

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

1.1.1 Sejarah Perusahaan

Dana Pensiun Telkom atau yang selanjutnya disebut dengan Dapen Telkom merupakan Badan Hukum Dana Pensiun Pemberi Kerja (DPPK) yang menyelenggarakan Program Pensiun Manfaat Pasti (PPMP) bagi karyawan Telkom yang diangkat perusahaan sebagai karyawan sebelum Juli tahun 2002. Dapentel merupakan lembaga keuangan berbadan hukum yang didirikan oleh PT Telekomunikasi Indonesia (Persero) Tbk. dengan maksud dan tujuan untuk menyelenggarakan PPMP. Lokasi Dapentel berada di Jl.Surapati No.151, Sukaluyu, Cibeunying Kaler, Bandung, Jawa Barat dengan nomor Pos 40123.

Dapen Telkom didirikan sejak tahun 1982 sebagai kelanjutan dari Yayasan Dana Pensiun Pegawai PERUMTEL yang didirikan berdasarkan keputusan Menteri Perhubungan nomor KM.481/KP.705/PMB-82 pada tanggal 20 Desember 1982 tentang pokok pengaturan, pembentukan, dan pendirian Badan Pengelola Dana Pensiun/Jaminan Hari Tua Pegawai Perusahaan Umum Telekomunikasi dan Akta Notaris Wiranti Achmadi, SH nomor 65 tanggal 21 Desember 1982 diumumkan dalam berita Negara nomor 78 dan telah mendapatkan pengesahan pembentukan Yayasan Dana Pensiun Pegawai Perusahaan Umum Telekomunikasi (YDDP PERUMTEL) dengan surat Menteri Keuangan nomor S.199/MKII/1984 tanggal 23 April 1984 tentang permohonan Pengesahan Yayasan Perusahaan Umum Telekomunikasi.

Pada tahun 1986 berdasarkan Keputusan Menteri Pariwisata Pos dan Telekomunikasi Nomor KM.10/OT.001/MPPT-86 tanggal 09 April 1986 tentang pokok-pokok Pengaturan Pembentukan dan Pendiri Yayasan Dana Pensiun/Jaminan Hari Tua Pegawai Perusahaan Umum Telekomunikasi sebagaimana terakhir telah diubah dengan Akta Notaris Irdam Noezar Nomor 173 tanggal 29 November 1991 dengan nama Yayasan Dana Pensiun dan Pegawai PT Telkom Indonesia dengan singkatan YDPP Telkom. Dengan diberlakukannya undang-undang nomor 11 tahun 1992 tanggal 20 April 1992 tentang Dana Pensiun, seluruh yayasan yang mengelola Program Pensiun harus menyesuaikan dengan undang-undang yang sudah ditetapkan

dan Yayasan Dana Pensiun Pegawai PT Telkom Indonesia telah melakukan penyesuaian untuk menjadi Dana Pensiun Telkom.

Kemudian sesuai dengan persetujuan dari Menteri Keuangan Republik Indonesia dengan Surat Keputusan nomor KEP/494/KM.17/1997 tanggal 15 September 1997 dan telah diumumkan dalam Berita Negara Republik nomor 48, tambahan nomor 83 tanggal 17 Oktober 1997, sebagaimana terakhir telah diperbaharui dengan Surat Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia nomor 122/KM.6/2004 tanggal 18 Maret 2004 tentang pengesahan atas Perusahaan Dana Pensiun Telkom (PDP).

1.1.2 Logo Perusahaan



Gambar 1.1

Logo Dana Pensiun Telkom

Sumber: Sumber: www.dapentel.co.id

1.1.3 Visi Dana Pensiun Telkom Bandung

Adapun visi dari Dapen Telkom sendiri adalah menjadi:

“Dana Pensiun Pemberi kerja terbaik”.

