

Evaluation of the "Bakery & Snack" Entrepreneurship Training in PT PLN (Persero)'s Pre-Retirement Preparation Program (A Case Study of the 2025 Training Program)

Evaluasi Pelatihan Kewirausahaan "Bakery & Snack" dalam Program Pembekalan Masa Purnabakti PT PLN (Persero) (Studi Kasus pada Pelatihan Tahun 2025)

Silmi Nurul Hidayah¹, Iwan Sukoco², Herwan Abdul Muhyi³

Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis, Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Padjadjaran

¹silmi22003@mail.unpad.ac.id, ²iwan.sukoco@unpad.ac.id, ³herwan@unpad.ac.id

Abstract

This study aimed to evaluate the Bakery & Snack Entrepreneurship Training in PT PLN (Persero)'s 2025 Pre-Retirement Preparation Program using the Kirkpatrick Evaluation Model, which consists of four levels: Reaction, Learning, Behavior, and Results. This research employed a qualitative evaluative approach using document analysis, in-depth interviews, focus group discussions (FGDs), observations, and pre-test and post-test data. The findings indicate that the training produced positive outcomes across all four evaluation levels. At the Reaction level, participants expressed high satisfaction with the training, actively engaged in learning activities, and considered the training materials relevant to their retirement preparation needs. At the Learning level, participants demonstrated significant improvements in knowledge and practical skills, as reflected by increased post-test scores and favorable practical examination results across all training batches. At the Behavior level, participants began applying the knowledge and skills acquired by producing bakery products, exploring business opportunities, conducting simple market research, calculating production costs, and preparing business capital. However, the degree of implementation varied, and several challenges remained, including limited equipment, high raw material costs, and marketing constraints. At the Results level, the training contributed to the establishment of new businesses, increased productive activities after retirement, enhanced entrepreneurial intentions, and improved financial and family preparedness for retirement. Nevertheless, not all participants had successfully established businesses aligned with the training, indicating that the program's objectives had not yet been fully achieved. Overall, the Bakery & Snack Entrepreneurship Training has positively contributed to supporting participants' retirement readiness. However, strengthening post-training mentoring and business assistance is recommended to improve business sustainability and maximize the long-term impact of the program.

Keywords: Kirkpatrick Evaluation Model, Entrepreneurship Training, Bakery & Snack, Pre-Retirement Preparation Program, Retirement Readiness, PT PLN (Persero).

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi Pelatihan Kewirausahaan Bakery & Snack dalam Program Masa Permbekalan Purnabakti (MPP) PT PLN (Persero) Tahun 2025 dengan menggunakan Model Evaluasi Kirkpatrick, yang terdiri atas empat level, yaitu *Reaction*, *Learning*, *Behavior*, dan *Results*. Penelitian ini menggunakan pendekatan evaluatif kualitatif melalui analisis dokumen, wawancara mendalam, *focus group discussion* (FGD), observasi, serta analisis data *pre-test* dan *post-test*. Pada level pertama yakni *Reaction*, peserta menunjukkan tingkat kepuasan yang tinggi terhadap pelatihan, berpartisipasi secara aktif dalam setiap kegiatan pembelajaran, serta menilai materi yang diberikan relevan dengan kebutuhan mereka dalam mempersiapkan masa pensiun. Pada level *Learning*, peserta mengalami peningkatan yang signifikan dalam aspek pengetahuan dan keterampilan, yang ditunjukkan oleh peningkatan nilai *post-test* serta hasil ujian praktik yang baik pada seluruh batch pelatihan. Pada level *Behavior*, peserta mulai menerapkan hasil pelatihan melalui praktik pembuatan produk *Bakery & Snack*, riset pasar sederhana, perhitungan harga pokok produksi, persiapan modal usaha, dan munculnya minat berwirausaha. Implementasi tersebut masih beragam dan menghadapi kendala penggunaan peralatan, biaya bahan baku, serta pemasaran. Pada level *Results*, beberapa peserta telah

mendirikan usaha *Bakery & Snack* sementara peserta lainnya menjalankan usaha di bidang berbeda, masih mempersiapkan usaha, atau belum berencana berwirausaha. Pelatihan juga berkontribusi terhadap kesiapan finansial dan keluarga dalam menghadapi masa pensiun. Namun, pendirian usaha *Bakery & Snack* baru masih dilakukan Sebagian kecil peserta sehingga tujuan pelatihan belum sepenuhnya tercapai dan masih diperlukan penguatan melalui pendampingan pascapelatihan.

Kata Kunci: Model Evaluasi Kirkpatrick, Pelatihan Kewirausahaan, Bakery & Snack, Program Masa Persiapan Pensiun, Kesiapan Pensiun, PT PLN (Persero).

1. Pendahuluan

Indonesia ditahun 2025 menempati posisi peringkat ke-46 dari 52 negara dengan skor 51,0 pada *Mercer CFA Institute Global Pension Index*, peringkat ini turun dari tahun sebelumnya di mana Indonesia berada di peringkat ke-42 dari 48 negara (Mercer & CFA Institute, 2025). *Mercer CFA Institute Global Pension Index* sendiri merupakan laporan tahunan yang diterbitkan secara bersama oleh Mercer, perusahaan konsultasi manajemen dan investasi global, bersama CFA Institute, asosiasi profesional investasi terbesar di dunia, dengan dukungan dari *Monash Centre for Financial Studies*.

