

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Di saat kompetisi dunia bisnis makin ketat, semua perusahaan menghadapi tantangan yang berhubungan dengan produktivitas dan komitmen *workforcenya*. Kesuksesan suatu perusahaan diukur dari produktivitas kerja karyawannya, oleh sebab itu produktivitas yang berkelanjutan (*Sustained Productivity*) merupakan tujuan utama dan akhir. Konsep produktivitas kerja menurut Nawawi (1990, dalam (Yuniarsih S. d., 2016)) bahwa produktivitas kerja pegawai merupakan dedikasi, loyalitas, disiplin dan metode kerja yang ditunjukkan karyawan saat melaksanakan tugas dan tanggungjawab kerjanya. Produktivitas yang berkelanjutan ini sangat tergantung komitmen dan kualitas sumber daya manusia. Sumber daya manusia yang berkualitas yang berkomitmen tidak dapat timbul begitu saja, akan tetapi harus dibangun dan partisipasi perusahaan diperlukan untuk mendorong timbulnya kualitas tersebut. Suatu perusahaan akan memiliki kinerja baik, jika seluruh karyawan terdorong untuk memberikan komitmen tinggi terhadap tujuan perusahaan. Artinya mereka akan bekerja semaksimal mungkin bahkan bersedia mengeluarkan usaha lebih untuk membantu perusahaan mencapai tujuan.

Ketatnya persaingan bisnis membuat perusahaan harus menjawab tantangan utamanya yaitu mampu membuat karyawan dapat bekerja secara produktif dan berkelanjutan (*Sustained Productivity*). Beberapa faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja, secara umum adalah manusia, proses kerja, internal & eksternal faktor dan umpan balik (Sinungan, 2008).

Di suatu perusahaan manusia menjadi sumber daya / worforce utama sehingga perusahaan bertanggungjawab untuk membangun *workforce* / sumber daya manusia yang memiliki motivasi dan komitmen organisasi agar produktivitas kerja yang diinginkan terjadi. Sudah banyak penelitian yang mencari tahu apa yang dimaksud dengan komitmen organisasi. Komitmen adalah konsep yang sulit di teliti dan sangat menantang di bidang manajemen dan perilaku organisasi (Dixit & Bathi, 2012).

Konsep komitmen organisasi / komitmen karyawan merupakan faktor penting pencapaian produktivitas dan kinerja perusahaan. Tujuan organisasi dapat dicapai, dikarenakan peran komitmen yang timbul di diri karyawan atau sumber daya manusia suatu organisasi. Karyawan yang tinggi komitmennya akan lebih berprestasi dibandingkan dengan yang rendah komitmennya (Porter, Mowday, & Dubin, 1974).

Steers & Porter (Sopiah, 2008) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai suatu identifikasi tingkat kepercayaan karyawan terhadap nilai-nilai organisasi, keterlibatan terhadap pekerjaan atau *job involvement* (kesediaan karyawan untuk mengeluarkan usaha sebanyak dan sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan *loyalty* atau kesetiaan (yaitu keinginan karyawan untuk tetap menjadi anggota organisasi) yang kemudian ditunjukkan dan dinyatakan oleh karyawan terhadap organisasinya. Ditegaskan oleh Julia Urbanchuck, senior director, Global Talent & Development di eBay, dalam (Skroupa C. P., 2019)mengatakan bahwa karyawan yang berkomitmen tinggi mempengaruhi hasil bisnis:

“ When you create a work environment that foster creativity,drive and values the whole person, you support team members to bring their hearts and minds to do their best at work everyday.”

Komitmen organisasi sering disebut sebagai komitmen karyawan adalah sebagai derajat kepercayaan karyawan terhadap organisasi dan kemauan karyawan menerima tujuan perusahaan atau organisasi dan kesediaan mereka untuk tetap bertahan di dalam perusahaan atau tidak meninggalkannya (Sopiah, 2008). Komitmen karyawan diyakini dapat memberikan keuntungan bagi organisasi, karena adanya peningkatan kinerja, mengurangi absentism dan keinginan mengundurkan diri yang kemudian menghasilkan produktivitas yang berkelanjutan (*Sustained Productivity*).

Salah satu faktor timbulnya komitmen dari manusia adalah perasaan terlibat dan dibutuhkan. Keterlibatan ini tergantung lancarnya komunikasi dan informasi antara dua pihak, dalam hal ini perusahaan dan karyawan. Alat komunikasi yang efektif dalam melakukan komunikasi juga menjadi hal penting, untuk melancarkan proses terjadinya komunikasi. Informasi yang menyebar dengan cepat dan terbuka bagi karyawan menjadi dasar suksesnya komunikasi. Oleh sebab itu, di era digital seperti ini perusahaan harus dapat mengintegrasikan aspek elemen manusia dengan teknologi dalam rangka efisiensi atau percepatan pertukaran informasi. Sebuah profesional networking LinkedIn, menyatakan bahwa adanya informasi tentang kesempatan berkarir dan bertumbuh di dalam suatu organisasi membuat karyawan bersedia bertahan bekerja di suatu perusahaan (LinkedIn, 2018). Pendorong utama agar timbul keterlibatan karyawan adalah jika mereka mengetahui informasi tentang tujuan, budaya, nilai-nilai, kesempatan untuk berkembang serta jelas adanya jenjang karir (Skroupa C. P., 2019). Keterlibatan ini dapat menimbulkan integrasi diantara teknologi dan manusia yang pada akhirnya akan mendorong timbulnya hubungan antar manusia secara emosional dan hubungan, dan dapat

menggerakkan manusia kearah suatu tindakan. Tindakan yang timbul diartikan sebagai komitmen individu, termasuk dalam hal ini adalah karyawan.