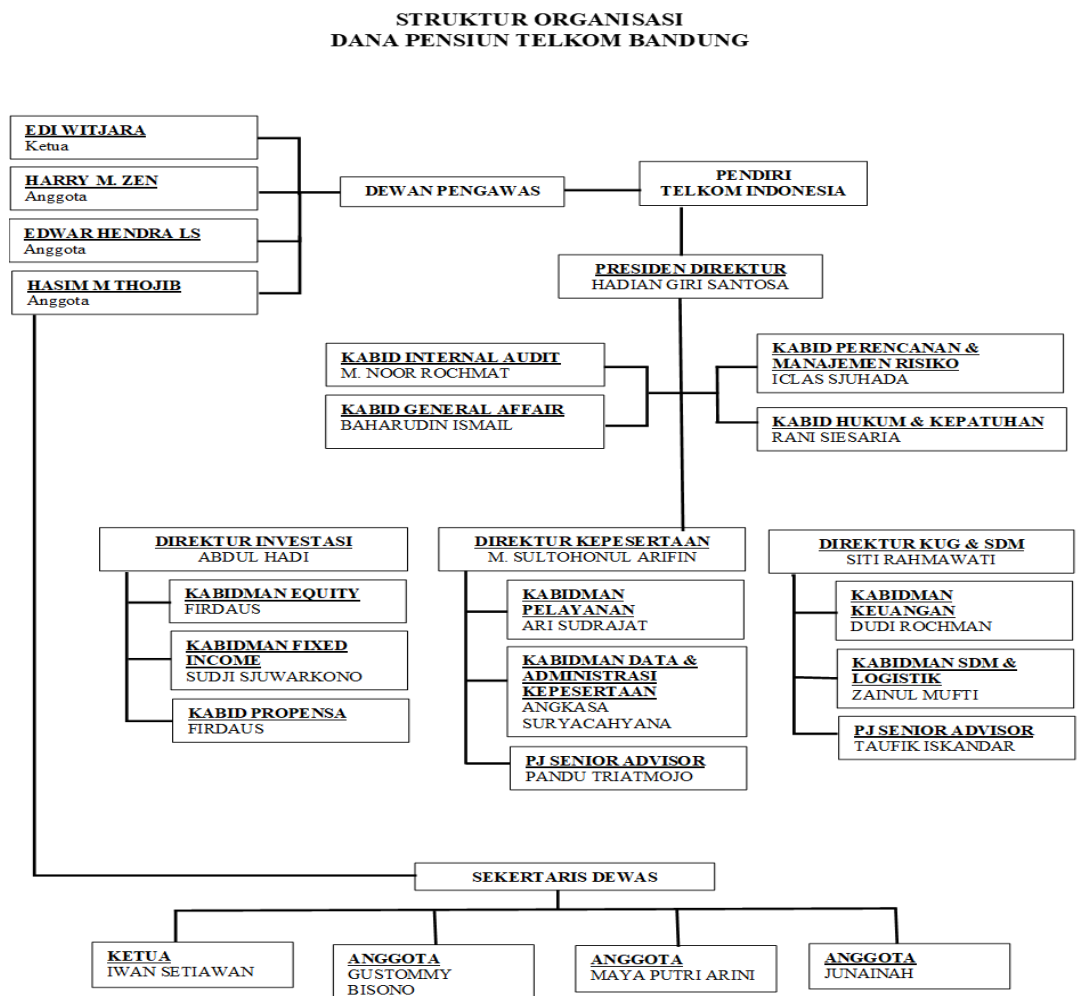
1.1.4 Misi Dana Pensiun Telkom Bandung

Misi dari Dapen Telkom adalah

- a. Mengelola kesinambungan pembayaran Manfaat Pensiun secara tepat waktu, jumlah, dan penerima.
- b. Mengembangkan dana secara optimal dan aman sesuai peraturan dan arahan investasi.
- c. Memberikan pelayanan dan melaksanakan praktek-praktek terbaik untuk memberikan hasil terbaik bagi *stakeholders* melalui SDM yang kompeten.