Indonesia masih menghadapi tantangan besar dalam mempersiapkan masyarakat memasuki masa pensiun. *Mercer CFA Institute Global Pension Index* menilai kualitas sistem pensiun melalui tiga aspek, yaitu *adequacy*, *sustainability*, dan *integrity*, dengan lebih dari 50 indikator pada 52 negara. Indonesia memperoleh skor 51,0 (kategori C), yang menunjukkan sistem pensiun memiliki beberapa keunggulan, namun masih memiliki kelemahan mendasar, terutama dalam menjamin kecukupan pendapatan pensiunan. Posisi ini masih jauh tertinggal dibandingkan negara seperti Belanda, Islandia, dan Denmark yang memperoleh skor di atas 80 (Kompas.id, 2024).

Kondisi tersebut diperkuat oleh Survei Nasional Literasi dan Inklusi Keuangan (SNLIK) OJK Tahun 2025, yang menunjukkan literasi dana pensiun masyarakat baru mencapai 27,79% dan tingkat inklusi hanya 5,37%, dengan kepesertaan dana pensiun sukarela sebesar 4,6% dari total angkatan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar pekerja Indonesia belum memiliki persiapan pensiun yang memadai, baik dari aspek finansial maupun nonfinansial.

Urgensi peningkatan kesiapan pensiun semakin besar seiring Indonesia memasuki era *ageing population*. Badan Pusat Statistik (2023) mencatat jumlah penduduk lanjut usia mencapai sekitar 29 juta jiwa (11,75%) dan diproyeksikan meningkat menjadi 20% pada tahun 2045, sejalan dengan proyeksi *United Nations Population Fund* (UNFPA) bahwa satu dari lima penduduk Indonesia akan berusia di atas 60 tahun pada tahun 2045. Kondisi ini berpotensi meningkatkan berbagai permasalahan sosial dan ekonomi apabila tidak diimbangi dengan kesiapan pensiun yang memadai.

Sebagai upaya meningkatkan kesiapan pensiun, perusahaan memiliki peran penting melalui penyelenggaraan program persiapan pensiun (*pre-retirement program*). Program ini membantu karyawan mempersiapkan aspek finansial, psikologis, sosial, dan keterampilan pascapensiun. Pentingnya program tersebut didukung oleh penelitian Waluyo dan Hamka (2022), Noone et al. (2018), serta Topa dan Valero (2017) yang menunjukkan bahwa pembekalan pensiun mampu meningkatkan kesiapan psikologis, perencanaan keuangan, dan kemampuan beradaptasi calon pensiunan.

Sebagai bentuk tanggung jawab perusahaan, PT PLN (Persero) menyelenggarakan Program Masa Pembekalan Purnabakti (MPP) bagi karyawan yang

akan memasuki masa pensiun. Program ini bertujuan membekali peserta dengan pengetahuan dan keterampilan untuk mempertahankan produktivitas setelah pensiun serta meningkatkan kesiapan menghadapi masa purnabakti. Pada tahun 2025, program terdiri atas pelatihan kewirausahaan dan pembinaan rohani. Salah satu pelatihan yang paling diminati adalah *Bakery & Snack*, karena dinilai memiliki peluang usaha yang menjanjikan. Hal ini didukung oleh pertumbuhan industri makanan dan minuman Indonesia yang menyumbang lebih dari 38% PDB manufaktur (GAPMMI, 2023) serta pertumbuhan pasar bakery yang terus meningkat (Euromonitor International, 2022).

Pelatihan Bakery & Snack diselenggarakan bekerja sama dengan perusahaan mitra dari eksternal dalam tiga batch selama empat hari dengan kombinasi teori dan praktik. Materi tidak hanya mencakup keterampilan produksi, tetapi juga kewirausahaan, seperti pemasaran, perhitungan biaya produksi, dan penyusunan rencana bisnis. Mengingat besarnya investasi perusahaan dalam penyelenggaraan program, evaluasi menjadi penting untuk memastikan ketercapaian tujuan program pelatihan.

Selama ini evaluasi yang dilakukan masih terbatas pada lembar kesan dan pesan serta *pre-test* dan *post-test*, yang hanya mencakup Level 1 (*Reaction*) dan Level 2 (*Learning*) dalam Model Evaluasi Kirkpatrick. Meskipun hasil evaluasi menunjukkan tingkat kepuasan peserta yang tinggi dan peningkatan pengetahuan, evaluasi tersebut belum dapat menunjukkan apakah peserta benar-benar menerapkan hasil pelatihan dan memperoleh manfaat nyata setelah pensiun. Menurut Kirkpatrick & Kirkpatrick (2006), peningkatan pengetahuan tidak selalu diikuti perubahan perilaku, sedangkan Phillips & Phillips (2016) menegaskan bahwa evaluasi yang berhenti pada Level 1 dan 2 belum mampu menilai efektivitas investasi pelatihan.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini mengevaluasi Pelatihan Kewirausahaan Bakery & Snack dalam Program Masa Pembekalan Purnabakti PT PLN (Persero) Tahun 2025 menggunakan Model Evaluasi Kirkpatrick hingga Level 4 (*Results*). Penelitian ini bertujuan menilai reaksi peserta, peningkatan pembelajaran, perubahan perilaku setelah pelatihan, serta dampaknya terhadap kesiapan pensiun. Selain memberikan kontribusi praktis bagi penyempurnaan Program MPP PT PLN (Persero), penelitian ini juga mengisi kesenjangan penelitian mengenai evaluasi program persiapan pensiun di lingkungan BUMN, yang hingga saat ini masih sangat terbatas sejak penelitian pada PT Krakatau Steel (Persero) Tbk tahun 2016.

