

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

PT Telekomunikasi Seluler (Telkomsel) merupakan perusahaan yang bergerak dalam industri telekomunikasi. PT Telkomsel adalah perusahaan internet yang mampu menyediakan pelayanan sesuai dengan kebutuhan dari para pelanggan (Ilham & Luturlena, 2020). Perusahaan Telkomsel didirikan pada tanggal 26 Mei 1995. Telkomsel adalah layanan sistem telekomunikasi seluler yang dikelola oleh PT Telkom dan *Singapore Technologies Telemedia Pte Ltd*. Telkomsel secara konsisten mengimplementasikan teknologi seluler terkini dan menjadi yang pertama meluncurkan secara komersial layanan *mobile 4G LTE* di Indonesia. Memasuki era digital, Telkomsel terus mengembangkan bisnis digital, diantaranya *Digital Advertising, Digital Lifestyle, Mobile Financial Services, dan Internet of Things* dan meluncurkan layanan 5G pertama di Indonesia pada tahun 2021 lalu. Dalam upaya untuk memberikan layanan yang prima kepada masyarakat di dalam menikmati gaya hidup digital (*digital lifestyle*), Telkomsel turut membangun ekosistem digital di tanah air melalui berbagai upaya pengembangan DNA (*Device, Network dan Applications*), yang diharapkan akan mempercepat terbentuknya masyarakat digital Indonesia (telkomsel.com, 2021).

PT Telkomsel memiliki citra yang kuat dalam memperoleh perhatian pelanggan. Bahkan, produk dan layanan yang diberikan oleh PT Telkomsel ini dapat dikatakan sebagai salah satu produk yang diminati oleh masyarakat. Selain produknya yang berkualitas, pelayanan PT Telkomsel pun tidak pernah kalah dan tidak memberikan pengalaman yang buruk bagi para individu.

1.2 Latar Belakang Penelitian

Perilaku inovatif sebagai sebuah tindakan seorang individu yang mengarah pada kepentingan perusahaan, dimana didalamnya karyawan melakukan introduksi dan mengaplikasikan ide-ide baru mereka untuk menguntungkan perusahaan (Hadi et al, 2020). Karyawan yang mempunyai perilaku inovatif, dapat menciptakan atau mengkombinasikan ide-ide kreatif tersebut menjadi suatu hal yang baru dan mempunyai keberanian untuk mengembangkan ide tersebut pada perusahaan. Seorang karyawan yang memiliki perilaku inovatif akan sangat kritis dan akan selalu mengusahakan apapun untuk memunculkan sesuatu yang baru dilingkungan sekitarnya agar lebih berguna dan mempunyai nilai tambah sehingga seseorang yang berperilaku inovatif akan berusaha untuk berupaya memecahkan masalah dengan menggunakan cara yang lebih efektif dan efisien (Hadi, al. 2020).

Menurut Carmeli dan Spreitzer (2009) berkembangnya karyawan di tempat kerja ditentukan oleh perilaku inovatif. Pernyataan tersebut juga didukung dengan hasil penelitian dari Porath et al. (2012) menyatakan bahwa salah satu faktor yang mendukung karyawan untuk berkembang adalah perilaku inovatif. Para karyawan dituntut harus memiliki perilaku inovatif untuk efektivitas dan keberlangsungan dari suatu perusahaan. Selain itu kinerja perusahaan yang maksimal juga dapat diperoleh dari perilaku inovatif karyawan di tempat kerjanya (Korzilius et al. 2017).

Perilaku inovatif inilah yang dibutuhkan oleh Telkomsel agar dapat menjaga eksistensi dan terus meningkatkan pangsa pasar Telkomsel ditengah situasi persaingan antar perusahaan semakin ketat. Ketatnya pesaing dalam industri telekomunikasi salah satunya ditandai dengan penyusutan pangsa pasar dari 68,4% hingga 64,8% dari kuartal I 2018 sampai kuartal III 2020. Kerugian pangsa pasar bersih sebesar 3,6% ini antara lain karena pesaing seperti XL, PT Indosat Ooredoo Hutchison Tbk (Indosat Ooredoo Hutchison) yang merupakan hasil merger antara PT Hutchison, pemilik operator Tri dan PT Indosat Tbk (katadata.co.id, 2021).

