

BAB I

PENDAHULUAN

A. Analisis Masalah

PT. Asuransi BRI Life atau yang lebih dikenal dengan BRI Life merupakan salah satu perusahaan asuransi yang berada di Indonesia. Sebagai sebuah perusahaan, BRI Life tidak lepas dari persaingan bisnis dengan perusahaan lain, khususnya dengan perusahaan asuransi. Baik perusahaan asuransi dalam negeri maupun perusahaan asuransi luar negeri. Selain itu, kemajuan teknologi yang pesat menyebabkan terjadinya perubahan yang dinamis, sehingga menempatkan perusahaan pada era serba cepat, tidak menentu serta relatif sulit diprediksi. Kedua faktor tersebut menempatkan BRI Life dalam kondisi *hypercompetition*.

Kondisi *hypercompetition* menyebabkan terjadinya tingkat persaingan yang tinggi; manuver strategis terjadi pada kecepatan yang cepat, intens dan tidak terduga; perubahan teknologi dan struktural yang cepat; dan keunggulan kompetitif yang hanya bersifat sementara.¹ Perusahaan yang tidak siap dengan hal-hal tersebut, maka akan mengalami penurunan daya saing perusahaan dan dapat tersingkir dari

¹ <https://cerdasco.com/hiperkompetisi/> diakses pada 11 Januari 2021 pukul 1:19 WIB

persaingan dalam kondisi *hypercompetition*. Guna menghindari penurunan daya saing, BRI Life dituntut untuk menciptakan ide dan strategi bisnis yang inovatif.

Berbicara mengenai menciptakan ide dan strategi yang inovatif untuk perusahaan, maka tanggungjawab dan beban yang ada akan cenderung diberikan kepada jajaran *top management* perusahaan. Dalam konteks BRI Life, *top management* berada pada jajaran Kepala Divisi, Wakil Kepala Divisi dan Direktur Bidang. Namun dalam kondisi sebenarnya menciptakan ide dan strategi yang inovatif lebih dibebankan kepada kepala divisi.²

Tentunya untuk dapat menciptakan ide dan strategi yang inovatif seorang kepala divisi membutuhkan kemampuan seperti : kreatif, adaptif, memperhatikan hal-hal yang tidak terduga, memiliki banyak alternatif, mengetahui perkembangan informasi dan teknologi, serta mengerti akan kemauan pasar / konsumen pada saat ini. Artinya, seorang kepala divisi dituntut untuk mempunyai kemampuan-kemampuan yang berkaitan dengan strategi yang inovatif. Namun, pada kenyataannya masih banyak kepala divisi yang belum memiliki kemampuan atau kompetensi yang berkaitan dengan strategi yang

² Hasil wawancara kepada staff Pengembang Kurikulum

inovatif. Salah satu faktor yang menguatkan hal tersebut ialah ketika direktur bidang mengeluhkan strategi-strategi yang ditawarkan oleh para kepala divisi, dimana strategi yang diberikan tidak berbeda jauh dengan strategi pada tahun sebelumnya.³ Oleh karena itu, dibutuhkan sebuah intervensi agar kemampuan tersebut dapat dimiliki secara merata oleh kepala divisi BRI Life.

Intervensi yang dilakukan oleh BRI Life dalam upaya mengembangkan SDM (Sumber Daya Manusia) ialah dengan menyelenggarakan pelatihan. Pelatihan dipilih karena dianggap dapat mengembangkan atau meningkatkan kompetensi pegawai BRI Life. Berdasarkan jurnal penelitian, pelatihan memiliki dampak kepada kompetensi karyawan sebanyak 71,9%.⁴ Kemudian, jurnal lainnya menjelaskan pula bagaimana pelatihan mempengaruhi kompetensi karyawan. Penelitian tersebut menerangkan bahwa metode, materi dan instruktur pelatihan merupakan unsur yang paling berpengaruh bagi peserta dari pelaksanaan pelatihan.⁵ Selain itu, menurut Benny A. Pribadi dalam bukunya menyatakan bahwa pelatihan dapat menjadi solusi bagi permasalahan kinerja yang berhubungan dengan

³ Hasil Wawancara kepada Kepala Seksi *Learning Delivery*

⁴ Rifki Aditya, Hamidah Nayati & Ika Ruhana, *Pengaruh Pelatihan terhadap Kompetensi dan Kinerja Karyawan*. Jurnal Administrasi Bisnis Vol. 27 No. 2 2015.

