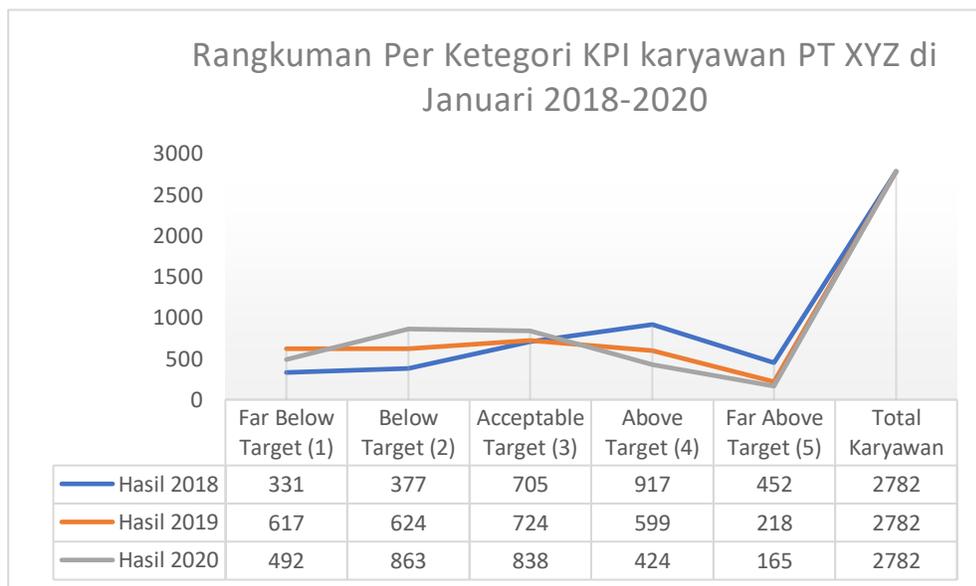
Di Indonesia, terdapat salah satu perusahaan pembiayaan atau *multi-finance* tertua dan menjadi pelopor terbentuknya perusahaan *multi-finance* lainnya (Lenterabisnis, 2018). Perusahaan tersebut yaitu PT XYZ. PT XYZ merupakan perusahaan pembiayaan yang memfokuskan kegiatan bisnisnya pada pembiayaan kendaraan roda empat dan dua serta mempunyai target ke masyarakat golongan

ekonomi menengah dan ekonomi menengah kebawah. Pada tahun 1982, PT XYZ berdiri dengan nama PT Manufacturer Hanover Leasing Indonesia yang bergerak sebagai perusahaan patungan antara Manufacturer Hanover Leasing Corporation dari Amerika Serikat dengan pemegang saham lokal. PT XYZ memiliki tingkat jaringan pemasaran terbesar di Nusantara. PT XYZ mempunyai jumlah 228 kantor cabang serta 173 gerai yang tersebar di 33 provinsi yang ada di Indonesia. Terkait karyawan pun, PT XYZ memiliki jumlah karyawan yang sangat banyak dengan jumlah lebih dari 11.000 karyawan yang tersebar di seluruh Indonesia.

PT XYZ dalam menghadapi era transformasi sudah mulai melakukan adanya perubahan walaupun itu bukan sesuatu hal yang mudah (Sugiarsono, 2019). Bidang yang mulai ditransformasi oleh PT XYZ yaitu dari segi *product centric* atau dari kebutuhan pelanggan. Selanjutnya dari segi *agency and repeat order* atau adanya agensi yang baru dengan cara kolaborasi. Terkait *survey process by people* juga menjadi perhatian khusus dalam perubahan karena proses survei kredit harus berubah menjadi *credit scoring dan data analytic* pada PT XYZ (Suryadi, 2019).

