

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

Objek penelitian dalam penelitian ini adalah perusahaan yang bergerak di sektor jasa telekomunikasi.

1.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan

Perseroan memasuki sektor telekomunikasi pada tahun 1997 setelah mendapatkan izin operasi GSM 900 pada dan secara resmi meluncurkan layanan GSM dimana hal ini menjadikan perseroan menjadi perusahaan swasta pertama di Indonesia yang menyediakan layanan telepon seluler (PT XYZ, 2020).

Perusahaan ini juga memegang izin Penyelenggaraan Jasa Penyediaan Konten, Izin Penyelenggaraan Jasa Akses Internet (ISP), Izin Penyelenggaraan Jasa Interkoneksi Internet, Izin penyelenggaraan Jasa Internet Teleponi untuk Keperluan Publik (VoIP), Izin Penyelenggaraan Jaringan Tetap Tertutup (Leased Line) (PT XYZ, 2020). Perusahaan terus menyediakan kualitas layanan data terbaik bagi pelanggan dengan meluncurkan dan meningkatkan jaringannya (PT XYZ, 2020).

1.1.2 Visi Misi Perusahaan

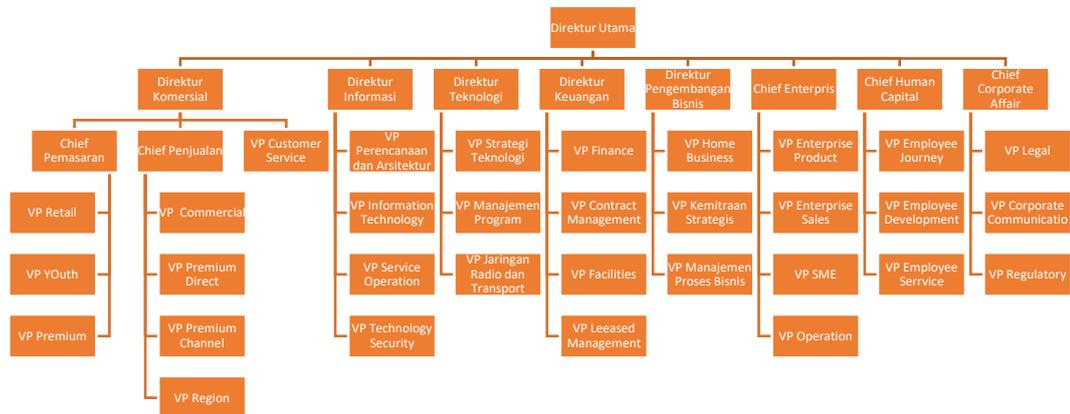
Visi perusahaan yaitu menjadi penyedia layanan telekomunikasi data terpilih dengan integritas tinggi di Indonesia. Perusahaan berkomitmen menjadikan Konektivitas data sebagai kompetensi inti dari bisnis. Dengan cara memberi kemudahan akses mudah untuk semua koneksi yang diberikan (PT XYZ, 2020).

Misi Perusahaan yaitu mendekatkan dunia dengan cara yang simpel untuk kehidupan yang lebih baik (PT XYZ, 2020). Dengan detail sebagai berikut:

- Kerjasama internal dan eksternal. Kehidupan semakin rumit bagi banyak orang dan perusahaan hadir untuk memudahkannya dengan mencoba memberikan pengalaman tanpa hambatan bagi semua pihak.
- Simplifikasi memberikan nilai tambah bagi hidup seseorang dengan membantu menghemat waktu, energi, dan dana, serta memungkinkan mereka meraih lebih banyak hal dalam kehidupan.

1.1.3 Struktur Organisasi

Struktur organisasi dari PT XYZ sebagai berikut (PT XYZ, 2020):



Gambar 1.1 Struktur Organisasi PT XYZ

Sumber: Laporan Tahunan PT XYZ (PT XYZ, 2020)

1.1.4 Nilai – nilai perusahaan

Beberapa nilai – nilai perusahaan yang ada sebagai berikut (PT XYZ, 2020):

- Integritas tanpa kompromi: memiliki standar etika tinggi, tidak ada toleransi terhadap perilaku yang tidak etis.
- Sinergi antara tim: Penuh semangat bekerja-sama, memastikan semua proses dilakukan demi mencapai tujuan Bersama.
- Sederhana: Melakukan yang terbaik untuk memberikan solusi yang mudah digunakan dan melebihi harapan pelanggan
- Performa tinggi: Selalu semangat dalam memberikan kinerja terbaik.