Tidak akan ada organisasi atau perusahaan yang dapat mencapai performa maksimum tanpa memiliki karyawan yang terlibat atau berkomitmen tinggi terhadap tujuan organisasi atau perusahaan. Karyawan tentu saja selalu ingin terlibat disetiap proses usaha organisasi dan ingin menunjukkan kesungguhannya dengan memberikan kinerja terbaiknya kepada perusahaan. Oleh sebab itu perusahaan harus memastikan bahwa seluruh karyawannya dapat terlibat terhadap semua proses dan program-program yang dibuat perusahaan tanpa terkecuali. Untuk melibatkan karyawan ini bisa melalui banyak cara, salah satu cara yang cukup efektif dan tepat di era keterbukaan informasi ini adalah memanfaatkan kemajuan teknologi serta ketersediaannya jaringan internet.

Di era keterbukaan ini, teknologi informasi terbukti telah menjadi salah satu akselerasi pendistribusian informasi perusahaan yang rendah biaya dan efektif. Dengan menggunakan teknologi informasi ini keinginan perusahaan untuk mendistribusikan informasi, data ataupun pengetahuan kepada karyawan tepat waktu dan berlaku selama 24 jam akan terjadi tanpa kendala ruang dan waktu. Biaya yang dikeluarkan minimal dan mendapatkan hasil maksimal. Teknologi informasi membantu perusahaan untuk berinovasi dalam membuat program-program yang dapat menimbulkan keterlibatan bahkan pengembangan kompetensi karyawan.

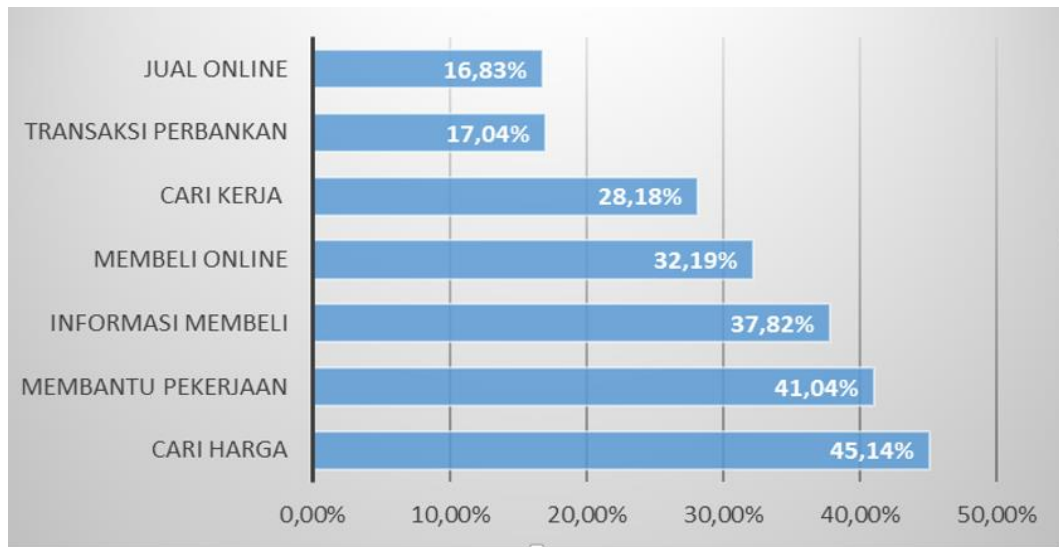
Di era digital saat ini, salah satu yang dilakukan banyak perusahaan adalah membuat infrastruktur pengembangan sumber daya manusia atau karyawan dalam rangka peningkatan status kerja, promosi jabatan yang dapat terproses melalui program *training* dan *briefing*. Menurut (Fadaiyan, Reshadatjoo, Zahir, &

Golestaneh, 2015) kedua hal tersebut merupakan bagian penting dari *Human Reosurces* di organisasi milenium ketiga. Oleh sebab itu yang terpenting adalah membuat karyawan paham, bahwa perusahaan telah memberikan sarana untuk membantu dan mendukung mereka agar dapat bekerja secara maksimal, sehingga mencapai tujuan perusahaan. Kepahaman tentang hal itu tentu saja harus ditunjukan dengan cara memanfaatkan sarana yang ada secara maksimal.

Berdasarkan hasil interview, observasi dan survei awal pada tempat terjadinya penelitian. Di ketahui bahwa PT.XYZ adalah suatu perusahaan yang memberikan layanan internet - High-Speed Broadband Internet dan TV kabel & berbasis kabel yang menggunakan teknologi Hybrid Fiber di Indonesia. Tujuan utama PT. XYZ adalah memastikan seluruh masyarakat pengguna layanan terpuaskan dengan cara menjaga kualitas layanan, baik produk maupun kualitas jaringan internetnya. PT. XYZ saat ini karyawan yang berada di daerah operasi mereka di 5 kota besar di Indonesia. Dalam rangka memastikan terjadinya kepuasan pelanggan, perusahaan juga memberikan fasilitas jaringan internet untuk dinikmati seluruh karyawan yang rumahnya berada dalam jangkauan jaringan kabel perusahaan.

Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia (APJII) pada tahun 2017 (APJII, 2018), melakukan survey tentang pemanfaatan jaringan internet di Indonesia sejak 10 tahun terakhir. Adapun hasil survei mengarah terhadap kategori jenis pemanfaatan internet di bidang ekonomi di Indonesia. Hasil survey mengatakan bahwa pemanfaatan koneksi internet secara ekonomi paling banyak adalah untuk mencari harga yaitu sebesar 45,14%. Nilai kedua adalah untuk

membantu pekerjaan yaitu sebesar 41.04%. adapun hasil survey dapat di lihat pada grafik 1.1 dibawah ini.