PT XYZ sendiri mulai menunjukkan penggunaan teknologi modern untuk mempersiapkan perusahaan memasuki era digital dengan banyak melakukan kerjasama lebih dari 70 *marketplace* dalam bentuk pembayaran dan pembiayaan (Berlian, 2019). Selain itu, PT XYZ juga melakukan transformasi besar-besaran berbasis teknologi khususnya dibidang *Human Capital* seperti *Reliable Human Capital Information System (HCIS)*, *Learning Mobile Apps (M-BEAT)*, *Chatbot Contact Center (BELLA)*, *Employee Collaboration App*, dan *Flexywork Realtime Performance App*.

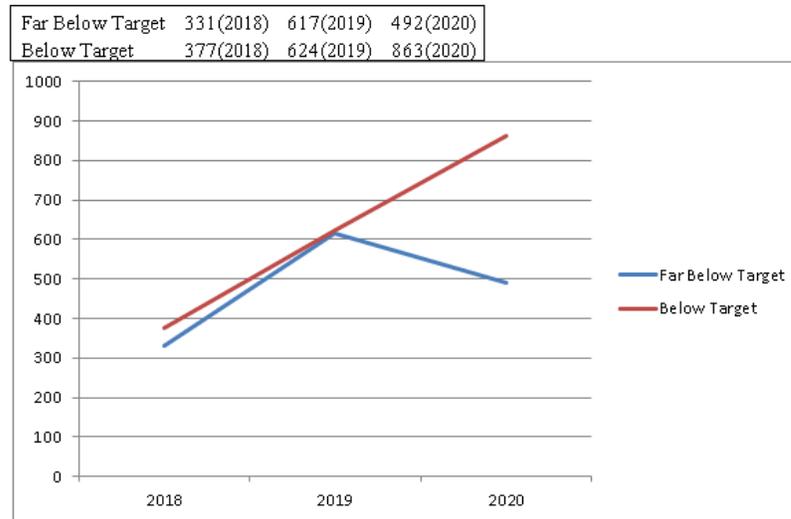
Berkembangnya teknologi serta adanya transformasi di PT XYZ tersebut juga memberikan dampak tersendiri bagi para karyawan. Pada saat ini, para karyawan dihadapi oleh transformasi yang mengakibatkan banyak pekerjaan yang semula dikerjakan oleh manusia mulai diambil alih oleh mesin (Rahayu, 2018). Hal tersebut yang saat ini menjadi kekhawatiran para pekerja karena disatu sisi perkembangan teknologi memberi manfaat, namun dilain sisi juga ada yang harus terkena dampak buruk dari berkembangnya teknologi.



Sumber : Data Perusahaan, 2020

Gambar 1.5 Rangkuman KPI karyawan PT XYZ per Bulan Januari

Berdasarkan Gambar 1.5, terdapat sampel tingkat KPI karyawan sejumlah 2782 pada PT XYZ di bulan Januari pada tahun 2018, 2019, dan 2020. Tingkat KPI karyawan di PT XYZ diukur berdasarkan skala 1-5 dengan skor terendah yaitu “*Far Below Target*” dan skor tertinggi “*Far Above Target*”.



Sumber: Data Perusahaan, 2020

Gambar 1. 6 Detail KPI karyawan “Far below” dan “Below” Target per Bulan Januari

Pada bulan januari tahun 2020 berdasarkan Gambar 1.6, jumlah karyawan tetap yang memperoleh skor rendah (*below target*) terkait KPI pada PT XYZ meningkat dibandingkan bulan januari tahun 2018 dan bulan januari 2019. Sedangkan untuk “*far below target*” pada tahun 2020 menurun dibandingkan tahun 2019. Akan tetapi, jika dibandingkan tetap jauh lebih tinggi dibandingkan tahun 2018. KPI karyawan sendiri merupakan hasil kerja karyawan yang dilakukan untuk mengetahui apa yang telah dan sedang mereka kerjakan serta perkembangan dan pelatihan apa yang mereka butuhkan untuk bisa semakin berkembang (LinovHR, 2017). Dengan adanya peningkatan jumlah karyawan yang mendapatkan hasil rendah terkait KPI, hal ini dapat berpengaruh juga ke tingkat *agile* atau kelincahan karyawan dalam menghadapi perkembangan atau perubahan yang dilakukan oleh perusahaan (Adanza, 2016). Oleh karena itu, pada

bulan januari tahun 2020 tingkat kelincahan dan ketangkasan karyawan pada PT XYZ menurun dibandingkan tahun sebelumnya karena jumlah karyawan yang mendapatkan hasil KPI rendah semakin banyak.

