

BAB I

PENDAHULUAN

A. Analisis Masalah

Dalam era globalisasi saat ini menuntut setiap perusahaan untuk beradaptasi sehingga mampu terus berkembang. Hal ini mengharuskan setiap perusahaan memperoleh sumber daya manusia yang memiliki pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang maksimal. Perusahaan akan menuntut karyawan atau Sumber Daya Manusia (SDM) untuk beradaptasi akan sistem-sistem yang berlaku dalam perusahaan, serta mengembangkan dirinya agar dapat terus meningkatkan kinerja produktivitasnya.¹

Sumber Daya Manusia (SDM) sangat berhubungan erat dengan kepegawaian yang mempunyai tujuan mendapatkan dan mengembangkan tenaga kerja yang berkualitas. Tujuan umum perusahaan adalah untuk mewujudkan hasil-hasil produksi yang berkualitas dan mempertahankan kelangsungan dalam perusahaan. Untuk mencapai tujuan tersebut faktor utamanya adalah manusia. Karyawan baru berperan penting dalam suatu perusahaan untuk mendukung kesuksesan dan kelancaran perusahaan dalam mencapai tujuan. Namun, seringkali karyawan baru

¹ Ivancevich & Kenopaske. (2013). *Human Resource Management* (Ed. 1). New York: McGraw-Hill.

tidak menguasai keahlian dan kemampuan yang dibutuhkan untuk menjadi “*job competent*”, yaitu mampu mencapai output dan standar mutu yang diharapkan. Maka dari itu, perusahaan perlu mengembangkan karyawan menjadi SDM yang berkualitas.

SDM yang berkualitas ialah yang mampu terus belajar sehingga dapat meningkatkan kinerja yang komprehensif dalam berpikir dan selalu mengantisipasi tuntutan di masa depan, memiliki sikap positif dan berwawasan, serta memiliki kemampuan, ketrampilan dan keahlian yang sesuai dengan kebutuhan diberbagai bidang.

Salah satu perusahaan yang turut mengembangkan SDM yaitu PT ASABRI (Persero). PT ASABRI (Persero) merupakan sebuah BUMN (Badan Usaha Milik Negara) yang bergerak di bidang Asuransi Sosial dan pembayaran pensiun khusus untuk Prajurit TNI, Anggota Polri, PNS Kementerian Pertahanan Republik Indonesia dan POLRI. Adapun Program yang dikelola terdiri atas:

- Program Tabungan Hari Tua (THT),
- Jaminan Kecelakaan Kerja (JKK),
- Jaminan Kematian (JKm),
- Dana Pensiun,
- Pinjaman Uang Muka KPR (PUM KPR), dan
- Pinjaman polis.²

² Peraturan Pemerintah Nomor 102 Tahun 2015

Selain program-program yang dimiliki, PT ASABRI (Persero) juga memiliki budaya kerja di dalam melayani yaitu tata nilai organisasi untuk melayani, prinsip-prinsip pelayanan, budaya 4 S (Senyum, Salam, Sapa dan Sabar) dan paradigma pelayanan yang semua itu adalah bagian dari budaya melayani di PT ASABRI (Persero).

Keenam program dan budaya melayani tersebut merupakan hal sangat penting yang perlu dipahami setiap karyawan baru yang bekerja di PT ASABRI (Persero). Dikarenakan sejalan dengan bisnis utama (*core business*) yang mereka kelola. Karyawan baru harus mengelola segala bentuk pembayaran *claim* asuransi maupun pensiun sesuai dengan hitungan yang benar, serta menerapkan budaya kerja yang dimiliki PT ASABRI (Persero) dalam melayani *client*.

Namun pada kenyataannya PT ASABRI (Persero) belum memfasilitasi para karyawan baru dalam meningkatkan kinerja mereka dengan maksimal. Berdasarkan wawancara yang peneliti lakukan dengan Kepala Bidang Pelatihan Umum Bapak Salim Achmad, S.T. pada tanggal 16 Mei 2019, diketahui bahwa divisi pelatihan dan pengembangan (Divlatbang) PT ASABRI (Persero) baru dibentuk pada tahun 2017 yang dilatarbelakangi oleh keinginan perusahaan untuk membuat kurikulum dan pelatihan sendiri, lalu beliau juga menjelaskan bahwa pelatihan yang dilakukan selama ini selalu bergantung kepada pihak eksternal (*vendor*).

