

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

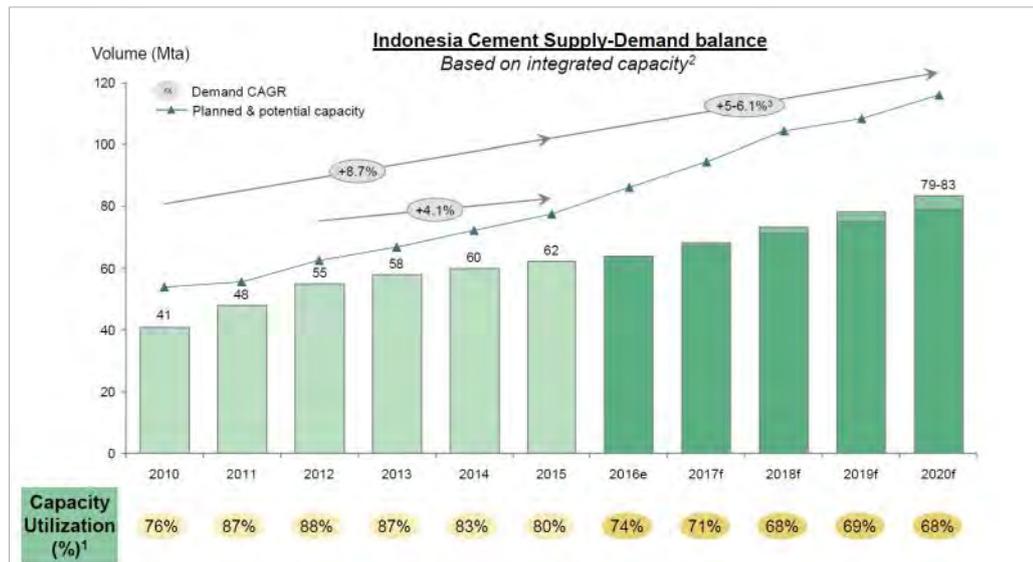
Persaingan bisnis di *global marketplace* dan keberagaman *workforce* terus meningkat. Akibatnya, perusahaan perlu melatih karyawan untuk dapat saling bekerjasama dengan orang-orang dari berbagai lokasi dan dari berbagai budaya yang berbeda baik di dalam maupun di luar negeri. Teknologi baru seperti pelatihan berbasis *web* dan *mobile* dapat menekan biaya misalnya yang terkait dengan perjalanan dinas karyawan ke lokasi pusat pelatihan. Pada saat yang sama, tantangannya adalah bagaimana memastikan metode pelatihan memenuhi kondisi yang dibutuhkan agar proses pembelajaran terjadi (*practice, feedback, self-pacing, dll.*). Disamping itu perusahaan juga dapat melakukan pendekatan *blended learning* untuk menghasilkan keseimbangan terbaik antara pelatihan berbasis teknologi yang bersifat *private* dan mandiri (*online learning*), dengan metode yang memungkinkan terjadinya interaksi di antara peserta pelatihan (*classroom learning*) (Raymond A. Noe, 2010).

Kecepatan dan besarnya perubahan yang ada di lingkungan bisnis global saat ini menghasilkan lingkungan yang kompleks dan perlu untuk dinavigasi. Organisasi tidak bisa beroperasi dengan sikap bisnis yang sama. Organisasi harus terus memperoleh pengetahuan baru dan memiliki kemampuan untuk memasukkan pengetahuan baru ke dalam strategi mereka agar tetap bertahan. Untuk memenuhi kebutuhan ekonomi global yang sangat kompetitif, setiap organisasi bisnis mengharapkan karyawan memiliki pengetahuan dan keterampilan teknologi terkini.

Oleh karena itu, untuk menumbuhkan tenaga kerja yang terlatih dan terdidik, organisasi telah menginvestasikan sumber daya yang substansial (DeRouin et al., 2005).

