

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dewasa ini, banyak perusahaan di Indonesia telah merubah paradigma untuk pengelolaan karyawannya, yang mana perusahaan menjadikan karyawan sebagai “aset”. Hal tersebut tentu bertolak belakang dengan paradigma terdahulu/konvensional, yang mana perusahaan menjadikan karyawan sebagai “mesin/alat” yang dituntut untuk kerja terus menerus tiada henti demi tercapainya omzet dan tujuan perusahaan. Karyawan seringkali merasa kecewa dengan keputusan manajemen perusahaan yang menyangkut kebijakan sumber daya manusianya. Keputusan yang diambil tidak berdasarkan melihat karyawan sebagai manusia. Keputusan yang hanya terlihat menguntungkan perusahaan saja tanpa memikirkan akibat yang timbul diantara karyawannya. Walaupun keputusan itu sebenarnya baik, tidak ada komunikasi antara manajemen perusahaan dengan karyawan untuk menjembatani perbedaan pendapat. Karyawan adalah manusia. Layaknya aset, tanpa faktor karyawan, sehebat apapun perusahaan, tidak bisa berjalan dengan baik. Manusia sebagai entitas kehidupan yang sangat kompleks, sangat rumit untuk memperlakukannya. Namun, bukan hal yang susah juga menyenangkan karyawan agar dapat bekerja dengan baik. Karena apabila perusahaan sudah memperlakukan karyawan sebagai manusia yang utuh, bukan hal mustahil perusahaan akan tumbuh menjadi unggul. Dan dengan adanya paradigma baru yang menjadikan karyawan sebagai “asset perusahaan”, perusahaan dituntut dan wajib untuk menjaga dan merawat “asset” yang dimiliki.

Dan salah satu cara untuk merawat dan menjaganya adalah dengan memberikan sebuah program pengembangan kompetensi karyawan, yaitu program Pendidikan & Pelatihan.

Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia sesuai dengan kebutuhan pekerjaan. Dalam rangka meningkatkan sumber daya manusia pada setiap unit kerja juga akan berhubungan dengan hakikat pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu faktor yang penting dalam pengembangan SDM. Pendidikan dan pelatihan tidak hanya menambah pengetahuan, akan tetapi juga meningkatkan keterampilan bekerja, dengan demikian dapat meningkatkan Produktivitas kerja.

Pengertian Pendidikan menurut Undang-undang Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2003 “Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara”.

Menurut Rivai (2009;65), pelatihan merupakan bagian yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan ketrampilan diluar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan pada praktek daripada teori. Pendidikan dan pelatihan merupakan penciptaan suatu lingkungan dimana para pegawai dapat memperoleh atau

mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan.

Pendidikan & pelatihan yang dilakukan oleh perusahaan adalah pendidikan & pelatihan yang didasarkan kepada kompetensi yang dimiliki masing-masing karyawan. Sistem pendidikan dan pelatihan berbasis kompetensi merupakan suatu pendekatan pelatihan yang diarahkan kepada hasil yang spesifik dan terukur bagi pembelajar (peserta diklat) yang dilandasi oleh deskripsi spesifik tentang performa kerja sesungguhnya. Yang lebih penting lagi, diklat berbasis kompetensi akan lebih memberikan banyak praktik daripada teori, sehingga para peserta diklat akan menjadi terampil dan mahir menguasai bidang yang dipilihnya dan sesuai dengan tuntutan standard yang berlaku untuk jabatan yang ditempatinya. Normalnya, setiap posisi jabatan yang ada di perusahaan, memiliki spesifikasi kompetensi yang berbeda-beda sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan dalam jabatan tersebut. Dengan adanya pembagian kompetensi yang jelas, tentunya memudahkan divisi HRD untuk melakukan recruitment calon karyawan, karena kriteria yang dibutuhkan di tiap posisi sudah jelas.

