

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Di era globalisasi seperti saat ini, munculnya persaingan dalam dunia bisnis tidak dapat dihindari lagi. Perusahaan harus mempunyai keunggulan kompetitif yang tinggi mengikuti perkembangan dan kebutuhan pasar agar dapat bertahan dan berjalan dengan baik. Pada bisnis Telekomunikasi di Indonesia saat ini, layanan data internet semakin menjadi andalan bisnis operator telekomunikasi. Konsumsi data internet sekarang dipengaruhi oleh pergeseran pola komunikasi warga dari memakai layanan SMS dan telepon menjadi pesan dan telepon berbasis aplikasi internet. Hal ini didukung penerimaan data internet yang tumbuh setiap tahunnya dan penjualan data internet diperkirakan akan menjadi penyumbang utama pendapatan operator telekomunikasi. Maka untuk merespon hal tersebut para operator melakukan perluasan pembangunan dan peningkatan kualitas infrastruktur jaringan sebagai cara utama agar bisnis tetap maju. Pada sebuah artikel ekonomi (Kompas, 2017) Sebagai gambaran, mengacu laporan keuangan PT XL Axiata Tbk triwulan I-2017, pendapatan data mencapai Rp 2,6 triliun. Nilai ini meningkat dibandingkan periode yang sama tahun 2016 sebesar Rp 1,781 triliun. Perusahaan mengklaim perolehan tersebut menyumbang hampir 63 persen dari layanan data. Pendapatan data Indosat Ooredoo tercatat Rp 3,117 triliun saat triwulan I-2017 atau naik dibandingkan periode yang sama tahun lalu senilai Rp 2,218 triliun. Adapun pendapatan internet dan data seluler Telkomsel mencapai Rp 8,094 triliun pada triwulan I-2017 atau lebih tinggi dibandingkan periode sama setahun sebelumnya, yakni Rp 6,313 triliun. Aktivitas produksi di industri pun akan berubah, bisnis operator telekomunikasi seluler juga akan menyesuaikan. Para operator kemungkinan tidak semata-mata menjual koneksi bagi segmen ritel, tetapi gencar masuk ke pasar perusahaan.

Untuk merespon pasar, diperlukan Sumber Daya Manusia yang siap untuk memberikan pengalaman baru di perusahaan yang akan menjadi roda untuk inovasi baik dari segi produk maupun proses bisnis. Hal ini berfungsi sebagai penanggulangan ancaman yang tidak hanya datang dari kompetitor bisnis sejenis tetapi juga dari bidang bisnis lain yang menciptakan inovasi sebagai peluang untuk bersaing di pasar global. Sejalan dengan hal tersebut, PT XL Axiata Tbk adalah perusahaan Telekomunikasi yang menyediakan jasa teknologi dan melakukan

transformasi dengan berfokus salah satunya pada data dan teknologi. Proses transformasi khususnya di bidang Sumber Daya Manusia telah dimulai sejak awal 2017. Latar belakang dari transformasi tersebut untuk menjawab tantangan dari pesaing bisnis sejenis maupun perusahaan *start up* yang kini menjadi *trend* dan mulai menguasai pangsa pasar teknologi. Transformasi yang XL Axiata Tbk lakukan menitikberatkan pada *People, building* dan *technology*. Transformasi pada *people* sebagai aset terpenting perusahaan yaitu adalah perubahan perilaku dari cara lama yang kurang efektif menjadi lebih efektif dan membekali karyawan dengan kemampuan yang perlukan untuk menghadapi tantangan saat ini dan untuk masa yang akan datang. Hal yang dilakukan adalah peningkatan kapasitas dan pelatihan kerja kepada karyawan melalui program training dan diterjunkan langsung kepada proyek kerja. Kemudian *building* dan *technology* yang mendukung perubahan tersebut. Dari hasil wawancara dengan kepala divisi pengembangan karyawan PT XL Axiata Tbk, pelatihan tidak hanya menjadwalkan kegiatan pelatihan tetapi juga mengevaluasi program pelatihan seperti reaksi dari peserta, proses belajar, perubahan perilaku dan hasil dari belajar tersebut untuk perusahaan. Sumber Daya Manusia memiliki perencanaan pelatihan yang dikelompokkan menjadi tiga jenis:

