

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Perkembangan zaman saat ini yang semakin maju dan modern seringkali memberikan dampak bagi organisasi baik secara positif maupun negatif. Adanya kemajuan di berbagai bidang yang kerap terjadi tentu akan memberikan perubahan dalam sebuah sistem kerja. Perubahan ini menuntut organisasi untuk memiliki karyawan dengan kemampuan yang kompeten, efektif dan adaptif. Kemampuan tersebut dibutuhkan oleh organisasi guna untuk menghadapi persaingan dan perkembangan yang akan terus berlangsung. Dalam hal ini, manajemen sumber daya manusia berfungsi untuk mengatur penggunaan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya agar berjalan efektif dan efisien dalam mencapai tujuan tertentu (Hermina dan Yosepha, 2019).

Sumber daya manusia menjadi salah satu faktor kunci dalam kesuksesan organisasi. Bagi organisasi, penting untuk mengembangkan kinerja karyawan guna mencapai tujuan perusahaan. Selain bermanfaat bagi perusahaan, peningkatan kinerja juga menguntungkan karyawan secara pribadi karena dapat meningkatkan peluang karir mereka (Siahaan et al., 2016). Untuk meraih keberhasilan dalam persaingan, manajemen sumber daya manusia yang efektif sangat penting untuk meningkatkan kinerja karyawan. Pengelolaan kinerja karyawan yang optimal akan memberikan dampak positif pada peningkatan kinerja perusahaan secara menyeluruh sehingga manajemen sumber daya

manusia yang baik dan pengelolaan kinerja karyawan yang terencana secara cermat menjadi faktor kunci dalam mencapai kesuksesan dalam persaingan bisnis (Siahaan et al., 2016). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan faktor penting dalam meraih keberhasilan suatu organisasi sehingga menjadikan hal tersebut sebagai suatu fenomena yang menarik untuk diteliti lebih lanjut.

Kinerja karyawan menurut Hermina dan Yosepha (2019) didefinisikan sebagai hasil kerja nyata yang dicapai oleh seseorang baik secara kualitas maupun kuantitas ketika menjalankan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Definisi tersebut sejalan dengan pendapat Al Mehrzi dan Singh (2016) yang menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang dalam menjalankan tugasnya yang memungkinkan untuk mencapai target kerja dan mampu memenuhi standar kerja yang telah ditetapkan. Shmailan (2016) juga mengungkapkan bahwa kinerja karyawan tidak berdiri sendiri dalam menjalankan fungsinya, namun selalu berkaitan dengan kepuasan kerja, imbalan, keterampilan, kemampuan dan sifat individu itu sendiri.

Hampir seluruh organisasi di industri bisnis saat ini beroperasi di lingkungan yang dinamis, cepat dan selalu berubah. Akibatnya, organisasi dituntut untuk selalu meningkatkan kemampuan dan keterampilan tiap individu melalui pembelajaran organisasi. Kemampuan dan keterampilan individu tentu dapat diasah dan diperkuat melalui sebuah pembelajaran. Pembelajaran organisasi (*organizational learning*) dapat didefinisikan sebagai proses

pembelajaran melalui interaksi sosial di sebuah organisasi yang dapat meningkatkan pengetahuan serta menghasilkan sebuah perubahan baru pada suatu organisasi (Bratianu, 2015). Menurut Reese (2020), penting bagi organisasi untuk menerapkan *organizational learning* guna untuk menanggapi secara sigap terhadap keadaan yang tidak terduga sehingga organisasi tetap berada di posisi terdepan dibandingkan dengan para pesaing. Pemberian pembelajaran organisasi dapat memberikan semangat belajar yang kemudian memotivasi karyawan untuk mengembangkan ide dan berinovatif hingga mencapai tujuan organisasi dan pada akhirnya menumbuhkan kepuasan kerja terhadap individu (Pokharel dan Choi, 2015).

Dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan, organisasi juga perlu memperhatikan kepuasan kerja karyawannya. Kepuasan kerja menjadi salah satu hal penting yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. *Job satisfaction* atau kepuasan kerja merupakan sikap karyawan atas pekerjaannya. Setiap karyawan memiliki seperangkat kebutuhan dan mengharapkan organisasi untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Harapan tersebutlah yang merupakan bentuk dari kepuasan kerja (Mabaso dan Dlamini, 2017). Menurut Purwanto et al. (2021) seseorang yang puas terhadap pekerjaannya akan cenderung memiliki sikap positif terhadap organisasinya. Oleh karena itu, organisasi memiliki peranan penting untuk memenuhi kebutuhan individu baik dari segi intrinsik maupun ekstrinsik sehingga mampu menciptakan kepuasan kerja yangimbang dalam meningkatkan kinerja karyawan. Namun demikian, kemampuan organisasi dalam mempengaruhi sikap karyawan terhadap pekerjaannya juga

sangat diandalkan agar dapat mencapai tujuan organisasi (Mabaso dan Dlamini, 2017).

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah sebuah komitmen. *Organizational commitment* atau komitmen organisasional merupakan loyalitas individu terhadap organisasi dengan keyakinan penuh menerima nilai dan tujuan dari organisasi. Dengan kata lain, individu berusaha untuk tetap menjadi bagian dari suatu organisasi (Luthans dan Doh, 2018). Di samping itu, seorang karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasi akan merasa terhubung dengan organisasi tersebut, memiliki tujuan dan keinginan untuk tetap menjadi anggota aktif. Keterikatan emosional dan kepercayaan pada nilai-nilai organisasi menjadi tolak ukur yang sangat berharga dalam menilai komitmen karyawan. Karyawan yang memiliki komitmen akan cenderung tidak mudah mengundurkan diri atau keluar dari pekerjaan, meskipun mereka tidak sepenuhnya puas, karena mereka merasa loyal dan terikat dengan organisasi. Meskipun saat ini mereka mungkin tidak merasa sepenuhnya senang dengan pekerjaan mereka, mereka bersedia berkorban demi kepentingan organisasi jika komitmen mereka cukup kuat (Robbins dan Judge, 2017).

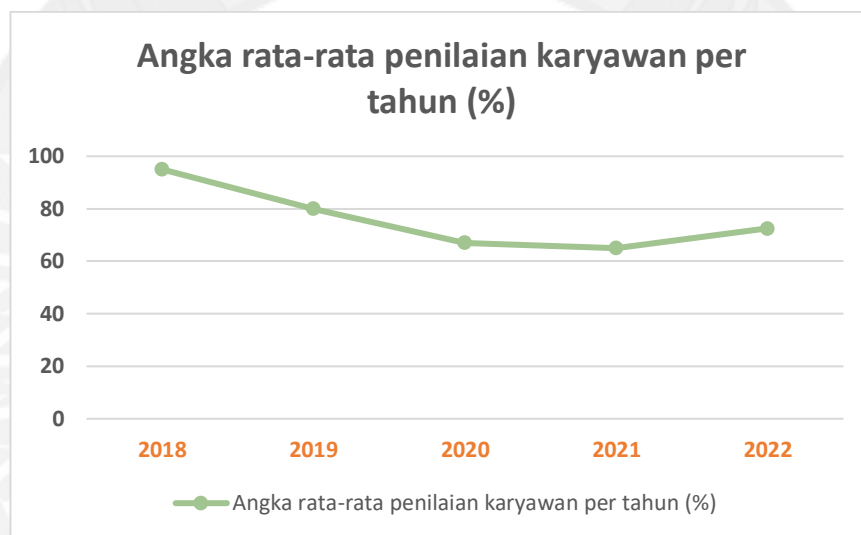
Kondisi pandemi covid-19 telah berlangsung selama kurang lebih 2 tahun lamanya. Hal tersebut tentu menjadi tantangan bagi perusahaan untuk tetap menjaga performa karyawannya. Segala upaya telah dikerahkan untuk menghadapi tantangan yang ada mulai dari kebijakan pemerintah melakukan pengurangan jam kerja hingga memberlakukan sistem *work from home*. Namun

