

## BAB 1

### PENDAHULUAN

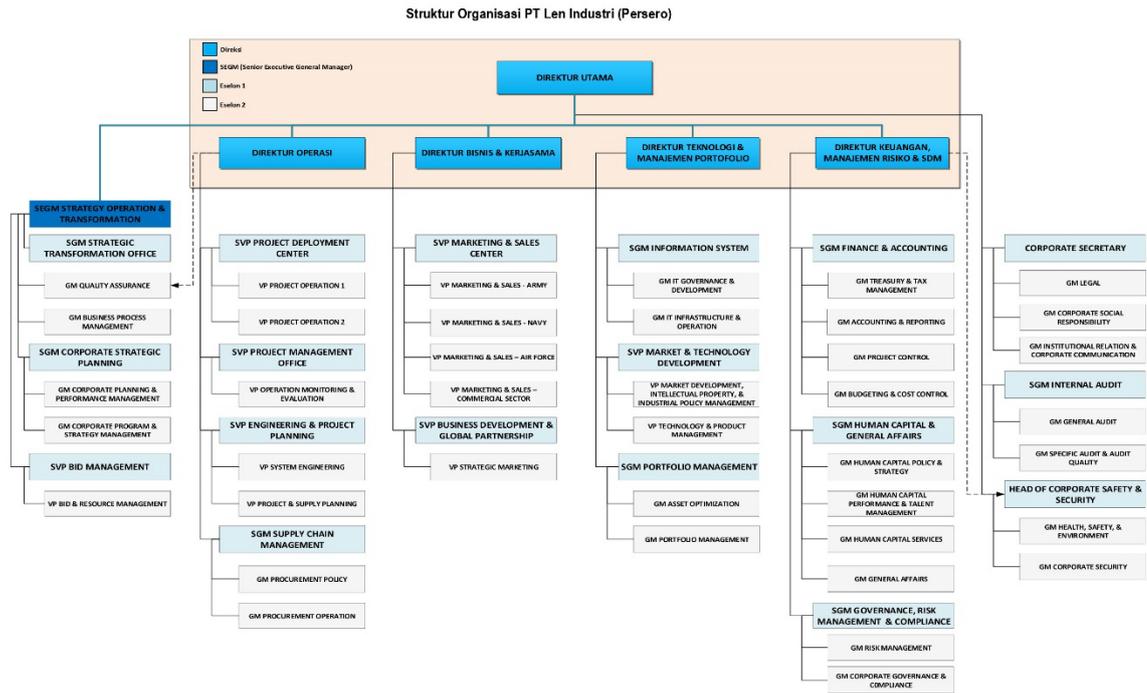
#### 1.1 Gambaran Objek Penelitian

PT. Len Industri (Persero) adalah salah satu perusahaan yang termasuk dalam Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Len didirikan sejak tahun 1965 dengan nama LEN (Lembaga Elektronika Nasional) yang kemudian bertransformasi menjadi BUMN pada tahun 1991. Sejak saat itu Len bukan lagi merupakan kepanjangan dari Lembaga Elektronika Nasional, tetapi telah menjadi sebuah entitas bisnis profesional. PT. Len Industri saat ini berada di bawah koordinasi Kementerian Negara BUMN dengan kepemilikan saham 100% oleh pemerintah Republik Indonesia.

PT. Len Industri telah mengembangkan bisnis dan produk-produk strategis nasional. Terdapat tiga lini bisnis yang berkaitan erat dengan Len Industri, yaitu teknologi persinyalan kereta api, energi terbarukan, sistem navigasi laut dan udara, serta elektronika pertahanan. Dalam sistem persinyalan kereta api, Len Industri telah menjadi pemain utama dan satu-satunya industri persinyalan kereta api di Indonesia. Len industri dikenal sebagai mitra kunci dari berbagai pihak selama lebih dari 30 tahun. Berbagai proyek pembangunan sistem kereta api baik konvensional maupun *urban transport* telah berhasil dilakukan oleh Len Industri di seluruh Indonesia. Len Industri juga menjadi BUMN pelopor industri PLTS di Indonesia dan telah memasang sistem tenaga surya untuk melistrikan kepulauan Natuna.

Lini bisnis lain yang dimiliki oleh Len Industri adalah elektronika pertahanan. Len Industri telah melakukan pengembangan produk elektronika pertahanan maupun sebagai mitra strategis dalam memenuhi kebutuhan peralatan militer Indonesia. Visi Len Industri dalam lini bisnis ini adalah menjadi penyedia solusi elektronik pertahanan nasional melalui teknologi yang unggul, mandiri, terintegrasi, dan aman. Radio taktikal adalah salah satu produk andalan Len Industri yang telah digunakan oleh tentara nasional Indonesia (TNI).