Tingginya persaingan bisnis telekomunikasi saat ini, dan untuk dapat meningkatkan *market share*, maka hanya perusahaan yang melakukan inovasi secara terus menerus yang dapat bertahan, bertumbuh, dan mendapatkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Lim et al., 2022). Dalam hal ini,

menjadi keharusan bagi perusahaan untuk mengandalkan perilaku inovatif karyawan. Menurut Hadi et al, (2022), perilaku inovatif berkisar dari penciptaan ide, realisasi ide, hingga implementasi ide baik dari segi produk, layanan atau metode kerja. Perilaku inovatif adalah upaya yang disengaja oleh karyawan untuk menyusun, mengadvokasi, dan memperkenalkan ide-ide baru di tempat kerja (Hadi et al, 2022).

PT Telkomsel saat ini telah melakukan beberapa tindakan inovatif, seperti membuat kompetisi inovasi (*business case competition*) yang menghasilkan produk/ide bisnis baru serta proses yang bertujuan untuk melihat seberapa jauh tingkat inovatif karyawan dalam bekerja. Peserta kompetisi inovasi ini adalah karyawan organik PT Telkomsel, dimana mereka menyampaikan proposal bisnis yang akan dievaluasi oleh tim penilai dengan melihat seberapa efektif gagasan/ide yang dituangkan dapat memberikan keunggulan bersaing bagi PT Telekomunikasi Seluler. Pemenang dari kompetisi inovatif ini akan diberikan hadiah. Program ini bertujuan untuk mendorong sikap inovatif karyawan PT Telekomunikasi Seluler dapat lebih dieksplor lagi. Namun demikian, berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu Eka M Annisah, Manager Learning and Knowledge Operations PT Telkomsel pada tanggal 20 Januari 2023, didapatkan bahwa tingkat partisipasi karyawan masih rendah untuk mengikuti ajang *business case competition*. Jumlah partisipasi yang mengikuti kegiatan ini adalah 164 karyawan dari keseluruhan jumlah karyawan Telkomsel sebanyak 5535 yang mengikuti *business case competition* dan menghasilkan 69 proposal bisnis (sumber: Wawancara dengan Manager Learning and Knowledge Operations pada 20 Januari 2023). Hal ini menjadi salah satu indikasi masih rendah dan belum maksimalnya perilaku kerja inovatif karyawan PT Telkomsel.

Disamping itu, perusahaan juga mengadakan ino action/polaris yang dilakukan TINC (unit Planing and Transformation/PnT), dimana karyawan diberikan ruang untuk mencurahkan sikap inovatifnya melalui ide-ide cemerlang agar dapat berkerja lebih produktif. Berdasarkan data selama tahun 2022 inovasi-inovasi yang dihasilkan oleh karyawan yg sudah di submit ke dalam Ino Action/Polaris Ideation Program di Telkomsel sebanyak 442 orang karyawan atau

sekitar 8,10% dari total karyawan. Dari 8 unit bisnis, dua unit bisnis terbanyak datang dari unit Network sebesar 136 orang karyawan dan dari unit Sales sebanyak 93 orang karyawan (Laporan Kegiatan Polaris Program Socialization, October, 2022).

Perusahaan juga mengumpulkan ide kreatif dari T-flyers (sebutan karyawan PT Telkomsel) dengan membuat resolusi yang dapat ditulis di *action board* didivisi T-flyers bekerja. Action board yang merupakan singkatan dari *agility* (lebih *fast respond* di waktu jam kerja, lebih cepat menerima perubahan-perubahan yang terjadi saat bekerja), *customer centric* (selalu mengedepankan kepercayaan dan keyakinan dari pelanggan), *innovation* (berani keluar dari *comfort zone* dan menyampaikan ide serta gagasan dalam bekerja), *open mindset* (karyawan harus selalu terbuka dengan ilmu-ilmu baru dan cara bekerja baru yang sesuai dengan budaya perusahaan) serta *networking* (membangun jaringan pertemanan dan bisnis yang luas). *Action Board* juga akan di mendapat respon langsung CEO dengan rutin menyapa T-flyers di unit kerja masing-masing. Hal ini dilakukan dalam rangka memaksimalkan budaya bekerja agar sesuai dengan keinginan T-Flyers guna untuk mendukung perilaku inovatif dalam bekerja. Namun faktanya, hanya beberapa karyawan yang tertarik untuk menuliskan ide, gagasan atau kritikan pada *action board* tersebut, meskipun *action board* tersebut akan langsung mendapatkan *review* oleh CEO.