1.1.5 Struktur Organisasi

Saat ini Dapen Telkom mempunyai karyawan dengan jumlah pegawai tetap sebanyak 78 orang dan tidak tetap sebanyak 39 orang. Unit organisasi Telkom yang berada di bawah *Follow Up Human Capital Management* atau FU HCM yang bertanggung jawab mengelola dan menjalankan program pensiun manfaat pasti (Dana Pensiun Pemberi Kerja), berikut adalah struktur organisasi Dapen Telkom:



Gambar 1.2
Struktur Organisasi Dapen Telkom

Sumber: www.dapentel.co.id

1.1.6 Tugas Pokok Unit Kerja

Dana Pensiun Telkom Bandung memiliki beberapa divisi dan masing-masing tugas pokok unit kerja didalamnya. Adapun tugas pokok unit kerja Dana Pensiun Telkom adalah sebagai berikut;

a. Presiden Direktur

Presiden Direktur Dapen Telkom atau biasa disingkat dengan Presdir Dapen Telkom bertanggung jawab langsung kepada Direktur Utama PT Telkom Indonesia selaku pendiri Dapentel melalui Direktur Fungsional PT Telkom Indonesia yang ditunjuk sebagai Ketua Dewan Pengawas Dapentel. Tugas Utama Presdir sendiri adalah memastikan keberhasilan perusahaan mencapai kinerja yang optimal dengan pertumbuhan berkelanjutan, dengan menyelenggarakan pengaturan dan manajemen perusahaan yang efektif dan efisien dalam koridor kebijakan serta regulasi yang berlaku. Tanggung jawab dan kewenangan utama Presdir Dapen Telkom antara lain;

Merumuskan dan menetapkan visi misi Dapen Telkom.

- 1) Merumuskan dan menetapkan strategi (*corporate strategy*) dan tujuan strategi (*strategic objective*) Dapen Telkom, serta mengendalikan implementasinya.
- 2) Menentukan dan menetapkan rencana strategis (*strategic plan*) Dapen Telkom dan mengendalikan implementasinya.
- 3) Membangun dan mengendalikan *good pensiun fund governance* yang memadai.
- 4) Mengkordinasi perumusan usulan peraturan dana pensiun, arahan investasi, rencana kerja dan anggaran (RAK) Dapen Telkom, serta mengendalikan implementasinya sesuai dengan ketetapan Dewan Pengawas dan sesuai ketentuan/regulasi yang berlaku.
- 5) Menetapkan struktur organisasi dan membangun sistem perusahaan, serta mengendalikan implementasinya.

b. Direktur Investasi

Direktur Investasi atau biasa disingkat dengan DIR INV disamping tugasnya sebagai anggota pengurus adalah memastikan pencapaian *return* yang optimal diseluruh portofolio investasi pada tingkat risiko yang dapat diterima. Sehingga mampu mendukung terjaganya kesinambungan pembayaran manfaat pensiun dengan menyelenggarakan pengelolaan strategi dan operasi pengembangan dana yang efektif dan efisien, dalam koridor kebijakan dan regulasi yang berlaku. Adapun tanggung jawab dan wewenang DIR INV sebagai berikut;

- 1) Menemukan strategi fungsional pengelolaan investasi.
- 2) Menentukan kebijakan tata kelola dan mekanisme fungsional pengelolaan investasi.
- 3) Menentukan rencana strategis (inisiatif strategis) dan program fungsional.
- 4) Mengelola implementasi strategi dan kebijakan fungsional.
- 5) Mengelola implementasi rencana strategis dan program fungsional.
- 6) Mengelola risiko investasi dan risiko proses bisnis fungsional pengelolaan investasi.
- 7) Mengelola kerja sama dengan pihak internal dan eksternal terkait.
- 8) Mengelola dan mengembangkan sumber daya yang menjadi tanggung jawabnya.

Dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, DIR INV dibantu oleh kepala bidang investasi *fixed income*, kepala bidang *equity*, dan kepala bidang investasi *property* dan penyertaan saham (propensa).

c. Direktur Kepesertaan

Tugas utama Direktur Kepesertaan disamping tugasnya sebagai anggota pengurus adalah memastikan pembayaran manfaat pensiun tepat waktu, jumlah, dan penerima. Sehingga dapat memberikan kepuasan optimal kepada peserta dengan menyelenggarakan pengelolaan strategis dan operasi fungsi manajemen data dan administrasi, manajemen program dan pelayanan yang efektif dan efisien dalam koridor kebijakan dan regulasi yang berlaku.

