

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dalam dunia bisnis modern saat ini perubahan organisasi bukan lagi menjadi hal yang aneh. Perubahan pada sebuah organisasi tidak dapat dipungkiri, dimana sebuah organisasi harus terus beradaptasi. Terdapat beberapa faktor eksternal yang mendorong sebuah organisasi untuk melakukan perubahan diantaranya globalisasi, kemajuan teknologi, perubahan preferensi konsumen, serta persaingan yang semakin ketat (Helpiastuti *et al.*, 2025). Faktor internal juga turut mendorong terjadinya perubahan dalam organisasi. Hal ini mencakup faktor-faktor seperti budaya, struktur, dan sumber daya, Perubahan pada organisasi tentunya memiliki tujuan untuk meningkatkan efektivitas dalam menghadapi dinamika zaman (Suyoto *et al.*, 2024).

Namun sayangnya perubahan organisasi tidak selalu berjalan dengan mulus karena ini merupakan proses yang kompleks. Banyak perusahaan yang telah melakukan perubahan organisasi namun menghadapi hambatan yang bersumber dari faktor internal dan eksternal organisasi menurut Helpiastuti *et al* (2025). Keberhasilan suatu organisasi dalam melakukan perubahan sangat bergantung pada bagaimana kesiapan organisasi dalam mengelola prosesnya. Maka, diperlukan pengelolaan yang tepat untuk menjaga efektifitas dan kelangsungan operasional perusahaan terutama saat terjadi perubahan organisasi.

Sebelum terjadinya perubahan, organisasi harus menyusun perencanaan strategis untuk mempersiapkan Sumber Daya Manusia agar lebih adaptif dalam menghadapi perubahan yang akan terjadi. Salah satu kunci keberhasilan melakukan perubahan pada sebuah organisasi tentunya ada pada kemampuan Sumber Daya Manusia untuk beradaptasi (Agustin *et al.*, 2023). Oleh karena itu, pengelolaan Sumber Daya Manusia menjadi elemen penting dalam keberhasilan suatu organisasi. Salah satu perusahaan yang telah melakukan perubahan organisasi adalah PT Boeringer Ingelheim Indonesia.

PT Boehringer Ingelheim Indonesia merupakan perusahaan multinasional yang bergerak di bidang Industri Farmasi dan memiliki fasilitas produksi di Jl. Lawang

Gintung No. 89, Kelurahan Batutulis, Kecamatan Bogor Selatan, Kota Bogor, Provinsi Jawa Barat. Fasilitas produksi ini telah digunakan sejak tahun 2001 dan menjadi bagian dari operasi global perusahaan farmasi asal Jerman, PT Boehringer Ingelheim dalam memproduksi obat-obatan untuk pasar domestik dan ekspor (Boehringer Ingelheim, 2024). Pabrik ini telah beberapa kali mengalami pengembangan fasilitas. Salah satunya pada tahun 2009 terjadi renovasi besar-besaran untuk mendukung produksi *Liquid 1A*, termasuk peningkatan sistem HVAC, ruang bersih (*clean room*), dan sistem kontrol kualitas. Dengan tujuan untuk menjawab kebutuhan pasar domestik dan ekspor untuk produk cair (*liquid*) yang lebih kompleks dan berkualitas tinggi. Ini menunjukkan bahwa pabrik Bogor tidak hanya berfungsi sebagai tempat produksi, tetapi juga menjadi pusat inovasi dan perubahan dalam aspek teknis maupun operasional.

Selain perubahan di bidang operasional, perubahan bisnis global juga membawa dampak signifikan terhadap strategi perusahaan. Sejak tahun 2022 sampai 2024 telah terjadi empat kali perubahan struktur organisasi, mulai dari pembuatan divisi baru yaitu HPS *Learning & Development*, penggabungan Departemen Produksi & Departemen *Supply Chain Management* menjadi Departemen *Operation*, dibuatnya divisi baru yaitu *Production Fitter* dan dibuatnya departemen baru yaitu *Site Strategy Project*.