1.1 Latar Belakang Penelitian

Kondisi negara yang mengalami resesi mulai dari tahun 2020 mengakibatkan seluruh sektor lapangan usaha mengalami kontraksi, termasuk pada sektor informasi dan komunikasi (PT XYZ, 2020). Hal ini diakibatkan dari penurunan pola konsumsi rumah tangga yang menjadi sektor penopang perekonomian nusantara dimana pada saat ini juga anggaran publik bertumbuh dalam rangka untuk

memulihkan ekonomi(Sabini & S, 2021).



Gambar 1.2 Pertumbuhan Ekonomi Global dan Indonesia(%)
Sumber: BPS, OECD – Litbang KJ/and - KJ/ONES (KJ/ONES, 2021)

Sektor informasi dan komunikasi menjadi salah satu sektor yang mampu menunjukkan pertumbuhan positif di tengah resesi ekonomi pada tahun 2020 (PT XYZ, 2020). Berdasarkan Survei APJII tahun 2020 terdapat lonjakan pengguna internet sampai 73,7% dari seluruh populasi Indonesia sampai triwulan kedua pada tahun yang sama dimana sebanyak 73% responden mengandalkan *smartphone* untuk mendapatkan koneksi(APJII, 2020a). PT XYZ yang merupakan perusahaan yang bergerak di industri ini juga mengalami dampak dari hal ini dimana mereka menjadi pilihan utama bagi 97% responden. Masyarakat Telematika (MASTEL) pun mengemukakan bahwa masih terdapat lebih dari 70 juta penduduk belum memiliki akses internet yang separuhnya berasal dari luar pulau Jawa(APJII, 2020b). Tingginya permintaan akan layanan data ini menuntut penyedia layanan agar senantiasa optimis baik dalam menjaga layanan mereka yang ada serta mencari peluang akan adanya layanan baru dalam memenuhi kebutuhan masyarakat yang semakin berkembang ke arah digitalisasi (PT XYZ, 2020).

Di bawah tekanan yang meningkat, penyedia jasa internet dituntut serba cepat dalam merespon kebutuhan pelanggan mereka dengan cara mempercepat proses peningkatan solusi dan layanan serta membawa produk baru ke pasar. Dalam mewujudkan hal ini tentunya membutuhkan dukungan dari karyawan PT XYZ yang mana karyawan perlu beradaptasi dalam situasi yang sulit. Ditengah situasi ini karyawan senantiasa dituntut untuk bisa belajar dengan cepat dan memberikan kinerja maksimal(PT XYZ, 2020).

Karyawan yang professional dengan kinerja tinggi dapat diperoleh melalui pemberdayaan konsep *employee engagement*. *Employee Engagement* merupakan

konsep dan cara kerja yang dirancang untuk memastikan bahwa para karyawan berkomitmen untuk tujuan dan nilai-nilai perusahaan tempat karyawan bekerja (A. Lubis & Wulandari, 2018). Pada PT XYZ, evaluasi terhadap *employee engagement* perusahaan senantiasa dilakukan setahun untuk mengetahui sejauh mana karyawan masih memiliki motivasi untuk bekerja di organisasi tersebut. Hal ini diketahui melalui survei yang diberikan kepada karyawan setiap tahunnya melalui alat yang dinamakan *Employee Engagement Survey* (EES).

Employee Engagement Survey (EES) merupakan sebuah survei yang digunakan untuk pengukuran loyalitas karyawan terhadap organisasi. *Employee engagement* penting bagi semua organisasi terutama selama situasi pandemi. Ketika kondisi *lockdown*, praktik *employee engagement* membuat mereka tetap termotivasi, berkomitmen, dan terpuaskan di masa sulit ini (Chanana & Sangeeta, 2021). *Employee engagement* merupakan hal yang sangat penting bagi kesuksesan sebuah perusahaan, yang perlu didukung oleh adanya komitmen dan kepedulian terhadap suatu perusahaan (Paramarta & Saragih, 2021). Nilai EES dari PT XYZ selama dua periode berikut dapat dilihat pada tabel 1.3.

Tabel 1.1 Nilai Dimensi EES 2019-2020

No	Dimensi EES	2019	2020
1	Keterikatan karyawan	86	80
2	Pengembangan karir	90	85
3	Kolaborasi	80	83
4	Komunikasi	88	91
5	Pemberdayaan karyawan	84	80
6	Objektif dan Tujuan	82	86
7	Efektivitas atasan	88	89

Sumber: Data olahan Peneliti (2021)