Penelitian ini dilakukan untuk memberikan evaluasi mengenai Pelatihan Kewirausahaan Bakery & Snack dalam Program Masa Pembekalan Purnabakti PT PLN (Persero) Tahun 2025. Evaluasi dilakukan menggunakan Model Kirkpatrick hingga Level 4 dengan mengintegrasikan hasil evaluasi dari tiga batch pelatihan. Pendekatan tersebut tidak hanya memberikan gambaran mengenai reaksi peserta, peningkatan pembelajaran, perubahan perilaku, dan hasil yang dicapai setelah pelatihan, tetapi juga menunjukkan apakah pelaksanaan program menghasilkan temuan yang konsisten pada setiap batch. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih utuh mengenai pelaksanaan Program Masa Pembekalan Purnabakti sekaligus menjadi masukan bagi PT PLN (Persero) dalam mengembangkan pelaksanaan maupun sistem evaluasi program pada periode berikutnya.

2. Metode

Penelitian ini berfokus pada Pelatihan Kewirausahaan Bakery & Snack dalam Program Masa Pembekalan Purnabakti (MPP) PT PLN (Persero) Tahun 2025, yang dievaluasi menggunakan Model Evaluasi Kirkpatrick pada empat level, yaitu *Reaction*, *Learning*, *Behavior*, dan *Results*. Penelitian menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus karena bertujuan memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai pengalaman peserta, perubahan perilaku, serta dampak pelatihan terhadap kesiapan menghadapi masa pensiun (Moleong dalam Panjaitan, 2017; Creswell, 2023). Pengumpulan data disusun secara sistematis berdasarkan keempat level evaluasi Kirkpatrick dengan melibatkan peserta pelatihan dan pihak Fresh Consultant sebagai penyelenggara program melalui wawancara, observasi, *Focus Group Discussion* (FGD), dokumentasi, dan catatan lapangan. Penelitian ini menggunakan dua jenis sumber data, yaitu data primer yang diperoleh secara langsung dari informan melalui kegiatan pengumpulan data lapangan, serta data sekunder yang berasal dari literatur ilmiah, dokumen organisasi, laporan internal, arsip, dan data administratif yang relevan untuk mendukung serta memperkuat hasil penelitian (Sugiyono, 2022).

3. Hasil dan Pembahasan

Evaluasi Reaksi

Level pertama dalam Model Evaluasi Kirkpatrick adalah *Reaction*, yang bertujuan mengevaluasi respons peserta terhadap pelatihan berdasarkan tiga dimensi utama, yaitu kepuasan (*satisfaction*), keterlibatan (*engagement*), dan relevansi materi (*relevance*) (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006). Evaluasi pada level ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana peserta menilai pengalaman belajar yang telah mereka peroleh selama mengikuti pelatihan.

Pada Pelatihan Kewirausahaan Bakery & Snack Program Masa Pembekalan Purnabakti PT PLN (Persero) Tahun 2025, evaluasi reaksi dilakukan melalui kuesioner yang dibagikan segera setelah pelatihan berakhir melalui grup WhatsApp. Sebanyak 25 peserta yang terbagi dalam tiga batch menjadi responden dalam evaluasi ini.

Instrumen evaluasi terdiri atas 11 butir pertanyaan, yaitu 6 pertanyaan tertutup untuk menilai pelaksanaan pelatihan dan 5 pertanyaan terbuka untuk memperoleh kesan, tanggapan, serta saran peserta. Data dikumpulkan melalui studi dokumentasi terhadap lembar kesan dan pesan yang telah diisi seluruh peserta.

Lembar evaluasi tersebut menilai enam aspek, yaitu manfaat pelatihan, kualitas instruktur, kedalaman dan kesesuaian materi, fasilitas, waktu pelaksanaan, dan efektivitas pelatihan. Keenam aspek tersebut digunakan untuk mengevaluasi dimensi kepuasan dan relevansi pada Level 1 Model Evaluasi Kirkpatrick.

Hasil Evaluasi Reaksi

Data evaluasi Level 1 (*Reaction*) diperoleh melalui wawancara, *Focus Group Discussion* (FGD), dan lembar kesan dan pesan yang diisi oleh seluruh peserta setelah pelatihan selesai. Kuesioner dibagikan melalui *Google Form* dan terdiri atas pertanyaan tertutup serta terbuka untuk memperoleh penilaian sekaligus masukan peserta mengenai penyelenggaraan pelatihan.

Hasil pertanyaan tertutup menunjukkan bahwa penilaian terhadap pelaksanaan pelatihan didominasi kategori Baik/Sangat Baik pada seluruh batch. Persentase penilaian positif mencapai 81,25% pada Batch 1, 87,5% pada Batch 2, dan 88,9% pada

Batch 3. Temuan ini menunjukkan bahwa kualitas penyelenggaraan pelatihan relatif konsisten meskipun dilaksanakan pada waktu dan kelompok peserta yang berbeda.

Aspek yang memperoleh penilaian paling konsisten adalah penyampaian dan kualitas instruktur, dengan 100% peserta di setiap batch memberikan penilaian Baik/Sangat Baik. Selain itu, manfaat pelatihan serta kedalaman dan kesesuaian materi juga memperoleh penilaian positif (75–100%), menunjukkan bahwa materi dinilai relevan sebagai bekal menghadapi masa pensiun. Sementara itu, aspek fasilitas, waktu pelaksanaan, dan efektivitas pelatihan masih menunjukkan variasi, terutama pada Batch 1, sehingga masih terdapat peluang untuk penyempurnaan pelaksanaan program.

Hasil pertanyaan terbuka memperkuat temuan tersebut. Sebagian besar peserta mengapresiasi fasilitas, kompetensi instruktur, dan kualitas materi, serta memberikan saran berupa penambahan durasi praktik, penggunaan media pembelajaran yang lebih interaktif, dan pendampingan pascapelatihan. Tidak terdapat peserta yang menyampaikan ketidakpuasan terhadap penyelenggaraan pelatihan secara keseluruhan.