Adapun tanggung jawab dan wewenang Direktur Kepesertaan antara lain;

- 1) Menentukan strategi fungsional pengelolaan kepesertaan.
- 2) Menentukan kebijakan tata kelola dan mekanisme fungsional pengelolaan kepesertaan.
- 3) Menentukan rencana strategis (inisiatif strategi) dan program fungsional.
- 4) Mengelola implementasi strategi dan kebijakan fungsional.
- 5) Mengelola implementasi rencana strategis dan program fungsional.
- 6) Mengelola risiko bisnis fungsional pengelolaan kepesertaan.
- 7) Mengelola kerjasama dengan pihak internal dan eksternal terkait.
- 8) Mengelola dan mengembangkan sumber daya yang menjadi tanggung jawabnya.

Dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya DIR KPS dibantu oleh kepala bidang manajemen data dan administrasi kepesertaan, kepala bidang manajemen program dan pelayanan, serta penanggung jawab senior advisor.

d. Direktur Keuangan & Sumber Daya Manusia

Tugas utama DIR KUG & SDM disamping tugasnya sebagai anggota pengurus adalah memastikan optimalisasi pemenuhan kebutuhan finansial, sumber daya manusia, dan logistik. Sehingga mampu mendukung kelancaran operasi perusahaan dengan menyelenggarakan pengelolaan strategis dan operasi fungsi manajemen keuangan, sumber daya manusia, dan logistik yang efektif dan efisien dalam koridor kebijakan dan regulasi yang berlaku. Adapun tanggung jawab dan wewenang DIR KUG & SDM antara lain;

- 1) Menentukan strategi fungsional pengelolaan keuangan, sumber daya manusia, dan logistik.
- 2) Menentukan kebijakan, tata kelola, dan mekanisme fungsional pengelolaan keuangan, sumber daya manusia, dan logistik.
- 3) Menentukan rencana strategis (inisiatif strategis) dan program fungsional.
- 4) Mengelola dan mensupervisi implementasi strategis dan kebijakan fungsional.
- 5) Mengelola dan mensupervisi implementasi rencana strategis dan program fungsional.
- 6) Mengelola risiko proses bisnis fungsional, pengelolaan keuangan, sumber daya manusia, dan logistik.

- 7) Mengelola kerjasama dengan pihak internal dan eksternal terkait.
- 8) Mengelola dan mengembangkan sumber daya yang menjadi.

Dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya DIR KUG & SDM dibantu oleh kepala bidang manajemen keuangan, kepala bidang manajemen sdm & logistik, serta penanggung jawab senior advisor.

1.2 Latar Belakang Penelitian

Pada dasarnya manusia memiliki potensi dan kemampuan yang idealnya akan terus menerus berkembang apabila diasah atau dilatih secara berkelanjutan. Dengan itu, melakukan pengelolaan terhadap suatu perusahaan tentu harus memperhatikan aspek-aspek penting yang terkait. Salah satunya adalah *training*/pelatihan.

Training merupakan aspek penting dalam mengembangkan sumber daya manusia, yang dapat berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja perusahaan. Menurut Chan dalam Sumardjo dan Priansa (2018:116) pelatihan merupakan pembelajaran yang disediakan dalam rangka meningkatkan kinerja terkait dengan pekerjaan saat ini. Tujuan dari adanya kegiatan training ini adalah meningkatkan kemampuan/pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), maupun perilaku (*attitude*) agar para karyawan dapat menjalankan fungsi dan tugas jabatannya secara optimal.