PT. Len Industri didukung oleh beberapa anak perusahaan yang telah didirikan. Terdapat lima anak perusahaan Len Industri, yaitu PT. Eltran Indonesia, PT Surya Energi Indotama, PT. Len Railway System, PT Len Rekaprima Semesta, dan PT Len Telekomunikasi Indonesia. Kelima anak perusahaan tersebut memiliki fokus bisnis masing-masing. Len Industri memiliki struktur organisasi dan sumber daya manusia yang lengkap untuk memastikan proses bisnis berjalan dengan optimal.



**Gambar 1. 1 Struktur Oganisasi PT. Len Indstri**

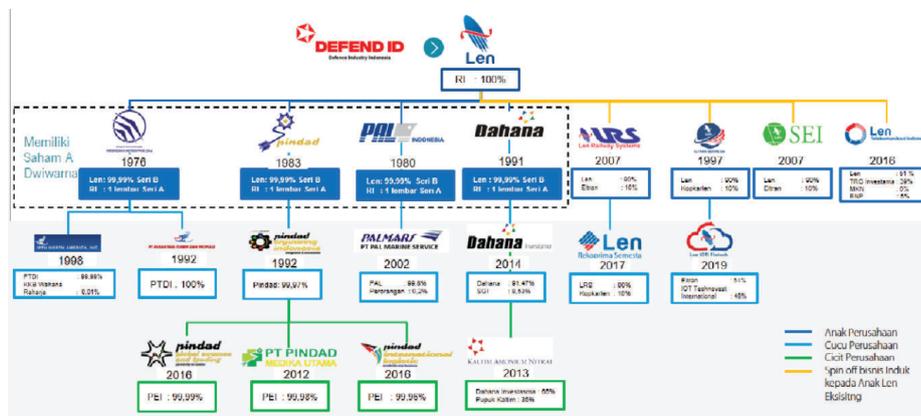
(Website [www.len.co.id](http://www.len.co.id))

Len Industri menempatkan sumber daya manusia sebagai aset utama yang disiapkan untuk mampu memberikan nilai tambah bagi perusahaan. Len Industri senantiasa memperlakukan pegawai sebagai aset yang paling berharga secara adil. Sumber daya manusia Len Industri terus dikembangkan sesuai dengan standar kompetensi (*knowledge, skill, dan attitude*) sesuai dengan budaya perusahaan. Program SDM dilakukan melalui pendidikan karir, pendidikan profesi, keterampilan, serta berbagai kursus, seminar, workshop, dan pelatihan management.

Seperti halnya perusahaan-perusahaan lainnya, dalam operasional bisnisnya PT. Len Industri memiliki masalah – masalah yang harus dihadapi. Berdasarkan hasil assessment yang dilakukan oleh PWC Indonesia pada tahun 2021, terdapat empat masalah yang dimiliki oleh PT. Len Industri dalam berbagai aspek. Pertama adalah aspek keuangan, dimana perusahaan memiliki tingkat profitabilitas yang rendah dan tingginya angka hutang. Kedua, tidak optimalnya pekerjaan proyek yang menyebabkan terlambatnya penyelesaian dan kerugian. Ketiga, rendahnya nilai *return of investment* dari aktivitas pengembangan produk atau *research and development*. Keempat adalah masalah yang berkaitan dengan *human resources* yaitu pengembangan bakat dan *knowledge*

*management* yang tidak optimal. Masalah – masalah tersebut tentunya menjadi tantangan besar yang bagi perusahaan untuk tetap mampu bersaing.

Tantangan lainnya muncul setelah, pemerintah Indonesia resmi menetapkan Len Industri sebagai induk holding BUMN Industri Pertahanan pada tahun 2022. Industri pertahanan ini kemudian di kenal dengan entitas “DEFEND ID”. Holding perusahaan ini beranggotakan PT Pindad, PT Dahana, PT Dirgantara Indonesia, dan PT PAL Indonesia. Dengan penunjukan sebagai induk holding ini menjadikan Len Industri sebagai perusahaan yang semakin besar baik dari sisi kapital maupun SDM. Hal ini menjadi tantangan bagi Len Industri untuk dapat menjawab tantangan yang telah diberikan oleh pemerintah.



**Gambar 1. 2 Struktur Holding Industri Pertahanan**

(Website [www.len.co.id](http://www.len.co.id))

Dari gambar 1.2 dapat dilihat bahwa perusahaan-perusahaan yang sebelumnya berdiri sendiri berubah menjadi anak perusahaan PT. Len Industri. Semua saham perusahaan-perusahaan tersebut juga diambil alih oleh PT. Len Industri. Pembentukan Holding BUMN Industri Pertahanan diharapkan akan mempercepat kemandirian teknologi dan kedaulatan negara, menciptakan keseimbangan pembangunan industri pertahanan dalam negeri dan koordinasi antar BUMN dan kontrol pemerintah yang lebih baik.

