



### **Hak cipta dan penggunaan kembali:**

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk mengubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

### **Copyright and reuse:**

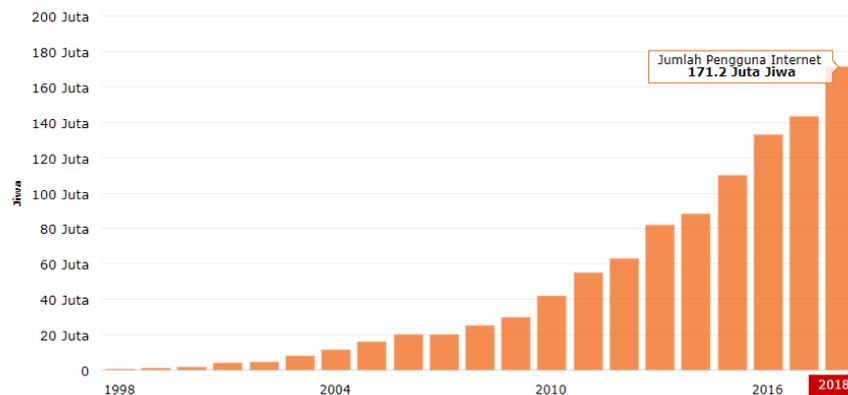
This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang

Bisnis penyedia jasa internet dan TV *cable* di Indonesia saat ini menjadi bisnis yang potensial untuk terus mengalami pertumbuhan. Hal ini disebabkan oleh peran internet yang telah menjadi kebutuhan pokok, terutama dalam berkomunikasi dan mempengaruhi hampir seluruh aspek kehidupan manusia (AN, 2019). Meningkatnya masyarakat sebagai pengguna internet sendiri merupakan hal yang wajar, mengingat internet telah menjadi aspek penting dalam kehidupan masyarakat saat ini. Adapun grafik peningkatan pengguna internet di Indonesia mulai tahun 1998 – 2018, dimana sampai tahun 2018 pengguna internet di Indonesia telah mencapai 171,2 juta jiwa penduduk Indonesia (Katadata, 2019).



Sumber: Katadata, 2019

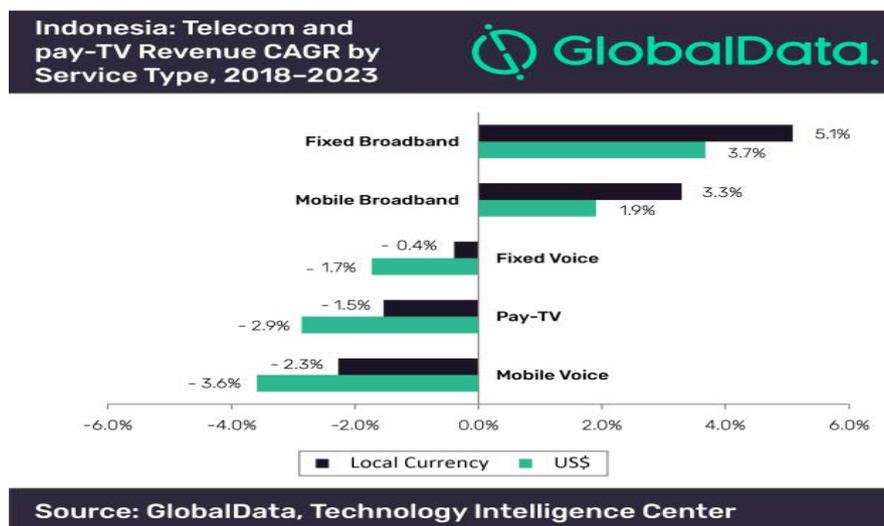
**Gambar 1.1** Petumbuhan Pengguna Internet di Indonesia

Semakin meningkatnya pengguna internet di Indonesia, maka tingkat kebutuhan akan internet berkecepatan tinggi juga mengalami peningkatan. Saat ini layanan *broadband* internet menjadi *trend* layanan yang banyak digeluti oleh para pemain bisnis penyedia jasa internet dan TV *cable*. Layanan *broadband* sendiri merupakan layanan yang merujuk pada kecepatan koneksi *transfer* data dalam internet. Dengan layanan ini, maka kecepatan *transfer* koneksi internet akan lebih cepat dibandingkan dengan layanan pada umumnya seperti *dial-up* internet (KSinergi, 2018). Namun, penetrasi untuk *fixed broadband* di Indonesia sendiri hanya mencapai 9,38% terhadap rumah tangga nasional. Angka ini sangatlah jauh dari target *fixed broadband* yang telah ditetapkan negara yakni sebesar 71% untuk rumah tangga di perkotaan dan 49% untuk rumah tangga di pedesaan (Utantoro, 2019).

Dengan penetrasi pasar *fixed broadband* yang masih rendah dan sangat jauh dari target, maka pemerintah Indonesia melakukan intervensi melalui pembangunan percepatan *fixed broadband*. Berbagai upaya telah dilakukan oleh pemerintah untuk mencapai target tersebut, diantaranya dengan regulasi, uji coba bantuan layanan penyewaan akses internet, dan uji coba penyediaan fasilitas akses *fixed broadband* (IndoTelko, 2018). Kondisi ini membuat para pemain bisnis layanan *broadband* memperluas jaringan *market* di berbagai kota di Indonesia. Selain itu, juga didukung dengan adanya penelitian yang dilakukan oleh Media Partner Asia dan dirilis pada tahun 2018. Hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa *penetrasi fixed broadband* di Indonesia diprediksi akan mengalami

perkembangan hingga mencapai 16% atau sebanyak 11,3 juta pelanggan pada tahun 2023 mendatang (Kure, 2019).