Nur'aini (2017:172) mengatakan bahwa pelatihan memiliki manfaat yang baik bagi karyawan perusahaan, agar dapat meningkatkan dan mengembangkan kualitas serta produktivitas organisasi baik secara individu maupun keseluruhan. Untuk mendapatkan hasil maupun manfaat yang diperoleh dari adanya suatu kegiatan pelatihan yang diselenggarakan oleh suatu perusahaan yang diberikan kepada karyawan, maka perlu dilakukan evaluasi pada program pelatihan terhadap kinerja karyawan setelah melakukan atau mengikuti kegiatan pelatihan tersebut. Hal itu bertujuan untuk mengukur/menilai apakah suatu kegiatan atau program yang dilaksanakan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai atau bahkan sebaliknya.

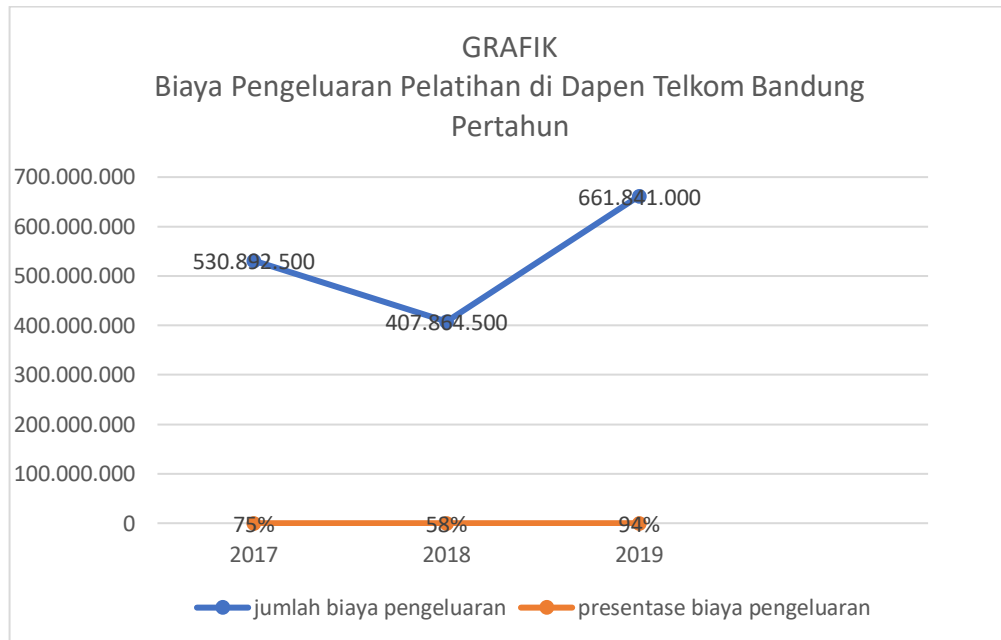
Sebagai organisasi lembaga keuangan berbadan hukum dan sesuai dengan tujuan dari Dapentel yang ingin memberikan DPPK dan PPMP kepada karyawan Dapentel, tentunya Dapentel perlu melakukan pengembangan untuk meningkatkan kualitas kepribadian dan meningkatkan kompetensi kerja sesuai dengan bakat agar tujuan dari organisasi tersebut dapat tercapai. Salah satu caranya karyawan Dapentel perlu dilatih

secara berkelanjutan agar perusahaan lebih semakin *up to date* dan *skill* karyawan semakin meningkat. Dengan itu perusahaan dapat lebih mudah mempertahankan kedudukan dalam persaingan dengan perusahaan lainnya.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang dilakukan oleh penulis pada tanggal 21 Oktober 2019 s.d 4 November 2019 dengan Officer-1 Sumber Daya Manusia Dapen Telkom, Dapen Telkom menyelenggarakan kegiatan pelatihan setiap 1 bulan sekali dengan jumlah 8-30 orang setiap bulannya. Dapen Telkom juga tidak memiliki kriteria karyawan yang bisa mengikuti program pelatihan yang akan diselenggarakan karena perusahaan sudah mempersiapkan jadwal setiap karyawannya. Pelatihan yang diselenggarakan berupa pelatihan pajak, pelatihan properti, pelatihan investasi, pelatihan pelayanan, pelatihan pasar modal, pelatihan KPKU (Kriteria Penilaian Kinerja Unggul), pelatihan SOP (Standar Operasional Prosedur), dan pelatihan sumber daya manusia. Pelatihan yang diselenggarakan oleh Dapen Telkom bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan dan mengembangkan keterampilan kepribadian sesuai dengan program pelatihan yang diikuti oleh peserta pelatihan.