Berdasarkan tabel 1.1, terlihat bahwa beberapa aspek dari EES mengalami penurunan seperti Keterikatan karyawan, Pengembangan karir dan Pemberdayaan karyawan, di tahun 2020. Penurunan pada survei merupakan hal yang kurang baik bagi PT XYZ mengingat bahwa agar karyawan bisa memberikan kontribusi pada organisasi secara maksimal, perlu adanya rasa nyaman ketika bekerja. Perusahaan dengan karyawan yang memiliki keterikatan tinggi kepada perusahaannya akan

memiliki retensi karyawan yang tinggi yang berdampak pada hasil menurunnya turn over karyawan, mengurangi niat untuk keluar dari perusahaan (Fauzia & Marwansyah, 2020), komitmen organisasi (Pitaloka & Meirini Putri, 2021), meningkatkan produktivitas (Muliawan, Perizade dan Cahyadi, 2017; Nurdini dan Firmansyah, 2022; Sucahyowati dan Hendrawan., 2020), profitabilitas, kepuasan kerja (Bellani, Rezky Ramadhani dan Tamar, 2018), pertumbuhan kepuasan pelanggan (Pong Bija, 2020; Sucahyowati & Hendrawan, 2020).

Rasa nyaman ketika bekerja dalam situasi yang sulit perlu dihadapi dengan beberapa strategi, seperti yang telah dijelaskan oleh Kober dan Jones (2020) seperti berikut:

1. Tetap berfokus pada nilai-nilai inti organisasi dimana hal ini mendorong keterlibatan karyawan di masa-masa sulit.
2. Mendukung karyawan secara eksplisit sehingga mereka tetap termotivasi selama masa-masa sulit.
3. Menanyakan umpan balik karyawan dengan cara meminta karyawan untuk berbagi informasi secara bebas, baik dalam masa kurang enak maupun ide untuk perkembangan dengan cara yang produktif.
4. Berkomunikasi terdepan dengan karyawan, dimana pemimpin harus berkomunikasi secara terbuka dan jujur, sehingga karyawan bekerja lebih efektif.
5. Berkomitmen pada pekerjaan karyawan sehingga mereka pun berkomitmen pada organisasi.

Beberapa strategi diatas telah diimplementasi oleh PT XYZ sewaktu situasi pandemi terjadi. Pertama, berfokus pada nilai – nilai inti perusahaan yang mana karyawan senantiasa diingatkan untuk selalu bertindak sesuai dengan value – value yang ada di perusahaan. Kedua, mendukung karyawan melalui penggunaan waktu bekerja yang produktif namun tetap sesuai aturan perusahaan. Ketiga, memberikan ruang kepada karyawan baik itu untuk berinteraksi dengan manajemen secara berkala maupun berbagi informasi mengenai kondisi yang mereka alami untuk peristiwa yang menyenangkan maupun tidak menyenangkan (PT XYZ, 2020).

Strategi – strategi diatas juga perlu didukung oleh organisasi yang transparan kepada karyawannya dalam masa-masa sulit (Chanana & Sangeeta,

2021) dengan beberapa saran sebagai berikut:

1. Ciptakan ruang kerja yang sehat—dorong pekerja untuk menciptakan ruang kerja yang sehat di rumah. Dorong karyawan untuk bekerja secara ergonomis dari rumah sebaik mungkin dan tinjau pengaturan kerja di rumah mereka.
2. Pertahankan rutinitas—dorong karyawan untuk tetap berpegang pada rutinitas dan untuk menjaga batasan antara waktu "kerja" dan waktu "rumah" mereka.
3. Jangan lupa untuk bersosialisasi—komunikasi dengan rekan kerja adalah pereda stres yang hebat. Sebuah organisasi harus mengatur sesi untuk kegiatan menyenangkan yang biasanya berlangsung di kantor.
4. Mendorong praktik kesejahteraan—organisasi harus peduli dengan kesejahteraan karyawan mereka; itu dapat membantu mengurangi ketidakhadiran, meningkatkan keterlibatan, dan kinerja.
5. Berinvestasi dalam teknologi—alat komunikasi seperti pesan instan serta platform panggilan video dan suara dapat membantu menjaga tim tetap terhubung. Penting untuk berinvestasi dalam platform pengakuan yang memungkinkan karyawan untuk mengirim dan menerima pengakuan.

Usulan Chanana & Sangeeta (2021) telah dilakukan oleh perusahaan seperti: memberikan kebebasan bagi karyawan untuk mengutilisasi manfaat yang mereka dapatkan untuk bekerja maksimal, mengkomunikasikan perilaku menjaga hidup sehat secara berkala, memperbolehkan karyawan dalam mengatur jadwal berkala untuk berkumpul bersama dengan rekan kerja, memberikan manfaat yang sesuai dengan kondisi karyawan, serta mendorong penuh penggunaan *digital platform* baik untuk berkolaborasi maupun berinteraksi dengan rekan kerja (PT XYZ, 2020).