⁵ Nabilah Rizkia. M, Heru Susilo, *Pengaruh Pelatihan terhadap kompetensi; Pelatihan pada calon Tenaga kerja Indonesia di PT. Tritama Bina Karya Malang*. Jurnal Administrasi Bisnis Vol.50. No.6 2017.

ketidakmampuan dan kurangnya pengetahuan karyawan tentang bagaimana melakukan suatu pekerjaan.⁶ Dengan demikian, pelatihan dipilih sebagai intervensi untuk menangani permasalahan kompetensi kepala divisi BRI Life dalam penerapan strategi inovasi.

Idealnya sebuah pelatihan dapat dikatakan berhasil apabila pelatihan tersebut efektif atau tercapai tujuan dari diadakannya pelatihan tersebut. Secara umum, pelatihan bertujuan agar peserta pelatihan dapat menguasai pengetahuan dan keterampilan yang didapat dari pelatihan, dimana pengetahuan dan keterampilan tersebut diharapkan dapat diaplikasikan kedalam dunia pekerjaan, sehingga terjadi peningkatan kinerja dari individu peserta pelatihan. Pengaplikasian pengetahuan dan keterampilan oleh peserta dapat terjadi apabila *transfer of training* dalam pelatihan diperhatikan dan berjalan dengan baik. Namun *transfer of training* pada pelatihan *Innovation Strategy* belum diperhatikan dan berjalan dengan baik, sehingga efektifitas pelatihan *Innovation Strategy* belum tercapai. Hal tersebut didasarkan dari wawancara dengan Kepala Divisi *Center of Excellence* BRI Life yang juga merupakan peserta pelatihan *Innovation Strategy*, didapatkan bahwa pada pelatihan *Innovation Strategy* peserta

⁶ Benny A. Pribadi, *Desain dan Pengembangan Program Pelatihan berbasis Kompetensi*. (Jakarta: Prenada Media Group, 2014) Hal. 56

pelatihan hanya mendapatkan pengetahuan saja dan tidak ada tindak lanjut serta penilaian kemampuan pada saat dan setelah pelatihan diselenggarakan.⁷ Kondisi tersebut tidak sesuai dengan apa yang diharapkan dari diadakannya pelatihan *Innovation Strategy*, yaitu peserta memiliki pengetahuan dan kemampuan mengenai berpikir inovatif dan menghasilkan strategi yang inovatif bagi divisinya. Alhasil, peserta pelatihan belum dapat mengaplikasikan kemampuan yang diharapkan dari pelatihan tersebut, sehingga dapat dikatakan bahwa pelatihan *Innovation Strategy* belum efektif.

Efektivitas sebuah pelatihan dipengaruhi oleh proses sebelum diselenggarakan pelatihan, selama penyelenggaraan pelatihan hingga sesudah pelatihan dilaksanakan. Menurut Larasati dan Andayani (2013:3) Efektivitas pelatihan tidak dapat dilepaskan dari faktor desain pelatihan yang telah dibuat.⁸ Pelatihan yang efektif mencerminkan proses desain pelatihan yang sudah baik dan benar. Selanjutnya Menurut Scaduto et al. (2008), Velada et al., (2007), Burke and Hutchins (2008) serta Chiaburu and Marinova (2005) dalam jurnal yang berjudul "Desain Pelatihan, Dukungan Organisasional, Dukungan Supervisor

⁷ Wawancara tidak terstruktur dengan Bapak. Ubay selaku Kepala Divisi *Center of Excellence* BRI Life

⁸ Jesika Sela, Vektor P. K, Irvan Trang, *Pengaruh Kompetensi dan Desain Pelatihan terhadap efektivitas pelatihan guru SMA/SMK/MA Manado pada Dinas Pendidikan Daerah Provinsi Sulawesi Utara*, Jurnal EMBA Vol.6 No.4 2018

dan *Self-Efficacy* sebagai Faktor Penentu Keefektifan Transfer Pelatihan.” Mengatakan bahwa input pelatihan terdiri dari tiga faktor utama yaitu karakteristik individual, desain pelatihan dan lingkungan kerja. Input pelatihan tersebut mempengaruhi efektivitas sebuah pelatihan. Berdasarkan jurnal tersebut pula dikatakan bahwa desain pelatihan efektif, retensi pelatihan dan *self efficacy* memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap *transfer of training*.⁹

Dari hasil pemaparan diatas menjelaskan bahwa desain pelatihan menjadi salah satu faktor yang berperan dalam efektivitas pelatihan dan *transfer of training*. Peran penting dari desain pelatihan tersebut menjelaskan bahwa sebuah desain pelatihan harus dirancang dengan baik agar membantu efektivitas sebuah pelatihan. Desain pelatihan yang baik diawali dengan melakukan analisis kebutuhan pelatihan (*Training Need Analysis*). Hasil analisis kebutuhan tersebut nantinya akan menjadi dasar bagi komponen yang ada pada desain pelatihan (*Training Design*).