Dengan ditetapkannya sebagai induk holding, Len Industri harus mampu melakukan sinergitas perusahaan – perusahaan yang ada dibawahnya. Hal ini bukan sesuatu yang mudah, mengingat perusahaan yang tergabung dalam holding bukanlah perusahaan yang baru. Akan tetapi, merupakan perusahaan – perusahaan yang telah berdiri dan beroperasi sejak lama dengan budaya yang berbeda – beda. Kelima BUMN industri pertahanan yang kini tergabung menjadi satu memiliki bidang usaha yang beragam.

## 1.2 Latar Belakang Penelitian

Salah satu sumber daya yang dimiliki oleh Indonesia berada pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN). BUMN harus terus melakukan upaya percepatan dan peningkatan kinerjanya. Peningkatan kinerja dalam suatu BUMN menjadi penting mengingat BUMN merupakan agen pembangunan negara dan salah satu sumber penerimaan negara. Salah satu parameter yang dapat dilihat sebagai kontribusi BUMN terhadap negara adalah besarnya dividen yang dihasilkan. Berdasarkan laporan tahunan BUMN pada tahun 2021, dividen yang diberikan BUMN kepada negara yaitu sebesar 29,50 triliun rupiah. Dividen tersebut mengalami penurunan dibandingkan dengan tahun sebelumnya seperti yang terlihat pada gambar 1.3.



**Gambar 1. 3 Grafik besaran dividen BUMN**

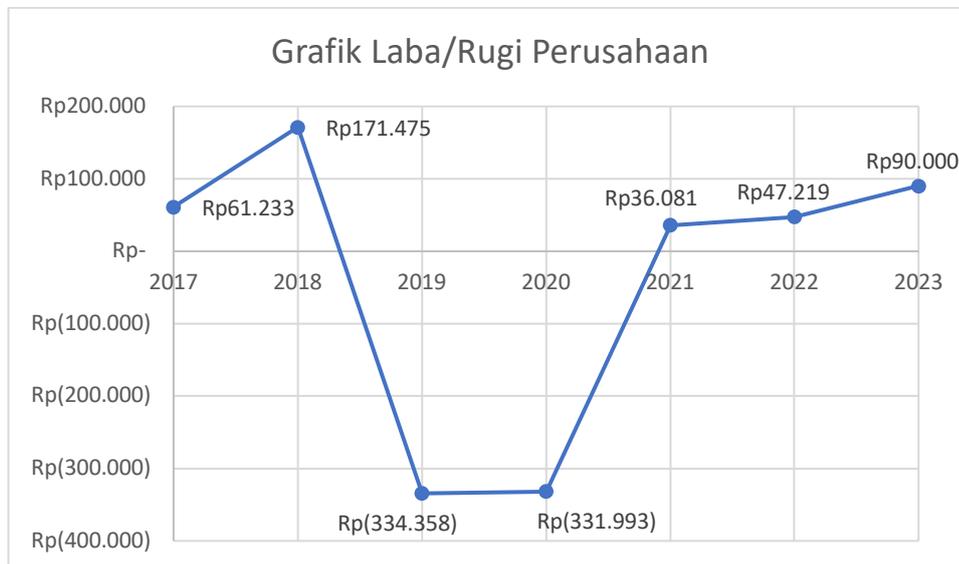
(Sumber: Laporan tahunan BUMN)

Penurunan besaran dividen yang dihasilkan tentu saja harus menjadi evaluasi penting oleh Perusahaan BUMN untuk dapat meningkatkan kinerjanya. (Nugroho, et al., 2020) menyebutkan bahwa kesehatan BUMN menjadi penting bagi pemerintah, akan tetapi dalam kenyataannya banyak BUMN yang mengalami kerugian dikarenakan tidak optimalnya dalam menjalani proses bisnis perusahaan. Hal ini tentunya menjadi perhatian pemerintah untuk selalu mendorong kinerja organisasi BUMN. Beberapa upaya telah direncanakan oleh pemerintah sebagai upaya optimalisasi kinerja BUMN, salah satunya adalah dengan pembentukan holding BUMN.