Interaksi dengan rekan kerja sewaktu masa pandemi memiliki tantangan tersendiri bagi PT XYZ. Dengan adanya kebijakan bekerja dari rumah, komunikasi juga kerap jadi masalah. Komunikasi jarak jauh ini memberikan tantangan baru bagi para pekerja. Selain itu, pekerja yang produktif merupakan pekerja yang memiliki tingkat keterikatan yang tinggi dan itu merupakan hal penting yang harus dimiliki oleh sebuah perusahaan atau organisasi, karena banyak keuntungan untuk memiliki karyawan dengan tingkat keterikatan yang tinggi. Fokus karyawan akan terpecah antara pekerjaan dan waktu hidup pribadi yang makin banyak ditemui (A. S. Lubis & Wulandari, 2018). Berdasarkan survei yang dilakukan oleh Lembaga Ilmu

Pengetahuan Indonesia (LIPI), Kementrian Ketenagakerjaan, serta Universitas Indonesia, menjelaskan bahwa sebanyak 78% pekerja berkata tetap produktif meskipun melaksanakan *work from home* (AntaraNews, 2020).

Selama bekerja dari rumah, karyawan berinteraksi secara virtual melalui *platform digital*. Interaksi dengan cara ini kerap kali menjadi tantangan bagi karyawan dalam berkolaborasi dengan rekan lainnya sekaligus membangun *employee engagement*. Dalam mengetahui tingkat *employee engagement* karyawan dengan cara kerja ini, disini dilakukan pra-survei terhadap 40 karyawan, dengan hasil sebagai berikut.

Tabel 1.2 Pra Survei *Employee engagement*

No	Item	STS	TS	R	S	SS	Total
1	Karyawan selalu antusias berkontribusi pada pertemuan berkala	12,5%	42,5%	12,5%	25,00%	7,50%	100,00%
2	Karyawan sering terdistraksi pada pertemuan berkala	5,0%	10,0%	10,0%	62,50%	12,50%	100,00%
3	Kehadiran karyawan untuk pertemuan berkala rendah	10,0%	2,5%	22,5%	52,50%	12,50%	100,00%
4	Pertemuan berkala sering melebihi waktu yang ditentukan	10,0%	60,0%	0,0%	12,50%	17,50%	100,00%
5	Karyawan bangga merasa bagian dari tim	0,0%	10,0%	37,5%	42,50%	10,00%	100,00%
6	Setiap pekerjaan merupakan tantangan baru bagi karyawan	12,5%	45,0%	0,0%	20,00%	22,50%	100,00%

Sumber: Data olahan Peneliti (2022)

Berdasarkan tabel 1.2, terlihat bahwa karyawan kurang bersemangat dalam memberikan pendapat dalam pertemuan yang diadakan secara berkala (42,5% karyawan menyatakan bahwa mereka tidak selalu antusias berkontribusi pada pertemuan berkala), kurang memiliki fokus ketika berkumpul (62,5% karyawan menyatakan bahwa mereka sering terdistraksi pada saat pertemuan berkala), tidak selalu hadir dalam setiap agenda yang dibuat (52,50% karyawan mengakui bahwa kehadiran mereka pada pertemuan berkala rendah), pembahasan dalam pertemuan tidak terlalu memakan banyak waktu (sebanyak 60,0% mengakui bahwa pertemuan berkala tidak melebihi waktu yang ditentukan), memiliki kebanggaan sebagai anggota tim di perusahaan (42,50% karyawan menyatakan bahwa karyawan bangga bahwa mereka bagian dari suatu tim), serta memandang pekerjaan sebagai hal yang

kurang menantang(sebanyak 45% mengakui bahwa setiap pekerjaan bukan merupakan tantangan baru bagi karyawan). Beberapa hal ini menunjukkan indikator bahwa karyawan belum memiliki engagement yang tinggi kepada perusahaannya, yang mana karyawan yang memiliki engagement tinggi sangat terikat dan antusias dengan pekerjaan dan tempat kerja mereka, yang salah satunya bisa dilihat dari tingkat kehadiran yang tinggi dari karyawan (Gallup, 2022)

