



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

Komunikasi merupakan hal yang sangat penting dalam kehidupan manusia di mana dilakukan setiap harinya. Definisi komunikasi adalah proses di mana dalam hubungan kelompok, organisasi, dan masyarakat membuat dan menggunakan informasi untuk berhubungan satu sama lain atau dengan lingkungan (Ruben & Stewart, 2014). Definisi lain dari komunikasi adalah proses sosial di mana individu-individu menggunakan simbol-simbol untuk menciptakan dan menginterpretasikan makna dalam lingkungan mereka. Ada beberapa komponen penting dalam komunikasi antara lain adalah sumber (*source*), komunikator, komunikan, pesan, saluran (kanal), dan hasil (*effect*) (Suryanto, 2015).

Komunikasi dibangun atas dasar tujuh konteks komunikasi diantaranya adalah komunikasi intrapersonal yaitu komunikasi yang terjadi dengan diri sendiri, kedua adalah komunikasi interpersonal yaitu komunikasi yang terjadi secara langsung antara dua orang, lalu komunikasi organisasi yaitu merupakan komunikasi yang terjadi di dalam dan di antara lingkungan yang besar dan luas. Selanjutnya, komunikasi publik atau retorika atau penyebaran informasi dari satu orang ke banyak orang, sedangkan komunikasi massa adalah komunikasi kepada khalayak luas dengan menggunakan komunikasi seperti media massa dan media baru, dan komunikasi lintas budaya yang merujuk pada komunikasi antar individu-individu yang latar belakangnya berbeda (West & Turner, 2013). Selain itu, ada beberapa macam jenis komunikasi yang bisa kita temukan sehari-hari

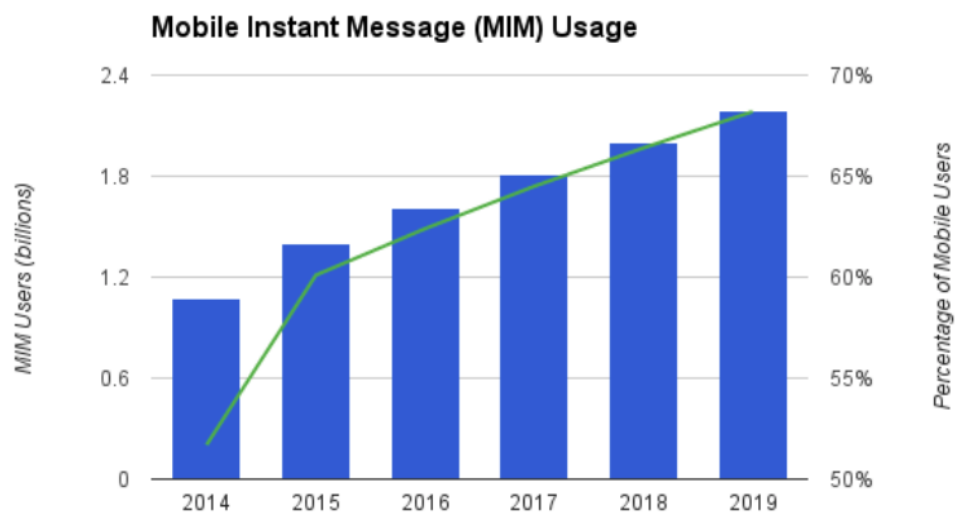
antara lain adalah komunikasi berdasarkan cara penyampaiannya, yaitu komunikasi *verbal* (lisan) dan komunikasi tertulis (Maxmanroe.com, 2019).

Teknik pengiriman atau penyampaian informasi dari suatu tempat ke tempat yang lain disebut telekomunikasi. Sebenarnya, teknologi telekomunikasi telah ada sejak zaman kolonial. Namun, penguasaan teknologi telekomunikasi masih dipegang sepenuhnya oleh pemerintah kolonial Belanda. Oleh karena itu, perusahaan telekomunikasi pun sejak awal lahirnya pada 1967 tak luput dari peran pemodal asing. Industri telekomunikasi di Indonesia sendiri sudah tersedia sejak tahun 1970-an. Namun, pada waktu itu bentuk telekomunikasi yang dilakukan masih sangat sederhana dan terbatas hanya pada penggunaan dari telepon, telegraf, dan faksimili saja. Selain itu, hanya sebagian kecil kelompok masyarakat saja yang dapat mengakses teknologi komunikasi karena harganya yang masih tinggi sehingga sulit untuk dijangkau oleh seluruh kalangan. Baru pada 1980, pemerintah Indonesia mengambil alih seluruh saham salah satu perusahaan telekomunikasi tersebut (Wiangga, 2012).

Masih pada tahun 1980-an, perkembangan teknologi telekomunikasi meluas ke sistem telepon nirkabel. Perkembangan teknologi telekomunikasi nirkabel berkembang dengan sangat cepat sampai di akhir dasawarsa 1980-an. Kemudian pada tahun 1990, industri telekomunikasi mulai mengalami pergeseran dengan adanya teknologi berbasis nirkabel seperti jaringan operator *Global System for Mobile Communication* (GSM), kartu prabayar, serta *Code Division Multiple Access* (CDMA) yang mulai tersebar luas di Indonesia. Pergeseran tersebut mendapat respon yang baik karena teknologi berbasis nirkabel ini lebih

efektif, fleksibel, dan memiliki manfaat untuk masyarakat dengan mobilitas atau pergerakan yang tinggi (elektroindonesia.com, 1998).