Adanya teknologi FTTH (*Fiber To The Home*) atau *home internet* juga menjadi faktor pendukung bisnis *fixed broadband internet* di Indonesia berpeluang dalam mengalami pertumbuhan yang lebih besar lagi. Dengan peluang ini, para pemain bisnis mulai berlomba – lomba untuk saling memperebutkan *market* yang dapat dijangkau (Rayana, 2018). Selain itu, diperkirakan bahwa pendapatan *fixed broadband* di Indonesia akan mengalami peningkatan sebesar 3,7% CAGR (*Compound Annual Growth Rate*) selama periode 2018 sampai dengan 2023. Peningkatan ini didorong oleh upaya pemerintah Indonesia dalam mencapai target penetrasi *fixed broadband* serta adanya investasi dari *operator* jaringan FTTH (GlobalData, 2019). Berikut merupakan gambar yang menunjukkan besaran peningkatan pendapatan *fixed broadband* di Indonesia:



Sumber: Global Data, 2019

**Gambar 1.2 Peningkatan Pendapatan *Fixed Broadband***

Selain *fixed broadband*, juga terdapat penyedia layanan TV *cable* yang semakin pesat perkembangannya di Indonesia. Saat ini, penyedia layanan TV *cable* memperluas jaringan *market* hingga ke berbagai kota di Indonesia. Menurut riset yang dilakukan oleh Media Partner Asia, penetrasi *pay TV* di Indonesia diprediksi akan mencapai 14% atau sebanyak 6,8 juta pelanggan pada tahun 2023 (Kure, 2019). Persaingan pada layanan TV *cable* di Indonesia semakin agresif, ditandai dengan beragamnya jumlah penyedia layanan TV *cable* saat ini. Melalui survey yang dilakukan oleh Jajak Pendapat (2017), terdapat beberapa layanan TV *cable* yang menjadi langganan bagi respondennya. Urutan pertama ditempati oleh Indovision, dimana sebanyak 34% responden telah menjadi pelanggan TV *cable* Indovision. Urutan kedua ditempati oleh Indihome sebanyak 24%, urutan ketiga ditempati oleh First Media sebanyak 20%, dan urutan – urutan selanjutnya ditempati oleh Big TV sebanyak 5%, TransVision sebanyak 4%, OrangeTV sebanyak 3%, serta *brand* lainnya sebanyak 10% (Jakpat, 2017). Berikut merupakan gambar yang menunjukkan beragamnya jumlah penyedia layanan TV *cable* di Indonesia:



Sumber: Jajak Pendapat, 2017

### Gambar 1.3 Layanan TV *Cable* Indonesia

Semakin ketatnya persaingan bisnis penyedia jasa internet dan TV *cable* saat ini membuat para pemain bisnis semakin sengit untuk memperebutkan pasar yang ingin dijangkau. Para pemain bisnis tersebut diantaranya First Media dan Bolt dari Lippo Group, IndiHome dari Telkom Group, MNC Play dari MNC Group, MyRepublic dari Sinar Mas Land Group. Setiap pemain bisnis secara aktif saling berlomba untuk menawarkan layanan maupun produk yang menarik dari berbagai aspek pada konsumennya (Wulandari, 2017). Dalam persaingannya, para pemain bisnis juga saling berlomba untuk menjadi perusahaan yang paling inovatif dan yang terpenting menjadi pilihan utama bagi konsumen. Salah satu perusahaan yang berhasil dalam meraih berbagai penghargaan sebagai bukti nyata performanya adalah First Media, yang merupakan *brand* dari perusahaan Link

Net. Adapun penghargaan yang berhasil diraih oleh First Media yaitu *WOW Brand* tahun 2019 untuk kategori *Pay TV* (Kure, 2019). Pada penghargaan ini, First Media berhasil membuktikan konsistensinya sebagai brand *recommended*. Selain itu, First Media juga berhasil meraih *Diamond Award* untuk kategori *Internet Service Provider* pada ajang *Service Quality Award (SQA) 2019* (Sutriyanto, 2019).

Link Net dengan *brand* First Media merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dalam penyediaan jasa internet dan *TV cable*. Dengan konsumen yang semakin berkembang, membuat permintaan akan produk terbaik yang lebih beragam dan berkualitas juga semakin tinggi. Dalam menyikapi hal ini, Link Net terus melakukan investasi pada produk maupun jasa yang dihasilkannya. Link Net sendiri telah menambahkan produk berupa 4 layanan *streaming* video yang dapat digunakan oleh konsumennya. Layanan tersebut meliputi *HOOQ*, *CatchPlay*, *HBO Go*, dan *beIN Sports*. Selain itu, Link Net juga terus melakukan ekspansi jaringan, dibuktikan dengan dibuatnya jaringan *Java Fiber Backbone* yang melintasi 43 kota. Melalui ekspansi jaringan ini, Link Net telah memaksimalkan pengalaman pelanggan menjadi lebih baik lagi (Link Net, 2018).