Tabel 1.1 Fokus Pelatihan

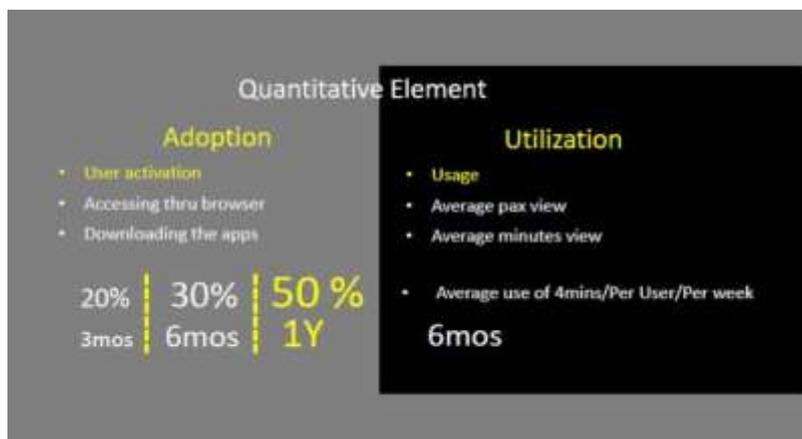
1. <i>Critical Function</i>
Mempersiapkan tenaga handal untuk menghadapi market
2. <i>Key Successor</i>
Mempersiapkan tenaga kerja pengganti jika terjadi kekosongan posisi krusial
3. <i>General</i>
pelatihan yang secara umum di berikan untuk mendukung pekerjaan

Sumber: Wawancara, PT XL Axiata Tbk

Hal tersebut di atas menunjukkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia mempunyai tugas yang besar selain meningkatkan dan mengisi kapabilitas karyawan juga mempersiapkan tenaga kerja yang siap menggantikan kekosongan pada posisi penting. Untuk mendukung transformasi tersebut diciptakan *digital learning* dengan salah satu metode yang sedang digalakan adalah *E-learning* yang berbasis website yaitu *Lynda.com*. *E-learning* menurut Horton dalam bukunya *E-Learning tools and Technologies* (2003) penggunaan atau pemanfaatan teknologi internet dan web untuk menciptakan suatu pembelajaran. *E-Learning* dapat disebut sebagai pendekatan yang

inovatif untuk dijadikan desain media penyampaian yang interaktif, berpusat pada pengguna, yang dapat di akses dimana saja dan kapan saja dan dapat menyesuaikan waktu pengguna.

Hal tersebut di atas menunjukkan bahwa manajemen Sumber Daya Manusia mempunyai tugas yang besar untuk meningkatkan kapabilitas karyawan, termasuk di dalamnya adalah masalah minimnya minat karyawan untuk berkembang. Keberhasilan perusahaan dapat dilihat jika telah memenuhi permintaan pasar dan dapat menciptakan keuntungan bagi perusahaan dengan mengefisiensikan biaya pada proses operasional tanpa mengurangi kualitas dari *outputnya*. Oleh sebab itu Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan hal yang harus direncanakan sebaik-baiknya, terutama jika perusahaan ingin dapat bersaing di era teknologi yang mulai dikuasai oleh perusahaan berbasis teknologi. Perusahaan mengupayakan berbagai upaya peningkatan kapasitas melalui pelatihan melalui pelatihan kelas dan *E-learning* yang diharapkan bisa memudahkan karyawan. Dari hasil wawancara yang dilakukan oleh pemegang proyek kerja *Digital learning*, dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan, salah satu inisiatif yang dijalankan oleh PT XL Axiata, Tbk adalah dengan menerapkan *online learning* melalui www.lynda.com. Namun, inisiatif ini belum maksimal disebabkan karena karyawan yang mengakses lynda.com kurang dari target yang diharapkan sebesar 50% pada tahun 2017-2018.