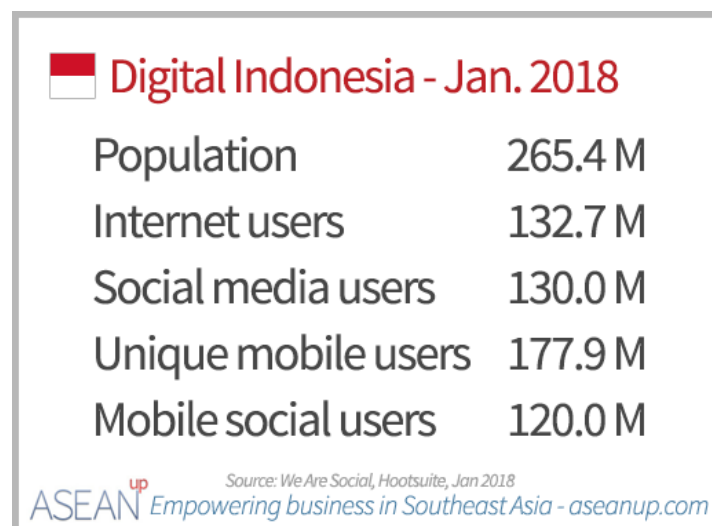
Mulai dekade 2000-an, banyak bermunculan operator baru baik seluler ataupun telepon nirkabel tetap. Kebanyakan operator baru tersebut lebih mengandalkan tarif untuk meningkatkan pemasaran dibandingkan dengan memperluas dan meningkatkan kualitas jaringan. Sebagian besar malah tidak memiliki *Base Transceiver Station* (BTS) yang merupakan komponen jaringan dari sistem komunikasi *mobile* untuk menerima dan mengirim sinyal melainkan menumpang di menara telekomunikasi milik operator lain yang sudah lama berdiri (Plimbi, 2011). Teknologi telekomunikasi di dunia saat ini memasuki generasi keempat atau dikenal dengan sebutan 4G LTE (*Long Term Evolution*) yang berfungsi untuk mengoptimasi layanan data. Sedangkan generasi selanjutnya yaitu 5G menjadi proyek yang sedang dikembangkan oleh banyak pihak bahkan telah diterapkan di beberapa negara maju (Mahardy, 2014).



Gambar 1.1 Mobile Instant Message (MIM) Usage

Sumber : Dzone.com, 2016

Gambar 1.1 menunjukkan pergeseran perilaku pelanggan yaitu penggunaan layanan *Short Message Service* (SMS) ke layanan *Over the Top* (OTT) yang merupakan layanan dengan konten berupa data, informasi atau multimedia yang berjalan melalui jaringan internet. Google, Facebook, Twitter, dan sebagainya adalah beberapa contoh untuk jenis layanan OTT. Alasan utama yang menyebabkan perilaku pelanggan ikut bergeser adalah adanya perbedaan yang sangat signifikan antara layanan suara dengan tarif data, *Mobile Instant Message* (MIM) mengalami pertumbuhan sebesar 31.6% pada tahun 2015 (Leung, 2016). Bergesernya tren teknologi telekomunikasi dari *voice* dan SMS menjadi data, membawa dampak bagi pertumbuhan *revenue* operator yang semakin melambat. Di Indonesia, pasar telekomunikasi (*voice* dan data) diperebutkan oleh beberapa operator seluler baik swasta maupun nasional. Jumlah operator telekomunikasi tersebut dinilai tidak efisien dengan memperhatikan proporsi *market share* masing-masing operator, di mana sebesar 90% *market share* dimiliki oleh 3 operator seluler terbesar (Tim Peneliti Puslitbang SDPPI, 2018).



Gambar 1.2 Jumlah Penggunaan Internet, Media Sosial dan Seluler di Indonesia pada Tahun 2018

Sumber : AseanUp.com, 2018

Gambar 1.2 memperlihatkan hasil penelitian yang dilakukan oleh AseanUp.com, sebuah *platform digital* yang menyiarkan, menerbitkan, dan menyediakan sumber daya, informasi, dan layanan untuk memberdayakan bisnis dan profesional di ASEAN dan negara-negara anggotanya menyebutkan bahwa pada Januari 2018, populasi Indonesia sebanyak 262 juta orang penduduk, di mana 132.7 juta penduduknya merupakan pengguna internet yaitu sebanyak 50.65%, 106 juta pengguna *social media* yaitu sebanyak 40.46%, 371,4 *mobile connection* yaitu sebanyak 141.76%, dan 92 juta pengguna *mobile social* yaitu sebanyak 35.11%. Melihat tingkat penetrasi internet yang cukup tinggi di Indonesia, tak heran jika sektor telekomunikasi menjadi salah satu sektor yang memberikan kontribusi besar terhadap perekonomian Indonesia (Asean Up, 2018).