Investasi tersebut salah satunya adalah teknologi informasi *online learning* yang mampu mengubah cara orang mengajar dan belajar secara dramatis (Leonard dan Delacey, 2002). Mempersiapkan kursus tradisional dan menyiapkan kursus elektronik dalam banyak elemen adalah sangat mirip, namun juga sangat berbeda. Jika sasarannya adalah merancang desain *e-learning* yang sukses, maka *e-learning* harus melibatkan kedua hal ini yaitu pemahaman pedagogi dan teknologi dalam desain (Perry, 2011), serta metodologinya (McAvinia, 2016).

Jika dihubungkan dengan kondisi di PT Semen Indonesia (Persero) Tbk, maka dapat dilihat dari Grafik I.1 bahwa kondisi persaingan dalam industri persemenan khususnya di Negara Republik Indonesia semakin hari semakin bertambah sengit. Berdasarkan *Annual Report* Tahun 2016 Asosiasi Semen Indonesia (ASI) diketahui telah berdiri dan beroperasi 13 (tiga belas) perusahaan persemenan di Indonesia dan saat ini telah bertambah menjadi 16 (enam belas) perusahaan. Berdasarkan data proyeksi *demand* dan *supply* semen di Indonesia diketahui bahwa *over supply* masih membayangi industri semen di Indonesia dengan tingkat utilisasi berkisar di angka 70%.

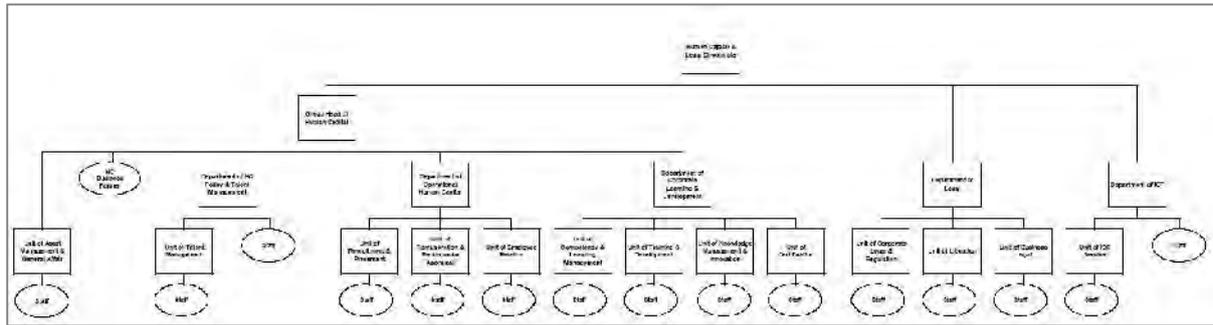


Sumber: BCG Analysis 2016

Gambar I.1 Grafik Indonesia Cement Supply-Demand Balance Tahun 2010-2020f

Dengan kondisi persaingan yang sangat kompetitif, perusahaan mengutamakan strategi *cost leadership* atau yang lebih dikenal di *internal* Semen Indonesia sebagai strategi *cost transformation*. Dalam hubungannya antara strategi *cost transformation* dengan *learning and development* adalah dibutuhkan strategi terkait *learning and development* yang efektif dan efisien yang dapat meningkatkan kompetensi karyawan untuk mendukung pencapaian kinerja. Hal tersebut menjadi tugas dan tanggung jawab manajemen di *Department of Corporate Learning & Development* (RKAP Perusahaan, 2019).

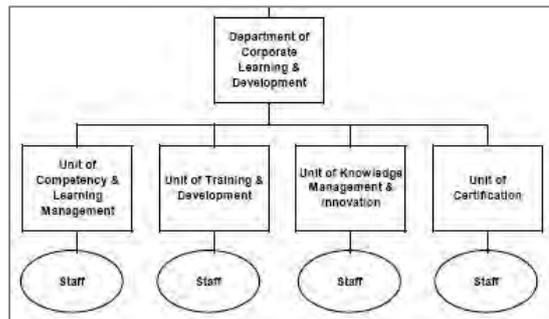
Struktur Organisasi *Human Capital & Legal Directorate* di PT Semen Indonesia (Persero) Tbk adalah sebagai berikut:



Sumber: SK Direksi No.060 Tahun 2019

Gambar I.2 Organisasi HC & Legal Directorate

Dan struktur Organisasi *Department of Corporate Learning and Development* (“CLD”) di PT Semen Indonesia (Persero) Tbk adalah sebagai berikut:



Sumber: SK Direksi No.060 Tahun 2019

Gambar I.3 Struktur Organisasi Department of CLD

Tugas pokok dan fungsi dari *Department of CLD* berdasarkan SK Direksi No.060 Tahun 2019 adalah sebagai berikut:

Memimpin, merencanakan, mengkoordinasikan, mengawasi, dan mengevaluasi seluruh kegiatan terkait dengan pengelolaan kompetensi dan sistem pembelajaran, pelatihan dan pengembangan pegawai, sertifikasi, serta knowledge management dan inovasi, antara lain:

1. Mengarahkan, mengkoordinasikan, menetapkan, dan mengevaluasi katalog kompetensi dan pembelajaran yang dibutuhkan organisasi sebagai acuan pengembangan untuk seluruh pegawai HoldCo dan Anak Perusahaan semen.
2. Mengarahkan, mengkoordinasikan, menetapkan, dan mengevaluasi desain kompetensi dan desain pembelajaran untuk seluruh pegawai SI Group.
3. Mengarahkan, mengkoordinasikan, menetapkan, dan mengevaluasi kurikulum, silabus, dan judul pelatihan / modul pembelajaran untuk pengembangan pegawai SI Group.
4. Mengarahkan, mengkoordinasikan, menetapkan, dan mengevaluasi kegiatan asesmen kompetensi untuk seluruh pegawai SI Group.
5. Mengarahkan, mengkoordinasikan, menetapkan, dan mengevaluasi pengelolaan Lembaga Sertifikasi Profesi SI Group.
6. Mengarahkan, mengkoordinasikan, menetapkan, dan mengevaluasi sertifikasi pegawai SI Group, termasuk diantaranya profesi–profesi pendukung seperti instruktur atau fasilitator, coach, dan mentor.
7. Mengarahkan, mengkoordinasikan, menetapkan, dan mengevaluasi Learning and Development dan Leadership Development Program untuk seluruh pegawai SI Group.
8. Mengarahkan, mengkoordinasikan, menetapkan, dan mengevaluasi aktivitas pembelajaran pegawai HoldCo. Mengarahkan, mengkoordinasikan, menetapkan, dan mengevaluasi knowledge management organisasi (khususnya diluar bidang engineering) untuk seluruh SI Group.
9. Mengelola program implementasi knowledge management dalam ruang lingkup SI Group.

Dimana Strategi *Learning and Development (06 learning principles)* di PT Semen Indonesia (Persero) Tbk berdasarkan RKAP Perusahaan Tahun 2019 adalah sebagai berikut:

1. *Learning based on Competency*

Kompetensi menjadi dasar atau pedoman kebutuhan dalam Pembelajaran di Perusahaan.

2. *70:20:10 Learning Method*

Penyelenggaraan Pembelajaran di SMIG dapat dilaksanakan dalam metode atau bentuk; *Formal Learning, Social Learning dan Experiential Learning*.

3. *Blended Learning Model 4.0*

Kombinasi antara *Digital Learning* dan *Classroom Learning* menjadi media strategis pendukung kelancaran *delivery* kegiatan pembelajaran di Perusahaan.

4. *Leader as HR Manager*

Pimpinan merupakan “*catalysts & servants*” dalam pembelajaran di SMIG yang memiliki peran: penyusunan *individual development plan, monitoring*, dan evaluasi pembelajaran.

5. *Reciprocal Learning*

Karyawan memiliki peran timbal-balik dalam proses pembelajaran di SMIG, yaitu dapat sebagai pembelajar dan dapat juga sebagai pengajar.

6. *Realize the Cost Transformation*

Alignment antara strategi *learning and development* dengan strategi *cost leadership* di PT Semen Indonesia (Persero) Tbk.