Dengan adanya pelatihan mengeluarkan biaya, waktu, dan tenaga yang tidak sedikit. Untuk itu, ada hal yang harus diperhatikan untuk membuat perusahaan dapat memahami bahwa penyelenggaraan pelatihan bukan sebagai pengeluaran saja tetapi merupakan sebuah investasi yang memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kerja atau kompensasi karyawan perusahaan salah satunya berupa tunjangan, sehingga perusahaan akan lebih berkualitas dalam mendukung pencapaian tujuan dan visi misi perusahaan.

Berikut adalah grafik biaya pengeluaran program pelatihan pertahun karyawan Dana Pensiun Telkom Bandung.



Gambar 1.3

Grafik Biaya Pengeluaran Pelatihan di Dana Pensiun Telkom Bandung

Sumber: data diolah dari annual report tahun 2017-2019

Dari grafik annual report tahunan di atas terlihat bahwa pada tahun 2017-2019 biaya pelatihan Dapen Telkom Bandung mengalami fluktuasi. Secara presentase dapat diketahui bahwa pada tahun 2017 sampai 2018 penurunan biaya pengeluaran pelatihan yang dialami Dapentel sebesar 17% dan meningkat kembali pada tahun 2019 sebesar 36%. Fluktuasi tersebut disebabkan oleh jumlah peserta pertahun yang tidak ditentukan atau ditargetkan oleh Dana Pensiun Telkom Bandung melainkan dari pusatnya yaitu pediri Telkom.

Tabel 1.1
Hasil Pra-Kuesioner

No.	Indikator	Jumlah Sampel	Jumlah Karyawan			
			Setuju	%	Tidak Setuju	%
1.	Materi yang diberikan sesuai dengan harapan.	10	6	60%	4	40%
2.	Saya merasa puas dengan materi yang diberikan.	10	7	70%	3	30%
3.	Materi yang diberikan mudah dipahami.	10	8	80%	2	20%
4.	Program ini membantu keterampilan saya.	10	7	70%	3	30%
5.	Program ini membuat saya lebih produktif dalam bekerja.	10	10	100%	-	-

Sumber: Data Olahan Peneliti

Berdasarkan hasil data pra-kuesioner karyawan Dana Pensiun Telkom Bandung yang tercantum pada tabel 1.1 menunjukkan bahwa presentase nilai rata-rata pada skala setuju sebesar 62% dan tidak setuju sebesar 38%. Hal ini menunjukkan bahwa evaluasi pelatihan di Dana Pensiun Telkom belum optimal. Dan berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan pada tanggal 21 oktober 2019, sejak tahun 2017 hingga 2019 Dapen

Telkom belum melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan program pelatihan karena Dapen Telkom sendiri belum mempunyai divisi evaluasi pelatihan sehingga dalam melaksanakan pelatihan Dapen Telkom belum melakukan evaluasi. Hal tersebut dirasa kurang baik karena evaluasi program pelatihan sangat penting untuk meningkatkan program, memaksimalkan transfer pembelajaran ke perilaku dan hasil kerja berikutnya, serta menunjukkan nilai pelatihan kepada organisasi Patrick (2016:26). Setelah melaksanakan program pelatihan tentunya perusahaan diharapkan melakukan evaluasi program pelatihan perusahaan tersebut untuk dapat mengetahui sejauh mana peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan sikap karyawan berpengaruh atau tidaknya pada pribadi dan perusahaan setelah mengikuti program pelatihan tersebut.