Dengan cara kerja remote ini, karyawan PT XYZ senantiasa menggunakan metode agile dalam pekerjaan mereka. Metode *agile*, pada dasarnya merupakan istilah umum, mencakup beberapa pendekatan berbeda seperti *Adaptive Software Development, Agile Modelling, Crystal Family, Dynamic System Development Method, Extreme Programming, Feature Driven Development, Internet Speed Development, Pragmatic Programming* dan *Scrum*(Ibrahim, Aftab, Bakhtawar, Ahmad, Iqbal, Aziz, Javeid dan Ihnaini, 2020). Dari sejumlah metode tersebut, model umum *Scrum* paling sering digunakan. Dalam pengelolaan suatu proyek, *Scrum* hanyalah proses-proses untuk mengelola dan mengendalikan pengembangan perangkat lunak dan produk secara cepat pada lingkungan yang tidak stabil(Cervone, 2011). Model Scrum ini juga berkontribusi untuk meningkatkan *employee engagement* melalui pertemuan berkala yang diadakan (Muller,Kropp,Anslow dan Meier, 2021). Dengan model ini, dibutuhkan karyawan dengan kompetensi dan disiplin yang tinggi untuk hadir dalam serangkaian pertemuan tersebut. Jumlah karyawan PT XYZ yang tergabung dalam tim scrum terdiri dari 100 orang. *Employee engagement* yang ada pada karyawan dapat mempengaruhi tingkat disiplin karyawan yaitu seperti pada hal kehadiran karyawan. Berikut ini adalah laporan kehadiran karyawan PT XYZ dalam 1 tim yang menggunakan metode Scrum yang terdiri dari 14 orang.

Tabel 1.3 Kehadiran Karyawan dalam Tim pada event Scrum

Daily Scrum	%
Daily Scrum 1	71%
Daily Scrum 2	43%
Daily Scrum 3	79%
Daily Scrum 4	64%
Daily Scrum 5	57%
Daily Scrum 6	86%
Daily Scrum 7	50%

Sumber: Data olahan Peneliti (2022)

Berdasar tabel 1.3 kehadiran karyawan PT XYZ cukup fluktuatif selama satu sprint berlangsung. Hal ini kurang baik bagi tim scrum karena pekerjaan yang dilakukan menjadi kurang efektif. Tingkat absensi karyawan menjadi faktor yang penting dalam *employee engagement* (Neuber, Englitz, Schulte, Forthmann dan Holling, 2022). PT XYZ mengadopsi model *Scrum* dalam beberapa tahun terakhir, dengan lebih dari 90% karyawan telah mengikuti pelatihan akan konsep *agile* tersebut (PT XYZ, 2020). Melalui model ini, karyawan berinteraksi melalui serangkaian pertemuan berkala untuk mengawasi pekerjaan mereka. Pertemuan berkala ini juga kerap kali menjadi tantangan bagi karyawan dalam berkolaborasi dengan rekan lainnya sekaligus membangun *employee engagement*. Dalam mengetahui faktor – faktor yang berkontribusi dalam *employee engagement* ini, dilakukan survei pra penelitian kepada 40 orang yang tergabung dalam tim scrum sebagai berikut:

Tabel 1.4 Pra – survei faktor yang mempengaruhi *employee engagement*

No	Faktor	Ya	Tidak
1	Komunikasi	15,00%	85,00%
2	Insentif	17,50%	82,50%
3	Pembelajaran Organisasi	57,50%	42,50%
4	Budaya Organisasi	12,50%	87,50%
5	Kepuasan kerja	77,50%	22,50%
6	Gaya Kepemimpinan	27,50%	72,50%

Sumber: Data olahan Peneliti (2022)

Dari tabel 1.4, terlihat bahwa pembelajaran organisasi dan kepuasan kerja menjadi faktor yang berkontribusi besar terhadap *employee engagement* di dalam tim di PT XYZ. Sementara untuk faktor lainnya seperti individu, budaya organisasi, motivasi serta gaya kepemimpinan belum dipersepsikan menjadi hal yang berkontribusi pada *employee engagement*.

Dalam mengetahui lebih jauh mengenai faktor terkait pembelajaran organisasi, maka dilakukan pra – survei dengan responden sebanyak 40 orang yang tergabung dalam tim scrum sebagai berikut.

Tabel 1.5 Pra Survei pembelajaran organisasi

No.	Pernyataan	STS	TS	R	S	SS	Total
-----	------------	-----	----	---	---	----	-------

1	Mau mencoba mengerjakan yang belum diketahui sebelumnya	12,5%	57,5%	7,5%	5,0%	17,5%	100,00%
2	Terdapat mekanisme (sistem, prosedur) dalam menerima sharing informasi dari luar organisasi	7,5%	42,5%	20,0%	22,5%	7,5%	100,00%
3	Karyawan didorong untuk berinteraksi dengan pelanggan, pesaing dan pihak lain di luar organisasi	15,0%	17,5%	22,5%	40,0%	5,0%	100,00%
4	Tim kerja lintas bidang/bagian merupakan sesuatu biasa dalam organisasi ini	0,0%	0,0%	0,0%	67,5%	32,5%	100,00%
5	Kebijakan-kebijakan yang ada sangat dipengaruhi oleh karyawan	7,5%	12,5%	12,5%	47,5%	20,0%	100,00%