Meningkatkannya era digitalisasi yang cepat menyebabkan persaingan bisnis menjadi semakin ketat dan rumit. Perusahaan – perusahaan harus mampu meningkatkan kinerja organisasi untuk dapat terus bersaing dalam dunia bisnis atau industri. PT. Len Industri (Persero) sebagai salah satu BUMN yang dimiliki oleh Indonesia turut merasakan ketat dan rumitnya persaingan bisnis. Berdasarkan laporan tahunan perusahaan tahun 2019,

perusahaan mengalami kerugian yang cukup besar. Beberapa faktor utama menjadi penyebab atas kerugian ini, diantaranya adalah ketidak optimalan proses inisiasi dan perencanaan proyek. Terdapat 62 proyek yang sedang berjalan, 52 diantaranya dinilai tidak berkelanjutan dari *perspective cash flow*. Selain itu, proyek tersebut mengalami keterlambatan dari sisi penyelesaian. Berdasarkan laporan tahunan 2019, terdapat proyek dengan total nilai 113 milyar rupiah mengalami keterlambatan lebih dari 12 bulan dan berdampak pada arus kas operasional. Kemudian, rendahnya tingkat *return of investment* pada bidang *research and development*. Perusahaan hanya memperoleh *sales* sebesar 4,3% dari total nilai investasi yang dialokasikan sebesar 72,4 milyar rupiah.

Grafik kerugian perusahaan masih berlanjut pada tahun 2020 yang merupakan tahun pandemi covid-19. PT. Len Industri (Persero) saat ini sedang melakukan upaya perbaikan setelah mengalami kesulitan operasional akibat adanya pandemi covid-19 maupun masalah lain yang dihadapinya. Sampai dengan tahun 2023, PT. Len Industri (Persero) memiliki laba bersih yang positif akan tetapi belum mencapai target profitabilitas yang telah ditetapkan. Gambar 1.4 merupakan grafik informasi *net income* PT. Len Industri (Persero) dari tahun 2017 sampai 2023.



**Gambar 1. 4 Besaran laba bersih PT. Len Industri (Persero)**

(Sumber: Laporan Tahunan PT. Len Industri)

Pada tahun 2021 dilakukan suatu kajian atau *assessment* terhadap kondisi PT. Len Industri dalam berbagai sektor yang dilakukan oleh PwC Indonesia. Hasil kajian tersebut

menemukan berbagai masalah utama di berbagai area yang sangat berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Sebagai contoh dalam bidang *project operation* ditemukan suatu permasalahan bahwa aktivitas *project management* umumnya dilakukan secara *silo* atau kurangnya proses integrasi dengan berbagai unit secara optimal. Hal tersebut menyebabkan adanya ketidak optimalan proses inisiasi dan perencanaan suatu proyek serta lemahnya monitoring proyek.

Dalam bidang *research and development* terdapat masalah utama yaitu rendahnya tingkat keuntungan yang didapatkan dari aktivitas riset dan penelitian. Masalah ini juga didukung dengan rendahnya tingkat inovasi dan kreativitas serta dukungan perusahaan terhadap *research & development* yang kurang optimal. Masalah yang teridentifikasi dalam bidang sumber daya manusia adalah ketidak-optimalan *talent management*. Sebagai contoh sebagian besar atau 75% project manager dianggap memiliki pengalaman yang kurang. Sementara itu diketahui bahwa project manager merupakan *front liner* bisnis perusahaan. Oleh karenanya hal ini memiliki pengaruh besar terhadap kinerja perusahaan. Selain itu, tingkat pembelajaran dalam perusahaan ini juga sangat rendah. Dari hasil assessment menunjukkan tingkat pembelajaran dan pengembangan yang dilakukan perusahaan sangat minim.

Tantangan bisnis yang semakin meningkat dengan mulai bertambahnya pemain baru dalam industri menuntut PT. Len Industri untuk semakin kreatif dalam melakukan proses bisnisnya. Strategi – strategi lain juga perlu dilakukan guna meningkatkan kinerja perusahaan. Terlebih lagi setelah ditunjuknya perusahaan sebagai induk holding industri pertahanan yang tentunya memiliki tantangan dan tanggung jawab yang lebih besar. Berkaitan dengan kinerja organisasi, beberapa penelitian menyebutkan bahwa kinerja suatu organisasi kerap dipengaruhi oleh berbagai macam faktor yang meliputi faktor finansial dan non-finansial. Dari sisi finansial seperti *ownership concentration* (Nikolaus, Victoria, 2015), dan faktor *leverage* (Kristanti, Farida, 2016). Sementara itu dari sisi non-finansial seperti adanya inovasi (Najib, et all, 2011), privatisasi (Astami, Emita, Jhon, 2010), manajemen pengetahuan, strategi pengelolaan sumber daya manusia dan proses pembelajaran organisasi (Sani, Ahmad, 2015). Layaknya perusahaan BUMN lainnya, PT. Len Industri (Persero) memiliki divisi dan unit – unit kerja yang memiliki peranan masing – masing. Kinerja setiap unit kerja sangat mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan. Oleh karenanya, peningkatan kinerja disetiap divisi atau unit kerja terkecil menjadi suatu hal utama dalam upaya meningkatkan kinerja perusahaan. Divisi atau unit

kerja sebagai struktur dasar dari suatu organisasi harus berkontribusi lebih baik dan efektif terhadap kinerja bisnis dan organisasi.