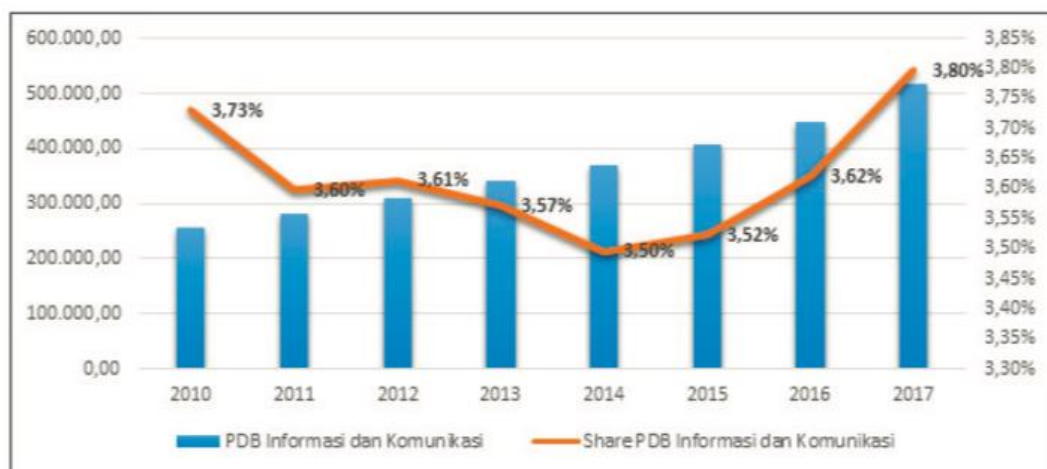


Gambar 1.3 Data Tren Internet dan Media Sosial 2019 di Indonesia

Sumber : datareportal, 2019

Gambar 1.3 di atas merupakan rangkuman data tren internet dan media sosial pada bulan Januari tahun 2019 di Indonesia yang menggambarkan total

populasi (jumlah penduduk) sebesar 268.2 juta yaitu, naik 1% atau sekitar 3 juta populasi dari tahun 2018, pengguna langganan *mobile* sebesar 355.5 juta yaitu turun 19% atau sekitar 83 juta dari tahun 2018, pengguna internet sebesar 150 juta yaitu naik 13% atau sekitar 17 dari tahun 2018, pengguna media sosial aktif sebesar 150 juta yaitu naik 15% atau sekitar 20 dari tahun 2018, dan pengguna media sosial sebesar 130 juta yaitu naik 8.3% atau sekitar 10 dari tahun 2018 (Kemp, 2019).



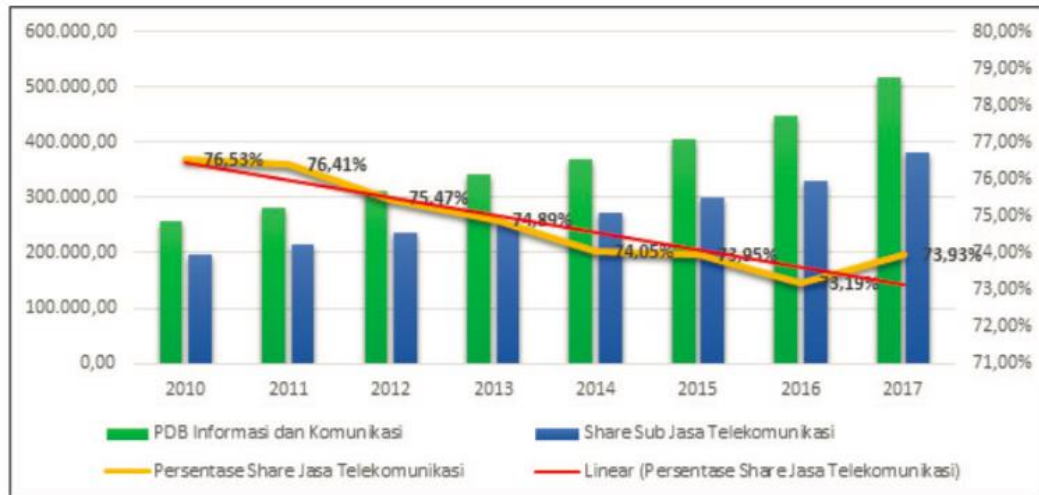
Sumber: BPS 2010-2018

Gambar 1.4 PDB Informasi dan Komunikasi Berdasarkan Harga Berlaku

Sumber : Kenkominfo, 2018

Pada Gambar 1.4 di atas sektor Informasi dan Komunikasi merupakan sektor pendukung Produk Domestik Bruto (PDB) dengan laju pertumbuhan yang lebih besar dibandingkan sektor lainnya. Berdasarkan data dari Badan Pengelola Statistik (BPS), kontribusi sektor Informasi dan Komunikasi selalu naik setiap tahunnya. Pada tahun 2013 dan 2014, *share* sektor tersebut terhadap total PDB Indonesia berdasarkan harga berlaku sempat turun, namun setelahnya memiliki tren meningkat. Sektor Informasi dan Komunikasi terdiri atas sektor Hasil-hasil Penerbitan; Jasa Penyiaran dan Pemrograman, Film, dan Hasil Perekaman Suara;

Jasa Konsultasi Komputer dan Teknologi Informasi; dan sektor Jasa Telekomunikasi. Pada tahun 2017, Biaya Hak Penggunaan (BHP) frekuensi mencapai RP 16.56 triliun (Tim Peneliti Puslitbang SDPPI, 2018).