Beberapa program inovatif yang telah dibuat oleh PT Telkomsel dalam upaya meningkatkan perilaku inovatif karyawan ternyata belum memberikan hasil yang optimal. Hal ini dapat dilihat dari total karyawan yang mengikuti kegiatan *business case competition*, Polaris ideation program maupun menyampaikan idenya melalui cara sederhana yaitu *action board*. Padahal dalam kondisi persaingan yang cukup kompetitif seperti saat ini sangat dibutuhkan terobosan, ide dan gagasan-gagasan baru agar produktivitas kerja dapat meningkat sehingga menghasilkan keunggulan bersaing bagi perusahaan.

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi perilaku kerja inovatif karyawan adalah faktor kepemimpinan, kepemimpinan telah terbukti mempengaruhi perilaku inovatif karyawan (Jung et al., 2008). Di antara banyak aspek kepemimpinan,

perilaku kepemimpinan transformasional dianggap sebagai indikator inovasi yang paling relevan (Choi et al., 2016). Pemimpin transformasional secara psikologis memberdayakan pengikut, dan dapat menginspirasi perilaku inovatif karyawan (Kao et al., 2015). Hal ini sebagaimana dinyatakan oleh Suifan et al., (2018) bahwa pemimpin transformasional dapat membuat karyawan merasa dihargai oleh organisasi, dan ketika karyawan merasa sangat dekat dengan pimpinan, maka karyawan cenderung terikat secara emosional dengan organisasi, dan kondisi ini akan mendorong karyawan untuk berusaha memberikan hasil terbaik melalui perilaku kerja inovatif.

Besarnya kontribusi kepemimpinan transformasional dalam mendorong perilaku kerja inovatif karyawan juga dinyatakan oleh Zhou & Wu, (2018) bahwa seorang pemimpin perlu tahu kapan dan bagaimana memberikan arahan kepada bawahan, dan kepemimpinan yang rendah hati berpengaruh positif terhadap perilaku inovasi karyawan.

Upaya manajemen PT Telkomsel dalam mendukung kepemimpinan transformasional di lingkungan perusahaan, antara lain dengan merekomendasikan *self learning* untuk *leaders* seperti *Onboarding New Hires as Manager, Leading Others Effectively, Building High Performing Teams* (sumber: Wawancara dengan Manager Learning and Knowledge Operations pada 20 Januari 2023). Manajemen juga memberikan kesempatan yang luas kepada manajer untuk melakukan *Talent Acquisition*, yaitu proses mengakuisisi seseorang yang bertalenta. *Talent Acquisition* tidak hanya berfokus pada mengakuisisi talent, tetapi bagaimana mengakuisisi talent yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Untuk itu, perusahaan mengarahkan kepada manajer untuk bersikap terbuka dan siap menerima semua kritikan dan masukan dari *talent*. Upaya manajemen PT Telkomsel dalam meningkatkan kepemimpinan transformational di lingkungan perusahaan, juga dilakukan antara lain dengan membuat lima program kepemimpinan transformasional yang terdiri dari program *Coaching & Mentoring, Business Case, Leaders Talk, Digital Leadership, New Manager Development* (sumber: Wawancara dengan Manager Learning and Knowledge Operations pada 20 Januari 2023)

Lebih lanjut, dinyatakan oleh manajemen PT. Telkomsel bahwa faktor kepemimpinan menjadi hal yang utama dalam pembentukan budaya positif perusahaan. Pemimpin yang bersifat transformasional di PT Telkomsel harus mampu menjadi *row model*, *coach* dan mampu memberikan umpan balik, serta harus peduli dengan pengembangan tim. Pemimpin juga tidak hanya sebatas mengurus soal pekerjaan tapi bagaimana harus lebih *engaged* dengan timnya. Pemimpin juga perlu memiliki akhlak yang baik, mampu membangun kepemimpinan transformasional dengan melakukan evaluasi secara berkala, budaya memotivasi tim kerja dan menjalin hubungan yang lebih dekat dengan tim, dan pemimpin memberikan keterbukaan kepada karyawan untuk menyampaikan masukan dan ide idenya (sumber: Wawancara dengan *General Manager Culture and Communications* pada 28 Juni 2023).