Temuan tersebut sejalan dengan hasil wawancara dan FGD, yang menunjukkan bahwa materi pelatihan sesuai dengan kebutuhan peserta sebagai calon pensiunan, instruktur mampu menyampaikan materi dengan jelas, serta suasana pembelajaran mendorong peserta untuk aktif berdiskusi dan mengikuti praktik. Peserta juga menilai kunjungan usaha sebagai salah satu kegiatan yang paling bermanfaat karena memberikan pengalaman langsung mengenai dunia usaha.

Berdasarkan Model Evaluasi Kirkpatrick (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006), hasil evaluasi menunjukkan bahwa pelatihan telah memenuhi tiga aspek utama Level 1, yaitu *satisfaction*, *engagement*, dan *relevance*. Aspek *satisfaction* tercermin dari tingginya kepuasan terhadap instruktur, fasilitas, dan penyelenggaraan pelatihan. Aspek *engagement* terlihat dari antusiasme peserta selama diskusi, praktik, serta keinginan untuk memperpanjang waktu praktik. Sementara itu, aspek *relevance* tercermin dari penilaian peserta bahwa materi kewirausahaan yang diberikan sesuai dengan kebutuhan dan dapat menjadi bekal menghadapi masa pensiun.

Secara keseluruhan, hasil kuesioner, pertanyaan terbuka, wawancara, dan FGD menunjukkan bahwa peserta memberikan reaksi yang sangat positif terhadap pelatihan. Masukan yang diberikan lebih berorientasi pada penyempurnaan program dibandingkan kritik terhadap penyelenggaraan. Dengan demikian, evaluasi Level 1 (*Reaction*) menunjukkan bahwa pelatihan Bakery & Snack telah memenuhi indikator kepuasan, keterlibatan, dan relevansi, sehingga layak dilanjutkan ke Level 2 (*Learning*) untuk mengevaluasi peningkatan pengetahuan dan keterampilan peserta.

Evaluasi Learning

Evaluasi Level 2 (*Learning*) bertujuan mengukur sejauh mana peserta memperoleh peningkatan pengetahuan dan keterampilan setelah mengikuti pelatihan. Berbeda dengan Level 1 (*Reaction*) yang berfokus pada respons peserta, Level 2 menilai perubahan kemampuan peserta sebagai hasil proses pembelajaran, meliputi pengetahuan, keterampilan, sikap, dan komitmen untuk menerapkan hasil pelatihan (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006).

Pada pelatihan Bakery and Snack Program MPP PT PLN (Persero), evaluasi dilakukan melalui *pre-test*, *post-test*, dan ujian praktik. *Pre-test* dan *post-test* dilaksanakan secara daring menggunakan *Google Form* yang dibagikan melalui

WhatsApp oleh pihak penyelenggara pelatihan. Tes terdiri atas 10 soal pilihan ganda dan menggunakan soal yang sama pada waktu berbeda untuk mengukur peningkatan pengetahuan peserta. Selain aspek pengetahuan, evaluasi juga mengukur keterampilan melalui ujian praktik yang dilaksanakan setelah demonstrasi instruktur. Penilaian dilakukan langsung oleh instruktur dan asisten.

Pada *pre test* dan *post test Batch 1* mengalami peningkatan nilai rata-rata dari 50,0 menjadi 72,5 (naik 22,5 poin), *Batch 2* dari 60,0 menjadi 82,5 (naik 22,5 poin), dan *Batch 3* dari 57,8 menjadi 82,2 (naik 24,4 poin). Secara keseluruhan, rata-rata nilai peserta meningkat dari 55,9 menjadi 79,1, dengan rata-rata kenaikan 23,2 poin. Sebagian besar peserta berhasil mencapai atau melampaui KKM 70, bahkan seluruh peserta pada *Batch 2* dan *Batch 3* memenuhi standar tersebut.

Peningkatan nilai *pre-test* dan *post-test* menunjukkan bahwa materi, metode pembelajaran, dan penyampaian instruktur telah mendukung proses transfer pengetahuan secara efektif. Temuan ini mencerminkan tercapainya indikator *Learning* dalam Model Evaluasi Kirkpatrick, yaitu adanya peningkatan kemampuan kognitif peserta setelah mengikuti pelatihan.

Hasil evaluasi keterampilan melalui ujian praktik juga menunjukkan capaian yang tinggi dimana seluruh peserta mendapat nilai pada kategori baik dan sangat baik. Hasil ujian praktik menunjukkan bahwa dari 25 peserta, sebanyak 14 peserta (56,0%) memperoleh kategori sangat baik, sedangkan 11 peserta (44,0%) memperoleh kategori baik. Tidak terdapat peserta yang memperoleh kategori cukup maupun kurang, sehingga seluruh peserta telah memenuhi standar kompetensi minimal yang ditetapkan dalam pelatihan.

Peserta dengan kategori sangat baik (nilai ≥ 85) mampu menyelesaikan praktik sesuai alokasi waktu, menerapkan teknik pembuatan roti dengan benar, mengikuti seluruh tahapan produksi secara tepat, serta menghasilkan produk yang memenuhi standar kualitas. Sementara itu, peserta dengan kategori baik (nilai 76–85) telah menguasai seluruh tahapan pembuatan produk bakery, meskipun masih memerlukan penyempurnaan pada aspek efisiensi waktu, ketepatan teknik, konsistensi proses, atau kualitas produk akhir. Tidak adanya peserta pada kategori cukup maupun kurang menunjukkan bahwa seluruh peserta telah menguasai keterampilan dasar pembuatan produk bakery sesuai standar pelatihan.