Grafik 1.1: Pemanfaatan Internet di Bidang Ekonomi
Sumber : APJII (2017)

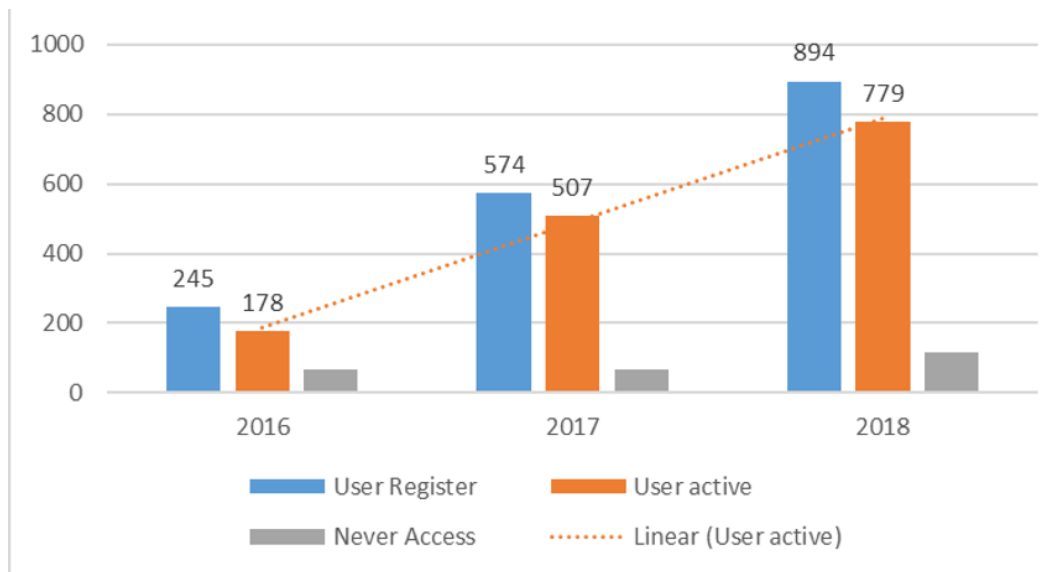
Berdasarkan hasil survei APJII diatas dapat dilihat bahwa fungsi internet sangat positif untuk membantu banyak pekerja saat menjalankan pekerjaannya. Data Asosiasi Pengguna Jasa Internet Indonesia diatas membantu perusahaan mengetahui tentang kelebihan dari pemanfaatan internet di bidang ekonomi untuk perusahaan. Perusahaan kemudian memutuskan untuk melakukan pengelolaan sumber daya manusianya sebagian dengan memanfaatkan adanya jaringan internet. Termasuk pula dengan program pengembangan kompetensi karyawan. Perusahaan kemudian membuat kebijakan tentang pengelolaan dan pengembangan kompetensi sumber dayanya berbasis sistem ICT (Information Communication Technology).

Kebijakan ini didasarkan atas keinginan untuk memastikan bahwa program pengembangan dapat menjangkau seluruh karyawan di semua lokasi kerja operasional perusahaan XYZ. Program pengembangan kompetensi karyawan yang ada selama ini lebih banyak dilakukan dengan metode tatap muka, yaitu karyawan

harus meluangkan waktu kerja untuk dapat hadir di dalam kelas. Sebagian program pengembangan ini kemudian di rubah menggunakan teknologi informasi yang kemudian dikenal dengan sistem belajar online. Adapun sistemnya dinamakan *Knowledge Management System* (KMS). Cara belajar melalui *Knowledge Management System* atau media elektronik ini kemudian disebut sebagai *Elearning*. Kelebihan dari belajar online / *e-learning* ini adalah memberikan kebebasan seluas dan sebesar-besarnya untuk mendapatkan informasi tentang perusahaan serta pengetahuan baru yang menunjang pencapaian kinerja mereka tanpa dibatasi tempat dan waktu dan mengajarkan kemandirian dalam proses menentukan proses pengembangan yang ingin dijalkannya.

Kelebihan lainnya adalah memungkinkan untuk diakses selama 24 jam sehari. Waktu dan tempat belajar di tentukan sendiri oleh mereka. Untuk mengontrol dan pengawasan sistem KMS ini, setiap karyawan harus mendaftarkan diri dan diverifikasi terlebih dahulu oleh administrator. Setahun sejak dibangun sistem KMS, yaitu di tahun 2016 animo karyawan terhadap sistem KMS dapat dilihat dari jumlah karyawan yang mendaftarkan diri yang semakin meningkat dari tahun ke tahun. Peningkatan jumlah karyawan yang tertarik menggunakan sistem *elearning* ini membuktikan bahwa karyawan menggunakan internet untuk membantu mereka dalam bekerja, (APJII, 2018). Pada dasarnya karyawan dimanapun membutuhkan informasi tentang perusahaan apapun dan bagaimanapun caranya. Demikian pula di PT. XYZ, dalam kurun waktu 3 tahun terakhir jumlah karyawan yang secara sukarela mendaftarkan diri sebagai pengguna aktif meningkat.