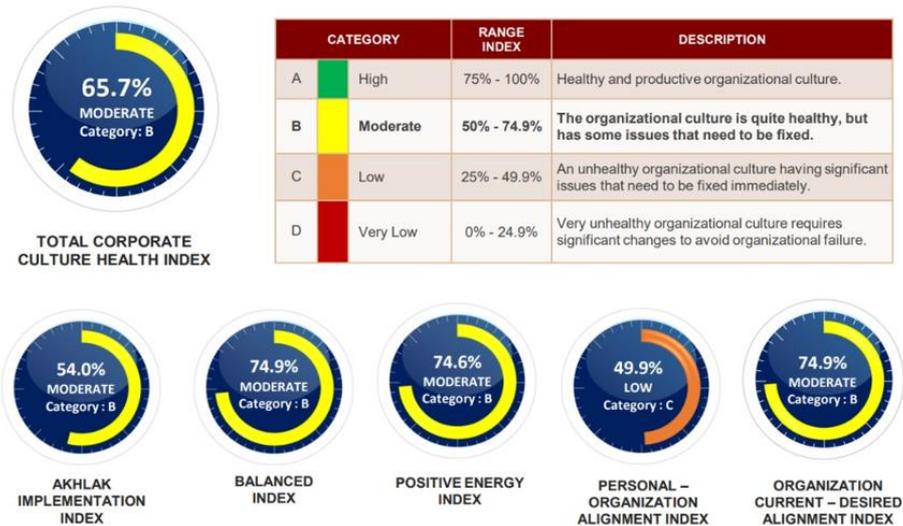
Selain faktor kepemimpinan transformasional, budaya organisasi juga merupakan isu penting yang berdampak signifikan pada inovasi. Budaya organisasi diasumsikan sebagai dasar yang diakui bersama dan dianggap sebagai karakter organisasi, sehingga terus menerus dipelajari dan dibagi terhadap seluruh anggota organisasi karena menjadi acuan dalam memecahkan masalah juga beradaptasi dengan lingkungan sekitarnya. Budaya organisasi mampu meningkatkan Keinovatifan karyawan melalui penanaman nilai-nilai, norma, tradisi yang dilakukan anggota organisasi yang sudah berjalan sebelumnya sehingga dapat disimpulkan bahwa adanya hubungan yang positif antara Budaya organisasi terhadap Keinovatifan karyawan, kreatifitas, meningkatkan komitmen dan kinerja karyawan (Adiawaty, 2022).

Budaya organisasi merupakan sumber penting dari pertumbuhan dan perkembangan setiap organisasi. Untuk menghasilkan nilai yang berkelanjutan organisasi perlu merancang dan menerapkan budaya inovasi yang memungkinkan karyawan dalam mengembangkan kemampuan yang dibutuhkan untuk bersaing dengan sukses. Budaya inovasi sangat penting bagi perusahaan untuk dapat berkembang dan berhasil di era globalisasi dan tingginya tuntutan lingkungan bisnis yang terus berubah secara dinamis.

Untuk membangun budaya positif di lingkungan perusahaan, sejalan dengan Kementerian BUMN, PT Telkomsel mengimplementasikan *core values* AKHLAK (Amanah, kompeten, harmonis, loyal, adaptif dan kolaboratif) yang dituangkan dalam budaya bekerja ACTION (*agility, customer centric, innovation, open mindset dan networking*) sebagai cara baru dalam bekerja, hal ini juga sebagai bagian dari transformasi yang dilakukan oleh seluruh insan Telkomsel sebagai tujuan perusahaan kedepan. Untuk melihat seberapa efektif *core values* AKHLAK yang telah dilakukan oleh perusahaan, manajemen melakukan survey budaya AKHLAK setiap tahunnya, sehingga dari hasil indeks budaya AKHLAK tersebut dapat dipelajari hal apa yang belum maksimal dilakukan, dan hal yang perlu diperbaiki agar dapat mencapai target yang telah ditetapkan.