Komponen ideal dari sebuah desain pelatihan meliputi 1) Tujuan pelatihan yang jelas dan terukur, 2) Materi pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan, 3) Metode pelatihan yang tepat, 4) Proses

⁹ Eko Hariyanto, Retno Purnomo, Icuk Rangga Bawono, *Desain Pelatihan, Dukungan Organisasional, Dukungan Supervisor dan Self-Efficacy sebagai Faktor Penentu Keefektifan Transfer Pelatihan*. Jurnal Siasat Bisnis Vol. 15 No.02, 2011

pembelajaran setiap materi (*lesson plan*), 5) Proporsi dan alokasi waktu, serta 6) Indikator ketercapaian.¹⁰ Keenam komponen tersebut setidaknya harus ada didalam sebuah desain pelatihan. Namun, berdasarkan observasi dokumen dan wawancara yang telah dilakukan dengan salah satu pegawai *Learning Strategy* (Bagian Kurikulum Pelatihan) BRI Life, desain pelatihan *innovation strategy* belum sepenuhnya memiliki komponen diatas. Berikut ini merupakan desain pelatihan *Innovation Strategy* saat ini :

Tabel 1.1

Nama Pelatihan	Innovation Strategy				
Sasaran Peserta	Kepala Divisi				
Learning Objective	Setelah mengikuti pelatihan ini diharapkan pegawai mampu mendistribusikan strategi inovasi perusahaan kepada seluruh pegawai divisi				
Materi	Objective	Topik	Bahan Ajar	Metode	Durasi
Innovation Strategi	Setelah mengikuti pelatihan ini diharapkan pegawai mampu mendistribusikan strategi inovasi perusahaan kepada seluruh pegawai divisi	Konsep Strategi Inovasi, Tipe dan strategi Inovasi, Analisis pasar / konsumen, cara mengembangkan strategi inovasi	Slide Powerpoint, Video	Presentasi, Study Case, Diskusi	

Silabus Pelatihan *Innovation Strategy* BRI Life¹¹

¹⁰ Cepi Safrudin, *Desain Kurikulum Berbasis Kompetensi*, (Seminar Penyusunan Draft Desain Kurikulum Diklat Manajemen Perkantoran pada Badan Diklat Propinsi DI Yogyakarta) 2011

¹¹ Disalin dari dokumen asli Silabus Pegawai BRI Life

Jika melihat dari jabaran permasalahan yang ada, maka akan didapatkan beberapa fakta, yaitu:

Fakta pertama, kepala divisi belum memiliki kompetensi yang diharapkan untuk dapat membuat strategi yang inovatif bagi divisi dan perusahaan. Dibutuhkan sebuah intervensi untuk meningkatkan kompetensi bagi kepala divisi BRI Life sehingga kepala divisi dapat membuat strategi yang inovatif bagi divisi dan perusahaan.

Fakta kedua, desain pelatihan yang ada belum menjelaskan secara spesifik (jelas dan terukur) kompetensi yang dituju dalam pelatihan *innovation strategy*. Sementara, pelatihan merupakan intervensi yang mengatasi kurangnya kompetensi. Jika demikian, tentu ini menjadi sebuah negasi atau berlawanan dengan diadakannya pelatihan. Selain itu, berdasarkan hasil wawancara dengan kepala divisi yang bertanggung jawab atas pelatihan *Innovation strategy* mengatakan tujuan yang diharapkan dari pelatihan ini ialah peserta mampu berpikir inovatif atas strategi yang dijalankan.

Fakta ketiga, belum adanya rancangan kegiatan pelatihan (*lesson plan*). Rancangan kegiatan pelatihan dibutuhkan agar pelatihan berjalan dengan baik. Rancangan kegiatan pelatihan dimaksudkan agar memudahkan instruktur pelatihan dalam menyampaikan materi dan membantu peserta mencapai kompetensi/kemampuan yang

diharapkan. Tidak adanya rancangan kegiatan pelatihan akan menyulitkan tercapainya efektivitas pelatihan.