Sebagai langkah antisipatif dalam menghadapi perubahan organisasi baik dalam segi teknologi dan operasional, Departemen Manajemen Sumber Daya Manusia aktif menyelenggarakan berbagai program pelatihan karyawan, melakukan sosialisasi yang menjelaskan apa visi & misi perusahaan dengan tujuan meningkatkan kompetensi teknis, membentuk karakter dan budaya kerja yang adaptif. Namun meskipun program pelatihan yang telah dirancang dan dilaksanakan dengan baik oleh Departemen Manajemen Sumber Daya Manusia PT Boehringer Ingelheim Indonesia dicurigai karyawan PT Boehringer Ingelheim Indonesia di Pabrik Bogor tidak mudah untuk beradaptasi. Hal ini terlihat pada hasil kuesioner tertutup yang disebar pada 30 karyawan di Pabrik Bogor PT Boehringer Ingelheim Indonesia. Tujuan dari penyebaran kuesioner ini untuk mengetahui bagaimana adaptasi karyawan dan mengidentifikasi variabel-variabel apa saja yang mempengaruhi adaptasi karyawan dalam menghadapi Perubahan Organisasi. Tabel 1.1 menjelaskan hasilnya.

Tabel 1. 1
 Hasil Kuesioner Adaptasi Karyawan Pabrik Bogor PT Boeringer Ingelheim
 Indonesia

Indikator	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Netral	Setuju	Sangat Setuju	Total Responden	Jumlah Sangat Tidak Setuju & Tidak Setuju	Jumlah Sangat Tidak Setuju & Tidak Setuju / Total Responden	Persentase
Kesiapan Teknologi	5	10	3	3	9	30	15	0.5	50%
Proaktifitas	1	13	5	4	7	30	14	0.47	47%
Emosi & Resiliensi	0	3	7	10	10	30	3	0.1	10%
Partisipasi & Voice	2	9	7	3	9	30	11	0.37	37%
Total	8	35	22	20	35	120	43	1.43	16%

Sumber: Data diolah Peneliti, 2025

Hasil kuesioner yang disebarkan memperlihatkan pemetaan hambatan yang dihadapi karyawan dalam proses adaptasi perubahan organisasi. Dari 4 indikator yang diukur, tantangan terbesar teridentifikasi pada aspek teknis dan inisiatif kerja. Pada indikator Kesiapan Teknologi, merupakan hambatan tertinggi di mana 50% responden memberikan respons Sangat Tidak Setuju dan Tidak Setuju. Hambatan yang signifikan juga terlihat pada indikator Proaktifitas, dengan persentase sebesar 47%. Sementara itu, pada indikator Partisipasi & Voice Behavior, terdapat 37% karyawan yang merasa kurang memiliki ruang untuk berpartisipasi atau enggan menyuarakan gagasannya. Hambatan terendah ditemukan pada indikator Emosi & Resiliensi yang hanya sebesar 10%. Dapat disimpulkan kendala utama mereka lebih menitikberatkan pada aspek kesiapan teknologi dan perilaku proaktif. Tingginya kesenjangan antara kemampuan adaptasi karyawan terhadap perubahan organisasi menunjukkan bahwa terdapat faktor-faktor yang mempengaruhinya seperti kesiapan individu terhadap

perubahan, pelatihan, kepemimpinan transformasional, budaya organisasi & keterlibatan dalam proses perubahan dan komunikasi yg efektif.

Organisasi perlu memastikan bahwa setiap individu harus memiliki pemahaman yang jelas mengenai bagaimana arah perubahan organisasi akan dijalankan. Sumber Daya Manusia harus dibekali dengan keterampilan dan sikap yang nantinya akan mendukung proses adaptasi. Keterampilan ini dapat disiapkan melalui pelatihan yang sistematis dan relevan untuk diberikan kepada Sumber Daya Manusia. Selain berfungsi sebagai sarana peningkatan kompetensi teknis, pelatihan juga dapat sebagai sarana untuk membangun kesiapan mental dan mengurangi resistensi terhadap perubahan. Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia merupakan elemen penting dalam mendukung keberhasilan perubahan organisasi. Melalui pelatihan, karyawan dapat memahami arah perubahan, meningkatkan kompetensi, dan mengurangi resistensi terhadap transformasi yang terjadi, menurut Ramadhan *et al* (2024). Dengan tujuan Sumber Daya Manusia akan lebih fleksibel dan komit saat terjadi perubahan. Maka, transformasi organisasi dapat berjalan lebih lancar dan menghasilkan dampak positif.