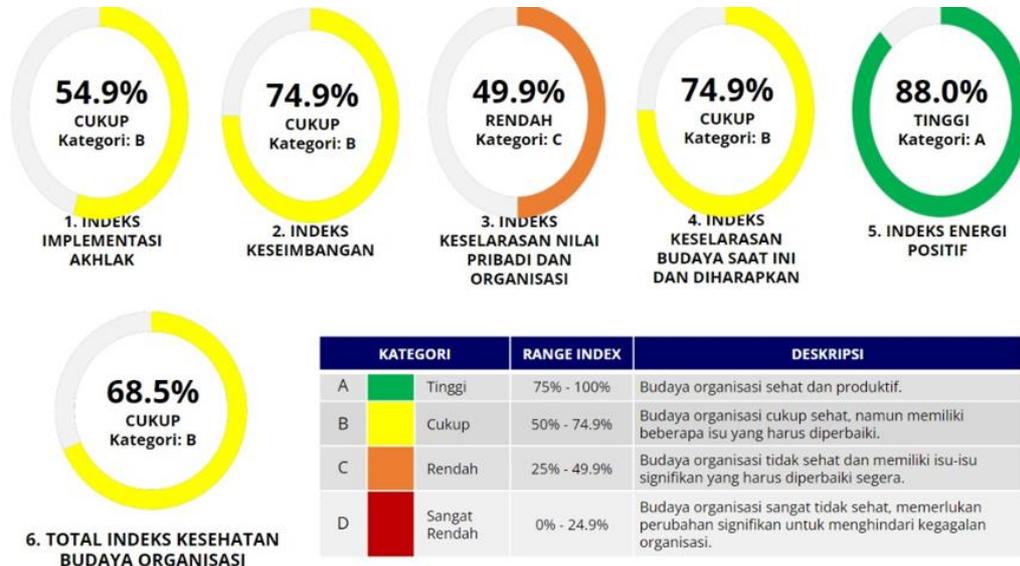
Pengukuran keberhasilan budaya organisasi di PT Telekomunikasi Seluler dilakukan dengan metode survey ACHI (Akhlak Culture Health Index), yang merupakan parameter implementasi AKHLAK, yang pada tahun 2021 menunjukkan hasil corporate index score PT Telkomsel adalah 65,70% dengan angka standar yg diinginkan adalah 70,00% (sumber: ACHI Result Telkomsel tahun 2021) Hal ini menunjukkan bahwa belum tercapainya target *core values* yang diinginkan oleh perusahaan. Hasil capaian yang tidak berbeda jauh dengan tahun 2022 yang hanya sebesar 68,5%, yang menunjukkan bahwa keberhasilan budaya organisasi di PT Telekomunikasi Seluler masih di bawah harapan manajemen karena masih di bawah nilai target perusahaan 70%. Gambar di bawah ini menunjukkan kondisi hasil corporate index score PT Telkomsel tahun 2021-2022.

Gambar 1.1 Hasil Corporate Index Score PT Telkomsel Tahun 2021



Sumber: PT Telkomsel (2021)

Gambar 1.2 Hasil Corporate Index Score PT Telkomsel Tahun 2022



Sumber: PT Telkomsel (2021)

Dari hasil ACHI tahun 2021 dan 2022 diatas, bila digambarkan dalam tabel dan grafik sebagai berikut:

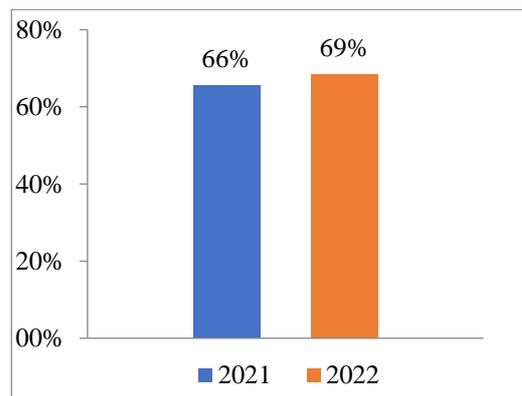
Tabel 1.1 Rangkuman Hasil Corporate Index Score PT Telkomsel