Fakta keempat, belum adanya indikator pencapaian kompetensi. Indikator pencapaian kompetensi berfungsi sebagai acuan untuk mengukur tingkat penguasaan peserta pelatihan. Dengan adanya indikator pencapaian kompetensi akan memudahkan bagi penyelenggara (BRI Life) melihat tingkat penguasaan kompetensi yang sudah dimiliki dari seorang pegawai.

Fakta kelima, belum adanya evaluasi didalam desain pelatihan *innovation strategy*. Evaluasi dibutuhkan untuk memperoleh data dan informasi mengenai pelatihan. Baik untuk mengukur tingkat keberhasilan peserta maupun keberhasilan dari pelatihan itu sendiri. Dengan adanya evaluasi maka akan memudahkan untuk memperbaiki kekurangan yang ada didalam pelatihan tersebut.

Melihat fakta-fakta diatas, tentu akan berdampak kepada pelatihan *innovation strategi*. Pelatihan yang diharapkan dapat meningkatkan kemampuan pegawai ternyata tidak membawa perubahan pada peserta pelatihan dikarenakan desain pelatihan yang kurang sesuai dengan tujuan yang diinginkan. Maka dari itu, dibutuhkan sebuah desain pelatihan yang komprehensif. Desain pelatihan yang

dibuat secara sistemik dan sistematis agar tercapainya tujuan yang diinginkan.

Teknologi pendidikan sebagai sebuah studi dan praktek etis dalam memfasilitasi belajar dan meningkatkan kinerja melalui cara menciptakan, menggunakan dan mengatur proses sumber teknologi yang sesuai dapat menjadi jembatan dalam mengembangkan desain pelatihan *innovation strategy*. Berdasarkan definisi tersebut dan beberapa urgensi yang telah disebutkan sebelumnya, mendorong peneliti untuk mengembangkan sebuah desain pelatihan *innovation strategy* yang menghasilkan produk berupa silabus pelatihan dan garis besar program pelatihan dengan menggunakan model *Backward Design*. Model ini dipilih karena memberikan model yang lengkap dan ringkas sehingga model ini dapat membantu pelatihan *Innovation strategy* untuk memberikan pengetahuan dan keterampilan yang diharapkan kepada peserta pelatihan.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah yang dikemukakan, maka peneliti mengidentifikasi masalah yang dihasilkan, yaitu sebagai berikut:

1. Apa saja yang mempengaruhi persaingan sebuah perusahaan?
2. Apa strategi yang diterapkan oleh BRI Life dalam kondisi *hipercompetition*?
3. Apakah pelatihan *innovation strategy* dapat meningkatkan kompetensi kepala divisi BRI Life dalam menerapkan strategi inovasi?
4. Apa saja faktor yang mempengaruhi efektivitas sebuah pelatihan?
5. Bagaimana mengembangkan desain pelatihan *innovation strategy* yang tepat untuk kepala divisi BRI Life?

C. Ruang Lingkup

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah dilakukan sebelumnya, maka peneliti memfokuskan penelitian ini pada masalah mengembangkan desain pelatihan *innovation strategy* yang tepat untuk kepala divisi BRI Life.

D. Tujuan Pengembangan

Penelitian ini bertujuan untuk menghasilkan desain pelatihan berupa pengembangan silabus dan garis besar program pelatihan dengan menggunakan model *Backward Design* pada pelatihan *Innovation Strategy* di PT. Asuransi BRI Life.

E. Kegunaan Pengembangan

1. Mahasiswa

Penelitian ini dapat memperluas wawasan mahasiswa, terutama mahasiswa program studi Teknologi pendidikan dan umumnya mahasiswa program studi lain mengenai desain pelatihan pada perusahaan atau lembaga

2. PT. Asuransi BRI Life

Penelitian ini bisa dijadikan referensi model desain pelatihan bagi pihak BRI Life dalam mengimplementasikan atau mengembangkan lebih lanjut pelatihan *innovation strategy*.

3. Peneliti

Penelitian ini menjadi sarana peneliti untuk mengaplikasikan teori-teori yang selama ini dipelajari dalam perkuliahan diprogram studi Teknologi Pendidikan.