Sumber: BPS, 2018

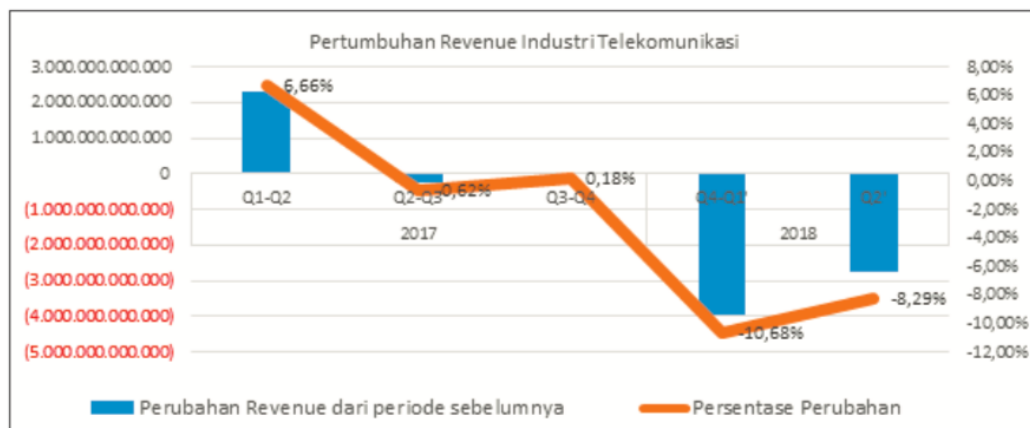
Gambar 1.5 PDB Jasa Telekomunikasi dibandingkan PDB Informasi dan Komunikasi

Sumber : Kenkominfo, 2018

Berdasarkan data BPS di atas, dapat dilihat bahwa sektor jasa telekomunikasi memberikan *share* yang paling besar terhadap PDB sektor Informasi dan Komunikasi dibandingkan sektor lainnya, dengan nilai kontribusi yang meningkat dalam rupiah. Akan tetapi, jika dilihat dari tren, *share* jasa telekomunikasi terhadap PDB Informasi dan Komunikasi mengalami penurunan. Pada tahun 2010, *share* sektor jasa telekomunikasi mencapai 76.53%, dan mengalami tren penurunan hingga tahun 2017. Hal ini menunjukkan bahwa pertumbuhan telekomunikasi di Indonesia terus mengalami penurunan (Tim Peneliti Puslitbang SDPPI, 2018).

Perkembangan teknologi informasi telah membawa Indonesia memasuki era ekonomi digital dan revolusi 4.0. Revolusi industri 4.0 merupakan perpaduan

sistem teknologi fisik, *digital*, dan biologis yang mengubah cara hidup manusia yang menghasilkan kecerdasan buatan, *internet of things* (IoT), rekayasa genetika, kendaraan otonom, *big data*, *cloud computing*, neuroteknologi, dan *3D printing*. Dari teknologi tersebut, tentu mengubah sistem sosial, ekonomi, dan politik. Melihat hal tersebut, Indonesia harus berupaya untuk meningkatkan kesiapannya dalam aspek Sumber Daya Manusia (SDM) dan infrastruktur agar tidak tertinggal (Santia, 2019). Oleh karena itu, Kementerian Komunikasi dan Informatika (Kemenkominfo) optimis dengan perkembangan industri telekomunikasi pada tahun depan. Direktur Jenderal Sumber Daya dan Perangkat Pos dan Informatika Kemenkominfo Ismail mengatakan, industri telekomunikasi memegang peranan penting agar Indonesia dapat bersaing secara internasional. Hal ini dilakukan untuk mendorong perekonomian *digital* nasional (Hutabarat, 2018).



Sumber: Diolah dari data infomemo operator 2017-2018

Gambar 1.6 Pertumbuhan *Revenue* Industri Telekomunikasi

Sumber : Kenkominfo, 2018

Walaupun Gambar 1.6 menunjukkan pertumbuhan *revenue* industri telekomunikasi berada di angka negatif sejak kuartal II 2017. Pada awal tahun 2018, penurunan *revenue* menjadi semakin besar dengan rata-rata pertumbuhan -2.55% setiap kuartal sejak tahun 2017. Dalam waktu 1 tahun (kuartal II 2017-

kuartal II 2018), industri telekomunikasi Indonesia telah kehilangan *revenue* sekitar 7 triliun rupiah. Oleh karena itu, dibutuhkan adanya pengaturan penyelenggara OTT melalui model kerja sama, terutama yang memiliki layanan sejenis dengan operator (Tim Peneliti Puslitbang SDPPI, 2018).

Berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomer 19 tahun 2003 mengenai Badan Usaha Milik Negara (BUMN), dijelaskan melalui pasal 2 bahwa BUMN memiliki maksud dan tujuan berupa (1) memberikan sumbangan bagi perkembangan perekonomian nasional pada umumnya dan penerimaan negara pada khususnya; (2) mengejar keuntungan; (3) menyelenggarakan kemanfaatan umum berupa penyedia barang dan atau jasa yang bermutu tinggi dan memadai bagi pemenuhan hajat hidup orang banyak; (4) menjadi perintis kegiatan-kegiatan usaha yang belum dapat dilaksanakan oleh sektor swasta dan koperasi; (5) turut aktif memberikan bimbingan dan bantuan kepada pengusaha golongan ekonomi lemah, koperasi, dan masyarakat (jdih.bumn.go.id, 2016).

Peran BUMN sangat penting untuk menopang perekonomian negara dan kesejahteraan rakyat. Untuk tetap bersaing menuju ASEAN 2020, berdasarkan pemaparan Presiden Republik Indonesia, Joko Widodo mensinergikan BUMN harus terus berjalan karena akan ada perubahan dari waktu ke waktu seperti pergeseran perdagangan dari *offline* ke *online* dan media sosial bergeser dari konsumsi barang ke konsumsi *experience*. Dampak dari semua ini akan berakibat pada perubahan sisi produksi, untuk itu diperlukan kesiapan menghadapi era yang sangat dinamis dan fleksibel. Oleh karena itu, untuk melakukan sinergi BUMN diharapkan hal tersebut dapat mempercepat realisasi nilai dan visi BUMN untuk mengelola bisnis berskala internasional dan memainkan peran sebagai pelaku

bisnis *global*. Tujuan dari sinergi itu pun agar setiap BUMN memiliki pemikiran yang sejalan terkait visi dan misi serta akar dari setiap perusahaan BUMN dan meningkatkan manajemen setiap perusahaan untuk mendukung perekonomian Indonesia dan kesejahteraan rakyat (Kementrian BUMN, 2017).

PT XYZ adalah salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang jasa layanan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) dan jaringan telekomunikasi di Indonesia. Perubahan telekomunikasi yang semakin cepat mendorong PT XYZ untuk selalu melakukan inovasi untuk tetap bisa bertahan menghadapi perubahan teknologi. Produk yang ditawarkan antara lain layanan telekomunikasi yang disediakan PT XYZ melalui media berupa kabel tembaga atau *optic*, layanan *Triple Play* dari PT XYZ yang terdiri dari telepon rumah, *Internet on Fiber* atau *High Speed Internet*, layanan telepon seluler berbasis GSM dengan koneksi tercepat dan layanan terluas dan TV Kabel yaitu inovasi layanan yang menawarkan pengalaman baru dalam menonton televisi (Data Perusahaan, 2017).

Industri Telekomunikasi yang memiliki tingkat persaingan yang cukup tinggi ini menyebabkan PT XYZ membutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas dan berkompetensi tinggi untuk mendukung segala kegiatan bisnis di perusahaan. Manajemen sumber daya manusia merupakan proses untuk memperoleh, melatih, menilai, memberi kompensasi kepada karyawan, memperhatikan pengaruh kerja, kepedulian terhadap kesehatan karyawan serta pengelolaan sistem penilaian kinerja yang adil. Pengelolaan sumber daya manusia merupakan hal yang penting dalam pencapaian tujuan perusahaan (Dessler, 2017). Dengan demikian, karyawan menjadi sumber daya terpenting (aset) untuk

mencapai keberhasilan bisnis (Bailey, *et al.*, 2016; Ballantyne, 2003; George, 1990).

Kesuksesan sebuah perusahaan, baik perusahaan negara maupun swasta ditentukan oleh bagaimana kinerja karyawan di perusahaan tersebut. Hal tersebut membuat *employee performance* memiliki peranan penting dalam berlangsungnya kegiatan sebuah perusahaan di mana ketika manajemen memperhatikan kinerja karyawannya, maka hal tersebut akan menciptakan karyawan yang memiliki tingkat *job satisfaction* yang tinggi. Berdasarkan kondisi tersebut, kesediaan untuk meningkatkan kinerja perusahaan harus dibarengi dengan pengelolaan perilaku organisasi. Faktor-faktor yang diharapkan mempengaruhi perilaku organisasi karyawan adalah faktor organisasi pembelajar (Romalla, 2018).

Performance adalah nilai tambah dan mewakili kontribusi karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan (Hendri, 2019). Kemudian peneliti meninjau teori kinerja Bernardin dan Russel (1998) dalam Hendri (2019) mulai dari hal-hal yang mempengaruhi kinerja dan pengukuran kinerja. Peneliti lebih fokus pada konsep dan pengukuran kinerja yang diusulkan oleh Bernardin dan Russel (1998). Hal ini disebabkan oleh fakta bahwa indikator yang diusulkan oleh Bernardin dan Russel (1998) memiliki kesamaan dengan indikator *performance* yang diterapkan oleh Hendri (2019).