Tahun	Corporate Index Score
2021	65.7%
2022	68.5%

Sumber: PT Telkomsel (2022)

Tabel 1.1 di atas merupakan pengukuran keberhasilan budaya organisasi di PT Telekomunikasi Seluler. Pada tahun 2021 menunjukkan hasil corporate index score PT Telkomsel adalah 65,70%, dan tahun 2022 sebesar 68,5%. Capaian ini masih di bawah angka standar yg diinginkan yaitu 70,00% (sumber: ACHI Result Telkomsel tahun 2021).

Gambar 1.3 Rangkuman Hasil Corporate Index Score PT Telkomsel



Sumber: PT Telkomsel (2022)

Pemahaman yang komprehensif tentang pengaruh kepemimpinan transformational dan budaya organisasi membutuhkan penelitian lebih lanjut. Ada kebutuhan untuk meneliti faktor moderasi (Choi et al., 2016). Hal ini juga dinyatakan oleh Aryee et al. (2012), yang menyoroti bahwa hubungan antara kepemimpinan transformasional dan perilaku inovatif harus digali untuk menyertakan mediator maupun moderator.

Untuk mengisi celah penelitian di atas, maka peneliti melibatkan *learning orientation* sebagai variabel moderasi dalam menjelaskan pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap perilaku kerja inovatif. Karena

kebanyakan penelitian hanya sebatas menguji pengaruh langsung dari kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap perilaku kerja inovatif, sementara dalam praktiknya terdapat faktor *learning orientation*. Hal ini sebagaimana dijelaskan oleh Jyoti dan Dev (2015) bahwa Karyawan dengan tingkat *learning orientation* yang tinggi cenderung memiliki motivasi yang kuat untuk belajar dan mengembangkan diri. Pemimpin transformasional yang mampu memfasilitasi dan mendorong belajar akan lebih efektif dalam mendorong perilaku kerja inovatif pada karyawan dengan *learning orientation* yang tinggi. *Learning orientation* juga dapat memperkuat pengaruh budaya organisasi terhadap perilaku kerja inovatif karyawan. Jika organisasi memiliki budaya yang mendukung inovasi dan pengembangan diri, karyawan dengan *learning orientation* yang tinggi akan lebih responsif terhadap nilai-nilai dan norma-norma tersebut. Karyawan akan lebih termotivasi untuk berinovasi dan mengambil risiko dalam lingkungan yang mendukung inovasi. Pelaksanaan orientasi pembelajaran pada PT Telkomsel dapat dilihat dari sikap karyawan dalam mencari pengetahuan baru, meningkatkan keterampilan, dan beradaptasi dengan perubahan. Dalam konteks ini, orientasi pembelajaran yang kuat dapat membantu karyawan untuk menjadi lebih inovatif dalam pekerjaan mereka. Ketika karyawan memiliki orientasi pembelajaran yang tinggi, mereka cenderung terbuka terhadap ide-ide baru, bersedia mencoba pendekatan baru, dan lebih adaptif terhadap perubahan. Orientasi pembelajaran juga mendorong karyawan untuk terus belajar dan meningkatkan diri, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kemampuan mereka dalam menghasilkan ide-ide inovatif.

Peran *learning orientation* sebagai variabel moderasi dalam menguatkan pengaruh kepemimpinan terhadap perilaku kerja inovatif juga ditemukan oleh Khari dan Bali (2022). Selanjutnya, penelitian Nurhidayah dan Nugrohoseno (2022) juga menemukan bahwa *learning orientation* terbukti dapat memoderasi secara positif pengaruh kepemimpinan terhadap perilaku kerja inovatif. Sementara itu, Alsabbagh dan Khali (2017) menemukan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap *learning orientation*.