Sumber: Data olahan Peneliti (2022)

Berdasarkan tabel 1.5, terlihat bahwa karyawan PT XYZ masih belum maksimal dalam menerima dukungan dan semangat ketika mengemukakan ide baru (47,5% karyawan menyatakan bahwa mereka tidak menerima dukungan dan semangat ketika mengemukakan ide baru), memiliki kebebasan dalam mengerjakan yang belum mereka ketahui sebelumnya (67,5% karyawan belum bisa mencoba mengerjakan yang belum diketahui sebelumnya), belum memiliki sistem untuk menampung informasi dari luar organisasi (42,5% karyawan menyatakan belum adanya sistem untuk menerima sharing informasi dari luar organisasi), serta karyawan senantiasa didorong dalam berinteraksi dengan pelanggan, pesaing dan pihak lain di luar organisasi (sebanyak 40% karyawan menyatakan setuju dengan adanya dorongan untuk berinteraksi dengan pelanggan, pesaing dan pihak lain untuk berinteraksi dengan pihak lain di luar organisasi). Namun, karyawan PT XYZ sudah terbiasa berinteraksi dengan berbagai unit di dalam organisasi (sebanyak 67,5% karyawan menyetujui bahwa mereka sudah terbiasa bekerja lintas bagian/lintas bidang) serta mayoritas karyawan mengakui bahwa kebijakan yang ada di organisasi dipengaruhi oleh karyawan (sebanyak 47,5% karyawan mengakui bahwa mereka kebijakan yang ada di organisasi mempertimbangkan masukan dari karyawan).

Sementara untuk kepuasan kerja sebagai salah satu faktor yang

berkontribusi dalam *employee engagement*, dilakukan pra-survei sebagai berikut.

Tabel 1.6 Pra Survei faktor kepuasan kerja

No	Item	STS	TS	R	S	SS	Total
1	Mendapatkan kesempatan untuk menyalurkan keterampilan dalam pekerjaan	0,0%	45,0%	27,5%	15,0%	12,5%	100,00%
2	Atasan yang peduli dengan kondisi karyawan	2,5%	17,5%	0,0%	67,5%	12,5%	100,00%
3	Saling mendukung antar rekan kerja	7,5%	52,5%	15,0%	7,5%	17,5%	100,00%
4	Tidak terlihat kesempatan yang diberikan untuk meningkatkan karier	0,0%	7,5%	5,0%	77,5%	10,0%	100,00%
5	Upah yang diberikan kepada saya sesuai dengan tuntutan pekerjaan	15,0%	62,5%	7,5%	10,0%	5,0%	100,00%

Sumber: Data olahan Peneliti (2022)

Berdasarkan tabel 1.6, karyawan PT XYZ masih belum maksimal dalam menyalurkan keterampilan mereka dalam melakukan suatu pekerjaan(45% karyawan menyatakan belum maksimal dalam mendapatkan kesempatan untuk menyalurkan keterampilan dalam pekerjaan), kurangnya dukungan dari rekan kerja(sebanyak 52,5% karyawan mengakui bahwa rekan kerja kurang mendukung dalam pekerjaan), masih belum terlihat adanya kesempatan untuk meningkatkan karier(sebanyak 77,5% karyawan menyatakan bahwa tidak terlihat adanya kesempatan bagi mereka untuk meningkatkan karier),upah yang belum sesuai(62,5% karyawan menyatakan bahwa upah yang diberikan belum sesuai dengan tuntutan pekerjaan). Namun karyawan sudah melihat adanya atasan yang peduli dengan kondisi karyawan (sebanyak 67,5% karyawan mengakui bahwa atasan mereka memperhatikan kondisi mereka).

Untuk memperkuat faktor yang mempengaruhi *employee engagement* ini, peneliti juga melakukan wawancara dengan seorang 2 orang *scrum master* yang dalam keseharian mereka berinteraksi dengan para anggota tim scrum. Hasil dari wawancara ini sebagai berikut : (1)Di dalam tim masih terlihat kurang dukungan dari rekan kerja terhadap ide baru, contohnya ketika salah satu anggota tim mengemukakan ide baru, terdapat anggota tim lain yang menyarankan untuk tidak dilakukan karena terlihat seperti menambah waktu pekerjaan; (2)Dalam hal penerimaan informasi beberapa anggota tim menyatakan bahwa di organisasi belum ada suatu mekanisme untuk mengumpulkan informasi yang diperoleh dari luar