Informasi tentang karyawan yang mendaftar sebagai pengguna dan aktif yang ingin memanfaatkan akses ke KMS adalah sebagai berikut :

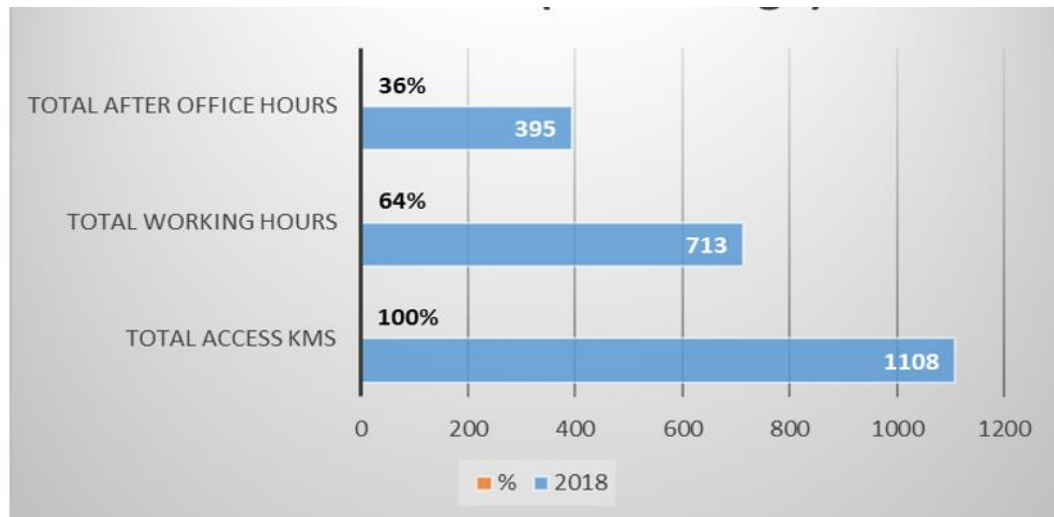


Grafik 1.2: Active User Vs Register User

Sumber : Dokumen perusahaan (2018)

Grafik 1.2 diatas menjelaskan tentang jumlah pengguna yang mendaftarkan diri di sistem KMS. Pada tahun 2016, jumlah karyawan yang mendaftar di sistem KMS adalah sebesar 245 karyawan, pada tahun 2017 terjadi peningkatan menjadi 574 karyawan (meningkat 57%), dan pada tahun 2018 menjadi 894 karyawan (meningkat 36%). Hal ini berarti ada kenaikan 73% dari tahun 2016 sampai tahun 2018. Pengguna aktif di tahun 2016 dari 178 karyawan menjadi 507 di tahun 2017 (terjadi peningkatan sebesar 64% dari tahun sebelumnya), dan di tahun 2018, kemudian menjadi 779 dengan kenaikan 35%. Total kenaikan pengguna aktif dari tahun 2016 sampai dengan 2018 adalah 77%. Hal ini menunjukkan meningkatnya karyawan yang tertarik mengakses KMS.

Untuk melihat pemilihan waktu dalam mengakses sistem KMS terdapat pada grafik 1.3 dibawah ini.



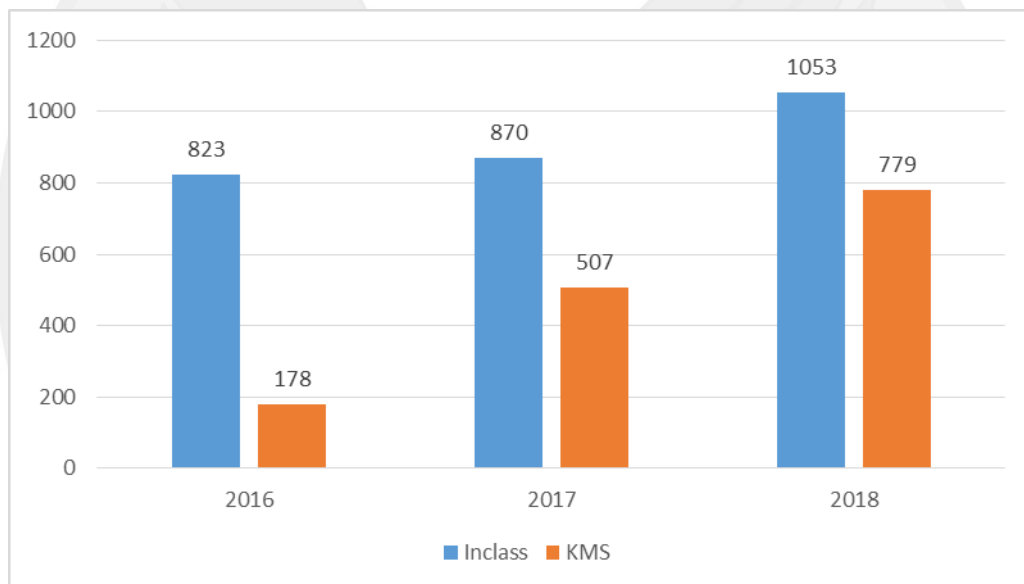
Grafik 1.3 : KMS / *E-learning* usage Time
 Sumber: Dokumen perusahaan (2019)

Berdasarkan jumlah karyawan total yang mengakses adalah 1108 orang, terdiri dari 64% di waktu kerja dan 36% diluar jam kerja. Baru sepertiga populasi yang bersedia mengakses diluar jam kerja, akan tetapi cukup menunjukkan adanya kemauan merubah kebiasaan belajar karyawan yang selama ini hanya di saat jam kerja dan bersifat tatap muka dalam ruangan khusus.