demikian, tidak banyak upaya yang telah diusahakan berhasil. Dilansir dari Kemnaker (2020), data pengurangan jam kerja yang dialami oleh tenaga kerja mencapai 24,03 juta orang. Pengurangan jam kerja tersebut tentu mengurangi efektivitas dan efisiensi perusahaan terlebih keterbatasan karyawan untuk melakukan aktivitas. Fenomena yang terjadi selama pandemi covid-19 mengakibatkan banyak perubahan dan penyesuaian yang harus dilakukan baik dari perusahaan maupun karyawan. Berdasarkan data yang diterima oleh Kemnaker (2021), telah tercatat sebanyak 72.983 karyawan mengalami pemutusan hubungan kerja. Tak sedikit juga perusahaan yang melakukan pemutusan hubungan kerja selama pandemi akibat kondisi keuangan perusahaan dan juga melemahnya kinerja karyawan. Beberapa karyawan merasa jenuh dan tidak terbiasa dengan situasi pandemi sehingga mengakibatkan performa mereka menurun yang selanjutnya berdampak pada pencapaian target perusahaan yang kurang optimal. Penurunan kinerja karyawan ini juga dirasakan oleh PT.XYZ.

PT.XYZ adalah salah satu perusahaan besar di Indonesia yang bergerak pada beberapa bisnis sektor terutama bidang media massa. Perusahaan ini telah mempekerjakan lebih dari 20.594 karyawan yang tersebar di seluruh Indonesia. Dengan banyaknya jumlah karyawan yang dipekerjakan, PT.XYZ tentu perlu menjaga SDM yang dimiliki dengan memastikan bahwa kinerja tiap karyawan mampu mencapai tujuan perusahaan. Namun demikian, tantangan dan hambatan yang dihadapi perusahaan maupun karyawan seringkali muncul tidak

terduga dan terkadang tidak bisa dikendalikan seperti adanya pandemi covid-19.

Kejadian tak terduga seperti itu memberikan dampak bagi beberapa perusahaan termasuk PT.XYZ. Hal ini terbukti dengan adanya penurunan kinerja karyawan yang terjadi. Berikut merupakan data kinerja karyawan PT.XYZ yang diperoleh melalui wawancara dengan departemen SDM perusahaan dan disajikan dalam bentuk grafik seperti dibawah.



Gambar 1. 1 Angka Rata-Rata Penilaian Karyawan Per Tahun (%)  
Sumber: Data HRD Perusahaan (2023)

Berdasarkan data yang telah disajikan di atas, terdapat penurunan kinerja karyawan yang dapat terlihat melalui jumlah angka persentase yang menurun. Menurut HRD PT.XYZ, standar penilaian kinerja karyawan per tahunnya adalah berkisar 85-90%. Adanya indikasi penurunan kinerja karyawan di PT.XYZ menjadikan hal tersebut sebagai suatu fenomena dalam penelitian ini. Penurunan ini terjadi pada beberapa tahun terakhir khususnya mulai dari tahun 2020 ketika pandemi terjadi. Pemberlakuan sistem kerja baru dan adanya perubahan kebijakan menjadi pemicu melemahnya kinerja karyawan PT.XYZ

selama pandemi. Selain itu, adanya beberapa karyawan yang terjangkit penyakit Covid-19 selama pandemi juga memperlambat produktivitas karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Kinerja karyawan pada dasarnya perlu ditingkatkan kembali kualitasnya agar dapat terus memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan dalam mencapai keberhasilan. Menjaga kinerja karyawan sama halnya dengan menjaga keberlangsungan organisasi. Dengan demikian, perlu diadakan penelitian untuk mengetahui faktor apa saja yang dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Tabel berikut di bawah ini merupakan hasil temuan dari penelitian terdahulu yang menunjukkan beberapa variabel yang sudah pernah diteliti sebelumnya untuk mendukung penelitian ini.