Selain itu, tantangan terberat saat ini bagi perusahaan termasuk PT XYZ yaitu bagaimana menghadapi era VUCA (*volatility, uncertainty, complexity, ambiguity*) (Azzaini, 2018). VUCA sendiri memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap bidang sumber daya manusia. Dengan adanya era tersebut, sangatlah ditekankan pentingnya *agility* dalam menghadapi adanya VUCA di masa sekarang (Ferizal, 2019). *Agility* sendiri dalam konteks manajemen SDM merupakan kapabilitas fungsi SDM untuk dapat merespon dengan cepat dan efektif dalam menghadapi harapan karyawan dan tuntutan bisnis yang berubah secara dinamis dan disruptif di tempat kerja.



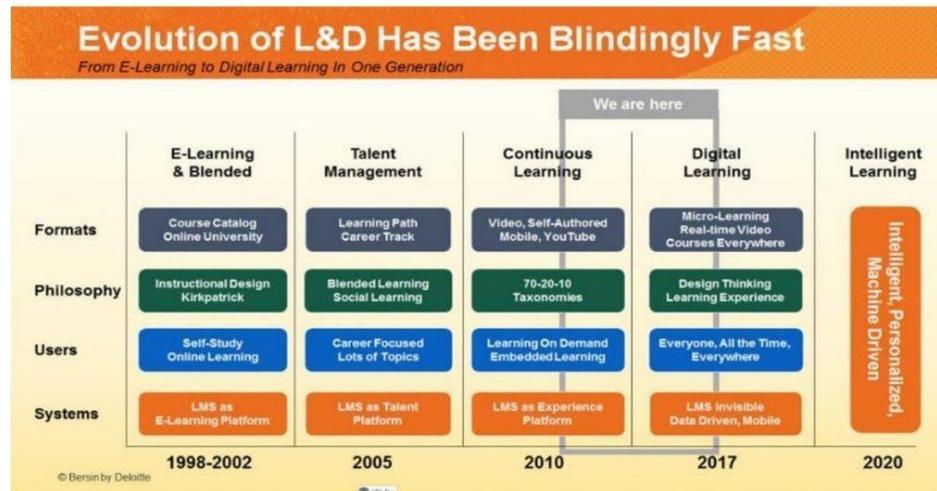
Sumber : PWC, 2018

Gambar 1.7 Resiko Terhadap Digital Business dalam 2-3 Tahun Kedepan

Disrupsi terhadap teknologi digital juga sedang berlangsung pada industri perbankan di Indonesia sebagai contohnya (Pwc, 2018). Berdasarkan Gambar 1.7,

terkait bagaimana sumber daya manusia bisa beradaptasi secara cepat dalam perusahaan agar tidak kalah kompetisi dengan adanya era disrupsi ini menjadi hal penting kedua. Resiko yang dihadapi terkait kehilangan karyawan terbaik dalam era disrupsi ini sebesar 38%. Hal tersebut tentu menjadi tantangan bagi perusahaan perbankan dan perusahaan lainnya yang juga terkena dampak digitalisasi untuk bisa beradaptasi dan berinovasi dengan perubahan yang ada tersebut

Berdasarkan hasil *in-depth interview* yang telah dilakukan di PT XYZ terkait bagaimana karyawan bisa cepat dan tangkas dalam menyesuaikan terhadap perubahan lingkungan kerja, sebanyak 7 dari 10 karyawan mengatakan bahwa tidak siap dengan adanya perubahan yang dilakukan oleh perusahaan. Mereka mengatakan bahwa transformasi yang dilakukan oleh perusahaan membuat mereka kurang nyaman dengan suatu kondisi yang baru dan harus mereka jalankan kedepannya di perusahaan. Selain itu mereka mengatakan dengan adanya transformasi membuat terbentuknya vertikalisasi dalam struktur kerja sehingga ada tuntutan untuk kerja secara cepat dan tangkas.