Organisasi pada dasarnya seperti makhluk hidup yang keberlangsungan hidupnya sangat ditentukan oleh kemampuannya untuk beradaptasi dengan lingkungan. Perubahan lingkungan strategis organisasi yang sangat cepat dalam berbagai dimensi, seperti teknologi, sosial, ekonomi, maupun perubahan lainnya menuntut organisasi untuk mampu beradaptasi pada perubahan tersebut. Apabila organisasi terlambat untuk berubah maka sangat besar kemungkinan organisasi akan mundur kinerjanya. Oleh karena itu, suatu hal yang harus dilakukan oleh organisasi untuk bertahan dan berkembang adalah organisasi senantiasa mempelajari perubahan strategis untuk dapat beradaptasi dengan perubahan yang ada. Berkaitan dengan hal tersebut, organisasi dapat menerapkan sistem pembelajaran organisasi.

Pembelajaran dalam organisasi merupakan suatu proses yang dilakukan secara berkelanjutan. Dalam hal ini, organisasi harus memiliki kapabilitas pembelajaran di dalam organisasi. Kapabilitas pembelajaran organisasi atau *organization learning capability* (OLC) juga bertujuan untuk meningkatkan kinerja organisasi. Terdapat beberapa definisi mengenai OLC yang pertama kali dikenalkan oleh (Argyris & Schon, 1978) sebagai proses mendeteksi dan mengoreksi suatu kesalahan dalam organisasi. Kemudian (Nevis et al., 1995) mendefinisikan *organization learning* sebagai suatu kapasitas atau proses dalam suatu organisasi untuk menjaga atau meningkatkan kinerja organisasi.

PT. Len Industri sebagai perusahaan yang saat ini sedang mengalami suatu perubahan organisasi tentunya memerlukan suatu kemampuan untuk segera beradaptasi. Saat ini, PT. Len Industri telah bertransformasi menjadi perusahaan induk holding industri pertahanan. Hal ini tentunya membuat perusahaan ini harus dengan cepat beradaptasi dengan budaya baru khususnya berkaitan dengan penyesuaian budaya perusahaan lain yang menjadi anggota holding. Sebagai proses observasi, dilakukan wawancara mendalam terhadap salah satu *manager* HRD berkaitan dengan kondisi pembelajaran organisasi yang ada di dalam PT. Len Industri. Hasil wawancara tersebut adalah sebagai berikut: (1) Perusahaan belum pernah memiliki suatu kebijakan atau *organization direction* tentang penerapan pembelajaran organisasi. (2) Berkaitan dengan kesamaan visi misi perusahaan, terdapat beberapa anggota kelompok yang tidak mengetahui secara jelas arah dan tujuan setelah perusahaan berubah menjadi holding; (3) 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. Hal ini juga menghambat proses belajar dari pengalaman yang ada; (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) Masih kurangnya budaya inovasi dan kreatifitas dalam perusahaan. Hal ini dimungkinkan karena perusahaan kurang mendorong karyawan untuk berani mengambil suatu resiko. Selain dengan wawancara, dilakukan pula analisa awal kondisi pembelajaran organisasi berdasarkan dimensi – dimensi dari OLC. Tabel 1.1 merupakan ringkasan kondisi OLC berdasarkan hasil wawancara dan data perusahaan.

**Tabel 1. 1 Kondisi OLC di Perusahaan**

Aspek Dimensi	Keterangan
<i>Innovation Process</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tidak adanya standar proses inovasi yang terintegrasi.</li> <li>• Inovasi tidak menjadi bagian dari KPI karyawan.</li> </ul>
<i>Learning &amp; Development</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proses pembelajaran di perusahaan berdasarkan permintaan setiap unit kerja.</li> <li>• Tidak adanya kurikulum yang dapat dijadikan standar bagi perusahaan.</li> </ul>
Proses <i>knowledge transfer</i>	Perusahaan memiliki sarana <i>transfer knowledge</i> di setiap unit kerja yang diterapkan secara rutin dalam setiap pekan.
Pendokumentasian	Perusahaan tidak memiliki system pendokumentasian yang terintegrasi.

Dalam beberapa literatur menjelaskan bahwa *organization learning* selalu dikaitkan dengan kinerja organisasi. Hal ini yang mendorong para praktisi atau akademisi melakukan penelitian mengenai hubungan kedua hal tersebut. (Gomes *et al.*, 2022) dalam penelitian yang dilakukan pada perusahaan arsitek dan konstruksi telah membuktikan bahwa OLC secara positif mempengaruhi kinerja organisasi. Lebih lanjut dalam penelitian ini dijelaskan bahwa organisasi dengan *learning capability* yang lebih besar dapat mengidentifikasi perubahan kebutuhan konsumen dan mencoba mengatasi pesaing serta dapat mencapai performansi organisasi yang lebih baik. Sejalan dengan penelitian yang