Adanya sistem KMS atau *Knowledge Management System* ini memberikan pilihan pada karyawan waktu untuk mencari, melakukan dan memilih cara pengembangan kompetensi sesuai yang diinginkannya. Karyawan diperbolehkan dan terlibat memilih secara online/ *e-learning* atau *offline*. Adanya pergeseran cara belajar di PT. XYZ telah terjadi meskipun belum sesuai harapan, yaitu hanya sepertiga populasi pengguna KMS. Namun demikian masih meyakinkan pengelola training untuk tetap mengembangkan program program pengembangan melalui *e-learning* lebih banyak lagi. Program-program yang terdapat di dalam KMS semakin bertambah. Hal itu diikuti dengan terjadinya penambahan informasi penting tentang perusahaan, penambahan modul atau materi training dengan bermacam macam versi online yang mengikuti trend belajar masa kini (contoh : Webinar dan

VideoConference). Sejalan dengan meningkatnya animo karyawan untuk belajar di waktu yang disukai dan tidak menghambat proses kerja. Perusahaan yakin bahwa kesuksesan program *e-learning* ini, akan memberikan dampak positif bagi perusahaan dikemudian hari. Tujuan akhir yang diinginkan perusahaan adalah terjadinya transformasi cara belajar karyawan dari yang *inclass* menjadi *virtual* / online atau *e-learning*.

Tendensi terjadinya pergeseran waktu belajar para karyawan ini tentu saja dikuatkan dengan data tentang jumlah karyawan yang belajar melalui sistem tatap muka versus online sejak tahun 2016 dengan melihat grafik 1.4 dibawah ini.



Grafik 1.4 : Jumlah peserta yang menghadiri training dengan melalui media kelas dan online / KMS.
Sumber : Dokumen Perusahaan (2018)

Berdasarkan data dari grafik 1.4 diatas, dapat dilihat jumlah peserta training online dan inclass sama sama meningkat. Untuk inclass di tahun 2017 meningkat 5.4% dari tahun 2016, dilanjut dengan kenaikan kembali di tahun 2018, yaitu di angka 17.4%. Untuk kelas online, terjadi kenaikan signifikan ditahun yang sama dari tahun 2016 ke 2017, peningkatannya sebesar 65%. Di tahun 2018 tetap meningkat

sebesar 54% dari tahun 2017. Terjadinya peningkatan jumlah karyawan yang hadir di kelas (baik karena kemauan sendiri, wajib dan atau disuruh oleh atasan) ataupun online tidak menjadi masalah bagi perusahaan atau pengelola training. Manajemen pengelola training mengartikan data diatas sebagai kemajuan kesadaran akan pentingnya pengembangan kompetensi. Berdasarkan data di grafik 1.4 diatas, pertama adalah adanya peningkatan kesadaran atasan bahwa program pengembangan melalui training *inclass* ataupun *online* penting bagi kesuksesan Karyawan. Kedua adalah karyawan merasa bahwa perusahaan memberikan kesempatan berkembang selama mereka masih bekerja di perusahaan.

Di era digital, teknologi informasi menjadi salah satu alat penunjang kesuksesan sebuah organisasi dalam memenuhi kebutuhan organisasi dengan sangat cepat, tepat waktu, relevan, dan akurat (Ismanto, 2010). Pada prinsipnya pengembangan diri secara mandiri melalui online system ini atau *E-learning* memungkinkan karyawan mencapai kesuksesannya karena karyawan dapat memilih waktu belajar yang paling tepat untuk dirinya sendiri serta dapat melakukan proses belajar secara mandiri. Secara tidak langsung karyawan mulai terlibat untuk membuat keputusan bagi kebaikan dirinya sendiri.

Memiliki karyawan yang terlibat di dalam proses pengembangan diri mereka menjadi salah satu pijakan untuk meningkatkan komitmen terhadap perusahaan. Perasaan terlibat adalah salah satu pendorong untuk timbulnya ikatan emosional antara perusahaan dengan karyawan. Ikatan emosional ini akan mengkondisikan karyawan untuk bertindak dan mengarahkan untuk berkomitmen terhadap tujuan perusahaan dan lebih produktif. Pada dasarnya sistem *e-learning* adalah cara perusahaan mendorong karyawan untuk berkeinginan secara mandiri dan terlibat

dalam melakukan pengembangan diri. Timbulnya perasaan terlibat ini menciptakan loyalitas dan komitmen. Tentu saja hal ini akan menimbulkan kinerja yang terbaik dari karyawan. Ketahanan perusahaan di era *disruption* ini, tidak cukup dengan kinerja yang baik, akan tetapi benar-benar dipengaruhi oleh kemampuan sumber daya manusia yang menjalankannya. Kualitas sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan menjadi faktor pembeda dan meningkatkan daya saing. Kualitas karyawan yang kompeten sangat jelas menjadi faktor terpenting untuk menunjang keberhasilan individu dan perusahaan. Oleh sebab itu pengelolaan pengembangan kompetensi karyawan menjadi fokus perhatian perusahaan.

Berdasarkan data perusahaan, ditahun yang sama PT. XYZ juga menerapkan strategi *Talent Management*, yaitu alat perusahaan untuk memastikan aliran karyawan yang berbakat mampu memenuhi kebutuhan perusahaan dalam menjalankan strategi bisnisnya. Talent management atau manajemen bakat ini adalah kegiatan yang terintegrasi dan menyeluruh dari pengelola sumber daya manusia untuk memastikan terjadi proses mempertahankan, memotivasi dan mengembangkan karyawan berbakat serta menarik karyawan berbakat serta menarik yang masih diluar agar mau bergabung.