Setiap organisasi berusaha mencapai keunggulan kompetitif dan bergerak dalam lingkungan yang dinamis sehingga perlu memajukan basis pengetahuannya, dan karenanya memerlukan orientasi pembelajaran (Raj & Srivastava, 2016). Tujuan orientasi pembelajaran menurut teori RBV adalah untuk mengembangkan pengetahuan dan wawasan melalui komitmen untuk belajar, berbagi visi dan keterbukaan yang memungkinkan perusahaan membuat produk yang berharga, unik, tidak mudah ditiru dan mampu mengeksploitasi ide kreatif dengan lebih cepat dan tepat. efektif untuk menghasilkan kinerja yang unggul (Lages, Silva, & Styles, 2009).

Dalam mendukung proses *learning orientation* di lingkungan perusahaan, manajemen PT Telkomsel membuat beberapa program *learning*, seperti program *coaching* dan *counseling* dimana setiap staf dapat berkonsultasi langsung dengan atasan mereka terkait proses pekerjaan, pengetahuan yang perlu dikembangkan, dan disini atasan juga membagikan ilmu dan pengalaman mereka selama berkerja di perusahaan. Manajemen PT Telkomsel juga mengadakan program pelatihan sesuai dengan kebutuhan karyawan, seperti membuat program *mandatory learning in class* dan *e-learning*. Selanjutnya, terdapat beberapa program utama dari kegiatan *learning orientation* di PT Telkomsel, antara lain (1) *Coaching& mentoring* merupakan tema dari program RLDP (*Resilient leadership development program*), program RLDP tiap tahunnya punya tema berbeda-beda. Hasilnya, masing-masing VP dan GM mencoba *real case* dilapangan, adanya feedback dari tim, pesertanya adalah semua level VP dan GM di Telkomsel. (2) *Leaders talk: sharing session* diadakan 2 kali dalam 1 tahun dengan 2 tema berbeda, untuk tema tahun 2022: *Customer experience* dan *product development* yang dapat diikuti oleh seluruh karyawan dengan cara registrasi, namun panitia hanya menyiapkan link zoom untuk 300-500 karyawan, nantinya karyawan yang tidak dapat masuk ke zoom dapat memutar ulang video rekaman ulangnya melalui web pijar Telkomsel. (3) *Digital leadership: training bunding* merupakan perjanjian kerjasama Huawei, ini merupakan salah satu bagian dari Kerjasama Telkomsel dengan Huawei, dimana temanya berbeda setiap tahun, tergantung Kerjasama yang sedang terjalin dengan *partner*, pesertanya adalah GM yang terpilih berdasarkan nilai performance BS

(baik sekali). Terakhir *new manager development* merupakan program pelatihan yang ditujukan kepada para manajer baru yang bertugas. Pada tabel 1.2 berikut ini dijelaskan jenis kegiatan pembelajaran, berapa kali kegiatan dilakukan, dan siapa saja peserta yang mengikuti pembelajaran tersebut.

Tabel 1.2 Kegiatan *Learning Orietantion* PT Telkomsel

Nama Kegiatan	Jumlah Kegiatan	Jumlah Peserta	Level Peserta
Coaching & Mentoring	1x (dibagi kedalam beberapa batch)	361 Karyawan	Level 3 - 6 (Mgr, GM, VP, dan SVP)
Business Case	1x	164 Karyawan	1- 4 (staff, officer/spy, mgr, GM)
Leaders Talk	2x	300 - 500 karyawan	All Level
Digital Leadership	1x (dibagi kedalam beberapa batch)	361 karyawan	Level 3 - 6 (Mgr, GM, VP, dan SVP)
New Manager Development	4x (2 batch)	30 Karyawan	Level 3 (Mgr)
Building high performance team	Mandatory course 2x setahun	96% dari 5535 Karyawan	All level
Leading others Effectively	1x (dibagi menjadi beberapa batch)	361 karyawan	Level 3 - 6 (Mgr, GM, VP, dan SVP)
Onboarding New Hires as Manager	1x (2 batch)	30 Karyawan	Level 3 (Mgr)

(Sumber: Wawancara dengan Manager Learning and Knowledge Operations pada 11 Juli 2023).