Department of Corporate Learning and Development PT Semen Indonesia (Persero) Tbk sebagai *Holding Company* bertanggung jawab dalam menetapkan

kebijakan terkait desain *learning and development* untuk diterapkan di Anak Perusahaan semen maupun non semen. Sehingga fokus kegiatan Anak Perusahaan adalah dalam hal operasional *learning and development* (RKAP Perusahaan, 2019).

Metode pembelajaran yang dilaksanakan saat ini di PT Semen Indonesia (Persero) Tbk didominasi oleh *classroom learning* di lima lokasi *Learning Center* yaitu di kota Padang, Narogong, Gresik, Tuban, dan Pangkep yang dilaksanakan oleh pihak Diklat di masing-masing lokasi sesuai Gambar I.3 sebagai berikut:



Sumber: Data Department of CLD Th 2019

Gambar I.4 Regional Learning Center

Dimana jumlah kelas dan peserta *classroom learning* di beberapa lokasi tersebut adalah sebagai berikut:

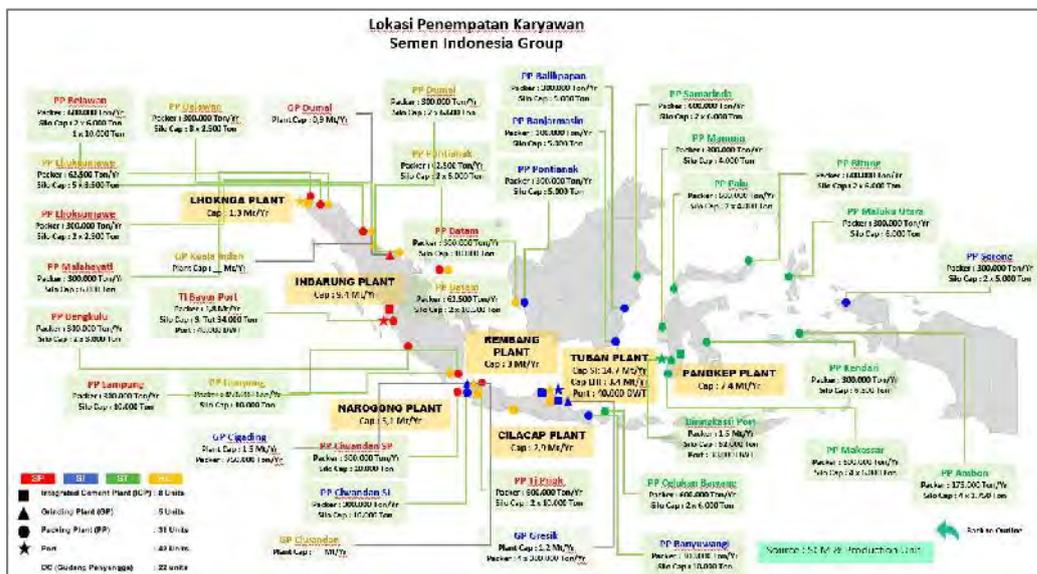


Sumber: Data Department of CLD Th 2019

Gambar I.5 Classroom Learning SMIG Tahun 2018

Classroom learning dapat dilaksanakan jika proses pembelajaran benar-benar membutuhkan kehadiran peserta untuk melaksanakan *role play* dan *simulation*. Dengan kemajuan zaman, maka seharusnya kondisi pembelajaran yang tidak membutuhkan praktik secara langsung dilapangan dapat dilakukan secara *online* dengan memanfaatkan kemajuan teknologi informasi dan komunikasi (Raymond A. Noe, 2010).

Berdasarkan Gambar I.5 diketahui bahwa lokasi kerja karyawan Semen Indonesia Group tidak hanya berada di lokasi *Learning Center* berada, tetapi tersebar di seluruh lokasi di Indonesia. Area kerja karyawan juga tidak hanya terkonsentrasi di satu atau dua titik namun tersebar diseluruh wilayah Indonesia. Sehingga dibutuhkan proses pembelajaran dan pengembangan kompetensi yang efektif dan efisien untuk mendukung peningkatan kinerja karyawan sesuai dengan kebutuhan bisnis.