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Abubakar *et al* (2025) dimana variabel pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap adaptasi kerja karyawan. Ini berarti semakin baik atau semakin sering pelatihan diberikan, maka semakin tinggi pula kemampuan adaptasi kerja karyawan. Hasil ini diperkuat lagi oleh penelitian yang dilakukan oleh Hayati & Dahesihsari (2025) dimana terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara pelatihan dengan adaptasi karir pada karyawan Generasi Z. Namun, hasil yang berbeda ditemukan pada penelitian yang dilakukan oleh Suciati & Deswarta (2024) dimana program pelatihan yang diukur gagal memberikan dampak yang berarti terhadap adaptasi karir karyawan Generasi Y. Hal ini dapat terjadi karena materi pelatihan yang diberikan kemungkinan besar bersifat terlalu umum dan tidak dirancang secara spesifik untuk membangun empat dimensi adaptasi karir yaitu kepedulian, kendali, rasa ingin tahu, dan kepercayaan diri. Karyawan mungkin menganggap pelatihan hanya sebagai formalitas, sehingga tidak ada transfer pengetahuan yang terjadi untuk membantu mereka beradaptasi.

Peran pemimpin dalam menghadapi perubahan organisasi menjadi faktor kunci keberhasilan. Dimana pemimpin bukan hanya bertindak dalam pengambilan

kebijakan, namun harus bertindak sebagai agen perubahan yang menggerakkan organisasi menuju visi yang baru. Terdapat banyak gaya kepemimpinan yang digunakan oleh organisasi sedang dalam fase perubahan, salah satunya adalah gaya kepemimpinan transformasional. Gaya kepemimpinan memiliki fokus dalam membangun hubungan yang kuat berdasarkan rasa kepercayaan, rasa hormat, dan perasaan kagum hingga menginspirasi dan memotivasi pengikut untuk mampu beradaptasi dengan perubahan. Dalam proses perubahan organisasi, pemimpin transformasional memiliki peran dalam menyampaikan visi yang jelas, diantaranya mendorong inovasi, membangun komitmen kolektif dengan membuka ruang bagi ide-ide baru, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pembelajaran serta pertumbuhan. Sehingga karyawan merasa memiliki contoh untuk bisa bersikap adaptif, merasa dihargai dan dilibatkan dalam proses transformasi.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Nurtini & Sutisna (2024) membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional yang inspiratif, memotivasi, dan memperhatikan individu secara nyata berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan karyawan untuk berubah. Karyawan yang siap berubah berarti mereka memiliki sikap mental dan keyakinan untuk dapat beradaptasi dengan sukses terhadap proses, sistem, atau lingkungan kerja yang baru. Pada penelitian yang dilakukan oleh Żywiołek *et al* (2022) menunjukkan kepemimpinan transformasional bukan faktor yang menentukan apakah karyawan mereka siap atau tidak siap untuk beradaptasi dengan perubahan. Penelitian ini menjelaskan dorongan atau gaya kepemimpinan transformasional tidak lagi menjadi faktor yang signifikan untuk mendorong adaptasi karyawan. Karena adaptasi lebih didorong oleh faktor internal daripada faktor eksternal yaitu pemimpin.

Kemampuan karyawan dalam beradaptasi terhadap perubahan organisasi sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi yang berlaku di lingkungan tersebut. Budaya organisasi mencerminkan nilai, norma, dan pola kerja yang diyakini serta dijalankan oleh seluruh anggota organisasi. Elemen-elemen ini membentuk cara berpikir, perilaku, dan pola interaksi antar individu dalam menjalankan tugas sehari-hari. Ketika organisasi masuk dalam fase transformasi, diperlukan Budaya Organisasi yang mendorong keterbukaan terhadap perubahan, semangat inovasi, dan komitmen terhadap pembelajaran berkelanjutan. Hal ini akan menciptakan lingkungan kerja

yang cocok untuk adaptasi, di mana karyawan lebih mudah menerima gagasan baru, menunjukkan sikap positif terhadap pembaruan, dan bersedia meningkatkan kompetensi yang relevan. Robbins & Judge (2017) menekankan bahwa budaya organisasi yang kuat dan konstruktif memiliki peran penting dalam memperkuat komitmen individu serta meningkatkan solidaritas tim dalam menghadapi dinamika perubahan. Dengan demikian, membangun budaya kerja yang mendukung adaptasi menjadi langkah strategis dalam memastikan keberhasilan proses transformasi organisasi.