Hasil praktik tersebut memperkuat temuan dari *pre-test* dan *post-test* yang menunjukkan adanya peningkatan hasil belajar peserta. Untuk memperdalam temuan tersebut, dilakukan wawancara mendalam dan *Focus Group Discussion* (FGD) guna memahami proses transfer pengetahuan dan keterampilan selama pelatihan.

Hasil wawancara dan FGD menunjukkan bahwa sebagian besar peserta memperoleh pengetahuan baru mengenai proses pembuatan bakery, mulai dari pengenalan bahan baku, penimbangan, *mixing*, *shaping*, *proofing*, hingga *baking*. Pemahaman tersebut diperoleh melalui kombinasi materi teori, demonstrasi instruktur, praktik langsung, dan kunjungan ke industri roti. Selain keterampilan teknis, peserta juga memperoleh pengetahuan kewirausahaan, seperti cara memulai usaha sesuai kemampuan modal, menentukan harga jual berdasarkan biaya produksi, dan memanfaatkan media sosial sebagai sarana pemasaran.

Peserta juga menilai bahwa metode pembelajaran yang memadukan demonstrasi, praktik, dan pendampingan intensif oleh instruktur serta fasilitator sangat membantu proses belajar. Meskipun demikian, beberapa peserta mengaku masih memerlukan latihan lanjutan untuk dapat menguasai keterampilan secara

mandiri setelah pelatihan berakhir. Mereka juga memanfaatkan komunikasi dengan sesama alumni sebagai media berdiskusi dan saling membantu ketika menghadapi kesulitan dalam praktik.

Secara keseluruhan, temuan kualitatif mendukung hasil evaluasi kuantitatif yang menunjukkan peningkatan nilai *pre-test*, *post-test*, serta capaian ujian praktik yang seluruhnya berada pada kategori baik dan sangat baik. Berdasarkan Model Evaluasi Kirkpatrick (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006), hasil Level 2 (*Learning*) menunjukkan bahwa pelatihan berhasil meningkatkan pengetahuan sekaligus keterampilan dasar peserta, sehingga mereka memiliki bekal untuk menerapkan hasil pembelajaran pada tahap evaluasi berikutnya, yaitu Level 3 (*Behavior*).

Evaluasi Behavior

Evaluasi Level 3 (*Behavior*) bertujuan menilai sejauh mana pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperoleh selama pelatihan diterapkan dalam kehidupan nyata setelah pelatihan berakhir. Menurut Kirkpatrick & Kirkpatrick (2006), keberhasilan pelatihan diukur melalui perubahan perilaku peserta, sedangkan *Transfer of Training Theory* oleh Baldwin dan Ford (1988, dikutip dalam Mdhlalose, 2022) menegaskan bahwa hasil pelatihan baru bermanfaat apabila diterapkan dan dipertahankan dalam pekerjaan atau kehidupan sehari-hari.

Evaluasi dilakukan melalui wawancara mendalam dan FGD terhadap enam peserta dari tiga batch pelatihan serta satu fasilitator, dengan tujuan menggali penerapan keterampilan bakery, pengetahuan kewirausahaan, dan perubahan cara pandang terhadap masa pensiun. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan tidak hanya meningkatkan pengetahuan, tetapi juga mendorong perubahan perilaku peserta setelah kembali ke lingkungan masing-masing.

1. Perubahan Perilaku

Perubahan perilaku peserta terlihat melalui lima bentuk penerapan utama, yaitu mempraktikkan keterampilan bakery, munculnya minat berwirausaha, melakukan riset pasar sederhana, menyiapkan modal usaha, serta menerapkan perhitungan Harga Pokok Produksi (HPP). Temuan ini diperoleh dari hasil wawancara dan FGD. Perubahan yang paling menonjol adalah praktik pembuatan produk bakery setelah pelatihan dan meningkatnya minat untuk berwirausaha, yang disampaikan oleh seluruh informan. Peserta mulai membuat roti dan snack untuk konsumsi pribadi, keluarga, maupun kerabat sebagai sarana melatih keterampilan, sementara sebagian lainnya telah mencoba memasarkan produk pada momen tertentu atau berdasarkan pesanan.

Penerapan pengetahuan kewirausahaan juga mulai terlihat. Seluruh informan menyatakan telah melakukan riset pasar sederhana dengan mengamati produk pesaing, membandingkan harga, dan menilai peluang usaha. Selain itu, tiga informan mulai menyalurkan dana sebagai modal usaha, sedangkan dua informan telah menerapkan perhitungan HPP sebagai dasar penentuan harga jual produk. Meskipun seluruh informan menunjukkan perubahan perilaku, tingkat implementasinya masih beragam. Dari 25 peserta, sebanyak 6 peserta (24%) telah membuka usaha di bidang Bakery and Snack, 8 peserta (32%) membuka usaha pada bidang lain dengan tetap menerapkan prinsip kewirausahaan yang dipelajari, 6 peserta (24%) masih berada pada tahap persiapan usaha melalui penyaliran modal, latihan produksi, dan penyusunan rencana usaha, sedangkan peserta

lainnya belum memulai usaha namun tetap mempraktikkan keterampilan bakery di rumah.

Secara keseluruhan, hasil evaluasi Level 3 (*Behavior*) menunjukkan bahwa pelatihan telah mendorong perubahan perilaku peserta melalui penerapan keterampilan bakery dan pengetahuan kewirausahaan dalam kehidupan sehari-hari. Namun, implementasi hasil pelatihan dalam bentuk usaha yang berkelanjutan masih belum optimal. Oleh karena itu, diperlukan pendampingan pascapelatihan agar lebih banyak peserta mampu mengembangkan keterampilan yang diperoleh menjadi usaha yang produktif dan berkelanjutan sesuai dengan tujuan Program Masa Persiapan Pensiun (MPP).