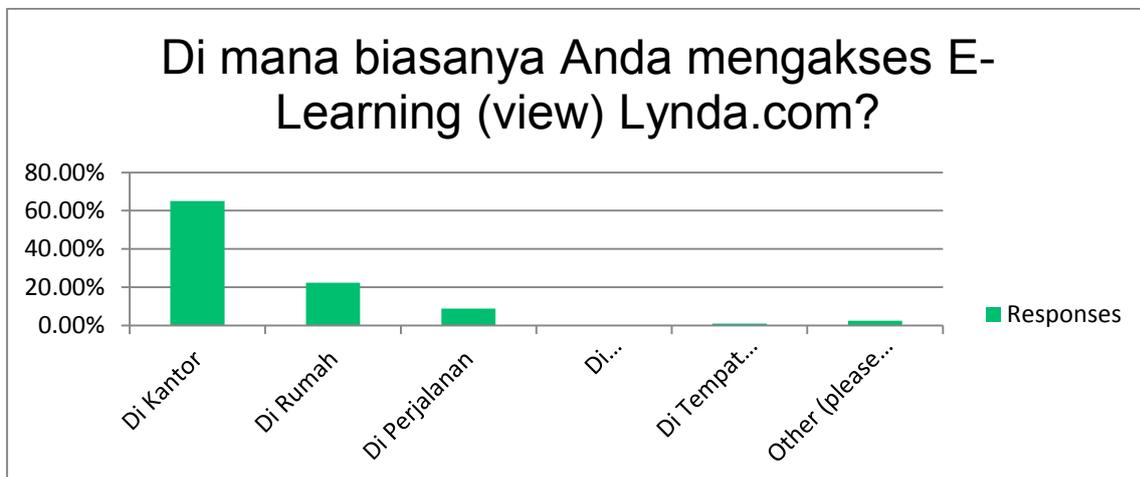
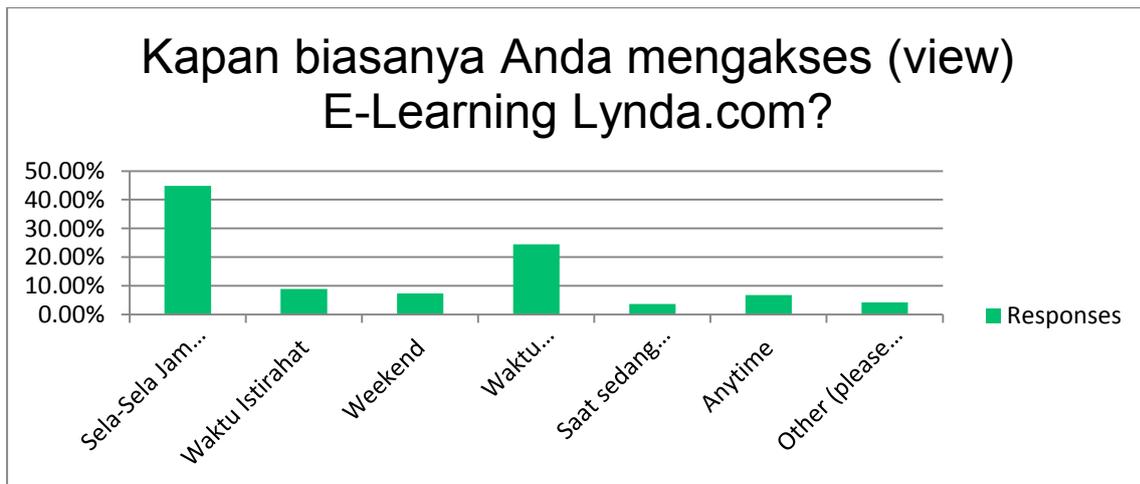
Gambar 1.1 Target pengguna Lynda.com