dilakukan (Gomes *et al.*, 2022), (Akhtar, Shamim *et al.*, 2021) sebelumnya juga menemukan bahwa (OLC) memiliki dampak yang positif dan signifikan pada performa inovasi serta dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Kemampuan suatu organisasi dalam memfasilitasi atau menyusun strategi dalam proses pembelajaran menjadi hal utama untuk meningkatkan kinerja organisasi. Salah satu strategi yang dapat dilakukan oleh organisasi adalah dengan menerapkan *flexible working arrangement* (Lewis, 2003). Penelitian sebelumnya telah melakukan fokus penelitian tentang kontribusi *flexible working arrangement* (FWA) dalam *organizational learning* (Lee, *et al.*, 2000). Dalam penelitian kualitatifnya, (Lee, *et al.*, 2000) menjelaskan tentang respon kepada managerial dan para pekerja *professional* yang meminta pengurangan jam kerja untuk dapat melakukan proses pembelajaran dalam organisasi. *Flexible working* dalam *organizational learning* dipandang sebagai suatu kesempatan bagi manager dan karyawan untuk mempelajari perubahan kondisi yang terjadi di pasar global.

Penerapan sistem FWA merupakan suatu akibat dari adanya perubahan dunia organisasi dan industri yang terjadi (Kramer, 2022). Saat ini, FWA menjadi topik diskusi yang populer baik dikalangan praktisi maupun akademisi. Menurut informasi yang ada, dilaporkan bahwa lebih dari 70% perusahaan memberikan pilihan kepada karyawan untuk dapat bekerja secara online. Hal ini akan terus meningkat walaupun setelah pandemi covid-19 (Accenture report, 2021; report, 2021). Topik mengenai FWA sebenarnya telah muncul jauh sebelum adanya pandemi covid-19, (Rubin, R., S., 1999) telah melakukan penelitian mengenai implementasi *flexible time* dalam jam kerja. FWA secara umum dapat diartikan sebagai suatu sistem kerja yang berada di luar pola kerja tradisional. Flexibilitas pola kerja ini dapat dilihat dari segi waktu, tempat, serta proses kerja (Selby & Wilson, 2003). Dikarenakan *Remote work system* menjadi suatu praktek yang cukup masif, para peneliti dari berbagai disiplin ilmu mencoba melakukan studi dari berbagai sudut pandang untuk melakukan penelitian yang lebih dalam (Mariani, Ek Styven and Teulon, 2021).

Kemampuan kerja secara flexible untuk menyesuaikan pola kerja yang diterapkan dengan kebutuhan individu pekerja dan memberikan kepuasan bagi pekerja sehingga mampu meningkatkan produktivitas kerja. Dalam sudut pandang *Human Resource Management* (HRM), implementasi sistem FWA memiliki dampak positif pada kinerja karyawan (Crosbie & Moore, 2004). Dalam penelitian yang dilakukan oleh (Chatterjee, Chaudhuri and Vrontis, 2022) dijelaskan bahwa sistem kerja *flexible* dapat berdampak pada kepuasan dan produktivitas karyawan, dimana hal ini menjadi pemicu meningkatnya kinerja organisasi pada organisasi atau perusahaan kecil menengah (UKM). (Klindzic &

Maric, 2017) juga menyebutkan bahwa penerapan sistem kerja *flexible* dapat berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Gambar 1.9 merupakan hasil survey yang dilakukan oleh Gartner yang dilakukan terhadap lebih dari 10.000 pekerja dari Amerika, Eropa, dan Asia Pasifik. Dimana dari survey tersebut, menunjukkan bahwa 43% responden menjadikan *flexible working* sebagai alasan utama yang dapat meningkatkan produktivitas pekerjaan.

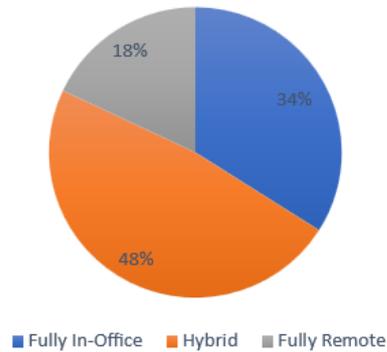


**Gambar 1. 5 Flexible Working sebagai alasan peningkatnya produktivitas**

([www.gartner.com](http://www.gartner.com) diakses pada tanggal 18 Jun. 23, 22:58)

Beberapa sumber menjelaskan bahwa sistem kerja fleksibel atau FWA menjadi suatu pola kerja yang akan semakin banyak diterapkan. Sebuah lembaga internasional yang bernama *future forum* melakukan sebuah survey tentang penerapan FWA di berbagai negara pada tahun 2022. Survey tersebut menunjukkan bahwa pekerja yang melakukan pekerjaannya secara penuh di kantor hanya sebesar 34%. Sementara itu, sebanyak 66% lainnya telah menerapkan FWA. Di Indonesia sendiri, penerapan sistem FWA telah banyak dilakukan baik di industri swasta, BUMN, maupun instansi pemerintah. Dalam instansi pemerintahan bahkan secara spesifik dijelaskan dalam *road map* reformasi birokrasi 2024 yang termuat dalam peraturan menteri pendayagunaan aparatur negara.

