

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Lingkungan yang dinamis, tingkat persaingan yang tinggi, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang begitu cepat, menuntut organisasi semakin produktif, efisien dan efektif dalam pengelolaan sumber daya yang dimilikinya sehingga mampu bersaing dengan organisasi lain. Selain itu, diperlukan pengelolaan sumber daya manusia dengan maksimal agar apa yang menjadi tujuan perusahaan dapat tercapai. Kegagalan dalam mengelola sumber daya manusia dapat mengakibatkan timbulnya gangguan dalam pencapaian organisasi, baik dalam kinerja, maupun kelangsungan hidup perusahaan. Tidak hanya organisasi melainkan individu di dalam organisasi harus terus belajar dan berubah. Oleh karena itu yang harus dilakukan oleh organisasi untuk tetap bertahan dan berkembang ialah dengan merespon perubahan lingkungan dan segera beradaptasi dengan perubahan tersebut. Berhasil atau tidaknya tujuan organisasi ditentukan oleh kinerja organisasi itu sendiri.

Salah satu faktor kunci keberhasilan dalam meningkatkan kinerja organisasi diawali dari kinerja individu karyawan organisasi tersebut. Dalam hal ini kinerja karyawan harus selalu diperhatikan guna memperbaiki dan meningkatkan kinerja karyawan yang kurang maksimal. Untuk menciptakan kinerja karyawan tidaklah mudah karena setiap karyawan memiliki kemampuan, ketrampilan, dan motivasi yang berbeda-beda. Kinerja karyawan menarik untuk

diamati karena banyak memberikan manfaat baik bagi perusahaan, karyawan itu sendiri, maupun bagi masyarakat luas.

Kinerja karyawan dapat dilihat dari berbagai faktor yang mempengaruhinya seperti pembelajaran (Simamora, 1995 : 500), kepuasan kerja (Gibson dalam Umam, 2010 : 190; Robbin dan Judge, 2008 : 113 dan Kreitner dan Kinicki, 2005 : 275) dan komitmen organisasional (Amstron dan Baron, dalam Wibowo, 2009:99, Mathis dan Jackson dalam Umam, 2010 :189). Pembelajaran organisasi yang diterapkan pada perusahaan diharapkan akan membawa perubahan yang lebih baik untuk kemajuan perusahaan dengan selalu mendukung pembelajaran yang dilakukan oleh para karyawannya. Kepuasan kerja dan komitmen organisasional karyawan yang tinggi diperlukan pada setiap karyawan karena dengan perilaku kepuasan kerja dan komitmen organisasional karyawan dapat bekerja sesuai dengan nilai dan tujuan organisasi.

PT. APP merupakan sebagai salah satu perusahaan kontraktor listrik yang merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa yang memberikan pelayanan kepada seluruh lapisan masyarakat dan memberikan kepuasan pada pelanggan. Banyaknya perusahaan yang bermunculan yang semakin bervariasi dan inovatif membuat perusahaan harus bersaing dengan sesama perusahaan yang bergerak di bidang jasa kontraktor. Dengan tantangan yang tidak ringan perusahaan ingin mewujudkan suatu organisasi kerja yang solid, cepat dan tanggap. Kontraktor listrik adalah mitra kerja PLN yang bekerjasama dalam bidang kelistrikan. PT. APP melayani seperti pemasangan instalasi listrik, perubahan daya, jasa pelayanan teknik dll.

Keberadaan karyawan administrasi pada perusahaan sangat penting terutama dalam suatu perusahaan kontraktor. Pada penelitian ini akan ditekankan pada karyawan administrasi karena karyawan administrasi merupakan karyawan tetap pada perusahaan ini. Selain itu, karyawan administrasi adalah yang berpotensi berhubungan dengan kontrak pekerjaan. Tugas bagian administrasi disini adalah memantau lelang pekerjaan melalui internet, membuat penawaran pekerjaan, menyiapkan syarat-syarat administrasi untuk keperluan penawaran pekerjaan, menyiapkan semua data pendukung penawaran, menghitung biaya-biaya pekerjaan secara rinci, menghitung biaya total untuk diinformasikan kepada atasan, memantau pekerjaan yang sudah dan yang belum dikerjakan, membuat laporan selesai pekerjaan.

Karyawan PT. APP mendapatkan tekanan dari pekerjaan yang begitu banyak. Mengingat mitra kerja PT. APP adalah PLN sehingga pekerjaan harus selesai sesuai waktu yang ditentukan dalam kontrak pekerjaan. Sehingga karyawan mengalami kejenuhan dan kebosanan dalam bekerja. Hal ini membuat semangat kerja karyawan menurun yang dapat mengakibatkan kinerja karyawan juga mengalami penurunan. Oleh karena itu untuk meningkatkan kinerja karyawan diperlukan suatu pembelajaran yang membantu karyawan dalam mendapatkan informasi terbaru yang bisa digunakan dalam menyelesaikan pekerjaan seperti berinteraksi dengan orang lain dan lingkungan luar. Dengan adanya pembelajaran karyawan akan semakin menambah pengetahuan, informasi, pengalaman dalam pekerjaan mereka.