Talent manajemen di PT. XYZ dimulai dengan adanya penentuan kriteria siapa karyawan yang masuk di dalam kategori *high achiever* atau *potensial leader*. Kelompok karyawan ini kemudian dimasukkan ke dalam *talent pool*. *Talent pool* ini menjadi tempat berkumpulnya calon pemimpin di masa depan, kelompok ini dinamakan kelompok karyawan *talent*. Diharapkan merekalah yang akan mengisi posisi penting yang ada dan dibutuhkan perusahaan sejalan dengan perkembangan bisnisnya. Menjadi *future leader* atau menjadi karyawan contoh atau *role model*

adalah suatu posisi yang istimewa. Karyawan golongan seperti ini diharapkan dapat memberikan *positif influence* baik bagi diri mereka sendiri maupun bagi orang lain yang melihatnya. Harapan perusahaan, mereka akan menjadi motor utama pendorong keberhasilan perusahaan dan mampu mempertahankan keberhasilan perusahaan secara berkelanjutan.

Karyawan di dalam kelompok talent tentu saja merupakan karyawan yang harus di pertahankan. Berbagai cara telah dilakukan oleh PT. XYZ untuk mempertahankan karyawan talentnya tersebut, sebagai contoh adalah program-program seperti pemberian beasiswa, pelatihan-pelatihan, kenaikan karir melalui promosi jabatan dan *exposure* ke CEO dan lain-lainnya (*non material*). Kesemua program ini khusus diberikan pada karyawan yang masuk dalam kelompok *talent* saja. Karyawan yang menerima perlakuan khusus ini seharusnya merasa dihargai dan dibutuhkan oleh perusahaan, karena adanya konsekuensi khusus, dimana mereka akan diikat selama periode tertentu agar tidak meninggalkan perusahaan. Perlakuan ini seharusnya menimbulkan kepercayaan karyawan terhadap perusahaan sekaligus menimbulkan *sense of belonging* (rasa memiliki) yang tinggi, sehingga diharapkan bersedia bekerja lebih keras dan terus menunjukkan komitmennya. Kinerja mereka seharusnya akan lebih *sustained* (berkelanjutan) bahkan diatas rata-rata. Selain itu, perusahaan berharap, dengan adanya program tersebut, seharusnya akan dapat meretensi kelompok Karyawan *talent*, tidak *resign* / mengundurkan diri karena mematuhi ikatan khusus yang diperjanjikan. Akan tetapi terjadi fenomena yang berbeda dengan harapan.

Dari kelompok karyawan yang di sebut sebagai *talent*, banyak yang *tidak* memenuhi komitmennya dan tetap memutuskan untuk meninggalkan perusahaan

atau pindah ke perusahaan lain sebelum masa ikatannya selesai. Hal ini menimbulkan pertanyaan, apa yang salah dari program yang ada. Menurut (Haudan, 2008) dalam bukunya mengatakan bahwa akar dari keterlibatan adalah perasaan individu untuk menjadi bagian dari sesuatu yang besar (dalam hal ini adalah harus mengerjakan pekerjaan yang penting sesuai visi dan misi perusahaan), individu ingin merasa ikut memiliki, individu ingin terlibat di dalam journey yang penting baik bagi dirinya maupun bagi perusahaan, dan yang terakhir adalah dikarenakan individu ingin tau apakah pekerjaannya memberi *impact* terhadap keberhasilan perusahaan.

Hal itu dibuktikan dalam survei yang dilakukan Gallup organisasi, yang menyatakan bahwa *career path; social platform* menjadi alasan terbanyak karyawan untuk tetap terlibat atau komitmen terhadap tujuan organisasi, (Skroupa C. P., 2016). Dari tahun 2016 hingga 2018 perusahaan mengalami kegagalan dalam meretensi karyawan *talent*, dan hanya mampu meretensi mereka sebesar 85% saja dari 100% target yang diharapkan, sekitar 15 % memilih tetap meninggalkan perusahaan setelah menerima berbagai program retensi yang disediakan perusahaan, dokumen perusahaan (2018). Secara logis, jika perusahaan telah menyediakan dan memberikan program-program yang bertujuan meretensi karyawan *talent*, maka karyawan akan merasa dihargai, dianggap penting dan merasa terlibat di dalam pencapaian kinerja perusahaan dan pada umumnya akan menjadi salah satu cara untuk menimbulkan komitmen dan loyalitas karyawan sehingga dapat menurunkan keinginan karyawan untuk mengundurkan diri, paling tidak selama mereka masih menerima sejumlah fasilitas khusus yang diberikan perusahaan.

Namun pada kenyataannya hal itu tidak terjadi. Bahkan secara rinci *turnover rate* dari karyawan talent cukup besar, pada tahun 2016, terjadi 13% yang mengundurkan diri terlihat meningkat ke angka 16 % di tahun 2017, kemudian turun kembali menjadi 15% di tahun 2018, jika diambil rata rata maka angka yang didapat adalah 14.5%.

Dua fenomena diatas menunjukan ketidak sesuaian antara teori yang dibuktikan di penelitian sebelumnya. Fenomena pertama adalah tetap naiknya jumlah karyawan talent yang ingin mengundurkan diri meski telah menerima banyak program retensi (karyawan *talent*). Diperiode yang sama terjadi fenomena kedua, yaitu perusahaan mampu mempertahankan profit / EBITDA-nya secara berturut-turut. Dibuktikan dengan pencapaian kinerja perusahaan sejak tahun 2016 sampai dengan 2018 di rata rata angka 14% tiap tahunnya (sumber : Annual report perusahaan (2016,2017,2018). Artinya produktivitas kerja yang berkelanjutan tetap terjadi meski berkurang jumlah karyawan *talent*.