2. Kendala dalam Perubahan Perilaku

Hasil wawancara, *Focus Group Discussion* (FGD), dan studi dokumen menunjukkan bahwa belum seluruh peserta mampu mengimplementasikan hasil pelatihan dalam bentuk pendirian usaha. Peserta yang masih berada pada tahap persiapan atau belum berencana berwirausaha mengungkapkan beberapa kendala yang memengaruhi penerapan hasil pelatihan.

Kendala utama yang paling banyak disampaikan adalah keterbatasan peralatan produksi, terutama oven listrik. Perbedaan spesifikasi peralatan yang digunakan selama pelatihan dengan peralatan yang tersedia di rumah membuat peserta memerlukan waktu untuk menyesuaikan kembali teknik produksi sebelum dapat berusaha secara mandiri.

Selain itu, peserta juga menghadapi kendala terkait biaya bahan baku. Bahan yang digunakan selama pelatihan dinilai berkualitas premium sehingga membutuhkan biaya produksi yang relatif tinggi. Kondisi ini berdampak pada penentuan harga jual produk dan mendorong peserta untuk mempertimbangkan kembali strategi produksi maupun target pasar sebelum memulai usaha.

Temuan ini menunjukkan bahwa penerapan hasil pelatihan tidak hanya bergantung pada penguasaan keterampilan, tetapi juga dipengaruhi oleh ketersediaan sumber daya, kondisi ekonomi, dan situasi pribadi peserta. Dengan demikian, meskipun pelatihan telah mendorong perubahan perilaku menuju aktivitas kewirausahaan, implementasinya masih memerlukan pendampingan dan dukungan lanjutan agar lebih banyak peserta mampu mengembangkan hasil pelatihan menjadi usaha yang berkelanjutan sesuai dengan tujuan Level 3 (*Behavior*) dalam Model Evaluasi Kirkpatrick (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006).

Evaluasi Result

Evaluasi Level 4 (*Result*) berfokus pada dampak nyata pelatihan terhadap peserta setelah mengikuti Program Masa Pembekalan Purnabakti (MPP) PT PLN (Persero). Berbeda dengan pelatihan yang berorientasi pada kinerja organisasi, pelatihan Bakery & Snack bertujuan mempersiapkan karyawan menghadapi masa pensiun. Oleh karena itu, hasil yang dievaluasi meliputi terbentuknya usaha baru yang memanfaatkan keterampilan bakery dan meningkatnya kesiapan peserta menghadapi masa pensiun, baik dari aspek finansial maupun produktivitas setelah pensiun.

1. Pendirian Usaha Pasca Pelatihan

Evaluasi dilakukan melalui wawancara dan *Focus Group Discussion* (FGD) untuk mengetahui hasil akhir penerapan pengetahuan dan keterampilan peserta. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peserta terbagi ke dalam empat kelompok, yaitu: 6 peserta (24%) telah mendirikan usaha di bidang Bakery & Snack, 8 peserta (32%)

membuka usaha pada bidang lain dengan tetap menerapkan pengetahuan kewirausahaan yang diperoleh, 6 peserta (24%) masih berada pada tahap persiapan usaha, dan 5 peserta (20%) belum memiliki rencana untuk berwirausaha.

Peserta yang telah membuka usaha Bakery & Snack menjalankan usahanya dalam skala yang berbeda, mulai dari usaha rumahan hingga memiliki tempat usaha sendiri. Meskipun sebagian besar masih berskala kecil, usaha tersebut telah memberikan tambahan penghasilan sekaligus menjadi sarana untuk tetap produktif setelah memasuki masa pensiun. Selain manfaat ekonomi, kegiatan usaha juga membantu peserta mengisi waktu luang dan terus mengembangkan keterampilan yang diperoleh selama pelatihan.

Peserta yang membuka usaha di luar bidang Bakery & Snack tetap merasakan manfaat pelatihan, terutama dalam penerapan pengetahuan kewirausahaan, seperti pengelolaan modal, perencanaan usaha, penentuan harga jual, dan strategi pemasaran. Sementara itu, peserta yang belum memulai usaha tetapi memiliki minat berwirausaha masih menghadapi kendala berupa keterbatasan modal, waktu, dan keraguan menghadapi persaingan pasar. Meskipun demikian, mereka telah melakukan berbagai persiapan, seperti mengumpulkan modal, mempelajari peluang pasar, dan terus berlatih membuat produk bakery.

Bagi peserta yang belum berencana membuka usaha, keterampilan bakery tetap dimanfaatkan dalam kehidupan sehari-hari untuk memenuhi kebutuhan keluarga, dibagikan kepada kerabat, maupun sebagai aktivitas produktif di waktu luang. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan tetap memberikan manfaat praktis meskipun belum menghasilkan usaha baru.

Secara keseluruhan, hasil evaluasi Level 4 (*Result*) menunjukkan bahwa pelatihan kewirausahaan Bakery & Snack telah memberikan dampak berupa munculnya usaha baru, peningkatan aktivitas produktif, bertambahnya pengetahuan kewirausahaan, tumbuhnya minat berwirausaha, serta pemanfaatan keterampilan bakery dalam kehidupan sehari-hari. Namun, jika dikaitkan dengan tujuan Program MPP PT PLN (Persero) untuk mendorong peserta membangun usaha sesuai bidang pelatihan, capaian tersebut belum optimal karena jumlah peserta yang mendirikan usaha Bakery & Snack masih terbatas. Oleh sebab itu, diperlukan pendampingan pascapelatihan, fasilitasi akses permodalan, dan pembinaan berkelanjutan agar lebih banyak peserta mampu mengembangkan hasil pelatihan menjadi usaha yang berkelanjutan.