Sumber: Data SCM PT Semen Indonesia, Maret 2019

Gambar I.6 Lokasi Kerja Karyawan Semen Indonesia Group

Terkait demografi, diketahui dari Tabel I.1 bahwa data Demografi usia karyawan di Semen Indonesia Group (PT Semen Indonesia, PT Semen Padang, PT

Semen Gresik, dan PT Semen Tonasa) berdasarkan Generasinya yaitu terdiri atas 43% *Millennial* atau Gen Y (Rentang usia kelahiran Tahun 1981 – 1996), Gen X (Rentang usia kelahiran Tahun 1965 – 1980), dan *Baby Boomers* (1946-1964).

Tabel I.1

Demografi Usia Karyawan Semen Indonesia Group

Company	Gen Y (%)	Gen X (%)	Baby Boomers (%)	Total (%)
SI	36	63	1	100
SG	79	21	0	100
SP	53	42	5	100
ST	39	57	4	100
SMIG	43	54	3	100

Sumber: Data Department of HCO PT Semen Indonesia per Mei 2018

Dari data diatas diketahui bahwa usia karyawan Gen X dan *Millennial* (Gen Y) di Semen Indonesia Group hampir berbanding 1:1. Dan dalam waktu dekat para karyawan *Baby Boomers* akan masuk ke usia pensiun. Dari data demografi ini dapat diketahui bahwa dimasa yang akan datang perusahaan akan merekrut lebih banyak karyawan *millennial* untuk proses regenerasi para karyawan yang pensiun, dan dimasa yang akan datang persentase karyawan *millennial* akan lebih tinggi dibandingkan karyawan Gen X.

Telah terbukti secara biologis bahwa kapasitas mental tertentu menurun mulai usia 20 hingga usia 70 tahun. Memori jangka pendek dan kecepatan orang memproses informasi menurun seiring bertambahnya usia. Namun, seiring bertambahnya usia, pengalaman yang dimiliki dapat mengkompensasi hilangnya memori dan kecepatan

mental. Meskipun kehilangan memori dan kecepatan mental berkurang dengan kecepatan yang stabil, pada usia yang lebih tua kehilangan ingatan jauh lebih cepat terjadi karena sumber daya mental lebih terkuras dibandingkan pada usia sebelumnya. Beberapa *trainer* percaya bahwa ada tiga generasi karyawan dengan sikap yang berbeda terhadap pekerjaan dan cara yang disukai untuk belajar (Raymond A. Noe, 2010).

Baby Boomers merespons dengan baik kegiatan pelatihan interaktif – mereka menyukai kegiatan kelompok. Mereka menyukai materi pelatihan yang terorganisir dengan ikhtisar informasi dan cara mudah untuk mengakses informasi yang lebih terperinci. Dibandingkan dengan kelompok lain, mereka khususnya termotivasi untuk belajar jika mereka percaya konten pelatihan akan bermanfaat bagi mereka sendiri. *Baby boomers* perlu usaha menerjemahkan *knowledge* yang mereka miliki menjadi *skill* (Raymond A. Noe, 2010).

Gen X lebih suka lingkungan belajar mandiri. Mereka merespon dengan baik metode pelatihan yang memungkinkan mereka bekerja dengan kecepatan mereka sendiri: video, CD-ROM, dan *web-based training*. Gen X adalah pembelajar yang sangat termotivasi yang melihat pelatihan sebagai cara untuk meningkat kemampuan kerja mereka. Mereka suka belajar sambil praktek, melalui eksperimen dan umpan balik. Mereka merespon dengan baik materi pelatihan yang memberikan stimulasi visual dengan kata-kata yang relatif sedikit (Raymond A. Noe, 2010).