Untuk mencapai tujuan perusahaan, diperlukan kinerja yang bagus. Kinerja itu sendiri bukan berarti hanya sekedar bekerja tetapi juga mencakup bagaimana mengatur strategi, mengatur jalannya proses kerja, dan memberikan kepuasan tersendiri bagi konsumen yang dilayani perusahaan. Pengelolaan kinerja akan memberikan manfaat bukan hanya kepada pihak perusahaan saja, namun

berguna juga bagi seluruh anggota perusahaan. Adapun beberapa manfaat dari mengelola kinerja karyawan yaitu dapat menjadi suatu indikator kerja atau *Key Performance Indicator* (KPI) yang akan membantu mencapai tujuan perusahaan, memperbaiki sistem kerja perusahaan, dan menciptakan apresiasi. Oleh karena itu, sangat penting bagi perusahaan untuk mengelola kinerja karyawannya (linovHR, 2018).

Berdasarkan hasil *in-depth interview* yang telah dilakukan penulis kepada sebelas narasumber karyawan *Regional Office* PT XYZ terkait dengan *employee performance*, sebelas dari narasumber menyatakan bahwa saat ini mereka kurang puas akan *performance* yang mereka lakukan di perusahaan. Berdasarkan pengakuan mereka, seringkali penugasan dan mutasi karyawan malah menjadi kendala bagi karyawan dalam melakukan pekerjaan. Mereka mengatakan bahwa mereka sangat terganggu ketika sedang melakukan suatu *project* yang diberikan lalu mereka harus dipindah tugaskan ke unit lain atau dimutasi ke wilayah lain. Selain itu, mereka merasa tidak puas karena belum bisa melaksanakan atau mengerjakan *project* tersebut dengan maksimal, sedangkan mereka harus fokus jika ingin melaksanakan tanggung jawab untuk menyelesaikan *project* tersebut. Mereka juga mengaku tidak leluasa dalam melakukan pengambilan keputusan, hal tersebut diakibatkan oleh hierarki yang panjang dan ide atau saran yang disampaikan kepada atasan atau pihak manajemen lebih sering untuk tidak disetujui karena alasan *Standard Operational Procedur* (SOP). Peneliti juga mengamati ketika sedang melakukan kerja magang bahwa unit pemasaran lebih sering tidak mencapai target bulanan. Hal-hal yang telah dijelaskan di atas

tersebut lah yang menyebabkan tingkat *employee performance* rendah di *Regional Office* PT XYZ.

Job satisfaction adalah hasil dari persepsi karyawan tentang seberapa baik pekerjaan memberikan semua yang dipandang penting melalui pekerjaannya (Luthans, 2002 dalam Hendri, 2019). Istilah *job satisfaction* mengacu pada sikap (reaksi emosional) seseorang terhadap pekerjaannya. *Job satisfaction* juga merupakan masalah yang sangat penting bagi organisasi karena *job satisfaction* adalah serangkaian persepsi individu karyawan yang akan mempengaruhi sikap dan perilaku individu karyawan saat bekerja. Kreitner dan Kinicki menyatakan bahwa *job satisfaction* mengarah pada kinerja yang lebih tinggi (Hendri, 2019).

Peneliti membahas teori *job satisfaction* yang dimulai dari pemahaman konsep dan definisi *job satisfaction*, faktor kepuasan kerja, konsekuensi pekerjaan serta pengukuran *job satisfaction*. Peneliti lebih berfokus pada konsep dan teori serta indikator *job satisfaction* yang diusulkan oleh Luthans (2002) yang meliputi pekerjaan itu sendiri, pembayaran upah atau gaji, promosi, rekan kerja, dan pengawasan. Semua faktor tersebut mewakili nilai tertentu sebagai cerminan budaya dalam suatu organisasi (Porter dalam Wexley dan Yukl, 1997; Herzberg, 2002; Luthans, 2002 dalam Hendri, 2019).

Berdasarkan *in-depth interview* terkait dengan variabel *job satisfaction*, sepuluh dari sebelas narasumber menyatakan bahwa mereka kurang puas terhadap pekerjaan mereka saat ini. Ketidakpuasan ini disebabkan oleh adanya persepsi bahwa manajemen lebih mengutamakan kepuasan konsumen dibanding dengan kepuasan karyawan. Kemudian adanya kebijakan dari perusahaan yang menempatkan karyawan baru tidak berdasarkan *background* pendidikan mereka

melainkan sesuai perusahaan, hal tersebut membuat karyawan tidak puas walaupun berhasil masuk dan bekerja di *Regional Office* PT XYZ karena dianggap tidak sesuai dengan *passion* yang mereka miliki. Beberapa narasumber mengatakan bahwa mereka bekerja sesuai *passion*, tetapi dengan adanya kebijakan yang telah dijelaskan sebelumnya yaitu rotasi serta kemungkinan mutasi secara mendadak membuat mereka sangat terganggu dalam melakukan pekerjaan, alasannya karena harus beradaptasi dan belajar dari awal lagi di bidang tersebut yang belum pernah dipelajari oleh narasumber sebelumnya. Banyaknya hierarki dalam pengambilan keputusan juga diakui menjadi salah satu faktor yang mendukung *job satisfaction* di perusahaan masih rendah. Selain itu, banyak Gen X dan *Babyboomers* yang mengaku bahwa sistem promosi jabatan di perusahaan kurang adil karena masih menganut sistem siapa yang paling dekat dan loyal dengan atasan ialah yang berhak mendapatkan promosi, walaupun sebenarnya ada kandidat lain yang lebih memenuhi kriteria dan berhak mendapatkan posisi tersebut.