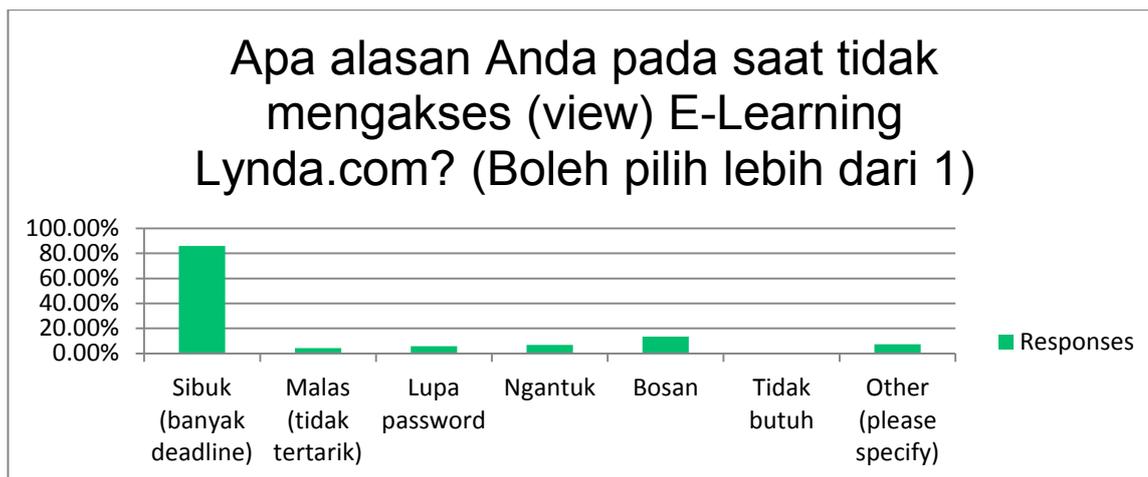
Sumber: PT XL Axiata Tbk

Penulis mendapatkan data awal untuk mendukung masalah dan minat karyawan dalam memanfaatkan fasilitas *E-learning* yang tersedia. Kuesioner disebarakan pada bulan April 2018 dengan melibatkan 192 dari 600 pemilik akun *E-*

learning Lynda.com dengan memberikan 4 pertanyaan terkait dengan seberapa sering karyawan mengakses *E-learning* tersebut yang di tujukan pada pertanyaan, grafik dan kesimpulan dibawah ini:

1. Seberapa sering Anda mengakses (view) E-Learning Lynda.com
2. Kapan biasanya Anda mengakses (view) E-Learning Lynda.com
3. Di mana biasanya Anda mengakses E-Learning (view) Lynda.com?
4. Apa alasan Anda pada saat tidak mengakses (view) E-Learning Lynda.com





Gambar 1.2 Grafik Latar Belakang Pelatihan

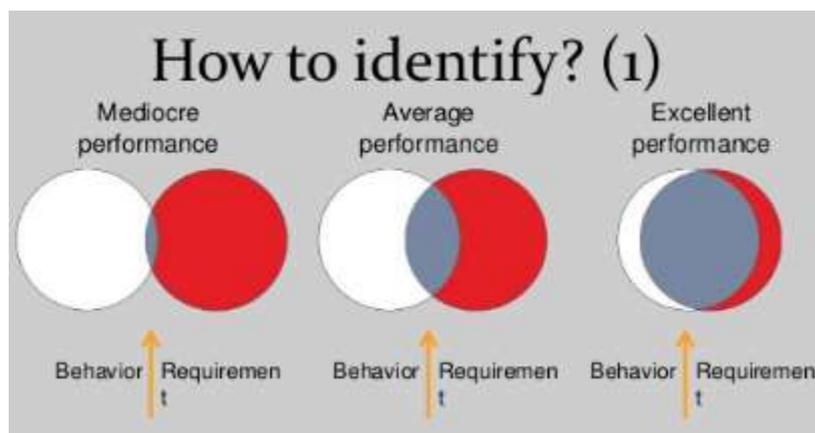
Sumber: Learning Operation Div, PT XL Axiata Tbk, April 2018

Kesimpulan : Dari hasil tersebut disimpulkan responden mengakses E-learning hanya satu bulan sekali dan dilakukan di sela-sela jam kerja. Dimana target yang diharapkan adalah mengakses minimal setiap minggu. Penyebab dari kurangnya minat karyawan adalah karena kesibukan. Karyawan belum memaksimalkan fasilitas pelatihan tersebut yang dapat diakses dari mana saja.