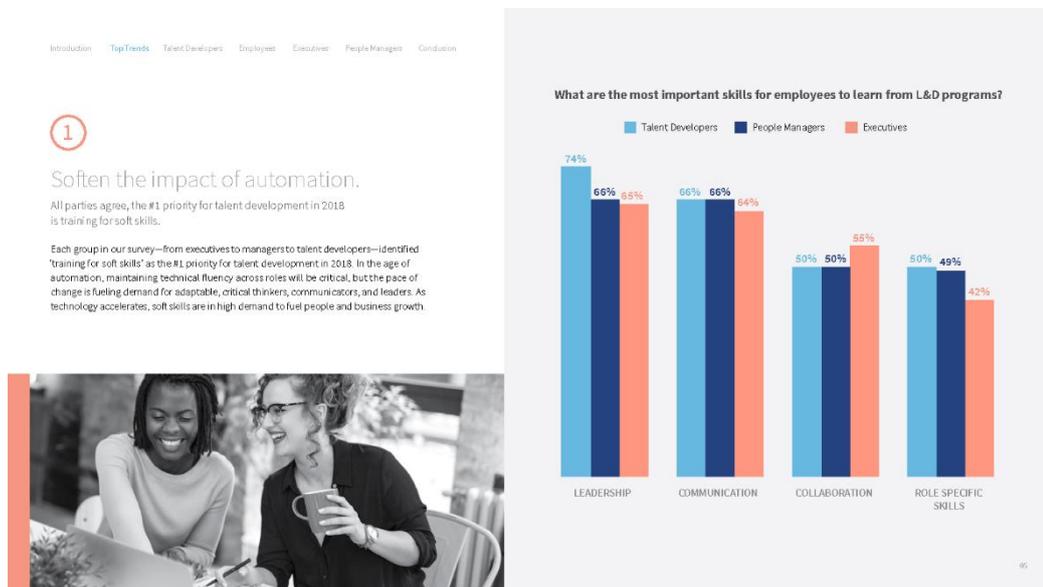
Selama 4 tahun terakhir, Link Net telah memberikan kontribusi pada pemenuhan kebutuhan masyarakat melalui rangkaian produk maupun jasa yang dihasilkannya. Pada tahun 2014, Link Net hadir sebagai perusahaan yang fokus dalam pembangunan konektivitas data di Indonesia. Melalui konektivitas ini, Link Net mampu membuat masyarakat memperoleh akses pertukaran data secara mudah (Link Net, 2014). Memasuki era konvergensi pada tahun 2015, Link Net

telah memberikan kontribusinya melalui pengembangan konvergensi teknologi *multimedia convergence services*. Pada era konvergensi, terjadi penyatuan atau pengintergrasian beberapa fungsi teknologi (*multi-function*) yang telah meningkatkan mutu layanan multimedia dan mampu memenuhi kebutuhan akan layanan *digital* konsumen di Indonesia (Link Net, 2015). Pada tahun 2016, Link Net terus berinovasi dan memperluas penawaran akan produk maupun jasanya. Link Net untuk pertama kalinya meluncurkan layanan internet *broadband* dengan jaringan FTTH (*Fiber To The Home*). Alhasil, Link Net mengalami pertumbuhan yang pesat dan berkelanjutan, dimana memberikan keuntungan bagi para pemegang saham perusahaan (Link Net, 2016). Pada tahun 2017, Link Net menghidupkan momentum layanan *broadband*, dimana permintaan akan layanan *platform* video semakin tinggi. Kondisi tersebut membuat Link Net terus bertumbuh dan memperluas jaringannya di tahun 2018 hingga saat ini (Link Net, 2018).

Seluruh pencapaian Link Net selama 4 tahun terakhir, tidak terlepas dari peran sumber daya manusia yang dimiliki. Sumber daya manusia merupakan *asset* penting bagi perusahaan yang harus dikelola dengan baik. Adapun pengertian manajemen sumber daya menurut Armstrong (2014) yaitu memperhatikan semua aspek tentang bagaimana orang dipekerjakan dan dikelola dalam organisasi. Link Net percaya bahwa perusahaan akan mengalami keberhasilan serta pertumbuhan yang berkelanjutan dengan memiliki sumber daya manusia yang berkarakter dan berkompotensi tinggi. Dengan demikian, sumber daya manusia yang ada menjadi *strategic business partner* bagi perusahaan Link Net (Link Net, 2018).

Dalam mengelola sumber daya manusia, Link Net melakukan berbagai aktivitas agar perusahaan mampu menjadi pilihan tempat bekerja bagi karyawan (*Employer of Choice*). Salah satu aktivitas yang diterapkan oleh Link Net adalah *training* dan *development* (Link Net, 2018). Adapun pengertian *training* menurut Dessler (2013) adalah proses megajarkan keterampilan yang dibutuhkan oleh karyawan baru atau yang ada sekarang untuk menjalankan pekerjaannya. Dalam hal ini, atasan bertanggungjawab atas tipe pelatihan yang dibutuhkan karyawannya, kapan pelatihan tersebut dibutuhkan, dan bentuk pelatihan yang harus dilakukan (Robbins & Coulter 2018).

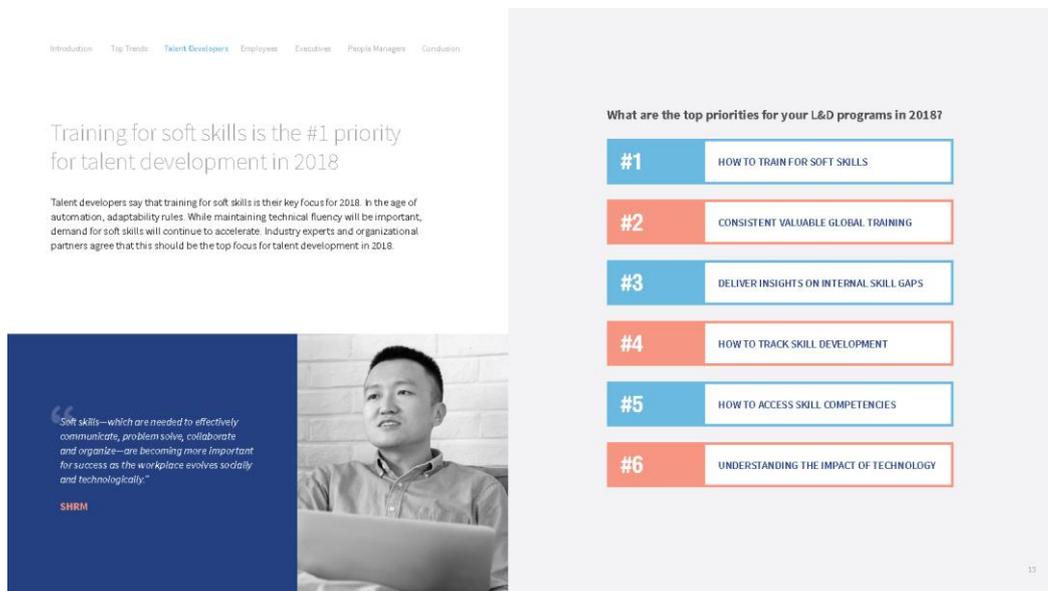
Pada divisi *Human Resource* Link Net, terdapat *Learning and Development Department* yang berperan dalam pengembangan seluruh karyawan. Pengembangan ini berbasis pada kompetensi yang telah dibuat sesuai dengan standar yang ditetapkan. Kompetensi tersebut termasuk kompetensi *leadership* dan *managerial*, dimana pelatihan yang diberikan pada karyawan merupakan pelatihan *soft skills* (Link Net, 2018). Berdasarkan survey Linked-In yang dilakukan oleh Spar et al. (2018), *leadership* menempati urutan pertama atas *skills* yang dianggap paling penting untuk dimiliki oleh karyawan. Data tersebut mendukung bahwa *leadership competency* memang diperlukan karyawan dan perlu menjadi *competency basis* untuk pengembangan karyawan di perusahaan. Berikut merupakan gambar atas survey yang telah dilakukan:



Sumber: LinkedIn, 2018

**Gambar 1.4** *The Most Important Skills for Employees to Learn*

Selain itu, survey yang dilakukan oleh Spar et al. (2018) pada *talent developers* menyatakan bahwa terdapat 6 prioritas utama untuk program *learning and development*. Dalam hal ini, yang dimaksud dengan *talent developers* ialah 1200 *talent development professionals* secara global yang menjadi responden untuk survey LinkedIn. Keenam prioritas untuk program *learning and development* tersebut meliputi *how to train for soft skills*, *consistent valuable global training*, *deliver insights on internal skill gaps*, *how to track skill development*, *how to access skill competencies*, dan *understanding the impact of technology* (Spar et al., 2018). Dengan demikian, diperoleh bahwa bagaimana melatih *softskills* karyawan merupakan prioritas pertama yang perlu dilakukan oleh *learning and development* di perusahaan atau organisasi. Berikut merupakan gambar atas survey yang telah dilakukan:



Sumber: LinkedIn, 2018

### **Gambar 1.5 Top Priorities for Learning & Development**

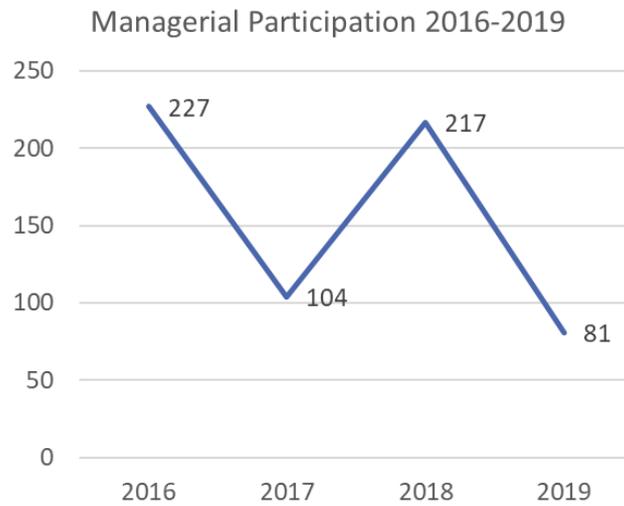
Penulis memperoleh data mengenai tingkat partisipasi untuk pelatihan *soft skills leadership* dan *managerial* selama empat tahun terakhir di PT Link Net, Tbk. Berdasarkan data tersebut, pada pelatihan *leadership* tahun 2015 diikuti oleh 164 peserta. Kemudian, di tahun 2016 mengalami peningkatan menjadi 254 peserta. Adapun di tahun 2017, peserta yang mengikuti pelatihan *leadership* mengalami penurunan yang sangat jauh menjadi 73 peserta. Namun, pada tahun 2018 kembali mengalami peningkatan yang tidak terlalu signifikan yakni menjadi 103 peserta. Setelah itu, di tahun 2019 terhitung hingga bulan Mei, terdapat 108 peserta yang berpartisipasi dalam pelatihan *leadership*. Berikut merupakan gambar mengenai data tingkat partisipasi pelatihan *soft skills leadership* yang peneliti peroleh:



Sumber: Data Perusahaan, 2019

**Gambar 1.6 Link Net Leadership Training Participation**

Sementara, pada pelatihan *soft skills managerial* yang dimulai sejak tahun 2016, terdapat 227 peserta yang mengikuti pelatihan tersebut. Jumlah ini mengalami penurunan yang cukup signifikan di tahun 2017 yakni menjadi 104 peserta. Kemudian, di tahun 2018 terjadi peningkatan kembali menjadi 217 peserta, meskipun tidak sebanyak tahun 2016. Pada tahun 2019 terhitung hingga bulan Mei, pelatihan *managerial* berhasil diikuti oleh 81 orang. Dari data yang diperoleh tersebut, dapat disimpulkan bahwa perusahaan belum mampu untuk mempertahankan tingkat partisipasi pelatihan *soft skills* agar tidak mengalami penurunan yang terlalu signifikan. Adapun peningkatan yang dihasilkan juga belum mampu untuk memenuhi *competency gap* yang ada di perusahaan. Masih terdapat *competency gap* yang seharusnya dipenuhi oleh karyawan, akan tetapi pada faktanya belum terpenuhi. Berikut merupakan gambar mengenai data tingkat partisipasi pelatihan *soft skills managerial* yang peneliti peroleh:



Sumber: Data Perusahaan, 2019

**Gambar 1.7 Link Net Managerial Training Participation**

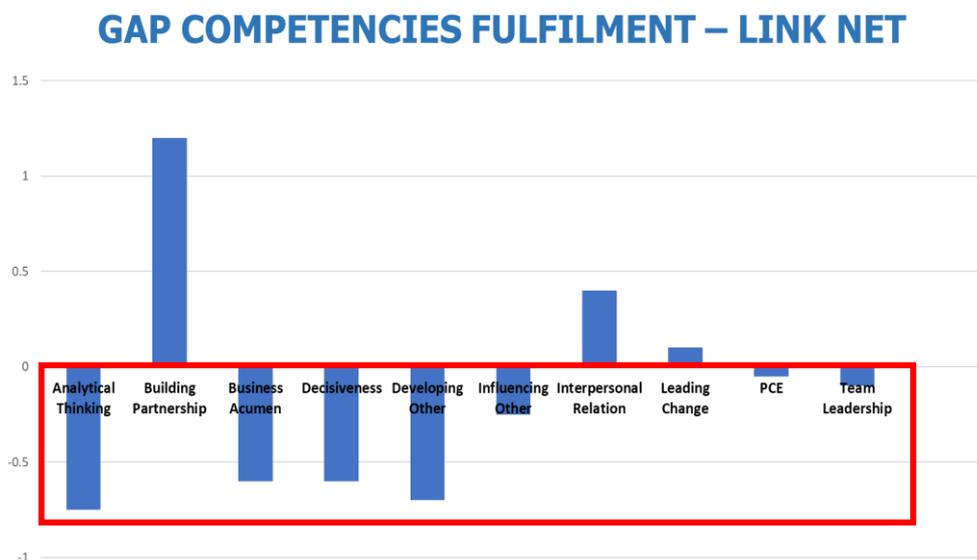


Sumber: Data Perusahaan, 2019

**Gambar 1.8 Link Net Leadership & Managerial Training Participation**

Terdapatnya *competency gap leadership* dan *managerial* yang seharusnya dipenuhi oleh karyawan, membuktikan bahwa peran pelatihan serta

pengembangan belum cukup membantu dalam pemenuhan kompetensi tersebut. Dari data perusahaan yang peneliti peroleh, untuk *competency gap leadership*, terdiri dari *decisiveness*, *developing other*, *influencing other*, dan *team leadership*. Sedangkan *competency gap managerial* terdiri dari *analytical thinking*, *business acumen*, dan PCE (*Planning, Coordination, & Execution*) (Link Net, 2018). Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan yang diberikan oleh *learning and development* perusahaan belum mampu untuk membantu karyawan dalam pemenuhan kompetensi yang seharusnya. Berikut merupakan gambar atas *competency gap leadership* dan *managerial* yang peneliti peroleh:



Sumber: Data Perusahaan, 2019

**Gambar 1.9 Link Net Competency Gap Leadership & Managerial**

Dengan adanya *competency gap*, maka peran pelatihan yang telah diberikan pada karyawan belum efektif. Adapun pengertian *training effectiveness* pada dasarnya menurut Manna dan Biswas (2018) ialah evaluasi yang memeriksa

apakah tingkat pelatihan meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan perilaku karyawan di organisasi. Terdapat pendekatan dua arah yang dapat dilakukan untuk mengetahui efektivitas pelatihan. Pertama, dengan memastikan efektivitas dari pelatihan itu sendiri melalui kegiatan perancangan, pengembangan, hingga penggunaan metodologi atau cara penyampaian pelatihan. Kedua, melakukan penilaian terhadap efektivitas pelatihan. Dalam hal ini, perusahaan dapat melakukan peninjauan berkala atas pelatihan yang telah selesai dilaksanakan (Life Science Training Institute, 2016).

Selain masih adanya *competency gap* di perusahaan, juga didukung dengan hasil *in depth interview* yang peneliti lakukan. Berdasarkan *in depth interview* tersebut, 8 dari 10 karyawan mengatakan bahwa pelatihan *soft skills* yang diberikan perusahaan belum efektif. Karyawan belum merasakan manfaat secara *real* dari pelatihan *soft skills* yang diberikan untuk pekerjaan mereka. Padahal, pelatihan *soft skills* yang ada seharusnya mampu memberikan kontribusi pada pekerjaan mereka sebagai praktisi di perusahaan. Rata – rata karyawan yang menjadi narasumber peneliti mengatakan bahwa kontribusi pelatihan *soft skills* sangat minim, bahkan ada yang mengatakan bahwa tidak ada dampaknya sama sekali terhadap peningkatan performa pekerjaan. Karyawan juga merasa bahwa pelatihan *soft skills* yang diberikan kurang relevan dengan bagian pekerjaannya. Pelatihan yang diberikan belum sesuai dengan kebutuhan akan kompetensi karyawan yang seharusnya, sehingga pelatihan belum dapat dikatakan sebagai pelatihan yang efektif.

Efektivitas pelatihan di perusahaan juga ditentukan oleh niat karyawan untuk mengaplikasikan pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh dari pelatihan pada pekerjaannya (*intention to transfer training*). Menurut Machin dan Fogarty (2003) dalam Al Swidi dan Yahya (2017), persepsi peserta pelatihan pada kegiatan – kegiatan yang memunculkan niatan atau intensi, berhubungan dengan penerapan pelatihan, dimana pada hubungan tersebut menginformasikan tentang efektivitas dari pelatihan. Para peserta pelatihan dapat memilih untuk menerapkan atau tidak menerapkan apa yang telah mereka pelajari dari pelatihan pada pekerjaannya. Dengan demikian, *intention to transfer training* menjadi penentu dari perilaku para peserta dalam pilihan untuk menerapkan apa yang telah didapatkan selama pelatihan (Cheng et al., 2015).