Anggapan pada umumnya bahwa perusahaan mampu mempertahankan produktivitas nya secara berkelanjutan (*Sustained Productivity*) dipengaruhi oleh komitmen karyawannya. Hal ini tidak terjadi di PT. XYZ. Kondisi ini bertentangan dengan hasil penelitian pada perusahaan automotive di India, dimana hasil penelitian mengatakan bahwa secara signifikan komitmen karyawan mempengaruhi *Sustained Productivity* (Dixit & Bathi, 2012). Melihat fenomena yang bertentangan ini tidak dapat disangkal lagi bahwa metode retensi yang bersifat moneter dan non moneterpun sementara ini tidak sesuai harapan.

Program pengembangan non moneter / materi melalui infrastruktur teknologi informasi terbukti tidak dapat menimbulkan komitmen Karyawan terhadap

perusahaan. Padahal berdasarkan penelitian yang dilakukan (Navimipour & Zareie, 2016), metode pengembangan kompetensi melalui *e-learning* seperti itu dapat berdampak pada timbulnya komitmen Karyawan (Zareie & Navimipour, 2016) dan terbukti bahwa *E-learning* dapat memberikan efek positif terhadap komitmen karyawan, yang dapat menurunkan *absentism* dan *resignation*. Sistem *e-learning* dalam hal ini memiliki 4 indikator yaitu *Learner Satisfaction*, 24/7 akses ke materi, *personalized learner* dan *Efficiency*.

Berdasarkan kedua fenomena di atas maka perlu dilakukan penelitian tentang komitmen karyawan talent terhadap organisasi agar dapat memberikan produktivitas berkelanjutan/ *Sustained Productivity melalui* pemberian fasilitas pengembangan kompetensi khususnya dengan cara online / *e-learning*.

Alasan lain mengapa penelitian ini dilakukan adalah dikarenakan saran dari peneliti sebelumnya untuk melakukan penelitian lanjutan dengan populasi berbeda agar pada akhirnya dapat ditarik kesimpulan yang sama sehingga dapat digeneralisasikan dikemudian hari.

1.2 Rumusan Masalah

Bersumber pada hasil hasil penelitian terdahulu, dan ditemukan sejumlah rujukan yang mengarah kepada pentingnya mengangkat topik penelitian ini di PT. XYZ. Benefit bagi perusahaan mengetahui apakah strategi mempertahankan karyawan *talent* yang ada sudah tepat guna dan diberikan pada orangnya yang tepat pula. Untuk bagian *learning development* juga akan mendapatkan masukan apakah strategi pengembangan karyawan melalui sistem *e-learning* saat ini dapat memberikan kontribusi terhadap meningkatnya komitmen karyawan yang menggunakan alat yang dapat mengukur komitmen, berdasarkan 3 dimensi model

Affective, Normative dan Continous yang di yakini dapat berdampak pada terjadinya kinerja yang berkelanjutan atau *Sustained Productivity*.

Berdasarkan uraian di atas maka rumusan masalah yang akan dijawab adalah faktor faktor apa sajakah yang dapat meningkatkan komitmen karyawan sehingga berdampak terjadinya *Sustained Productivity* atau produktivitas berkelanjutan sesuai harapan perusahaan. Khususnya pada kelompok karyawan yang masuk di dalam daftar karyawan talent di perusahaan.

Pertanyaan penelitian yang dapat diambil adalah:

1. Apakah *Learner Satisfaction* yang belajar melalui media elektronik (*E-learning*) berpengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan ?
2. Apakah 24/7 akses ke materi training melalui media elektronik berpengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan?
3. Apakah *Personalized Learning*(pembelajar individual) melalui media elektronik (*E-learning*) berpengaruh signifikan terhadap meningkatnya komitmen karyawan?
4. Apakah *Efficiency* atau efisiensi saat belajar melalui media elektronik (*E-learning*) berpengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan?
5. Apakah *Employee Commitment (Affective Commitment; Continuence Commitment and Normative Commitment)* berpengaruh signifikan terhadap *Sustained Productivity* (produktivitas berkelanjutan) karyawan?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan pembelajar (*Learners' Satisfaction*) yang belajar melalui media elektronik / *e-Learners* terhadap komitmen karyawan.
2. Untuk menganalisis pengaruh kebebasan waktu (24/7) mengakses ke materi training melalui media elektronik atau *E-learning* terhadap komitmen karyawan.
3. Untuk menganalisis pengaruh *Personalized Learning* (pembelajar pribadi) melalui media elektronik (*E-learning*) terhadap komitmen karyawan.
4. Untuk menganalisis pengaruh *Efficiency* atau efisiensi yang berhubungan dengan waktu dan biaya yang harus dikeluarkan saat belajar melalui media elektronik atau *E-learning* terhadap komitmen karyawan.
5. Untuk menganalisis pengaruh komitmen karyawan terhadap *Sustained Productivity* atau produktivitas berkelanjutan karyawan.

1.4 Pembatasan Masalah Penelitian

Dalam penelitian ini dilakukan pembatasan – pembatasan untuk menghindari bias sehingga mendapatkan hasil yang optimal. Pembatasan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini berada di seputar penggunaan program *E-learning* di perusahaan XYZ.
2. Ruang lingkup penelitian ini disekitar variabel variabel penting didalam *E-learning* dan yang dapat mempengaruhi komitmen karyawan. Variabel itu terdiri dari dimensi 4 yaitu : *Learner Satisfaction* (Kepuasan pelajar) yang di tunjukan dengan bagaimana penerimaan (*perceiveness*) terhadap (*key*

behavior) : *technical characteristic of the learning system & educational content* ; *Personalized Learning*(Pembelajar Individual) melalui media elektronik (*e-learning*) yang di tunjukan dengan dengan *key behavior* : *Flexibility of learning and Ease of Learning* ; *Twenty for Hours (24/7)* *access to trainig materials thru Media elektronik* (24 jam akses ke materi training melalui media elektronik) yang di tunjukan dengan dengan *key behavior* : *Continue Learning and empower workforce*, dan *Efficiency*(Efisiensi) yang di tunjukan dengan *key behavior* : *Cost reduction, employee retention,consciousness*.