Manajemen Sumber Daya Manusia juga melakukan pendekatan kepada para pimpinan untuk membangun target kapabilitas hingga dapat memiliki desain kebutuhan yang tepat untuk diberikan kepada setiap unit bisnis melalui *Individual Development Plan* pada semester pertama di 2018 ini, untuk menentukan target, jenis pelatihan, mempromosikan Lynda.com dan memberikan *coaching* terkait motivasi kerja dalam bentuk dorongan positif yang ditujukan kepada karyawan agar mereka terdorong dan memiliki semangat lagi dalam menjalankan pekerjaannya. Hal ini sangat berkaitan erat dengan kinerja karyawan dan hasil pekerjaan mereka. Motivasi merupakan indikator yang membuat seorang pekerja lebih puas dalam menjalankan aktivitasnya. Bila karyawan memiliki motivasi yang cukup kuat untuk terus melakukan pekerjaan di perusahaan dengan baik, maka hasil yang diperoleh juga akan baik. Motivasi kerja dapat menjadi pendorong yang ada dalam diri manusia dan dapat mengarahkan perilakunya untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya (Panggali & Zulaicha, 2012). Perilaku adalah tentang bagaimana seseorang bertindak atau bagaimana melakukan sesuatu karena dapat menentukan apa yang akan dilakukan dalam setiap situasi, maka perilaku juga dapat menentukan kinerja. Kinerja tingkat tinggi adalah hasil dari melakukan sesuatu yang benar pada waktu

yang tepat (Stuart-Kotze, 2006:3). Perubahan perilaku adalah mengenai perbaikan kinerja. Perubahan kinerja berkelanjutan difokuskan pada apa yang dilakukan dan apa yang dapat diubah.

Perubahan Organisasi dimulai dengan perubahan individu, bagaimana mereka berperilaku dan memutuskan apa yang akan dilakukan dan tidak. Prinsip-prinsip yang diperlukan untuk menjalankan perilaku menurut Stuart-Kotze, 2016:19) adalah (a) perilaku mendorong kinerja, (b) penghubung perilaku dan kinerja adalah pekerjaan yang spesifik, (c) memulai perubahan dengan mengetahui perilaku sekarang, (d) ekspert yang sebenarnya adalah orang yang melakukan pekerjaan, (e) kepemilikan atas perubahan penting untuk sukses, (f) proses perubahan terbaik adalah dengan menggunakan pendekatan AT (*ask them*) dan bukan TT (*tell them*), dan (g) keberhasilan perubahan perilaku berdasar data yang dapat diamati dan terukur.



Gambar 1.3 Stuart-Kotze, Performance, 2006

Sumber : Buku Manajemen Kinerja, 2007, edisi kelima

Kinerja Individu secara keseluruhan akan mencerminkan pencapaian kinerja perusahaan. Hal ini disebabkan karena sistem penyusunan KPI di perusahaan berdasarkan prinsip *cascading down* dari *goal* KPI perusahaan. Secara practical appraisal 2017 mengikuti persentase kurva normal diatas sesuai dengan kinerja perusahaan. Dikutip dari website www.xl.co.id pada laporan kinerja 2017 Axiata mencatat keuntungan senilai Rp375 miliar atau relatif tetap dari Rp376 miliar pada tahun sebelumnya dan relevan dengan force ranking yang di tetapkan untuk karyawan yaitu porsi terbesar pada nilai meet sebesar 75 %. Untuk mengukur penilaian kinerja, PT. XL Axiata Tbk menggunakan sistem force ranking. Pembagian kurva normal untuk *mediocre performer* adalah 75 %, *star performer* 18 % dan

below performer adalah 7 %. Kesimpulannya belum terjadi kenaikan yang signifikan pada kinerja perusahaan sehingga distribusi ranking yang ditetapkan belum bisa menaikkan persentase *star performer*.