Pembelajaran organisasi (*Organizational Learning*) adalah sesuatu yang baru yang kadang masih sering disalahtafsirkan hanya sebagai upaya-upaya pelatihan maupun pengembangan kemampuan organisasi dan karyawan. Proses *organizational learning* ditujukan untuk peningkatan kinerja. Pembelajaran organisasi dianggap sebagai kemampuan organisasi dalam menciptakan, memperoleh, mentransfer dan menyatukan pengetahuan yang berdampak pada peningkatan kinerja (Makrufah, 2011).

Melalui pembelajaran, organisasi melakukan kegiatan akuisisi informasi dan pengetahuan dari lingkungan eksternal. Misalnya dari para pemasok, konsumen, lembaga pendidikan dan pelatihan, konsultan, asosiasi, pemerintah, bahkan dari para pesaingnya. Informasi dan pengetahuan tersebut kemudian didistribusikan ke seluruh pihak di organisasi melalui kegiatan rapat rutin, kegiatan pemecahan persoalan dan pengambilan keputusan, pelatihan-pelatihan internal dan sebagainya. Selanjutnya para anggota organisasi – manajer dan karyawan – mengkombinasikan pengetahuan yang baru diperolehnya dengan pengetahuan yang telah dimiliki untuk menghasilkan pengetahuan-pengetahuan yang baru (Munir, 2004).

Nadler dalam Faozan (2009) meyakini terdapat 4 *critical success factor* bagi organisasi untuk mampu berkompetisi secara efektif yaitu *strategy*, *quality*, *organizational design*, dan *organizational learning*. Konsep *organizational learning* pada saat ini merupakan konsep yang menarik perhatian bagi peneliti, konsultan maupun praktisi. Ada tiga alasan yang mendasari, pertama, banyak perusahaan besar yang mencoba mengembangkan struktur dan sistem guna

menyesuaikan pada perubahan lingkungan, kedua, perubahan lingkungan meningkatkan ketidakpastian terhadap perusahaan, dengan demikian meningkatkan kebutuhan perusahaan untuk belajar berbagai hal, ketiga, pembelajaran (learning) memiliki nilai analisis yang luas karena merupakan suatu konsep yang dinamis yang menyebabkan perusahaan mengalami perubahan terus menerus (Dodgson, 1993). *Organizational learning* didefinisikan sebagai kemampuan perusahaan untuk memproses pengetahuan, termasuk kompetensi untuk membuat, memperoleh, mentransfer, dan mengintegrasikan pengetahuan dan memodifikasi perilaku untuk mencerminkan situasi kognitif baru dalam pandangan untuk meningkatkan kinerjanya (Gomez, Lorente, dan Cabrera, 2005).

Kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh faktor komitmen organisasional karyawan. Komitmen organisasional adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut (Robbins dan Judge, 2008:100). Jadi, keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti individu memihak pada pekerjaan tertentu, sementara komitmen organisasional yang tinggi berarti individu memihak organisasi yang merekrut individu tersebut. Penelitian yang dilakukan oleh Nurjanah (2008) mengemukakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Steer dan Porter dalam Sopiah (2008) mengatakan bahwa suatu bentuk komitmen yang muncul bukan hanya bersifat loyalitas yang pasif, tetapi juga melibatkan hubungan yang aktif dengan organisasi kerja yang memiliki tujuan memberikan segala usaha demi keberhasilan organisasi yang bersangkutan. Karyawan yang memiliki

komitmen yang tinggi akan berusaha agar dapat mencapai tujuan organisasi. Apabila tujuan organisasi tercapai, maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Kinerja karyawan yang meningkat akan meningkatkan kinerja organisasi menjadi lebih baik

Selain komitmen organisasional, kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh faktor kepuasan kerja karyawan. Luthans (2006:243) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian tentang pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan memiliki perasaan-perasaan positif tentang pekerjaannya. Sementara seseorang yang tidak puas terhadap pekerjaannya akan memiliki perasaan-perasaan yang negatif tentang pekerjaan tersebut (Robbins dan Judge,2008:99). Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya yang nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Penelitian yang dilakukan oleh Abdulloh (2006) berkesimpulan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Kepuasan kerja muncul dimana apa yang telah individu kerjakan (*input*), harus memiliki nilai yang sama atau sebanding dengan yang individu harapkan (*output*). Individu yang memiliki kepuasan kerja dapat dilihat dari sikap dan perilaku positif terhadap pekerjaannya, maka individu tersebut akan melaksanakan pekerjaannya dengan sungguh-sungguh dan segala sesuatu yang ditugaskan kepadanya akan dilakukan dengan baik. Sesuatu pekerjaan yang dilakukan dengan baik, maka akan meningkatkan kinerja menjadi baik.