organisasi, contohnya ketika terdapat informasi pembaharuan dalam kebijakan suatu perusahaan, informasi tersebut terkadang tidak tersampaikan pada anggota tim yang lain; (3) Dari segi interaksi, anggota tim didorong untuk berinteraksi dengan pihak di luar organisasi contohnya, untuk mengetahui mengenai bagaimana produk organisasi dijual di masyarakat, anggota tim disarankan untuk berinteraksi dengan pelanggan ataupun *retail outlet*.;(4) Anggota tim sudah terbiasa bekerja sama dengan tim yang berbeda unit, baik dalam satu departemen, maupun lintas departemen. Sebagai contohnya staf bagian keuangan berinteraksi dengan staf bagian produk (5)Anggota tim juga merasa bahwa kebijakan organisasi juga dipengaruhi oleh pendapat dari para karyawan. Contohnya terkait kebijakan bekerja dari kantor, organisasi memberikan kebebasan kepada karyawan untuk tidak bekerja dari kantor selama satu bulan penuh mengingat karyawan telah terbiasa bekerja dari rumah.

Hasil lain mengenai kepuasan kerja melalui wawancara dengan responden yang sama sebagai berikut. (1)Anggota tim belum terlihat menggunakan kemampuan mereka secara maksimal contohnya dari interaksi sehari – hari terlihat bahwa salah satu anggota tim bisa menganalisa sistem dengan baik namun karena mereka berasal dari bagian keuangan, maka hal tersebut tidak bisa diaplikasikan dalam pekerjaan sehari - hari; (2) Anggota tim merasa sangat didukung oleh atasan dalam pekerjaan, contohnya ketika terdapat kendala dengan unit tertentu, atasan turut membantu untuk menyelesaikan hal tersebut; (3)Anggota tim masih belum mendukung rekan lain secara maksimal contohnya ketika terdapat suatu permasalahan, terkadang anggota tim tidak fokus dalam menyelesaikan masalah namun berfokus untuk mencari penyebab masalahnya dahulu yang mana terkadang hal tersebut memakan banyak waktu; (4) Dari sisi pengembangan karir, para anggota tim merasakan bahwa tidak terlihat adanya pengembangan karir bagi mereka contohnya seorang staf yang bekerja pada bagian analisa sistem dan ingin mengembangkan karir dalam pengembangan produk merasakan bahwa belum terlihat adanya kesempatan untuk melangkah menuju karir tersebut; (5) Anggota tim merasakan bahwa upah yang diterima sepertinya tidak sesuai dengan tuntutan pekerjaan mereka contohnya staf bagian manajemen produk yang sehari – harinya

menjadi penghubung antara tim pemasaran dan tim teknis juga perlu melakukan analisa kebutuhan budget untuk suatu proyek.

Berdasarkan penelusuran literatur, pembelajaran organisasi penting untuk dilakukan di dalam organisasi yang memiliki dampak terhadap *employee engagement*. Pembelajaran organisasi (*organizational learning*) berdampak secara positif terhadap *employee engagement*. Ketika tingkat *organizational learning* di dalam organisasi rendah, maka tingkat *employee engagement* dalam organisasi tersebut kurang baik (Alisa Hussain, Amir Ishak dan Chan Yin Fah, 2017; Aziz, Nurdasila dan Kesuma, 2021; Blaique, Ismail dan Aldabbas, 2022; Urrutia Pereira, de Lara Machado dan Ziebell de Oliveira, 2021; Yabesh Abraham Durairaj, Thiruvankadam dan Subrahmanian, 2018). Begitu pula dengan faktor kepuasan kerja. ketika kepuasan kerja tinggi, maka hal ini pun akan berdampak pada meningkatnya keterikatan karyawan (Arianti, Hubeis dan Puspitawati, 2020; Bellani et al., 2018; Pong Bija, 2020; Vorina, Simonič dan Vlasova, 2017; P. Wijaya & Noor Edwina, 2021). Oleh karena itu hal ini sesuai dengan dengan fenomena yang ada sehingga penulis menjadikan *organizational learning*, kepuasan kerja dan *employee engagement* sebagai variabel penelitian. Keterbaruan dalam penelitian yang ingin diraih dalam penelitian ini adalah terkait penerapan *organizational learning* di penyedia layanan telekomunikasi dan keterbaruan pada teori. Dimana sebelumnya, belum ada penelitian terkait variabel *organizational learning*, kepuasan kerja terhadap *employee engagement* pada penyedia layanan informasi dan komunikasi. Oleh karena itu hal ini menjadi topik yang menarik untuk diteliti. Berdasarkan fenomena-fenomena yang sudah dijelaskan pada latar belakang, maka hal tersebut menjadi dasar penelitian ini dengan judul “Pengaruh *organizational learning* dan kepuasan kerja terhadap *employee engagement* di PT. XYZ”.