### Global average of FWA Implementation



**Gambar 1. 6 Global average FWA implementation**

(Sumber: Future Forum Pulse Summer – 2022)

Kebijakan FWA dapat membantu perusahaan untuk dapat bekerja dengan lincah (*agile*) dalam beradaptasi dengan perubahan industri yang berlangsung sangat cepat. Pada saat terjadinya pandemic covid-19 PT. Len Industri menerapkan sistem kerja FWA secara menyeluruh kepada semua karyawan. Saat ini perusahaan telah mencabut kebijakan FWA tersebut. Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan dengan salah satu manajer HRD dijelaskan bahwa penerapan kebijakan FWA secara umum memiliki dampak positif terhadap perusahaan. Akan tetapi, dikarenakan belum adanya suatu regulasi yang dapat mengatur kebijakan ini dengan optimal sehingga berpengaruh terhadap kedisiplinan karyawan. Oleh karena itu, perusahaan memutuskan untuk mencabut kebijakan FWA di perusahaan. PT. Len Industri menyadari bahwa sistem FWA merupakan suatu sistem yang memiliki banyak manfaat baik bagi perusahaan maupun karyawan. Oleh karena itu saat ini perusahaan sedang melakukan proses penyusunan kebijakan FWA sesuai dengan kebutuhan dan ketentuan yang dapat diterapkan di dalam perusahaan. Sebagai contoh, pelaksanaan FWA dapat dilakukan di suatu unit kerja berdasarkan persetujuan manajer dengan mempertimbangkan jenis pekerjaan, kebutuhan operasional, performansi, dan lingkungan kerja. Selain itu, diperlukan adanya suatu sistem yang digunakan sebagai proses monitoring implementasi FWA bagi setiap karyawan.

Kebijakan FWA juga dapat membantu karyawan dalam mencapai keseimbangan antara pekerjaan dengan aktivitas lainnya diluar pekerjaan. Penerapan sistem kerja *flexible* juga dapat membatu proses pembelajaran yang dilakukan dalam suatu organisasi. Dimana dengan menerapkan kerja *flexible* karyawan dapat melakukan pekerjaan yang telah ditetapkan dan proses pembelajaran atau *learning* secara bersamaan. Manajemen sumber

daya manusia harus dapat secara seimbang memberikan dukungan dalam hal waktu dan teknologi untuk pembelajaran organisasi dan proses kerja. Untuk mendukung hal tersebut dapat diterapkan proses kerja *flexible* (Chen and Li, 2015). Salah satu temuan yang didapatkan adalah menurunnya kuantitas salah satu program perusahaan yang berkaitan dengan pembelajaran, yaitu program MMC (*Monday Morning Coffee*) dan FAT (*Friday Afternoon Tea*). MMC dan FAT merupakan program berbentuk forum diskusi yang harus dilaksanakan oleh setiap unit kerja di PT. Len Industri pada hari Senin pagi dan Jumat sore. Di dalam forum tersebut setiap kepala unit dan seluruh anggota dapat berbagi informasi, pengalaman, dan hal – hal lain baik yang berkaitan dengan pekerjaan maupun hal umum. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan, salah satu indikasi menurunnya tingkat intensitas program ini adalah dikarenakan kesibukan setiap karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Berdasarkan penjelasan beberapa data permasalahan dan literatur yang telah disampaikan, dapat dilihat bahwa telah banyak penelitian – penelitian mengenai hubungan antara OLC dengan kinerja organisasi. Akan tetapi, tidak ditemukan suatu penelitian tentang kedua hal tersebut yang dikaitkan dengan sistem kerja fleksibel atau FWA. Oleh karena itu, dalam penelitian ini akan dilakukan analisa hubungan antara OLC dengan kinerja organisasi. Kemudian, akan dilakukan juga analisa tentang peran FWA dalam mendukung proses *organizational learning* sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi yang optimal. Proses analisa hubungan ketiga variable yang dilakukan secara kuantitatif ini diharapkan menjadi salah satu pembaruan dari penelitian ini.