Meskipun mereka *techno-savvy*, *millennial* senang belajar dengan cara bekerja sendiri dan membantu orang lain. Mereka lebih suka pendekatan *blended learning* yang melibatkan *online learning* untuk mendapatkan konsep dasar, ide, dan pengetahuan yang diikuti oleh kegiatan kelompok dan praktik langsung di mana mereka bekerja dengan orang lain dalam pertanyaan, *case study*, dan *role play*. Mereka termotivasi

untuk mempelajari keterampilan dan memperoleh pengetahuan yang akan membantu membuat kehidupan kerja mereka tidak terlalu stres dan meningkatkan kesempatan kerja mereka. Mereka memberi nilai tinggi pada uang, sehingga menghubungkan pelatihan dengan insentif moneter dapat memfasilitasi pembelajaran. *Millennial* (seperti halnya Gen X) lebih suka kegiatan pelatihan yang menghibur. Pelatihan harus interaktif dan memanfaatkan musik, seni, dan game (Raymond A. Noe, 2010).

Sejalan dengan latar belakangnya, fokus penulis dalam penelitian ini adalah Pengembangan Sistem *Digital Learning* yang sesuai dengan Strategi *Learning and Development* di PT Semen Indonesia (Persero) Tbk.

1.2 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan paparan latar belakang di atas, maka dibentuklah rumusan masalah untuk penelitian ini:

Bagaimanakah Pengembangan Sistem *Digital Learning* yang sesuai dengan Strategi *Learning and Development* di PT Semen Indonesia (Persero) Tbk?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka penelitian ini mempunyai tujuan sebagai berikut :

Untuk Pengembangan Sistem *Digital Learning* yang sesuai dengan Strategi *Learning and Development* di PT Semen Indonesia (Persero) Tbk.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan teori serta menjadi dasar bagi penelitian lebih lanjut terkait *Digital Learning* dan *Learning & Development*.

1.4.2 Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat dan dapat digunakan bagi pihak pengambil keputusan untuk menambah referensi dan menambah informasi dalam penerapan kebijakan yang berhubungan dengan Pengembangan Sistem *Digital Learning* yang sesuai dengan Strategi *Learning and Development* di PT Semen Indonesia (Persero) Tbk.

1.5 Batasan Penelitian

Batasan penelitian ini adalah:

1. Pengembangan Sistem *Digital Learning* yang sesuai dengan Strategi *Learning and Development* di PT Semen Indonesia (Persero) Tbk yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah *framework* dan prinsip dasar yang dibutuhkan untuk mengembangkan Sistem *Digital Learning* yang sesuai dengan Strategi *Learning and Development* perusahaan dan
2. Pengembangan Sistem *Digital Learning* yang sesuai dengan Strategi *Learning and Development* di perusahaan adalah untuk Pelatihan Sumber Daya Manusia.

1.6 Sistematika Tesis

Adapun sistematika penulisan dalam pembuatan tesis ini adalah sebagai berikut:

BAB I. PENDAHULUAN

Bab ini berisi garis besar hal-hal yang mengantar pada pokok permasalahan yang akan dibahas dalam tesis ini, yaitu tentang latar belakang masalah, pertanyaan penelitian, tujuan dan manfaat penelitian, batasan penelitian, serta sistematika penulisan tesis.

BAB II. TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi uraian tentang landasan teori dan penelitian terdahulu terkait *Sistim Digital Learning*. Konsep-konsep tersebut didapatkan penulis dari literatur-literatur yang dijadikan kerangka penelitian dan menjadi pedoman dalam pembahasan tesis ini.

BAB III. METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini berisi rasionalitas jenis penelitian, tempat dan waktu penelitian, objek dan subjek penelitian, jenis dan teknik pengumpulan data, dan teknik pengorganisasi dan analisis data.

BAB IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi gambaran umum perusahaan yang dijadikan objek dan subjek penelitian, hasil penelitian, dan pembahasan atas permasalahan yang ada melalui uraian komparatif antara tinjauan praktis teoritis dan tinjauan faktor penentu untuk Pengembangan *Sistim Digital Learning* yang sesuai dengan Strategi *Learning and Development* di PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. Isi dari bab ini akan memadukan hasil dari pembahasan teoritis dan praktis dari pokok permasalahan tersebut diatas.

BAB V. PENUTUP

Bab ini berisi simpulan, implikasi, dan keterbatasan yang diperoleh dari hasil penelitian sebagai masukan bagi perusahaan dan juga arah bagi peneliti selanjutnya.