Terkait dengan hasil in *depth interview*, 8 dari 10 *interviewee* mengatakan bahwa pelatihan belum efektif, sehingga disimpulkan bahwa karyawan tidak memiliki intensi atau niatan untuk menerapkan apa yang telah didapatkan selama pelatihan pada pekerjaannya. Menurut karyawan, pelatihan *soft skills* yang diberikan terlalu bersifat *general* dan tidak merujuk pada satu spesifikasi terkait pekerjaan yang dilakukan. Selain itu, intensi dari karyawan juga terhalang dikarenakan intensitas dari pelatihan *soft skills* yang diberikan juga terbatas. Karyawan yang merupakan narasumber peneliti juga merasakan bahwa pelatihan *soft skills* yang diberikan tidak terdapat tindakan atau aksi lanjutan yang seharusnya bisa dilakukan. Karena menurut karyawan, untuk menanamkan pelatihan *soft skills* yang didapat, baik karakter maupun keterampilan pada pekerjaan, karyawan memerlukan adanya aktivitas berkelanjutan. Dalam hal ini,

karyawan merasa bahwa setelah mengikuti pelatihan, semua telah selesai begitu saja. Sehingga, tidak ada intensi untuk menerapkan apa yang diperoleh terkait pengembangan *soft skills* pada pekerjaannya.

Intensi atau niatan untuk menerapkan keterampilan, pengetahuan, maupun perubahan perilaku dari pelatihan pada pekerjaan dipengaruhi oleh faktor diri yakni *self efficacy*. Menurut Facticeau et al. (1995) dalam Sahoo dan Mishra (2018), *self efficacy* merujuk pada kepercayaan diri peserta pelatihan dalam mempelajari dan menguasai konsep baru. Individu dengan *self efficacy* yang tinggi, menetapkan tujuan yang lebih menantang dan menunjukkan rasa *excitement* yang lebih tinggi dalam menerapkan apa yang telah dipelajari pada pekerjaannya (Locke & Latham, 2002 dalam Sahoo & Mishra, 2018). *Self efficacy* dapat bertindak sebagai motivasi diri sebagaimana orang merasa bahwa mereka memiliki tingkat keterampilan yang tinggi, dan akibatnya mereka akan termotivasi dalam menetapkan tujuan maupun berupaya dalam mengatasi hambatan yang mereka hadapi (Bandura 2001 dalam Vignoli et al., 2018). Dengan demikian, *self efficacy* menjadi salah satu faktor yang menentukan bagaimana intensi atau niatan peserta pelatihan dalam mengaplikasikan apa yang didapat selama pelatihan pada pekerjaannya secara nyata.

Berdasarkan informasi yang peneliti dapatkan melalui *in depth interview*, 8 dari 10 karyawan belum memiliki keyakinan diri untuk mampu mempelajari maupun menguasai pelatihan *soft skills* yang diikuti. Karyawan memiliki rasa minder dan tidak percaya diri akan kemampuannya dalam mengikuti pelatihan yang diberikan. Bahkan, terdapat karyawan yang sejak awal sudah berkeyakinan

bahwa pelatihan tidak akan memberikan efek apapun pada pekerjaannya. Peneliti juga mendapatkan informasi bahwa karyawan belum memiliki keyakinan dimana pelatihan *soft skills* yang diikuti akan meningkatkan performanya di pekerjaan. Di sisi lain, pelatihan *soft skills* yang diberikan seharusnya mampu berkontribusi secara maksimal dalam membantu karyawan mengatasi masalah yang ditemui pada pekerjaannya. Namun, hasil *in depth interview* menunjukkan bahwa karyawanpun tidak memiliki keyakinan akan peran pelatihan untuk mampu membantunya mengatasi masalah yang ada. Dengan ketidakpercayaan yang telah disebutkan, mempengaruhi intensi atau niatan karyawan untuk mengaplikasikan apa yang didapatkan dari pelatihan *soft skills* pada pekerjaannya.

Selain *self efficacy* yang merujuk pada keyakinan diri, intensi untuk menerapkan pengetahuan, keterampilan, maupun perubahan perilaku yang diperoleh dari pelatihan pada pekerjaan juga dipengaruhi oleh *learning style*. *Learning style* bergantung pada tingkat pendidikan dan keterampilan peserta pelatihan, dimana keduanya akan membantu dalam menentukan efektivitas dari pelatihan (Al-Swidi & Yahya, 2017). Adapun definisi *learning style* menurut Honey dan Mumford (1992) dalam Yousef (2018), ialah sebuah penjelasan atas sikap dan perilaku yang menentukan preferensi cara belajar seseorang. Dalam mengikuti pelatihan, tiap peserta memiliki latar belakang pendidikan, keterampilan, maupun pengalaman yang berbeda – beda. Sehingga, penting bagi penyelenggara pelatihan untuk mengetahui bagaimana latar belakang cara belajar peserta agar pelatihan yang diberikan dapat menjadi pelatihan yang efektif.

Melalui *in depth interview* yang peneliti lakukan, ditemukan kesenjangan terkait *learning style* yang diinginkan karyawan dengan yang terjadi saat pelatihan. Secara umum, 8 dari 10 karyawan merasa bahwa *learning style* yang dilakukan selama pelatihan belum sesuai dengan yang seharusnya. Mereka menganggap bahwa sebagai praktisi di perusahaan, tidak memerlukan terlalu banyak teori yang kompleks. Namun, mereka lebih membutuhkan praktek langsung seperti diskusi dan *role play*. Di sisi lain, *learning and development* perusahaan dalam menyelenggarakan pelatihan *soft skills* sudah memberikan diskusi untuk membahas kasus tertentu maupun *role play*. Akan tetapi, berdasarkan *in depth interview* yang dilakukan, peneliti mendapatkan informasi bahwa masih kurangnya praktek tersebut, topik dan bahan diskusi juga dirasa kurang *essential* dan kurang relevan dengan permasalahan yang secara nyata terjadi di pekerjaan karyawan, serta masih terlalu banyak penjelasan teoritis saja. Karyawan juga merasakan bahwa terdapat materi – materi dari pelatihan *softskills* yang kurang *fresh*, dalam artian karyawan tanpa mengikuti pelatihanpun sudah pernah mendengar dan tahu akan materi tersebut. Pada saat pelatihanpun, karyawan banyak mendengarkan presentasi dan mencatat hal – hal penting dari presentasi. Selain itu, karyawan juga kurang memahami tujuan sebenarnya dari *role play* yang dilakukan, sehingga terkesan dipaksakan untuk memperoleh intisari dari praktek tersebut. Ketidaksesuaian dari *learning style* yang peneliti temukan membuat karyawan tidak memiliki niatan untuk menerapkan hasil pelatihan yang didapatkan pada pekerjaannya.