Hasil akhir dalam penelitian ini adalah berupa rancangan program peningkatan OLC sehingga dapat berpengaruh terhadap kinerja organisasi yang lebih besar. Hal ini dilakukan karena masih rendahnya penerapan OLC di perusahaan. Selain itu, unit analisis penelitian ini berada pada level kelompok atau unit kerja dalam satu organisasi. Oleh karena itu, fokus perbaikan yang menjadi rancangan adalah perbaikan dalam proses kerja atau budaya yang dalam hal ini diwakili oleh proses penerapan OLC. Perbaikan yang dimaksud adalah perbaikan baik dari sisi kuantitas maupun kualitas penerapan OLC.

### 1.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan beberapa penjelasan pada latar belakang dan fenomena yang telah dijelaskan sebelumnya dapat diketahui bahwa rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh variabel *organization learning capability* (OLC) terhadap kinerja organisasi?
2. Bagaimana pengaruh variabel *flexible working arrangement* (FWA) sebagai variabel moderasi antara *organization learning capability* (OLC) dan kinerja organisasi?
3. Bagaimana rekomendasi program peningkatan *Organization learning capability* (OLC) yang mendukung kinerja dengan mempertimbangkan *flexible working arrangement* (FWA)?

### 1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan fenomena yang telah dijelaskan dan rumusan masalah yang telah disebutkan, maka diperlukan keberadaan tujuan penelitian. Berikut merupakan tujuan dari penelitian ini.

1. Mengkaji hubungan antara variabel *Organization Learning Capability* (OLC) terhadap kinerja organisasi
2. Mengkaji variabel *flexible working arrangement* (FWA) sebagai variabel moderasi antara *Organization Learning Capability* (OLC) dan kinerja organisasi.
3. Merancang rekomendasi program peningkatan *organization learning capability* (OLC) dengan mempertimbangkan *flexible working arrangement* (FWA).

### 1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat pada penelitian ini terbagi kedalam dua hal, yang dijelaskan sebagai berikut.

#### a. Manfaat Teoritis

Temuan dalam kajian ini akan memberikan sumbangsih terhadap pengembangan bidang ilmu *human capital* khususnya berikaitan dengan FWA yang ada saat ini dan dapat digunakan sebagai acuan pada penelitian berikutnya.

#### b. Manfaat Praktis

Penelitian ini memberikan sumbangan teknis bagi para praktisi *human capital management* di perusahaan, khususnya bagi PT. Len Industri yang menjadi objek penelitian ini.

## **1.6 Sistematika Penulisan Penelitian**

Diperlukan suatu tata urutan pengujian penelitian yang bermanfaat untuk memudahkan peneliti dalam menyusun penelitian ini dan untuk mempermudah pembaca dalam membaca penelitian ini. Adapun sistematika penulisan yang dipakai adalah sebagai berikut:

### **BAB I           PENDAHULUAN**

Bab yang menyajikan informasi secara umum, ringkas dan padat yang menggambarkan secara rinci tentang isi penelitian. Bab ini menjelaskan rincian dari beberapa hal, yaitu: gambaran umum objek penelitian, latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, dan sistematika penulisan.

### **BAB II           TINJAUAN PUSTAKA DAN LINGKUP PENELITIAN**

Bab yang menyajikan secara rinci hasil dari kajian kepustakaan yang terkait dengan topik dan variabel penelitian yang akan dijadikan sebagai acuan dari penyusunan kerangka pemikiran dan perumusan hipotesis. Dikarenakan hasil dari kajian kepustakaan ini akan dijadikan acuan dasar dari kerangka pemikiran penelitian, maka kajian kepustakaan harus diambil dari teori – teori yang sudah baku, maupun temuan – temuan terbaru yang ditulis dalam jurnal, disertasi, tesis, maupun skripsi yang terpercaya. Bab ini menguraikan secara rinci tentang beberapa hal, yaitu: tinjauan pustaka penelitian, kerangka pemikiran, hipotesis penelitian, dan ruang lingkup penelitian.

### **BAB III          METODE PENELITIAN**

Bab yang menjelaskan secara rinci tentang metode yang dipakai dalam penyusunan penelitian ini, menjelaskan pendekatan, metode, dan teknik yang digunakan untuk mengumpulkan dan menganalisis data yang dapat menjawab atau menjelaskan masalah dari penelitian ini. Bab ini menguraikan secara rinci tentang beberapa hal, yaitu: jenis penelitian, variabel operasional, tahapan penelitian, populasi dan sampel, pengumpulan data, uji validitas dan reliabilitas, teknik analisis data.

### **BAB IV          PENGOLAHAN DATA**

Bagian ini berisikan pengolahan data dan analisa dari data yang ada didalam penelitian ini. Tahapan ini diakhiri dengan bahasan implikasi hasil penelitian baik secara teoritis maupun implementatif.

## **BAB V        KESIMPULAN**

Bab ini berisikan tinjauan keseluruhan terkait hasil penelitian yang berdasarkan oleh tujuan penelitian awal. Selain itu juga diberikan usulan – usulan yang dapat dilakukan untuk penelitian kedepannya.