Dengan adanya program diklat yang dilakukan oleh perusahaan terhadap karyawannya, tak fair rasanya jika karyawan tersebut tidak dapat memberikan dampak positif pasca diklat kepada perusahaan. Oleh karena itu, untuk mengukur seberapa besar dampak pasca pelatihan yang diberikan perusahaan kepada karyawannya, dilakukanlah evaluasi diklat. Evaluasi yang dilakukan pada umumnya masih bersifat evaluasi dari peserta diklat, dengan cara mengisi kuisioner apakah diklat yang dimaksud sesuai dengan bidang kerjanya, apakah

penyajiannya baik, akomodasi bagus, dan sebagainya. Sedangkan evaluasi yang dilakukan oleh karyawan, berupa laporan hasil diklat yang ditujukan kepada perusahaan pada umumnya bernilai “baik”, dengan harapan karyawan tadi dapat dikirim kembali untuk mengikuti diklat berikutnya. Perusahaan pada umumnya memberikan alokasi dana yang cukup besar terhadap pelaksanaan diklat, hal itu berkaitan dengan feedback yang akan diperoleh perusahaan pasca diadakannya training tersebut. Perusahaan – perusahaan besar tak segan untuk menyiapkan anggaran hingga 10 digit angka hanya untuk peningkatan pengetahuan dan kompetensi karyawannya.

Perusahaan – perusahaan di Indonesia mayoritas tidak memperdulikan apakah dana yang telah mereka keluarkan akibat diadakannya diklat akan kembali lagi ke perusahaan, atau bahkan berdampak defisit terhadap neraca keuangan anggaran, sehingga dapat dikatakan program diklat yang telah direalisasikan tidak berjalan secara efektif karena tidak dapat menjadi nilai tambah positif bagi perusahaan. Beberapa peneliti juga menekankan pentingnya evaluasi diklat yang didasarkan pada perhitungan finansial agar mampu memberikan informasi yang nyata dan tegas kepada perusahaan mengenai kontribusi training tersebut terhadap kinerja perusahaan. Sandra Shelton dan George Alliger, Donna Goldwasser, serta Jack J. Phillips dan Ron Drew Stone adalah beberapa peneliti yang meyakini bahwa perusahaan harus menghitung secara cermat setiap uang yang dikeluarkan untuk membiayai penyelenggaraan diklat, dan bahwa perhitungan tersebut haruslah dalam konteks *business results* dan *return on investment*.

PT Petrokimia Gresik adalah salah satu anggota holding dari PT Pupuk Indonesia yang bergerak di bidang produsen pupuk dan produk kimia lainnya. Seperti yang telah dipaparkan diatas, bahwa salah satu cara untuk meningkatkan kompetensi karyawan adalah dengan memberikan program Pendidikan dan Pelatihan kepada karyawan tersebut. PT Petrokimia Gresik sangat menyadari hak tersebut. Hal itu dibuktikan dengan adanya satu Departemen khusus yang mempunyai *job discription* khusus terkait program pengembangan karyawan, yaitu Departemen Pengembangan SDM, tergabung di Kompartemen SDM, dan dalam lingkup Direktorat SDM & Umum.

Departemen Pengembangan SDM memprogram lima jenis Diklat untuk karyawan, yaitu diklat Induksi, diklat Kompetensi, diklat Leadership & Managerial, diklat Tugas Belajar dan diklat Purna Tugas. Diklat Induksi diberikan kepada karyawan yang baru bergabung dengan perusahaan, seperti Orientasi Perusahaan, Kursus Pembinaan Mental (Subbintal) dan On the Job Training (OJT). Diklat Induksi bertujuan untuk menyelaraskan dan menyamakan persepsi tiap karyawan baru agar selaras dengan visi, misi dan nilai perusahaan. Diklat Kompetensi benar – benar bertujuan untuk meningkatkan kompetensi dari karyawan, baik *soft skill competency* maupun *hard competency*. Diklat Leadership & Managerial merupakan diklat wajib jabatan bagi karyawan yang baru mendapatkan promosi ke Grade baru. Diklat Purna Tugas diberikan kepada karyawan yang menjelang masa Purna Bhakti / Pensiun dan bertujuan untuk memberikan bekal persiapan dan wawasan terkait jenis usaha atau kegiatan karyawan tersebut saat memasuki masa Purna Bhakti. Dan yang terakhir, Diklat

Tugas Belajar adalah salah satu program dari PT Petrokimia Gresik yang menugaskan karyawannya untuk menempuh pendidikan formal kembali (perkuliahan), baik jenjang Diploma (D-1 s.d. D-3), maupun Strata-2 (S2) yang dilaksanakan di dalam negeri maupun di luar negeri.