Faktor lain yang mempengaruhi intensi atau niatan karyawan dalam menerapkan pengetahuan, keterampilan, maupun perubahan perilaku dari pelatihan pada pekerjaannya ialah dukungan atasan atau *supervisor support*. Menurut Facticeau et al. (1995) dalam Arefin dan Islam (2018), dukungan utama berasal dari atasan dan rekan kerja, namun dalam penerapan pelatihan pada pekerjaan, dukungan atasan merupakan dukungan yang paling penting atas berbagai bentuk dukungan lainnya. Dukungan atasan memerlukan adanya diskusi, dorongan, penghargaan, *coaching*, dan pemberian kesempatan untuk penerapan keterampilan yang diperoleh pada pekerjaan (Burke & Hutchins, 2008 dalam Arasanmi, 2018). Dengan demikian, efektivitas pelatihan secara signifikan berkaitan dengan dukungan atasan, dimana dukungan atasan memainkan peran penting dalam menentukan efektivitas dari pelatihan yang dilakukan (Tennant et al., 2002 dalam Al-Swidi & Yahya, 2017).

Hasil *in depth interview* yang telah dilakukan menunjukkan bahwa 8 dari 10 karyawan belum merasa mendapatkan dukungan dari atasan dalam mengikuti maupun mengimplementasikan hasil pelatihan. Atasan karyawan kurang mendorong, kurang memotivasi dan jauh lebih mementingkan terselesaikannya pekerjaan karyawan, sehingga tidak memiliki *concern* yang besar untuk pelatihan. Dalam hal ini, pelatihan hanya dijadikan sebagai formalitas yang memang wajib untuk diikuti oleh karyawan. Atasan juga kurang memberikan pengakuan bagi karyawan ketika menerapkan hal – hal positif yang didapat dari pelatihan *soft skills* pada pekerjaannya. Dalam hal ini, atasan kurang menindaklanjuti hasil pelatihan yang didapatkan oleh karyawan atau dengan kata lain setelah mengikuti

pelatihan dan memperoleh pengetahuan maupun keterampilan, atasan lebih bersikap pasif serta kurang membantu karyawan ketika mengalami masalah sekalipun. Menurut karyawan secara umum, atasan kurang memberikan apresiasi dan *feedback* pada karyawan setelah selesai mengikuti pelatihan. Sehingga dari hal tersebut, karyawan memiliki keraguan untuk menerapkan apa yang telah didapatkan selama pelatihan pada pekerjaannya.

Berdasarkan beberapa hal yang telah disebutkan di atas, yaitu adanya *competency gap leadership* dan *managerial*, ketidakyakinan atau ketidakpercayaan diri terkait pelatihan yang diikuti, masih terdapatnya ketidaksesuaian cara belajar yang diharapkan saat pelatihan dengan yang sesungguhnya dilakukan, kurangnya dukungan, baik berupa dorongan, motivasi, apresiasi, dan *feedback* dari atasan pada karyawan, serta kurangnya intensi atau niatan dari karyawan untuk menerapkan pengetahuan maupun keterampilan pelatihan pada pekerjaan, membuat peneliti tertarik untuk mengetahui apakah faktor – faktor tersebut mempengaruhi efektivitas pelatihan. Oleh karena itu, peneliti memilih topik penelitian “**Analisis Pengaruh *Self Efficacy, Learning Style, dan Supervisor Support* terhadap *Intention to Transfer Training*, serta Implikasinya pada *Soft Skills Training Effectiveness*: Telaah pada Karyawan PT Link Net, Tbk**”

## **1.2 Rumusan Masalah dan Pertanyaan Penelitian**

Dari latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa pelatihan *soft skills leadership* dan *managerial* yang ada di perusahaan belum efektif. Hal ini dibuktikan dengan masih terdapatnya

*competency gap leadership* dan *managerial*, serta didukung dengan hasil *in depth interview* yang peneliti lakukan pada 10 karyawan perusahaan. Secara umum, hasil *in depth interview* menunjukkan bahwa kontribusi pelatihan *soft skills* untuk pekerjaan karyawan masih sangat minim, kurang relevannya pelatihan *soft skills* dengan bagian pekerjaan karyawan, serta masih kurang sesuainya pelatihan *soft skills* dengan kebutuhan kompetensi karyawan. Di samping pelatihan *soft skills* yang tidak efektif, juga terdapat ketidakyakinan diri karyawan terkait pelatihan *soft skills*, ketidaksesuaian cara belajar yang dilakukan saat pelatihan *soft skills*, serta kurangnya dukungan dari atasan menjadi faktor – faktor yang mempengaruhi bagaimana niat atau intensi karyawan untuk menerapkan hasil pelatihan *soft skills*, yang berujung pada ketidakefektivan dari pelatihan *soft skills* yang diikuti. Dengan demikian, hal ini menjadi permasalahan yang dapat dipecahkan dengan menjawab beberapa pertanyaan berikut.

1. Apakah *self efficacy* memiliki pengaruh positif terhadap *intention to transfer training* karyawan PT Link Net, Tbk ?
2. Apakah *learning style* memiliki pengaruh positif terhadap *intention to transfer training* karyawan PT Link Net, Tbk ?
3. Apakah *supervisor support* memiliki pengaruh positif terhadap *intention to transfer training* karyawan PT Link Net, Tbk ?
4. Apakah *intention to transfer training* memiliki pengaruh positif terhadap *training effectiveness* karyawan PT Link Net, Tbk ?
5. Apakah *intention to transfer training* memediasi pengaruh antara *self efficacy* terhadap *training effectiveness* karyawan PT Link Net, Tbk ?