Wahyudi *et al* (2025) menjelaskan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap adaptasi karyawan. Dimana Budaya organisasi yang kuat misalnya, memiliki nilai-nilai yang jelas, mendukung kerjasama, dan terbuka terhadap inovasi terbukti menjadi faktor penting yang membantu karyawan baru atau lama untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja, rekan kerja, dan tuntutan tugas mereka dengan lebih mudah dan efektif. Hal ini berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Faaroek (2021) dimana budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap adaptasi karyawan milenial. Faktor-faktor individualistik seperti proaktivitas dan kemampuan untuk membentuk pekerjaan mereka sendiri atau *job crafting* mungkin jauh lebih penting untuk adaptasi mereka daripada budaya organisasi yang bersifat *top-down* dan kolektif. Budaya organisasi mungkin dianggap *given* sementara adaptasi adalah urusan pribadi.

Mengenai pengaruh variable-variabel tadi sangat penting untuk dilakukan, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “**Pengaruh Pelatihan, Kepemimpinan Transformasional, Dan Budaya Organisasi Terhadap Adaptasi Karyawan Pabrik PT Boehringer Ingelheim Indonesia Bogor**”. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi empiris dalam merumuskan strategi pengembangan sumber daya manusia yang lebih efektif, khususnya di lingkungan kerja di Pabrik Bogor PT Boehringer Ingelheim Indonesia guna meningkatkan kesiapan organisasi dalam menghadapi dinamika bisnis yang terus berkembang.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan di atas terdapat beberapa masalah yang muncul yaitu:

1. Apakah Pelatihan berpengaruh terhadap Adaptasi karyawan Pabrik PT Boehringer Ingelheim Indonesia di Bogor?
2. Apakah Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Adaptasi karyawan Pabrik PT Boehringer Ingelheim Indonesia di Bogor?
3. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Adaptasi karyawan Pabrik PT Boehringer Ingelheim Indonesia di Bogor?

C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah disusun, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk:

- a. Mengetahui analisis pengaruh Pelatihan terhadap Adaptasi karyawan Pabrik PT Boehringer Ingelheim Indonesia di Bogor
- b. Mengetahui analisis pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Adaptasi karyawan Pabrik PT Boehringer Ingelheim Indonesia di Bogor.
- c. Mengetahui analisis pengaruh Budaya Organisasi terhadap adaptasi karyawan Pabrik PT Boehringer Ingelheim Indonesia di Bogor.

2. Kegunaan Penelitian

a. Kegunaan Teoretis

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan sumbangan pemikiran dalam pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia, terutama yang berkaitan dengan keterkaitan antara program pelatihan, gaya kepemimpinan transformasional, serta karakter budaya organisasi terhadap kemampuan adaptasi karyawan dalam merespons perubahan di lingkungan kerja. Selain itu, hasil dari studi ini dapat dimanfaatkan sebagai acuan oleh peneliti lain yang tertarik untuk mengeksplorasi tema sejenis di masa mendatang.

b. Kegunaan Praktis

Temuan dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan strategis bagi manajemen PT Boehringer Ingelheim Indonesia dalam beberapa aspek penting. Pertama, sebagai dasar untuk merancang dan meninjau kembali program pelatihan agar lebih sesuai dengan kebutuhan karyawan dalam menghadapi perubahan organisasi. Kedua, sebagai dorongan untuk mengimplementasikan gaya kepemimpinan transformasional yang efektif dalam mendukung proses transisi. Ketiga, sebagai landasan untuk memperkuat budaya kerja yang fleksibel dan terbuka, sehingga karyawan dapat lebih siap dan mampu beradaptasi secara optimal terhadap dinamika organisasi.

c. Kegunaan Akademis

Penelitian ini berpotensi menjadi media pembelajaran bagi penulis maupun mahasiswa lainnya dalam mengaplikasikan konsep teoritis ke dalam studi empiris. Selain itu, hasil penelitian ini dapat memperluas wawasan akademik, khususnya dalam kajian manajemen sumber daya manusia yang berfokus pada isu-isu perubahan organisasi.