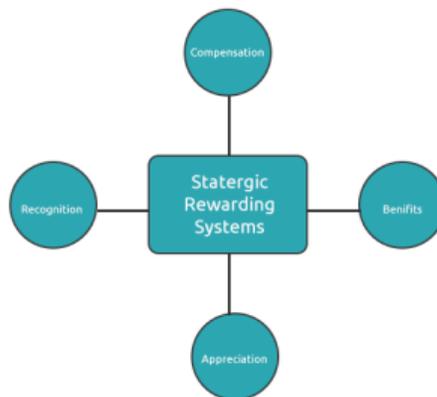
Sumber: Bersin, 2017

Gambar 1.8 Evolusi Corporate Training

Pelatihan dan pembelajaran merupakan cara yang dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kompetensi, ketangkasan, sikap, pengetahuan secara cepat. Dalam Gambar 1.8 terdapat proses evolusi dalam pelatihan mulai dari tahun 1998-2002 hingga proyeksi tahun 2020. Perbedaan dari tahun 1998-2002 dengan 2017 dan proyeksi tahun 2020 tentu terlihat dari perkembangan teknologi yang ada. Elearning pada tahun 1998-2002 terbatas kepada peraturan perusahaan yang ketat. (Bersin, 2017), sedangkan digital learning pada tahun 2017 sudah mulai ada kesadaran dari karyawan bahwa kesempatan belajar tidak hanya terbatas dari materi yang sudah disediakan perusahaan

Berdasarkan *In-depth interview* terkait program pelatihan dan pembelajaran yang telah dilakukan PT XYZ selama ini, 6 dari 10 orang mengatakan bahwa program pelatihan yang diberikan oleh PT XYZ bagus dan sering dilakukan, akan tetapi karyawan yang termasuk golongan *Baby Boomer* mengalami kesulitan untuk

menangkap ilmu yang diberikan secara cepat karena tidak terbiasa dengan kondisi yang ada sekarang. Program pelatihan yang dilakukan di PT XYZ juga tidak terlalu spesifik sehingga karyawan harus belajar lagi sendiri untuk menambah ilmu serta kemampuan yang dimiliki. Untuk itu, *organizational learning and training* mempunyai peranan penting dalam terciptanya suatu *workforce agility* yang baik dalam perusahaan kedepannya karena dengan adanya pelatihan dan pembelajaran yang baik akan berpengaruh juga kepada ketangkasan karyawan dalam menjalankan tanggung jawabnya di perusahaan.



Sumber : *Assignment Point*, 2018

Gambar 1.9 Strategic Rewarding System

Terkait pemberian *reward* dalam perusahaan juga menjadi hal yang penting untuk memotivasi karyawan untuk bisa bekerja secara lincah dan tangkas dalam perusahaan. Dalam Gambar 1.9, terdapat faktor-faktor penting apa saja dalam *reward system* yang penting bagi karyawan yaitu adanya *compensation*, *benefit*, *appreciation*, dan *recognition* (Assignmentpoint, 2018).

Berdasarkan *in-depth interview* yang telah dilakukan di PT XYZ terkait bagaimana sistem pemberian *reward* yang telah dilakukan selama ini, 7 dari 10 orang mengatakan bahwa tidak merasa puas dengan reward yang diberikan. Dengan transformasi digitalisasi yang dilakukan PT XYZ, karyawan dituntut untuk bekerja lebih ekstra dengan kondisi yang ada akan tetapi mendapatkan imbalan yang tidak seberapa. Bentuk pemberian reward yang masih terasa baik bagi karyawan di masa sekarang yaitu bentuk pemberian apresiasi berupa sertifikat karyawan terbaik yang dinilai cukup memberikan semangat bagi mereka kedepannya untuk bekerja lebih baik lagi.