3. Pada akhir penelitian juga ingin melihat dampak *Employee Commitment* melalui 3 dimensi (*Affective commitment, Continuance commitment dan Normative commitment*) terhadap produktivitas berkelanjutan (*Sustained Productivity*).
4. Responden yang digunakan telah ditentukan sebelumnya, yaitu karyawan yang bekerja di PT. XYZ, masuk dalam talent pool dan telah bekerja secara maksimal serta telah bekerja di perusahaan minimal 1 tahun, dan telah menggunakan *E-learning* perusahaan minimal 6 bulan.

1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik yang bersifat akademis/teori dan yang bersifat praktis.

1.5.1 Manfaat Teoritis.

Hasil dari penelitian ini diharapkan akan berguna bagi akademisi sebagai berikut:

1. Memberi dasar pengetahuan dan wawasan untuk melakukan penelitian di bidang manajemen sumber daya manusia lebih lanjut.
2. Memberikan tambahan gambaran tentang efek pemakaian cara belajar melalui media elektronik (*E-learning*) terhadap komitmen karyawan dan dampaknya terhadap kinerja perusahaan di berbagai negara termasuk Indonesia.

1.5.2 Manfaat Praktis

Manfaat praktis bagi perusahaan & karyawan adalah sebagai berikut :

1. Bagi perusahaan akan bermanfaat untuk mengetahui apakah metode pengembangan sumber daya manusia yang saat ini diterapkan melalui sistem belajar elektronik / *e-learning system* yang sudah ada dirasa cukup tepat dan dapat menimbulkan komitmen karyawan agar dapat mengakeselerasi pencapaian tujuan perusahaan yang berkelanjutan.
2. Memberi masukan bagian departmen *Learning & Development* untuk melakukan perbaikan metode pengembangan karyawan dikemudian hari;
3. Memberikan masukan ke perusahaan untuk membuat program pengembangan melalui metode paling tepat sesuai dengan kondisi perusahaan maupun keinginan karyawannya.
4. Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi bukti agar manajemen dapat merubah, meningkatkan dan atau membuat program baru yang lebih tepat agar tujuan untuk mempertahankan komitmen karyawannya dapat terjadi, sehingga terjadi efisiensi dari segi biaya rekrutmen dan biaya pengembangan di masa yang akan datang.

5. Bagi karyawan, hasil penelitian akan menambah *awareness* / kesadaran bahwa sarana yang disediakan oleh perusahaan selama ini dapat membantu mereka mencapai kinerja secara optimal.

1.6 Sistematika Penulisan

Untuk mempermudah memahami masalah yang akan di bahas, tesis ini disusun dalam lima bab dengan sistematika yang tersusun dalam urutan-urutan bab sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Pada bab pendahuluan ini penelitian tesis menguraikan dalam hal latar belakang masalah, tujuan dan manfaat penelitian, sedangkan sistematika penulisan merupakan sub bab terakhir dalam bab pendahuluan penulisan ini.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bagian ini akan berisi tentang definisi definisi yang mendukung tujuan penelitian, yaitu apa yang dimaksud dengan produktivitas, produktivitas berkelanjutan, kemudian komitmen dan komitmen karyawan serta semua definisi yang memberikan pengaruh terhadap komitmen seperti *E-learning* dengan empat variabelnya : *Learnerss satisfaction* (Kepuasan pelajar), *Personalized Learning*(Pembelajar pribadi), *Twenty for Hours (24/7) access to material* melalui media elektronik dan *Efficiency (Efisiensi)* terhadap biaya dan waktu yang dikeluarkan.

Kerangka berpikir, hipotesis penelitian serta hubungan antar variabel dalam penelitian ini berpedoman pada dua hasil penelitian terdahulu yaitu penelitian

Employee Commitment (Affective, Continuance dan Normative) dan dampaknya terhadap *Sustained Productivity* seperti yang diteliti oleh Dixit & Bathi (2012) serta *The Effect of Electronic Learning Systems on The Employee's Commitment* oleh (Zareie & Navimipour, 2016).

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini akan berisi tentang uraian tahapan penelitian yang terdiri dari lokasi penelitian, subjek dan objek penelitian, definisi operasional dari variabel, teknik pengambilan sampel, metode pengumpulan data, skala pengukuran, pengujian instrument penelitian. Untuk pengolahan data dan analisa data serta uji validitas dan reliabilitas menggunakan SEM_ Smart PLS 3.0.

BAB IV : ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi obyek penelitian, unit analisis, tipe penelitian, operasioanalisis variabel penelitian, populasi & sampel, metode penarikan sampel karakteristik responden, hasil pengujian validitas dan reliabilitas, pengujian hipotetis serta pembahasan masalah yang telah dirumuskan dengan tujuan untuk mencapai tujuan dari penelitian.

BAB V : KESIMPULAN & SARAN

Bab ini berisi tentang kesimpulan hasil keseluruhan penelitian terhadap masalah yang telah dijabarkan, implikasi manajerial dan keterbatasan penelitian serta pengajuan saran saran dari penulis baik untuk perusahaan maupun penelitian selanjutnya.