Komitmen organisasional dan kepuasan kerja merupakan faktor yang penting bagi seseorang di dalam organisasi. Komitmen organisasional dan kepuasan kerja dapat dilihat dari adanya pembelajaran organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Chiang dan Wang (2008) bertujuan untuk menguji hubungan *workplace learning*, *job satisfaction* dan *organizational commitment*. Hasilnya menyatakan bahwa terdapat hubungan antara *workplace learning* dan *job satisfaction*, *job satisfaction* dan *organizational commitment*, dan *workplace learning* dan *organizational commitment*. Selain itu, Wright dalam Rose, Kumar dan Pak (2009) melakukan penelitian untuk menguji pengaruh dari *organizational learning* dan *individual learning* terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi sangat dipengaruhi oleh *organizational learning*.

Oleh karena itu, PT APP berusaha meningkatkan kinerja karyawannya melalui *organizational learning* agar memiliki keunggulan kompetitif, dan pada akhirnya visi, misi dan tujuannya dapat tercapai. Mengingat bahwa sumber daya manusia memiliki pengaruh dalam pelaksanaan suatu pekerjaan sehingga diperlukan sumber daya yang terampil dan profesional, yang dapat bekerja dan memberikan kontribusi yang optimal pada perusahaan. Untuk menjadi sumber daya yang terampil dan profesional, diperlukan perhatian yang lebih terhadap tugas yang dikerjakan oleh karyawan yaitu dengan adanya *organizational learning*. *Organizational learning* di dalam perusahaan ini dapat membantu karyawan untuk meningkatkan ketrampilan dan pengetahuan dan memberikan kesempatan pada karyawan untuk menemukan cara terbaik dalam bekerja.

Penelitian ini menilai *organizational learning* dengan menggunakan persepsi. Bagaimana individu atau karyawan di dalam organisasi merasakan *organizational learning* yang diterapkan pada perusahaan serta bagaimana pengaruhnya terhadap kinerja karyawan, apakah dari persepsi karyawan mengenai *organizational learning* akan meningkatkan kinerja atau melalui komitmen karyawan kepada perusahaan dan kepuasan kerja yang dirasakan karyawan akan membuat kinerja karyawan akan lebih meningkat.

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan di atas, penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh *organizational learning* terhadap *job performance* dengan *organizational commitment* dan *job satisfaction* sebagai variabel mediasi.

## 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dijelaskan di atas, maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut :

1. Apakah *organizational learning* berpengaruh signifikan terhadap *job performance*?
2. Apakah *organizational learning* berpengaruh signifikan terhadap *job performance* melalui *organizational commitment* ?
3. Apakah *organizational learning* berpengaruh signifikan terhadap *job performance* melalui *job satisfaction*?

## 1.3. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pengaruh signifikansi *organizational learning* terhadap *job performance*
2. Untuk mengetahui pengaruh signifikansi *organizational learning* terhadap *job performance melalui organizational commitment*
3. Untuk mengetahui pengaruh signifikansi *organizational learning* terhadap *job performance* melalui *job satisfaction*

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah :

1. Hasil penelitian ini diharapkan sebagai masukan dan dapat dimanfaatkan oleh perusahaan dalam menentukan kebijakan dan pengambilan keputusan di masa yang akan datang
2. Menjadi acuan penelitian lebih lanjut yang ada kaitannya dengan sumber daya manusia yang berhubungan dengan perilaku organisasi dan dapat memperkaya ilmu khususnya di bidang manajemen sumber daya manusia.

#### **1.5. Sistematika Penelitian**

Untuk memberikan gambaran tentang penelitian ini, maka sistematika penelitian ini dibagi menjadi 6 bab yaitu sebagai berikut :

**BAB I :**       Pendahuluan

Bab ini mengemukakan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, dan sistematika penulisan skripsi.

**BAB II :**       Tinjauan Pustaka

Bab ini mengemukakan tentang landasan teori yang dipergunakan dalam menganalisis masalah yang ada khususnya teori yang berkaitan dengan *organizational learning*, *job satisfaction*, *organizational commitment*, *job performance*, penelitian sebelumnya, serta hubungan antar variabel.

**BAB III : Kerangka Konseptual**

Bab ini menjelaskan mengenai kerangka berfikir yang akan digunakan dalam penelitian dan hipotesis

**BAB IV : Metode Penelitian**

Bab ini menjelaskan mengenai pendekatan penelitian yang dipergunakan dalam penelitian disertai definisi operasional, metode analisis data, jenis dan sumber data, pengumpulan data serta teknik analisis yang digunakan.

**BAB V : Hasil dan Pembahasan**

Dalam bab ini akan diuraikan mengenai gambaran umum dari obyek penelitian serta pembahasan hasil penelitian, analisis data dan pengujian hipotesis.

**BAB VI : Kesimpulan dan Saran**

Dalam bab ini diuraikan kesimpulan-kesimpulan yang didapat dari hasil penelitian yang telah dilakukan serta saran-saran yang dirasa perlu untuk diajukan.