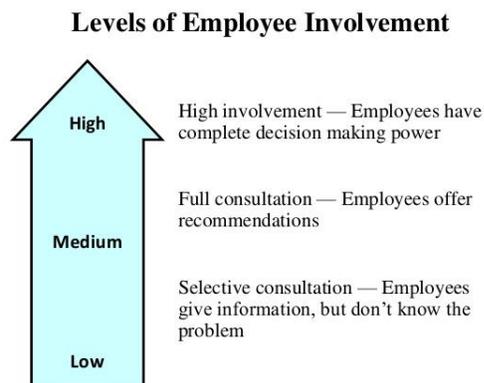
Sumber : Kemet, 2018

Gambar 1.10 Faktor Pendukung *Teamwork* yang baik dalam perusahaan

Dalam menghadapi ketidakpastian global yang semakin tinggi, perusahaan dituntut untuk bisa menciptakan suatu kerjasama tim yang baik agar bisa menjadi pondasi yang kuat untuk perusahaan menghadapi hal tersebut (Kemet, 2018). Berdasarkan Gambar 1.10, terdapat beberapa faktor kuat yang mempengaruhi terciptanya *teamwork* yang baik dalam perusahaan yaitu adanya *goals*, *vision*, *diversity*, *leadership*, *creativity*, *collaboration*. Dengan adanya faktor tersebut, maka akan

tercipta suatu tim yang baik yang membuat terciptanya tujuan yang diinginkan oleh perusahaan

Berdasarkan hasil *in-depth interview* yang telah dilakukan, sebanyak 6 dari 10 karyawan mengatakan bahwa disaat perusahaan sedang transformasi ke digital, kurangnya dukungan dari teman satu rekan kerjanya untuk bisa support dan saling belajar dengan adanya perubahan tersebut. Hal tersebut membuat karyawan merasa tidak nyaman dalam suatu lingkungan kerja yang baru. Disisi lain, karyawan tersebut juga mengatakan bahwa kurang adanya keterlibatan lebih bagi karyawan tersebut untuk bisa memberikan pendapat secara bebas terkait perubahan yang dilakukan perusahaan saat ini serta mempunyai pemikiran yang berbeda-beda antar satu dengan yang lain. Dengan adanya hal tersebut, tentu menjadi penting bagi perusahaan untuk membentuk suatu *teamwork* yang baik disaat perusahaan sedang melakukan transformasi digital yang besar agar nantinya bisa menjadi pondasi yang kuat untuk terciptanya tujuan yang diinginkan perusahaan (Andry, 2018).



Sumber: Slideplayer, 2018

Gambar 1.11 Levels of Employee Involvement

Dalam sebuah perusahaan, keterlibatan karyawan menjadi hal penting bagi pengembangan perusahaan kedepannya terkait bagaimana karyawan mengambil sebuah keputusan (Slideplayer, 2018). Berdasarkan Gambar 1.11, terdapat level dari segi kekuatan karyawan dalam pengambilan keputusan yang ada di perusahaan. Level tertinggi pengambilan keputusan, karyawan diberi keterlibatan secara penuh terkait pengambilan sebuah keputusan yang ada di perusahaan. Untuk level medium, karyawan memberikan rekomendasi atau saran terhadap suatu permasalahan yang ada tetapi tidak terlibat dalam pengambilan keputusan. Terakhir, untuk level terendah dalam *employee involvement*, karyawan hanya sebatas memberikan informasi saja kepada perusahaan.