Oleh sebab itu peneliti tertarik untuk melakukan penelitian sehingga nantinya diharapkan dapat memberikan solusi untuk mengatasi masalah yang terjadi dan selanjutnya penelitian ini diberi judul :

ANALISIS PENGARUH PELATIHAN *E-LEARNING* DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA UNIT KERJA *HUMAN CAPITAL DAN FACILITY MANAGEMENT* DI PT XL AXIATA TBK.

1.2 Formulasi Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, dapat dirumuskan beberapa masalah sebagai berikut :

1. Apakah terdapat pengaruh antara pelatihan *E-Learning* terhadap Kinerja karyawan?
2. Apakah terdapat pengaruh antara Motivasi terhadap Kinerja karyawan?
3. Apakah terdapat pengaruh antara Pelatihan *E-Learning* dan Motivasi terhadap Kinerja karyawan?

1.3 Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup penelitian ini dijabarkan dalam bentuk 5W + 1H (who, what, when, where, why, how).

- Who (Siapa) yang diteliti adalah karyawan pada unit bisnis *Human Capital* dan *Facility Management* dari PT XL Axiata Tbk sebagai pelaksana program transformasi.
- What (apa) yang dinilai adalah Pelatihan, Motivasi dan Kinerja karyawan
- When (kapan) penelitian dilakukan mulai dilaksanakan pada April 2018 sampai dengan Oktober 2018.
- Where (dimana) penelitian hanya terbatas pada karyawan di dalam *Human Capital* dan *Facility Management* dari PT XL Axiata Tbk yang beralamat di Jl. H.R. Rasuna Said X5 Kav. 11 - 12. Kuningan Timur, Setiabudi Jakarta Selatan
- Why (kenapa) diteliti untuk mengetahui efektifitas fasilitas pelatihan dengan *E-Learning*, motivasi yang kaitannya dengan kinerja karyawan.

Karena persaingan bisnis tidak hanya dari kompetitor tetapi dari perusahaan berbasis teknologi lainnya, sehingga perlu dilakukan transformasi untuk meningkatkan kinerja melalui pelatihan *E-Learning* dan motivasi.

- How (bagaimana) penelitian dilakukan dengan metode kuantitatif sekunder – primer. Peneliti menggunakan *Teknik Probability Sampling* jenuh. (Sugiyono, 2001)

1.4 Tujuan Penelitian

Berikut adalah beberapa **tujuan** yang ingin dicapai didalam penelitian ini. Tujuan – tujuan tersebut terpecah menjadi tiga (3) poin:

1. Untuk mengukur apakah terdapat pengaruh antara pelatihan *E-Learning* terhadap kinerja karyawan?
2. Untuk mengukur apakah terdapat pengaruh antara Motivasi terhadap kinerja karyawan?
3. Untuk mengukur apakah terdapat pengaruh antara pelatihan E-Learning dan Motivasi terhadap kinerja karyawan?

1.5 Manfaat Penelitian

Setelah mengetahui tujuan yang ingin dicapai, berikut adalah manfaat yang didapatkan setelah tujuan telah dilaksanakan. Manfaat dari penelitian ini dibagi menjadi tiga (3) bagian yaitu bagi perusahaan, bagi peneliti sendiri dan bagi pembaca:

- Bagi Perusahaan

Untuk memberikan tambahan masukan dan pertimbangan bagi perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui pengelolaan sumber daya manusia terutama dalam hal pelatihan dengan *E-Learning* dan motivasi.
- Bagi Penulis

Dapat menambah pengetahuan dan wawasan mengenai Motivasi dan dapat menerapkan metode pelatihan *E-learning* secara tepat guna.
- Bagi Pembaca

Untuk memberikan tambahan informasi dan referensi serta sebagai bahan pembanding yang akan digunakan dalam penelitian yang berkaitan dengan manajemen Sumber Daya Manusia.