6. Apakah *intention to transfer training* memediasi pengaruh antara *supervisor support* terhadap *training effectiveness* karyawan PT Link Net, Tbk ?
7. Apakah *intention to transfer training* memediasi pengaruh antara *learning style* terhadap *training effectiveness* karyawan PT Link Net, Tbk ?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dan pertanyaan penelitian yang sudah diuraikan sebelumnya, maka penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mengetahui pengaruh positif *self efficacy* terhadap *intention to transfer training* karyawan PT Link Net, Tbk.
2. Mengetahui pengaruh positif *learning style* terhadap *intention to transfer training* karyawan PT Link Net, Tbk.
3. Mengetahui pengaruh positif *supervisor support* terhadap *intention to transfer training* karyawan PT Link Net, Tbk.
4. Mengetahui pengaruh positif *intention to transfer training* terhadap *training effectiveness* karyawan PT Link Net, Tbk.
5. Mengetahui apakah *intention to transfer training* memediasi pengaruh antara *self efficacy* terhadap *training effectiveness* karyawan PT Link Net, Tbk.
6. Mengetahui apakah *intention to transfer training* memediasi pengaruh antara *supervisor support* terhadap *training effectiveness* karyawan PT Link Net, Tbk.
7. Mengetahui apakah *intention to transfer training* memediasi pengaruh antara *learning style* terhadap *training effectiveness* karyawan PT Link Net, Tbk.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Dengan melakukan penelitian, peneliti berharap agar penelitian ini dapat memberikan manfaat. Adapun manfaat dari penelitian yang dilakukan adalah:

##### **1. Manfaat Akademis**

Bagi kalangan akademis di Universitas Multimedia Nusantara maupun bagi masyarakat umum, penelitian ini memberikan pengetahuan, informasi, wawasan serta dapat dijadikan sebagai referensi penelitian lebih lanjut terkait *soft skills training effectiveness* di suatu perusahaan.

##### **2. Manfaat Praktis**

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi perusahaan – perusahaan terutama yang bergerak di sektor telekomunikasi, seperti penyedia jasa internet dan TV *cable*. Melalui penelitian ini, dapat diperoleh gambaran informasi mengenai bagaimana keyakinan diri, cara belajar, dukungan atasan, dan niat untuk menerapkan pengetahuan maupun keterampilan dapat mempengaruhi efektivitas pelatihan.

##### **3. Manfaat bagi Peneliti**

Melalui penelitian yang telah dilakukan, akan menambah pengetahuan dan wawasan peneliti terkait topik yang diteliti. Selain itu, juga menambah pengalaman baru bagi peneliti untuk melakukan praktek penelitian dari tahap awal sampai dengan penulisan laporan penelitian ini.

#### **1.5 Batasan Penelitian**

Adapun batasan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Penelitian ini dibatasi hanya pada variabel *Self Efficacy*, *Learning Style*, *Supervisor Support*, dengan mediasi *Intention to Transfer Training*, serta pengaruhnya pada *Training Effectiveness* di level 1.
2. Responden pada penelitian ini adalah karyawan tetap, baik pria maupun wanita yang bekerja di PT Link Net, Tbk dengan rentang usia 22 – 57 tahun, dan lama bekerja minimal 1 tahun.
3. Periode penelitian dilakukan mulai Agustus 2019 – Desember 2019.

## **1.6 Sistematika Penulisan**

Dalam penulisan penelitian ini terdiri atas lima bab, dimana setiap bab terkait dengan bab lainnya. Berikut sistematika penulisan penelitian:

### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini berisi latar belakang mengenai fenomena yang terjadi dan diangkat pada penelitian, rumusan masalah dan pertanyaan penelitian yang menjadi acuan utama dalam melakukan penelitian, tujuan penelitian yang akan dicapai untuk menjawab rumusan masalah dalam penelitian, manfaat penelitian yang terdiri dari manfaat akademis, praktis, dan manfaat bagi peneliti, batasan penelitian yang menjadi ruang lingkup sejauh mana penelitian dilakukan, serta sistematika penulisan sebagai pedoman untuk melakukan penelitian.

### **BAB II LANDASAN TEORI**

Pada bab ini berisikan penjabaran teori – teori yang terkait dengan penelitian. Teori – teori ini menjelaskan definisi variabel, hubungan antara variabel baik variabel eksogen, endogen, dan *mediating*, yakni *Self Efficacy*, *Learning Style*,

*Supervisor Support, Intention to Transfer Training, dan Training Effectiveness,* serta pemaparan pengembangan hipotesis terkait penelitian.

### **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

Bab ini berisikan gambaran umum objek penelitian yaitu PT Link Net Tbk, penjabaran metode penelitian yang digunakan mulai dari desain penelitian, ruang lingkup penelitian, teknik pengumpulan data termasuk teknik pengambilan sampel, dan tabel operasionalisasi variabel yang berisi definisi dari setiap variabel yang digunakan dalam penelitian, indikator pertanyaan penelitian, skala pengukuran serta jurnal referensi penelitian.

### **BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

Pada bab ini berisikan teknik analisis data dan pemaparan mengenai hasil pengolahan kuesioner penelitian. Penjelasan analisis data mulai dari profil responden, analisis deskriptif, serta pemaparan uji – uji yang dilakukan dalam penelitian. Uji – uji tersebut meliputi uji validitas dan reliabilitas, uji model pengukuran, uji model struktural, dan uji hipotesis penelitian. Pada bab ini, juga dijelaskan mengenai pembahasan hasil dari penelitian yang sudah dilakukan oleh peneliti.

### **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

Bab ini berisikan kesimpulan mengenai hasil penelitian keseluruhan pada PT Link Net, Tbk sebagai objek penelitian, dan saran bagi perusahaan maupun peneliti selanjutnya berdasarkan hasil penelitian.