2. Dampak pada Kesiapan Pensiun

Selain mengevaluasi terbentuknya usaha pascapelatihan, Level 4 (*Result*) juga menilai kontribusi pelatihan Bakery & Snack terhadap kesiapan peserta menghadapi masa pensiun sebagai indikator ketercapaian tujuan Program MPP PT PLN (Persero). Mengacu pada Sutarto dan Ismulcokro (2008), kesiapan pensiun meliputi kesiapan finansial, psikologis, fisik, dan keluarga. Penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan berkontribusi pada kesiapan finansial dan kesiapan keluarga.

Pada aspek kesiapan finansial, pelatihan tidak hanya membekali peserta dengan keterampilan membuat produk bakery, tetapi juga pengetahuan kewirausahaan, seperti pengelolaan modal, perhitungan harga pokok produksi, penetapan harga jual, strategi pemasaran, dan pentingnya menabung sebagai modal usaha. Hasil wawancara menunjukkan bahwa peserta menjadi lebih yakin memiliki alternatif

sumber penghasilan setelah pensiun serta mulai menyusun rencana keuangan dan menyiapkan modal usaha. Temuan ini sejalan dengan konsep *financial self-efficacy* dari Bandura (1997) yang menekankan pentingnya keyakinan individu dalam mengelola sumber daya keuangan, serta didukung oleh penelitian Sundarasen dkk. (2024) yang menyatakan bahwa literasi keuangan mendorong perilaku menabung dan keberlanjutan finansial.

Pada aspek kesiapan keluarga, PT PLN (Persero) melibatkan pasangan peserta dalam pelatihan dengan seluruh biaya ditanggung perusahaan. Keterlibatan pasangan terbukti memperkuat perencanaan usaha, pembagian peran, serta dukungan keluarga dalam menghadapi masa pensiun. Wawancara dan FGD menunjukkan bahwa keluarga berperan aktif sejak pemilihan pelatihan, penyusunan rencana usaha, hingga membantu proses produksi dan pemasaran setelah pelatihan. Fasilitator juga menjelaskan bahwa keterlibatan pasangan meningkatkan peluang keberhasilan pengembangan usaha keluarga. Selama penelitian tidak ditemukan hambatan atau penolakan dari keluarga terhadap rencana pensiun maupun pemanfaatan keterampilan yang diperoleh.

Secara keseluruhan, hasil wawancara dan *Focus Group Discussion* (FGD) menunjukkan bahwa pelatihan Bakery & Snack memberikan kontribusi positif terhadap kesiapan pensiun peserta, khususnya pada aspek finansial dan keluarga. Pelatihan meningkatkan keyakinan peserta untuk memperoleh penghasilan alternatif, mendorong perencanaan usaha dan keuangan, serta memperkuat dukungan keluarga sebagai sistem pendukung utama selama masa transisi menuju pensiun. Meskipun dampaknya masih bervariasi pada setiap peserta, hasil ini menunjukkan bahwa pelatihan telah mendukung pencapaian tujuan Program MPP PT PLN (Persero), namun masih diperlukan pendampingan dan tindak lanjut pascapelatihan agar kemandirian peserta setelah pensiun dapat tercapai secara lebih optimal.

Pembahasan

Hasil evaluasi Pelatihan Kewirausahaan Bakery & Snack dalam Program Masa Pembekalan Purnabakti (MPP) PT PLN (Persero) menunjukkan kesesuaian dengan penelitian Liliana dan Dwikurnaningsih (2020), yang menemukan bahwa peserta memberikan reaksi positif terhadap pelatihan dan mengalami peningkatan keterampilan yang lebih konsisten dibandingkan peningkatan pengetahuan teoritis. Temuan ini juga sejalan dengan Engriyani dan Rugaiyah (2022) yang menyatakan bahwa sebagian besar program pelatihan berhasil mencapai Level 1 (*Reaction*) dan Level 2 (*Learning*), namun masih menghadapi tantangan pada Level 3 (*Behavior*) dan Level 4 (*Results*).

Evaluasi pada keempat level Kirkpatrick menunjukkan hubungan yang saling berkesinambungan. Reaksi positif peserta pada Level 1 menciptakan kondisi yang mendukung proses pembelajaran sehingga menghasilkan peningkatan pengetahuan dan keterampilan pada Level 2. Hal ini sesuai dengan Kirkpatrick dan Kirkpatrick (2006) yang menyatakan bahwa kepuasan peserta menjadi prasyarat penting bagi terciptanya pembelajaran yang efektif.

Pada Level 3 (*Behavior*) dan Level 4 (*Results*) ditemukan bahwa peserta telah mulai menerapkan keterampilan bakery dan pengetahuan kewirausahaan dalam kehidupan sehari-hari, namun belum seluruhnya mampu mengembangkan keterampilan tersebut menjadi usaha yang aktif dan berkelanjutan. Menurut

Kirkpatrick dan Kirkpatrick (2006), kondisi tersebut merupakan fenomena yang umum karena keberhasilan pada Level 4 dipengaruhi oleh berbagai faktor eksternal di luar proses pelatihan.