PT Petrokimia Gresik rutin dan wajib mengirim karyawannya untuk menjalankan tugas belajar setiap tahunnya, karena hal tersebut masuk dalam target dan tujuan dari perusahaan. Jumlah karyawan yang melaksanakan tugas belajar tiap tahunnya berbeda – beda, menyesuaikan kebutuhan dan alokasi anggaran yang diberikan.

Pada tahun 2015, PT Petrokimia mengirimkan empat orang karyawannya untuk melaksanakan program tugas belajar S-2, yang mana semuanya dilaksanakan di luar negeri, yaitu di Manchester University – United Kingdom (2 orang), Newcastle University (United Kingdom) dan Tsinghua University (China). Rata – rata program S2 yang dilaksanakan di luar negeri memakan waktu selama satu tahun, lebih singkat daripada pelaksanaan pendidikan S-2 di Indonesia (dua tahun).

Tabel 1.1
Realisasi Biaya Tugas Belajar S-2 Luar Negeri

No.	Universitas	Total Biaya (Rp.)
1.	Manchester University – United Kingdom (1 orang) Program Corrosion Control Engineering	
-	Biaya Perencanaan Pendidikan	269.318,-
-	Biaya Pelaksanaan Pendidikan	615.542.464,-
-	Biaya Pasca Pendidikan	269.318,-
	TOTAL	616.081.100,-
2.	Newcastle University – United Kingdom (1 orang) Program Electrical Power Distribution	
-	Biaya Perencanaan Pendidikan	269.318,-
-	Biaya Pelaksanaan Pendidikan	719.051.470,-
-	Biaya Pasca Pendidikan	269.318,-
	TOTAL	719.590.106,-
3.	Manchester University – United Kingdom (1 orang) Program Advanced Process Integration & Design	579.412.503,-
-	Biaya Perencanaan Pendidikan	269.318,-
-	Biaya Pelaksanaan Pendidikan	578.873.867,-
-	Biaya Pasca Pendidikan	269.318,-
	TOTAL	579.412.503,-
4.	Tsinghua University – China (1orang) Program Management Science & Engineering	941.625.148,-
-	Biaya Perencanaan Pendidikan	269.318,-
-	Biaya Pelaksanaan Pendidikan	941.086.512,-
-	Biaya Pasca Pendidikan	269.318,-
	TOTAL	941.625.148,-
	GRAND TOTAL	2.856.708.857,-
	RATA – RATA BIAYA / ORANG	714.177.214,-

Sumber : Laporan Tahunan Dep. Diklat Tahun 2015

Dari tabel diatas dapat dilihat seberapa besar anggaran yang dikeluarkan oleh perusahaan dampak dilaksanakannya program Tugas Belajar S-2 luar negeri.

Selain tugas belajar luar negeri, PT Petrokimia Gresik juga menyelenggarakan tugas belajar Dalam Negeri. Dan pada tahun 2015

melaksanakan program tugas belajar S-2 Dalam Negeri yang bekerja sama dengan Universitas Airlangga bidang Magister Manajemen (MM). Program S2 DN ini diberikan kepada 25 orang karyawan yang sebelumnya telah lulus test. Anggaran yang dikeluarkan sehubungan dengan diadakannya tugas belajar S-2 Dalam Negeri adalah sebagai berikut :

Tabel 1.2
Realisasi Biaya Tugas Belajar S-2 Dalam Negeri

No.	Rincian Biaya	Anggaran (Rp.)
1.	Biaya pendidikan selama 4 semester (2 tahun)	1.780.125.000,-
2.	Konsumsi perkuliahan di Petrokimia Gresik	73.600.000,-
3.	Bantuan biaya buku selama 4 semester	150.000.000,-
4.	Uang saku peserta (Rp. 250.000,- / pertemuan)	950.000.000,-
5.	Transportasi bus Gresik – Surabaya PP (perkuliahan di Kampus Surabaya)	50.000.000,-
6.	ATK	5.000.000,-
7.	Penggandaan Materi	10.000.000,-
8.	Biaya Operasional	40.000.000,-
9.	Tambahan biaya kuliah 1 semester	198.660.000,-
TOTAL BIAYA		3.257.385.000,-
RATA – RATA BIAYA / ORANG		130.295.400,-