Tabel 1. 1 Studi Penelitian Terdahulu

No.	Penulis	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Adiftiya (2014)	Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bukit Makmur Mandiri Utama Site Kideco Jaya Agung Batu Kajang Kabupaten Paser.	Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
2.	Yanner et al. (2020)	<i>The Effect of Job Stress, Job Satisfaction and Organizational Commitment on Performance.</i>	<i>Organizational commitment</i> dan <i>job satisfaction</i> berpengaruh positif terhadap kinerja.
3.	Wiyana & Sriathi (2021)	<i>The Effect of Organizational Learning on Employee Performance Mediated by Organizational Commitment (Study at</i>	<i>Organizational learning</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee performance</i> , <i>organizational learning</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap

		<i>PT. Agung Jaya International).</i>	<i>organizational commitment, organizational commitment berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee performance, organizational commitment berpengaruh positif dan signifikan dalam memediasi antara organizational learning dengan employee performance.</i>
4.	Paparang et al. (2021)	Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Kantor PT. Post Indonesia di Manado.	Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.
5.	Puspitawati dan Made (2014)	Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional dan Kualitas Layanan.	Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional dan kualitas layanan.
6.	Dekoulou dan Trivellas (2015)	<i>Measuring The Impact of Learning Organization on Job Satisfaction and Individual Performance in Greek Advertising Sector.</i>	Adanya hubungan positif antara <i>learning organization</i> dan <i>job satisfaction</i> .
7.	Soujanya (2017)	<i>The Effect of Organizational Learning on Organizational Commitment, Job Satisfaction and Work Performance in Select Public Services – A Study.</i>	<i>Organizational learning</i> berhubungan positif dengan <i>organizational commitment, job satisfaction</i> dan <i>work performance</i> . Kedua variabel <i>organizational commitment</i> dan <i>job satisfaction</i> ditemukan



			secara parsial memediasi hubungan antara <i>organizational learning</i> dan <i>work performance</i> .
8.	Mulela et al. (2020)	<i>Influence of Organizational Learning on Employee Performance in Machakos County Government.</i>	Adanya pengaruh positif <i>organizational learning</i> terhadap <i>employee performance</i> .
9.	Fajri dan Suhana (2022)	<i>The Role of Organizational Learning on Employee Performance through Motivation and Organizational Commitment as Mediation Variables.</i>	<i>Organizational learning</i> berpengaruh positif terhadap <i>organizational commitment</i> dan <i>employee performance</i> , <i>organizational commitment</i> berpengaruh positif terhadap <i>employee performance</i> .
10.	Mohamad dan Nawawi (2020)	Pengaruh <i>Organizational Learning</i> , <i>Organizational Commitment</i> dan <i>Job Satisfaction</i> terhadap <i>Employee Performance</i> di Jakarta.	<i>Organizational learning</i> mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee performance</i> , <i>organizational commitment</i> mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee performance</i> , dan <i>job satisfaction</i> mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee performance</i> .

Sumber: Dibuat Untuk Penelitian (2023)

Merujuk pada fenomena dan hasil studi pendahuluan di atas, terlihat masih belum banyak penelitian yang menggunakan variabel *job satisfaction* dan *organizational commitment* sebagai variabel independen dari hubungan antara

*organizational learning* terhadap *employee performance*. Namun demikian, ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan berdasarkan data fenomena dan studi pendahuluan yang diperoleh. Diduga pemberian variabel *organizational learning* mampu mempengaruhi variabel *employee performance* karena karyawan yang diperlengkapi oleh pengetahuan dan keterampilan mampu menghasilkan kinerja yang baik. Lebih lanjut, karyawan dengan pembekalan pengetahuan akan merasa puas atas pekerjaan yang dilakukan sehingga kemudian memicu karyawan untuk memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasinya. Ketiga variabel *organizational learning*, *job satisfaction*, dan *organizational commitment* diduga saling berkaitan dan dapat mempengaruhi *employee performance*. Hal tersebut kemudian menghantarkan penelitian ini dengan judul **“Pengaruh *Organizational Learning*, *Job Satisfaction*, dan *Organizational Commitment* terhadap *Employee Performance* PT.XYZ”** untuk mengetahui apakah variabel-variabel tersebut mampu mempengaruhi kinerja karyawan khususnya pada PT.XYZ.