Berdasarkan dari fenomena tersebut maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian pada perusahaan Dapentel Bandung dengan judul “**Evaluasi Program Pelatihan Menggunakan Metode *Kirkpatrick’s Four-Level Training Evaluation Model* di Dana Pensiun Telkom Bandung**”. Kirkpatrick’s Four Level merupakan salah satu model untuk menganalisis dan mengevaluasi hasil program pelatihan dan pendidikan melalui empat kriteria tingkat yaitu reaksi, proses pembelajaran, perubahan perilaku, dan kinerja. Alasan penulis memilih model tersebut karena berdasarkan hasil observasi yang dilakukan oleh penulis di objek perusahaan model Kirkpatrick ini cukup relevan untuk diberlakukan kepada karyawan sehubungan belum adanya sistem seperti ini.

1.3 Identifikasi Masalah

Setelah melakukan kegiatan pelatihan diharapkan perusahaan melakukan evaluasi program pelatihan tersebut. Untuk dapat mengetahui sejauh mana peningkatan pengetahuan, keterampilan dan sikap karyawan berpengaruh atau tidaknya pada pribadinya dan perusahaan setelah mengikuti kegiatan pelatihan.

Berdasarkan uraian yang dikemukakan pada latar belakang masalah di atas maka dapat diidentifikasi masalah sebagai berikut ;

1. Bagaimana evaluasi pelaksanaan pelatihan berdasarkan teori Kirkpatrick yang terdiri dari level reaksi, proses pembelajaran, perubahan perilaku, dan kinerja sebagai hasil dari pelatihan di Dana Pensiun Telkom Bandung ?
2. Bagaimana pengaruh reaksi pelaksanaan pelatihan dan pembelajaran terhadap perilaku karyawan di Dana Pensiun Telkom Bandung ?

3. Bagaimana pengaruh perubahan perilaku terhadap hasil dari pelatihan pada karyawan di Dana Pensiun Telkom Bandung ?

1.4 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini berdasarkan identifikasi masalah di atas adalah sebagai berikut ;

1. Mengetahui bagaimana evaluasi pelaksanaan pelatihan berdasarkan teori Kirkpatrick yang terdiri dari level reaksi, proses pembelajaran, perubahan perilaku, dan kinerja di Dana Pensiun Telkom Bandung.
2. Mengetahui bagaimana pengaruh pelaksanaan pelatihan dan proses pembelajaran terhadap perubahan perilaku karyawan di Dana Pensiun Telkom Bandung.
3. Mengetahui bagaimana pengaruh perubahan perilaku terhadap hasil dari pelatihan pada karyawan di Dana Pensiun Telkom Bandung.

1.5 Kegunaan Penelitian

1. Aspek Teoritis (Keilmuan)

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memperkaya dan menjadi bahan acuan di bidang SDM khususnya yang berkaitan dengan evaluasi pelatihan program menggunakan Kirkpatrick *four-level training evaluation model* di Dana Pensiun Telkom Bandung.

2. Aspek Praktis (Guna Laksana)

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai salah satu bahan masukan positif bagi perusahaan Dana Pensiun Telkom Bandung untuk dapat mengevaluasi program pelatihan sehingga perusahaan dapat mengetahui perubahan dan peningkatan setiap karyawan setelah mengikuti program pelatihan.

1.6 Sistematika Penulisan

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan tentang gambaran umum objek penelitian, latar belakang penelitian, identifikasi masalah, tujuan penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menjelaskan tentang landasan teori mengenai (pelatihan, tujuan pelatihan, manfaat pelatihan, jenis pelatihan, evaluasi, evaluasi program pelatihan, langkah-langkah evaluasi program pelatihan, dan model evaluasi program pelatihan), penelitian terdahulu, kerangka pemikiran, hipotesis penelitian, dan ruang lingkup penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan tentang jenis penelitian, operasional variable dan skala pengukuran, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, uji validitas dan reabilitas, dan teknik analisis data.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan tentang pengumpulan data, karakteristik responden, hasil penelitian, dan pembahasan hasil penelitian.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini menjelaskan tentang kesimpulan dan saran yang berkaitan dengan evaluasi program pelatihan.