Sumber : Laporan Tahunan Dep. Diklat Tahun 2015

Dapat kita lihat dari Tabel 1.1 dan Tabel 1.2 diatas bahwa perhitungan biaya per orang yang timbul dari pelaksanaan Tugas Belajar S2 Luar Negeri dan Tugas Belajar S2 Dalam Negeri terlampau jauh. Dari total biaya Program Tugas Belajar S-2 senilai Rp. 5.915.433.857,-, tugas belajar Luar Negeri menyedot anggaran

sebesar 48% dari total anggaran. Perlu diingat, untuk penggunaan anggaran Tugas Belajar LN hanya dialokasikan untuk 4 orang, sedangkan Tugas Belajar DN untuk 25 orang.

Tabel 1.3
Perbandingan Biaya Tugas Belajar S-2
Dalam Negeri dan Luar Negeri

No.	Kegiatan	Biaya (Rp.)	Jumlah Peserta (Orang)	Biaya (%)	Biaya / Peserta (Rp.)
1.	Tugas Belajar S2 Luar Negeri	2.856.708.857,-	4	48	714.177.214,-
2.	Tugas Belajar S2 Dalam Negeri	3.257.385.000,-	25	52	130.295.400,-
TOTAL		6.114.093.857,-	29	100	

Sumber : Laporan Tahunan Dep. Diklat Tahun 2015

Melihat besarnya anggaran yang dikeluarkan oleh perusahaan sehubungan dengan dilaksanakannya program tugas belajar luar negeri, maka perusahaan seharusnya dapat mengevaluasi apakah program yang dijalankan tersebut sudah efektif dan efisien dibandingkan pelaksanaan tugas belajar yang di dalam negeri. Karena sesuai dengan tujuan Diklat yaitu memberikan kontribusi nyata berupa penambahan produksi dan profit perusahaan.

Oleh karena itu, peneliti termotivasi untuk melakukan penelitian ini dengan mengangkat judul “**Analisis Dampak Pelaksanaan Program Tugas Belajar S-2 Luar Negeri terhadap Peningkatan Profit Perusahaan menggunakan Metode Return on Investment (Studi Kasus pada PT Petrokimia Gresik)**”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu :

Bagaimana efek pelaksanaan tugas belajar S2 Luar Negeri terhadap peningkatan profit perusahaan?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah :

Untuk mengetahui efek pelaksanaan tugas belajar S2 Luar Negeri terhadap peningkatan profit perusahaan.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun kontribusi yang diharapkan dari penelitian ini adalah :

1. Kontribusi Teoritis

Manfaat bagi khasanah ilmu pengetahuan khususnya disiplin ilmu Manajemen adalah agar penelitian ini dapat memperkaya konsep dan teori mengenai perencanaan dan pengembangan SDM. Bagi peneliti yang hendak mengadakan penelitian serupa dapat menggunakan penelitian ini sebagai bahan rujukan sehingga kekurangan dalam penelitian ini dapat lebih disempurnakan.

2. Kontribusi Praktis

Bagi Emiten

Diharapkan dapat digunakan oleh perusahaan sebagai referensi atau acuan dalam penyelenggaraan program tugas belajar S2 luar negeri.

3. Kontribusi Kebijakan

Bagi *stakeholders* atau pemegang saham perusahaan, dalam hal ini Petrokimia Gresik, yaitu negara mengingat Petrokimia Gresik adalah anak perusahaan BUMN (anggota holding Pupuk Indonesia (Persero)). Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan masukan atau sebagai bahan pertimbangan untuk penganggaran program tugas belajar di perusahaan, dan meningkatkan kualitas pelaksanaan diklat di Petrokimia Gresik.