Pihak eksternal (*vendor*) memiliki peranan penting dalam penyelenggaraan pelatihan di PT ASABRI (Persero). Namun, pelatihan untuk karyawan baru PT

ASABRI (Persero) belum pernah dilakukan karena segala bentuk data, pengetahuan dan ketrampilan yang ada didalamnya hanya diketahui oleh pihak internal PT ASABRI (Persero) dan beberapa dokumen yang bersifat rahasia. Sementara intervensi yang dilakukan oleh PT ASABRI (Persero) untuk memberikan pengetahuan dan keterampilan kepada karyawan baru hanya melalui *briefing* singkat yang dilakukan selama 4 jam kerja dan dan diberikan fasilitas tutor yang menangani beberapa karyawan baru sekaligus. Setelah *briefing* dilakukan, karyawan baru akan menjadi *frontliner* dalam proses pelayanan yang menghadapi para *client* PT ASABRI (Persero).

Berdasarkan wawancara tidak terstruktur pada tanggal 22 Mei 2019 dengan Ibu Natasya, A.md selaku sekretaris Divlatbang, narasumber mengatakan *briefing* singkat dan bimbingan tutor masih kurang efektif dalam meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan baru. Terlebih lagi mereka berasal dari berbagai latar pendidikan yang berbeda-beda sehingga kebanyakan dari mereka tidak memiliki pengetahuan mengenai dasar-dasar asuransi yang dikelola khusus oleh PT ASABRI (Persero). Hal tersebut menyebabkan karyawan baru menjadi tidak siap dan cenderung membuat kesalahan-kesalahan dalam pekerjaan.

Dalam mengembangkan SDM atau karyawan yang berkualitas terdapat berbagai upaya yang dibagi menjadi instruksional maupun non instruksional. Salah satu upaya yang berbentuk instruksional ialah dengan mengupayakan berbagai

pelatihan.³ Pelatihan sangat penting untuk diadakan, perusahaan bertanggung jawab untuk mengadakan peningkatan kemampuan terhadap para karyawannya.

Sedangkan upaya yang berbentuk non instruksional dapat melalui pemberian *reward* dan *punishment*. Apresiasi dibutuhkan untuk lebih memotivasi karyawan terhadap cara kerjanya di perusahaan. Apresiasi yang baik diberikan kepada karyawan yang memiliki dedikasi yang baik pada perusahaan, mampu menyumbangkan ide dan gagasan yang baik serta memiliki loyalitas terhadap perusahaan. Adapun *punishment* diberikan untuk membuat karyawan tersadar dari kelalaian atau kesalahan kerjanya.⁴

Berdasarkan analisis masalah yang telah dijabarkan, maka PT ASABRI (Persero) perlu melakukan sebuah upaya atau intervensi yang sistematis agar dapat meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan baru. Intervensi yang tepat untuk karyawan baru ialah dengan melakukan pelatihan. Dewi S. Prawiradilaga dalam bukunya “Wawasan Teknologi Pendidikan” menyebutkan bahwa pembelajaran atau pelatihan dilakukan sebagai upaya menanamkan budaya bagi karyawan baru, yang tidak memiliki latar belakang keilmuan. Tujuan pelatihan tersebut adalah memberi wawasan kepada mereka agar pola pikir sejalan dengan

³ Dr. H. Basri Hasan, M.Ag, Dr. H. A. Rusdiana (2015) Manajemen Pendidikan & Pelatihan. Bandung: CV PUSTAKA SETIA

⁴ Ibid

kebijakan dan budaya organisasi. Untuk itu, pelatihan adalah intervensi yang terbaik.⁵

Pelatihan yang tepat dapat memberikan efek yang baik kepada karyawan. Karyawan dapat mengembangkan diri dan mampu memahami seluk-beluk pelaksanaan pekerjaan lebih mendalam, dapat memahami perkembangan perusahaan, memahami sasaran yang akan dicapai perusahaan, mengerti akan perlunya kerjasama dalam melaksanakan pekerjaan, dapat dengan mudah memahami informasi yang disampaikan perusahaan, dapat memahami setiap kesulitan-kesulitan yang dihadapi perusahaan, mampu melakukan hubungan-hubungan dengan lingkungan, mampu memahami kebijaksanaan dan peraturan yang berlaku dalam perusahaan, mampu memahami sistem dan prosedur yang digunakan dalam pelaksanaan tugas perusahaan, mampu memahami dan menerapkan perilaku yang mendukung dan dituntut perusahaan.