Selanjutnya, peneliti telah melakukan *in-depth interview* terkait bagaimana keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan. Berdasarkan hasil *in-depth interview*, sebanyak 7 dari 10 karyawan mengatakan bahwa kurangnya tempat dan sarana bagi karyawan untuk mengemukakan pendapat atau saran yang ingin mereka sampaikan. Selain itu, karyawan juga jarang diberi kesempatan untuk ikut terlibat dalam pengambilan keputusan di perusahaan sehingga banyak karyawan di PT XYZ merasa kurang nyaman jika ada sebuah keputusan yang dibuat secara tiba-tiba dan merugikan karyawan yang ada di perusahaan. Dengan adanya hal tersebut, penting bagi perusahaan untuk melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan karena akan mempengaruhi dan meningkatkan kontrol mereka terhadap pekerjaan menjadi lebih semangat, produktif, cepat, dan puas dengan pekerjaan mereka (Putri, 2018).

Berdasarkan fenomena dan permasalahan yang ada, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “ **ANALISIS PENGARUH *ORGANIZATIONAL LEARNING AND TRAINING, REWARD SYSTEM, EMPLOYEE INVOLVEMENT, TEAMWORK, DAN INFORMATION SYSTEM* TERHADAP *WORKFORCE AGILITY*; TELAAH PADA KARYAWAN PT XYZ**”

1.2 Rumusan Masalah

- a. Karyawan mengatakan bahwa adanya program pelatihan dan pembelajaran yang ada di perusahaan belum membantu karyawan untuk dapat *survive* dan bekerja secara lincah dengan berbagai macam transformasi yang dilakukan perusahaan.
- b. Karyawan merasakan belum ada pemberian penghargaan secara adil yang diberikan perusahaan baik dari segi finansial maupun non finansial yang akan berdampak ke kinerja karyawan tersebut untuk dapat bekerja secara lincah di transformasi yang dilakukan perusahaan.
- c. Karyawan mengatakan bahwa di transformasi yang dilakukan oleh perusahaan, mereka belum diberikan keterlibatan secara penuh untuk dapat mengemukakan pendapat ataupun pengambilan keputusan di perusahaan yang berdampak ke kesejahteraan mereka.
- d. Karyawan mengatakan bahwa mengalami kesulitan dalam alur pemberian informasi yang ada di perusahaan dengan adanya kondisi transformasi yang dilakukan perusahaan.

- e. Karyawan merasa kurang nyaman dan mengalami kesulitan untuk bisa bertahan dalam melakukan pekerjaan di era transformasi yang sedang dilakukan perusahaan yang harus bekerja dengan cepat, efektif, serta efisien.

1.3 Pertanyaan Penelitian

Bentuk pertanyaan penelitian yang ingin ditanyakan yaitu:

1. Apakah *Organizational Learning and Training* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Workforce Agility*
2. Apakah *Reward System* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Workforce Agility*
3. Apakah *Employee Involvement* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Workforce Agility*
4. Apakah *Team work* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Workforce Agility*
5. Apakah *Information System* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Workforce Agility*

1.4 Tujuan Penelitian

Bentuk tujuan penelitian ini dilaksanakan untuk :

1. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh positif dan signifikan antara *organizational learning and training* terhadap *workforce agility* pada karyawan *head office* - PT XYZ.

2. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh positif dan signifikan antara *reward system* terhadap *workforce agility* pada karyawan *head office* - PT XYZ.
3. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh positif dan signifikan antara *employee involvement* terhadap *workforce agility* pada karyawan *head office* - PT XYZ.
4. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh positif dan signifikan antara *teamwork* terhadap *workforce agility* pada karyawan *head office* - PT XYZ.
5. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh positif dan signifikan antara *information sharing* terhadap *workforce agility* pada karyawan *head office* - PT XYZ.

1.5 Manfaat Penelitian

1.5.1 Manfaat Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan ilmu pengetahuan dan informasi baru kepada para pembaca mengenai pengaruh *organizational learning and training, reward system, teamwork, involvement, information system* terhadap *workforce agility* karyawan di PT XYZ.