## **1.2 Pertanyaan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah ditulis di atas, maka pertanyaan penelitian dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah *organizational learning* memberikan pengaruh terhadap *job satisfaction*?
2. Apakah *organizational learning* memberikan pengaruh terhadap *organizational commitment*?

3. Apakah *organizational learning* memberikan pengaruh terhadap *employee performance*?
4. Apakah *job satisfaction* memberikan pengaruh terhadap *employee performance*?
5. Apakah *organizational commitment* memberikan pengaruh terhadap *employee performance*?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dituliskan di atas, dapat diketahui bahwa tujuan dari penyusunan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui pengaruh *organizational learning* terhadap *job satisfaction*.
2. Untuk mengetahui pengaruh *organizational learning* terhadap *organizational commitment*.
3. Untuk mengetahui pengaruh *organizational learning* terhadap *employee performance*.
4. Untuk mengetahui pengaruh *job satisfaction* terhadap *employee performance*.
5. Untuk mengetahui pengaruh *organizational commitment* terhadap *employee performance*.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Berdasarkan tujuan penelitian di atas, maka diharapkan dapat memberikan manfaat dalam penelitian ini sebagai berikut :

## 1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memiliki manfaat dalam mendukung dan memberikan berbagai informasi baru yang belum terdapat pada penelitian sebelumnya. Penelitian ini juga diharapkan memberikan pemahaman dan wawasan mengenai variabel yang digunakan pada penelitian ini. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi untuk perkembangan ilmu manajemen khususnya dalam ilmu manajemen sumber daya manusia.

## 2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat diterapkan pada kehidupan nyata khususnya oleh PT. XYZ untuk memberikan hal positif yang bermanfaat bagi karyawan serta menjadi evaluasi bagi perusahaan untuk meninjau kembali aktivitas yang dapat meningkatkan kinerja karyawan.

### **1.5 Ruang Lingkup Penelitian**

Berdasarkan identifikasi masalah penelitian yang telah disampaikan di atas, maka dapat diperoleh suatu gambaran permasalahan yang begitu luas. Oleh karena adanya keterbatasan waktu dan kemampuan, dibuatlah suatu batasan masalah. Pada penelitian ini, batasan variabel yang akan digunakan adalah *organizational learning*, *job satisfaction*, *organizational commitment* dan *employee performance*. Selain itu, batasan lain pada penelitian ini adalah menggunakan *purposive sampling* dengan kriteria responden yakni karyawan tetap PT.XYZ yang telah bekerja minimal 1 tahun.

## **1.6 Sistematika Penulisan**

### **BAB I: PENDAHULUAN**

Bab ini terdiri dari latar belakang, pertanyaan penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian, dan sistematika penulisan.

### **BAB II: LANDASAN TEORI**

Bab ini akan menjelaskan teori-teori dasar yang mendukung penelitian yang terdiri dari tinjauan literatur yang relevan secara teoritis, hubungan antar variabel, pengembangan hipotesis dan model penelitian.

### **BAB III: METODOLOGI PENELITIAN**

Dalam bab ini, dijelaskan metodologi penelitian yang digunakan pada penelitian ini yaitu meliputi paradigma penelitian, jenis penelitian, desain penelitian, objek penelitian, subjek penelitian, unit analisis, etika pengumpulan data, pengukuran konstruk, definisi konseptual dan operasional, skala pengukuran, sumber dan teknik pengumpulan data, teknik penyusunan kuesioner, desain sampel, penentuan jumlah sampel, dan teknik analisis data.

### **BAB IV: HASIL DAN PEMBAHASAN**

Bab ini berisikan pembahasan hasil dari penelitian yang telah dianalisa berdasarkan jawaban dari responden yang telah terkumpul melalui kuesioner dengan melakukan interpretasi antar variabel.

### **BAB V: KESIMPULAN DAN SARAN**

Bab ini merupakan kesimpulan penelitian terhadap hasil pembahasan yang telah dilakukan pada bab-bab sebelumnya. Selain kesimpulan, bab ini akan

membahas keterbatasan penelitian dan saran yang dapat digunakan pada penelitian berikutnya beserta dengan implikasi penelitian.