1.6 *State of the Art*Tabel 1.2 *State of the Art*

Peneliti	Judul	Sumber	Lokasi	Varibel Penelitian	Hasil Penelitian
Irum Shahzadi, Ayesha Javed, Shagufta Nasreen, Farida Khanam Syed Shahzaid Pirzada	Impact of Employee Motivation on Employee Performance. Di terjemahkan dalam Bahasa Indonesia Dampak Motivasi karyawan terhadap kinerja karyawan.	European Journal of Business and Management Vol.6, No.23, 2014, p. 164	Bahawalpur, Pakistan	Motivasi	Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bahwa faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi motivasi kerja dan menemukan sejauh mana motivasi mempengaruhi kinerja karyawan penelitian ini melibatkan empat variabel motivasi karyawan, kinerja karyawan, penghargaan intrinsik dan efektivitas pelatihan yang dirasakan karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan hasil positif antara motivasi karyawan dan kinerja karyawan. Disimpulkan juga bahwa penghargaan intrinsik

					memiliki hubungan positif yang signifikan dengan kinerja karyawan dan motivasi karyawan. Namun kesimpulan bahwa efektivitas pelatihan karyawan yang dirasakan memiliki hubungan negatif dengan motivasi dan Penelitian ini menyimpulkan bahwa efektivitas pelatihan karyawan yang dirasakan memiliki hubungan negatif dengan motivasi karena dianggap tidak efektif.
Salah M. Diab, Musa T. Ajlouni	The Influence of Training on Employee's Performance, Organizational Commitment, and Quality of Medical Services at Jordanian Private Hospitals.	International Journal of Business and Management, Vol. 10, No.2; 2015, p. 125	Amman, Jordan	Pelatihan, Kinerja Karyawan	hasilnya menunjukkan bahwa ada hubungan yang kuat antara komponen pelatihan dengan kinerja karyawan

	Dalam Bahasa Indonesia di terjemahkan Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan, Organisasi Komitmen, dan Kualitas Layanan Medis di Swasta Yordania.				
Muhamad Ikhlas Khan	The Impact of Training and Motivation on Performance of Employees. Diterjemahkan dalam bahasa Indonesia Pengaruh pelatihan dan motifasi terhadap kinerja karyawan	International Islam University, Harvard Business Review Vol 7 Tahun: 2012	University, Harvard	Pelatihan dan motivasi	Penulis menyatakan bahwa pelatihan memberikan kontribusi besar terhadap kinerja karyawan. Untuk mencapai kinerja yang tinggi harus memiliki perencanaan pelatihan dan motivasi yang baik.
Rr. Watie Rachma	PENGARUH PELATIHAN DAN	STIE Ekuitas Bank Jabar	Indonesia	Pelatihan, motivasi dan	korelasi antara pelatihan dan motivasi kerja dan

wati	MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWA N PT BANK BJB KANTOR CABANG SUCI BANDUNG	- Bandung <u>watieroro</u> <u>@yahoo.co</u> <u>m</u> Tahun : 2016		kinerja	kinerja karyawan adalah kuat tingkat hubungan, berarti bahwa pelatihan dan motivasi memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap variabel kinerja
Dr. Moham mad Majid Mahmo od Bagram Assistan t Professo r,	Effectiveness of E-learning and its Impact on Performance of Employees	Department of Business Administra tion Faculty of Social Sciences & Humanities Allama Iqbal Open University, Islamabad – Pakistan Tahun: 2009	Pakistan	E- learning dan kinerja	Analisis dan hasilnya menyatakan bahwa kinerja karyawan memiliki hubungan positif dengan efektivitas e-learning. Oleh karena itu, e- learning yang efektif dapat meningkatkan kinerja karyawan

Sumber : Penulis 2018