1.5.2 Manfaat Praktis

Penelitian ini penting karena melihat perkembangan *multifinance* yang semakin besar khususnya di Indonesia dan sempat mengalami perlambatan kinerja, *multifinance* tetap berusaha untuk berinovasi untuk terus bersaing dalam bidang usaha di era modernisasi ini. *Multifinance* akan terus berusaha memberikan yang terbaik demi kepuasan konsumen. Tetapi, tidak hanya konsumen, karyawan juga harus diperhatikan karena sumber daya manusia di perusahaan menjadi bagian penting dalam keberhasilan

suatu organisasi, sehingga apa yang diinginkan perusahaan, semua tujuan dan goals dari perusahaan itu sendiri bisa tercapai. Penelitian ini dapat memberi informasi kepada PT XYZ tentang alat ukur dari *organizational learning and training, reward system, involvement, teamwork, information system* terhadap seberapa besar alat ukur tersebut menjadi acuan dalam mengukur *workforce agility* pada karyawan tetap di PT XYZ. Penelitian ini bermanfaat supaya *workforce agility* karyawan tetap yang ada di PT XYZ. bisa semakin besar sehingga produktivitas karyawan untuk bekerja semakin meningkat dalam kondisi perubahan era transformasi digital.

1.6 Batasan Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti akan membatasi ruang lingkup penelitian sebagai berikut:

1. Responden dari penelitian yang dilakukan peneliti yaitu karyawan tetap, minimal sudah bekerja 2 tahun
2. Penelitian dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada karyawan tetap PT XYZ.
3. Variable yang diteliti yaitu *organizational learning and training, reward system, employee involvement, teamwork, information system, dan workforce agility*

1.7 Sistematika Penulisan

Penelitian ini terdiri dari 5 bab yang memiliki fungsinya masing – masing dan akan dijelaskan sebagai berikut:

BAB 1 PENDAHULUAN

Pada bab ini dijelaskan tentang latar belakang penulisan dan alasan mengapa memilih judul, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan penelitian dan sistematika penulisan dalam skripsi. Penjelasan umum mengenai perusahaan multifinance di Indonesia, manajemen sumber daya manusia, *variable organizational learning and training, reward system, employee involvement, teamwork, information system, dan workforce agility* akan dibahas juga dalam bab ini serta menjelaskan tentang fenomena yang ada di PT XYZ

BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

Di dalam bab ini, peneliti menjelaskan tentang teori – teori terkait penelitian yang dilakukan oleh peneliti. Teori yang ditulis dalam bab ini adalah manajemen, manajemen sumber daya manusia, *organizational learning and training, reward system, employee involvement, teamwork, information system, dan workforce agility* serta teori – teori lain yang mendukung penelitian.

BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini memaparkan tentang gambaran perusahaan secara umum sebagai objek penelitian. Dalam bab ini, juga diuraikan tentang variabel penelitian beserta definisi operasional, teknik pengumpulan data, teknik pengumpulan sampel, serta penggunaan teknik analisis data.

BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi hasil penelitian yang diperoleh dari metodologi penelitian dari topik yang dibahas pada bab 3, kemudian dianalisis untuk mendapatkan hasil pengujian dan implementasinya. Analisis dan pembahasan hasil pengujian setiap variabel penelitian

berdasarkan hasil kuesioner yang telah disebar di perusahaan. Pada bab ini dapat diketahui hasil dari variabel bebas yang memiliki hubungan positif atau tidak terhadap variabel terikat.

BAB 5 SARAN DAN KESIMPULAN

Bab ini berisi kesimpulan dari penelitian yang dilakukan dan merupakan jawaban dari rumusan masalah dalam penelitian. Peneliti juga memberikan saran – saran terkait dengan penelitian, baik untuk perusahaan dan penelitian selanjutnya.