1.2 Perumusan Masalah

Peran *Employee Engagement* bagi perusahaan dapat dianalogikan sebagai tiang penyangga perusahaan. Keberadaan keterikatan karyawan memegang peranan penting dan selalu diperlukan oleh perusahaan agar selalu berdiri kokoh. *Employee engagement* ini akan menciptakan ide-ide dari karyawan untuk meningkatkan

produk, jasa, berinovasi dalam bekerja, dan kinerja diri sendiri. Ketika *employee engagement* tidak hadir dengan baik, perusahaan dapat mengalami kesulitan, ketika kondisi perekonomian mengalami penurunan dan tidak menentu (Universitas Paramadina, 2021). Organisasi sebaiknya bisa mengelola *employee engagement* dengan baik sehingga hal ini bisa berkontribusi pada produktivitas karyawan dan membantu pertumbuhan serta kemajuan perusahaan di masa yang akan datang. Beberapa faktor yang mempengaruhi *employee engagement* diantaranya *organizational learning* dan kepuasan kerja. Adanya pengukuran tingkat *organizational learning* dan kepuasan kerja sangat penting dalam hal mengetahui persepsi karyawan terhadap kenyamanan organisasi tempat mereka bekerja. Hal ini juga dapat digunakan untuk membuat perbaikan baik dari sisi pemberdayaan karyawan maupun pengembangan karir karyawan di organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti akan berfokus untuk mengkaji pengaruh *organizational learning* dan kepuasan kerja terhadap *employee engagement*. Disini peneliti merumuskan masalah – masalah penelitian yang akan menjadi pokok permasalahan penelitian dengan pertanyaan - pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana tingkat *organizational learning* di PT XYZ?
2. Bagaimana tingkat kepuasan kerja di PT XYZ?
3. Bagaimana tingkat *employee engagement* di PT XYZ?
4. Bagaimana pengaruh *organizational learning* dan kepuasan kerja terhadap *employee engagement* di PT XYZ secara parsial ?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk menjawab pertanyaan penelitian yang telah diajukan sebelumnya, yaitu:

1. Untuk mengetahui tingkat *organizational learning* di PT XYZ.
2. Untuk mengetahui tingkat kepuasan kerja di PT XYZ.
3. Untuk mengetahui tingkat *employee engagement* di PT XYZ.
4. Untuk mengetahui pengaruh *organizational learning* dan kepuasan kerja terhadap *employee engagement* pada PT XYZ secara parsial.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1. Aspek Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk :

1. Penambahan wawasan maupun bahan referensi dan/atau bukti tambahan yang nantinya dapat memberikan perbandingan dalam bidang yang sama.
2. Memberikan gambaran kesesuaian antara teori dan implementasi yang terjadi di kehidupan nyata.

1.4.2 Aspek Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk menjadi bahan pertimbangan dan masukan terkait bagi manajemen PT XYZ dalam menyusun kebijakan yang berkaitan erat dengan kepegawaian, khususnya yang dapat mempengaruhi *employee engagement*.

1.5 Sistematika Penulisan Tugas Akhir

Penyusunan tugas akhir ini menggunakan sistematika yang terbagi dalam uraian lima bab sebagai berikut:

BAB I Pendahuluan

Bab ini menguraikan tentang gambaran umum objek penelitian yaitu PT XYZ

BAB II Tinjauan Pustaka

Bab ini berisi teori-teori terkait penelitian dan penelitian terdahulu yang relevan dengan permasalahan dan penelitian. Bab ini menguraikan tentang konsep manajemen sumber daya manusia, perilaku organisasi, *organizational learning*, kepuasan kerja, *employee engagement*, beserta hubungan antara ketiga variabel tersebut. Selain itu, dibahas juga terkait penelitian-penelitian terdahulu, kerangka pemikiran, dan hipotesis penelitian.

BAB III Metode Penelitian

Bab ini berisi jenis penelitian, operasionalisasi variabel, populasi dan sampel, alat dan teknik pengumpulan data, uji validitas dan reliabilitas, dan teknik analisis data.

BAB IV Hasil Penelitian dan Pembahasan

Pada bab ini dijelaskan mengenai analisis data dan pembahasan permasalahan yang sudah dirumuskan. Dalam bab ini dijabarkan terkait hasil penelitian.

BAB V Kesimpulan dan Saran

Pada bab ini meliputi kesimpulan dan saran yang diambil berdasarkan hasil analisis data dari hasil penelitian