Organizational learning umumnya mengacu pada pandangan hidup kolektif dalam organisasi atau pemrograman mental kolektif yang berkembang dalam *organizational learning* atau komunitas pembelajaran. Di masa sekarang, *organizational learning* adalah suatu keharusan daripada pilihan. Oleh karena itu, sangat tidak mungkin organisasi mengabaikan proses pembelajaran (Montes *et al.*, 2005; Probst dan Büchel, 1997 dalam Hendri, 2019). *Organizational learning* sering digunakan sebagai kekuatan yang efektif dan sebagai kunci untuk pembaruan strategi perusahaan yang efektif (Spicer dan Sadler-Smith, 2006 dalam Hendri, 2019).

Di dalam sebuah organisasi yang menerapkan *organizational learning*, orang-orang terus berkomunikasi secara jujur dan terbuka, saling menghargai, menilai tetapi juga mencari umpan balik, menantang untuk selalu menggunakan perspektif baru, terlibat dalam pendekatan sistem yang komprehensif dan menunjukkan diri mereka dengan jujur (Elu, 2003 dalam Hendri, 2019).

Ng *et al.*, dalam Hendri (2019), mengatakan bahwa pengetahuan dan keterampilan sebagai hasil pembelajaran memiliki dampak positif pada karier individu. Perusahaan akan memberikan hadiah seperti promosi, gaji yang lebih tinggi, dan tunjangan lainnya kepada karyawan yang kompeten dan terampil. Sebagai kesimpulan, pembelajaran meningkatkan kemampuan individu, karier seseorang, dan penilaian subjektif terhadap karier seorang individu. Pembelajaran organisasi diukur berdasarkan instrumen Senge (1990) dan Marquardt (1996) dalam Hendri (2019) yaitu, keterampilan berpikir, mentalitas, kemampuan pribadi, kerja tim, keahlian berbagi visi bersama, dan keterampilan komunikasi.

Berdasarkan hasil *in-depth interview* terkait dengan variabel *organizational learning*, diperoleh hasil sembilan dari sebelas narasumber setuju bahwa *organizational learning* di perusahaan kurang baik. Mereka mengatakan bahwa adanya informasi yang tidak tersampaikan dengan tepat dan lengkap karena dari pihak atasan elit dalam berbagi informasi. Hal ini menyebabkan informasi tidak diterima secara merata oleh seluruh karyawan. Selain itu, kurangnya fokus untuk mencapai tujuan bersama, mereka merasa para karyawan memiliki tujuan masing-masing yang terkadang mengesampingkan tujuan bersama karena menganggap tujuan pribadi lebih penting.

Penulis menyimpulkan berdasarkan data yang diperoleh melalui *in-depth interview* dengan sebelas narasumber yang terdiri dari beberapa divisi di *Regional Office* PT XYZ tersebut, maka diperoleh fenomena di mana para karyawan *Regional Office* PT XYZ memiliki tingkat *employee performance* yang kurang baik, hal ini dapat disebabkan karena tingkat *organizational learning* dan *job satisfaction* yang juga kurang baik.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penulis mencoba untuk mencari tahu lebih lanjut pengaruh antara *organizational learning* dan *job satisfaction* yang mempengaruhi *employee performance* sehingga penulis tertarik untuk mengangkat tema penelitian lebih lanjut dengan judul **“Analisis Pengaruh Organizational Learning dan Job Satisfaction terhadap Employee Performance; Telaah pada Karyawan Regional Office PT XYZ”** yang mengacu pada jurnal utama yang berjudul *“The Mediation Effect of Job Satisfaction and Organizational Learning Effect of The Employee Performance”* oleh Hendri (2019).

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan fenomena yang telah peneliti uraikan di latar belakang bahwa karyawan *Regional Office* PT XYZ yang bekerja mengaku belum mencapai target kerja mereka dengan alasan yang beragam seperti tidak bersemangat dalam bekerja serta mencapai target. Selain itu, mereka juga mengaku kesulitan untuk mencapai target karena kurang bisa fokus dalam bekerja. Alasan lainnya adalah karena mereka kesulitan dalam membuat rencana pekerjaan mereka. Sulitnya wewenang untuk mengambil keputusan sendiri juga membuat karyawan tidak