Untuk melakukan suatu pelatihan yang tepat dan efektif membutuhkan sumber data dan pengetahuan yang dapat menunjang pelatihan tersebut. Divisi pelayanan memiliki standar kompetensi dan *Key Performance Indicator* (KPI) untuk mengukur keberhasilan mereka dalam melakukan tugas mereka menghadapi para *client*. Tolak ukur yang ada pada standar kompetensi dan KPI yang dimiliki divisi

⁵ Prawiradilaga, Dewi S. Wawasan Teknologi Pendidikan. Jakarta: KENCANA. h. 174

pelayanan khusus untuk karyawan baru dapat dijadikan sumber dalam membuat pelatihan.

Tabel 1 KPI Divisi Pelayanan untuk Karyawan Baru

No	Key Performance Indicator (KPI)	Bobot
1	Melayani klaim asuransi dengan nilai akurat sebanyak 10 pelanggan per hari	25%
2	Melayani klaim pensiun dengan hitungan yang akurat sebanyak 5 pelanggan perhari	25%
3	Melayani program Pinjaman Uang Muka (PUM KPR) dengan memerhatikan syarat yang ada sebanyak 5 pelanggan per hari	25%
4	Melayani dengan budaya pelayanan asabri	25%

Teknologi pendidikan sebagai sebuah studi dan praktek etis memiliki peran untuk memfasilitasi belajar dan meningkatkan kinerja melalui cara menciptakan, menggunakan dan mengatur proses sumber teknologi yang sesuai. Disiplin teknologi pendidikan mampu menjadi jembatan dalam pembentukan program pelatihan yang dibutuhkan.

Oleh karena itu, peneliti bekerjasama dengan PT ASABRI (Persero) ingin mendesain sebuah program pelatihan pengenalan dasar-dasar asuransi untuk karyawan baru PT ASABRI (Persero). Pelatihan pengenalan dasar-dasar asuransi perlu dilakukan karena tidak semua karyawan baru memahami konsep asuransi, karyawan yang bekerja di PT ASABRI (Persero) berasal dari latar belakang pendidikan yang berbeda-beda sehingga perlu diberikan pelatihan. Dengan adanya pelatihan diharapkan karyawan baru menjadi kompeten dalam pekerjaan sesuai

dengan standar kompetensi dan KPI pada divisi pelayanan, dan dapat meminimalisir pekerjaan dari kesalahan-kesalahan. Program pelatihan yang dikembangkan diharapkan dapat menjadi sebuah acuan bagi pelaksanaan dan pengembangan pelatihan yang akan dilaksanakan oleh PT ASABRI (Persero).

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka permasalahan penelitian ini dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Apa saja yang dibutuhkan oleh seorang karyawan baru PT ASABRI (Persero)?
2. Bagaimana agar karyawan baru PT ASABRI (Persero) mendapatkan kompetensi yang dibutuhkan PT ASABRI (Persero)?
3. Bagaimanakah desain program pelatihan pengenalan dasar-dasar asuransi yang tepat untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan baru PT ASABRI (Persero) untuk PT ASABRI (Persero)?
4. Bagaimana mendesain sebuah program pelatihan pengenalan dasar-dasar asuransi yang tepat untuk diberikan kepada PT ASABRI (Persero)?

C. Pembatasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah dijabarkan di atas, maka penelitian ini dibatasi pada masalah keempat, adapun ruang lingkup penelitian yaitu mendesain sebuah desain program pelatihan pengenalan dasar-dasar asuransi untuk karyawan baru PT ASABRI (Persero).

D. Tujuan Pengembangan

Berdasarkan latar belakang, identifikasi masalah, dan pembatasan masalah maka penelitian ini bertujuan untuk mendesain program pelatihan pengenalan dasar-dasar asuransi untuk karyawan baru PT ASABRI (Persero)

E. Kegunaan Pengembangan

1. Teoritis

- a. Dapat memperluas area/wilayah penelitian untuk organisasi belajar
- b. Menjadi bahan perbandingan model pengembangan desain pelatihan satu dengan lainnya

2. Praktis

- a. Bagi PT ASABRI (Persero)

Sebagai salah satu referensi bagi PT ASABRI (Persero) dalam mengembangkan desain program pelatihan

- b. Bagi Peserta Pelatihan

Memiliki pengetahuan dan keterampilan yang sesuai dalam melayani *client* PT ASABRI (Persero)

- c. Mahasiswa Teknologi Pendidikan

Dapat memperkenalkan keilmuan Teknologi Pendidikan kepada teknolog pendidikan lainnya mengenai mengembangkan suatu desain pelatihan yang didasari suatu kebutuhan