Dari program-program yang telah dijalankan, peningkatan kemampuan, tingkat keberhasilan program dan efektifitas masing-masing program ditunjukan dengan hasil dari nilai *Competence Appraisal* (CA), hasil tersebut akan menjadi tolak ukur keberhasilan program dan program yang akan dilakukan selanjutnya oleh manajemen. (Sumber: Wawancara dengan *Manager Learning and Knowledge Operations* pada 11 Juli 2023).

Atas dasar novelty di atas, maka peneliti tertarik untuk meneliti **“Peran *Learning Orientation* Dalam Memoderasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Perilaku Kerja Inovatif Karyawan PT Telkomsel”**.

1.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang diatas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana peran kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, *learning orientation*, dan perilaku kerja inovatif di PT Telkomsel?
2. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh pada perilaku kerja inovatif?
3. Apakah budaya organisasi berpengaruh pada perilaku kerja inovatif?
4. Apakah *learning orientation* memoderasi pengaruh kepemimpinan transformasional pada perilaku kerja inovatif?
5. Apakah *learning orientation* memoderasi pengaruh budaya organisasi pada perilaku kerja inovatif?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan di atas, maka tujuan di penelitian ini adalah:

1. Mengetahui dan menganalisis kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, *learning orientation*, dan perilaku kerja inovatif di PT Telkomsel
2. Mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif
3. Mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap perilaku kerja inovatif
4. Mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif dengan *learning orientation* sebagai moderasi
5. Mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap perilaku kerja inovatif dengan *learning orientation* sebagai moderasi

1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat Penelitian Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada berbagai pihak sebagai berikut:

1. Bagi Penulis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan serta ilmu pengetahuan mengenai perilaku kerja inovatif karyawan di PT Telkomsel maupun penerapan di dunia bisnis dan meningkatkan kinerja perusahaan.

2. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi sumbangsi pemikiran, saran, serta informasi bagi pimpinan dalam meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan melalui perilaku kerja inovatif karyawan

3. Bagi Almamater

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi. menambah pembendaharaan perpustakaan, dan bahan masukan bagi rekan-rekan mahasiswa dan juga dipakai sebagai bahan perbandingan bagi mahasiswa lain yang akan menyusun karya tulis dimasa yang akan datang.

1.6 Sistematika Penulisan Tugas Akhir

Berisi tentang sistematika dan penjelasan ringkas laporan penelitian yang terdiri dari Bab I sampai Bab V dalam laporan penelitian.

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini merupakan penjelasan secara umum, ringkas dan padat yang menggambarkan dengan tepat isi penelitian. Isi bab ini meliputi: Gambaran Umum Objek penelitian, Latar Belakang Penelitian, Perumusan Masalah, Tujuan Penelitian, Manfaat Penelitian, dan Sistematika Penulisan Tugas Akhir.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi teori dari umum sampai ke khusus, disertai penelitian terdahulu dan dilanjutkan dengan kerangka pemikiran penelitian yang diakhiri dengan hipotesis jika diperlukan.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menegaskan pendekatan, metode, dan teknik yang digunakan untuk mengumpulkan dan menganalisis temuan yang dapat menjawab masalah penelitian.

Bab ini meliputi uraian tentang: Jenis Penelitian, Operasionalisasi Variabel, Populasi dan Sampel (untuk kuantitatif) / Situasi Sosial (untuk kualitatif), Pengumpulan Data, Uji Validitas dan Reliabilitas, serta Teknik Analisis Data.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian dan pembahasan diuraikan secara sistematis sesuai dengan perumusan masalah serta tujuan penelitian dan disajikan dalam sub judul tersendiri. Bab ini berisi dua bagian: bagian pertama menyajikan hasil penelitian dan bagian kedua menyajikan pembahasan atau analisis dari hasil penelitian. Setiap aspek pembahasan hendaknya dimulai dari hasil analisis data, kemudian diinterpretasikan dan selanjutnya diikuti oleh penarikan kesimpulan. Dalam pembahasan sebaiknya dibandingkan dengan penelitian-penelitian sebelumnya atau landasan teoritis yang relevan.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan merupakan jawaban dari pertanyaan penelitian, kemudian menjadi saran yang berkaitan dengan manfaat penelitian.