dapat mencapai target dengan sesuai karena terbentur oleh SOP yang berlaku dan hierarki yang cukup panjang untuk menyetujui sebuah keputusan yang pada akhirnya belum tentu juga akan diterima. Sebagian karyawan juga mengaku bahwa mereka kurang bisa bekerja sama dalam tim dengan baik, untuk masalah ini kembali lagi kepada masing-masing individu serta campur tangan *team leader* yang bertugas untuk membuat tim tersebut menjadi kompak dan *solid*. Hal tersebut tidak jarang membuat tidak harmonisnya hubungan antar rekan kerja. Berdasarkan uraian tersebut, kurangnya rasa puas kinerja karyawan terhadap pekerjaannya saat ini di organisasi menyebabkan menurunnya motivasi dan kinerja karyawan di organisasi, oleh karena itu perusahaan memerlukan solusi atas fenomena yang terjadi agar dapat bersaing dengan kompetitor. Berdasarkan masalah yang telah dijabarkan sebelumnya, peneliti dapat merumuskan beberapa masalah. Permasalahan tersebut diidentifikasi untuk diteliti lebih lanjut dan dituangkan dalam bentuk pertanyaan, yaitu :

1. Apakah *organizational learning* memiliki pengaruh positif terhadap *job satisfaction*?
2. Apakah *organizational learning* memiliki pengaruh positif terhadap *employee performance*?
3. Apakah *job satisfaction* memiliki pengaruh positif terhadap *employee performance*?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dan pertanyaan yang telah disebutkan sebelumnya, maka tujuan penelitian ini antara lain :

1. Mengetahui pengaruh *organizational learning* terhadap *job satisfaction* di *Regional Office* PT XYZ.
2. Mengetahui pengaruh *organization learning* terhadap *employee performance* di *Regional Office* PT XYZ.
3. Mengetahui pengaruh *job satisfaction* terhadap *employee performance* di *Regional Office* PT XYZ.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk dijadikan sebagai sumber informasi dalam menjawab permasalahan-permasalahan yang terjadi dalam dunia pekerjaan terutama permasalahan faktor yang mempengaruhi *organizational learning*, *job satisfaction*, dan *employee performance* di organisasi. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan agar dapat bermanfaat sebagai bahan referensi guna mencapai tujuan perusahaan.

1.4.2 Manfaat Praktis

1. Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian terkait dengan *employee performance* serta dapat memberikan masukan dan informasi yang berguna bagi *Regional Office* PT XYZ mengenai faktor-faktor yang berpengaruh terhadap *employee performance* dan bagaimana upaya dalam meningkatkan *job satisfaction* serta *organizational learning* terhadap organisasi. Selain itu, diharapkan agar *Regional Office* PT XYZ dapat

mempertimbangkan penelitian ini untuk diaplikasikan kedepannya demi mencapai tujuan perusahaan.

2. Untuk penelitian selanjutnya, diharapkan agar penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan atau dikembangkan lebih lanjut serta dapat dijadikan referensi terhadap penelitian yang memiliki jenis yang sama.

1.5 Batasan Penelitian

Agar penelitian ini lebih terarah, terfokus, dan menghindari pembahasan menjadi terlalu luas maka penulis perlu membatasinya. Adapun batasan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Peneliti hanya melakukan penelitian pada variabel *organizational learning*, *job satisfaction*, dan *employee performance* dengan berpedoman kepada jurnal utama yang berjudul “*The Mediation Effect of Job Satisfaction and Organizational Commitment on The Organizational Learning Effect of The Employee Performance*” oleh Hendri (2019).
2. Objek penelitian difokuskan untuk *Regional Office* PT XYZ karena hasil dari penelitian ini hanya relevan dan signifikan terhadap *Regional Office* PT XYZ dan tidak dapat digeneralisir untuk perusahaan *governmental* lainnya.
3. Responden dari penelitian ini dibatasi kepada karyawan tetap *Regional Office* PT XYZ yang telah bekerja minimal selama satu tahun.
4. Pada penelitian ini tidak menganalisis fenomena terkait perbedaan generasi.

1.6 Sistematika Penulisan

Penulisan penelitian ini terdiri dari lima bab di mana setiap bab memiliki fungsi masing-masing serta memiliki keterkaitan antara satu dengan lainnya yang bertujuan agar penelitian ini menjadi jelas dan lengkap. Adapun sistematika penulisan laporan penelitian ini adalah sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini penulis menjelaskan mengenai latar belakang penulisan, alasan pemilihan judul, manfaat, tujuan dilakukannya penelitian, batasan penelitian serta gambaran mengenai materi dari penelitian.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini penulis menjabarkan teori-teori mengenai *organizational learning*, *job satisfaction*, dan *employee performance* menurut para ahli, buku-buku teori, dan jurnal referensi. Penulisan bab ini dimaksudkan agar pembaca memahami konsep dasar yang dijadikan pedoman dalam penulisan.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab ini penulis menjelaskan gambaran umum objek penelitian serta model analisis dan hipotesis yang digunakan untuk menjawab permasalahan penelitian.

BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini penulis menguraikan hasil analisis penelitian dengan menerapkan teknik untuk menjawab permasalahan penelitian yang melibatkan asumsi dan data yang diperoleh.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab terakhir ini penulis menyimpulkan hasil penelitian yang diperoleh berdasarkan penelitian yang sudah dibahas pada keempat bab sebelumnya, penulis juga memberikan saran kepada objek penelitian serta penelitian selanjutnya.