Beberapa kendala utama yang menghambat implementasi hasil pelatihan meliputi: (1) tingginya biaya bahan baku premium yang menyebabkan harga jual produk kurang kompetitif; (2) perbedaan fasilitas dan peralatan praktik di rumah dibandingkan saat pelatihan, terutama penggunaan oven; dan (3) keterbatasan kemampuan pemasaran digital sehingga promosi masih terbatas pada lingkungan terdekat.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa peserta pada umumnya telah memiliki pengetahuan dan keterampilan dasar yang memadai, namun masih memerlukan dukungan pada tahap implementasi. Oleh karena itu, penguatan Program MPP sebaiknya difokuskan pada pendampingan pascapelatihan, konsultasi pengembangan usaha, pembinaan pemasaran, serta fasilitasi akses terhadap informasi permodalan agar keterampilan yang telah diperoleh dapat berkembang menjadi usaha yang berkelanjutan.

Meskipun belum seluruh peserta berhasil mendirikan usaha, pelatihan tetap memberikan dampak positif terhadap kesiapan pensiun. Pelatihan meningkatkan keyakinan peserta untuk memiliki sumber pendapatan alternatif (*financial self-efficacy*), memperkuat keterlibatan keluarga dalam perencanaan pensiun, serta membantu peserta mempersiapkan diri menghadapi masa transisi purnabakti. Hasil ini menunjukkan bahwa keberhasilan Program MPP tidak hanya diukur dari jumlah usaha yang terbentuk, tetapi juga dari kontribusinya dalam meningkatkan kesiapan peserta menghadapi masa pensiun sesuai konsep kesiapan pensiun Sutarto dan Ismulcokro (2008).

Konsistensi hasil pada ketiga batch pelatihan memperkuat validitas temuan penelitian. Seluruh batch menunjukkan pola yang relatif sama, yaitu reaksi peserta yang positif, peningkatan pengetahuan dan keterampilan, munculnya perubahan perilaku, serta dampak terhadap kesiapan pensiun. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Pelatihan Kewirausahaan Bakery & Snack telah berhasil mendukung tujuan utama Program MPP PT PLN (Persero) dalam membekali karyawan dengan pengetahuan dan keterampilan untuk menghadapi masa pensiun. Namun, efektivitas program masih dapat ditingkatkan melalui penguatan pendampingan pascapelatihan, khususnya pada aspek pemasaran dan pengembangan usaha, sehingga perubahan perilaku yang telah terbentuk dapat berkembang menjadi hasil yang lebih nyata dan berkelanjutan.

4. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan mengevaluasi Pelatihan Kewirausahaan Bakery & Snack dalam Program Masa Pembekalan Purnabakti (MPP) PT PLN (Persero) Tahun 2025 menggunakan Model Evaluasi Kirkpatrick yang mencakup empat level, yaitu *Reaction*, *Learning*, *Behavior*, dan *Results*. Secara umum, hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan telah memberikan hasil yang positif pada seluruh level evaluasi, meskipun masih terdapat beberapa aspek yang perlu diperkuat agar tujuan program dapat tercapai secara lebih optimal.

Pada Level 1 (*Reaction*), peserta memberikan respons yang positif terhadap pelaksanaan pelatihan. Berdasarkan hasil analisis lembar kesan dan pesan, wawancara mendalam, dan *Focus Group Discussion* (FGD), pelatihan telah memenuhi

tiga indikator utama Kirkpatrick, yaitu kepuasan (*satisfaction*), keterlibatan (*engagement*), dan relevansi (*relevance*). Peserta merasa puas terhadap penyelenggaraan pelatihan, aktif mengikuti setiap sesi, serta menilai materi sesuai dengan kebutuhan dalam menghadapi masa pensiun. Meskipun demikian, peserta juga memberikan masukan berupa perlunya penambahan durasi praktik, variasi studi kasus, dan media pembelajaran yang lebih interaktif sebagai bahan penyempurnaan program.

Pada Level 2 (*Learning*), pelatihan terbukti meningkatkan pengetahuan dan keterampilan peserta secara konsisten. Rata-rata nilai *pre-test* dan *post-test* meningkat pada seluruh batch, yaitu Batch 1 dari 50,0 menjadi 72,5, Batch 2 dari 60,0 menjadi 82,5, dan Batch 3 dari 57,8 menjadi 82,2, dengan sebagian besar peserta berhasil mencapai KKM. Dari sisi keterampilan, seluruh peserta memperoleh kategori baik hingga sangat baik pada ujian praktik. Temuan ini menunjukkan bahwa pelatihan berhasil membekali peserta dengan kompetensi teknis dan pengetahuan kewirausahaan sebagai bekal untuk tetap produktif setelah memasuki masa pensiun.

Pada Level 3 (*Behavior*), peserta mulai menerapkan hasil pembelajaran dalam kehidupan nyata. Perubahan perilaku terlihat melalui praktik pembuatan produk bakery, munculnya minat berwirausaha, pelaksanaan riset pasar sederhana, persiapan modal usaha, serta penerapan perhitungan Harga Pokok Produksi (HPP). Namun, tingkat implementasi masih bervariasi. Beberapa peserta telah mendirikan usaha, baik di bidang Bakery & Snack maupun bidang lainnya, sedangkan peserta lainnya masih berada pada tahap persiapan. Implementasi hasil pelatihan masih menghadapi kendala, seperti keterbatasan peralatan, tingginya biaya bahan baku, dan pemasaran produk, sehingga diperlukan pendampingan pascapelatihan untuk meningkatkan penerapan hasil pelatihan secara lebih optimal.

Pada Level 4 (*Results*), ketercapaian tujuan pelatihan dalam mendorong peserta untuk mendirikan usaha *Bakery & Snack* masih terbatas. Sebagian peserta telah mendirikan usaha, tetapi jumlahnya belum mencakup sebagian besar peserta pelatihan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa tujuan pelatihan untuk mendorong pendirian usaha sesuai bidang yang dilatihkan belum sepenuhnya tercapai. Keterbatasan tersebut berkaitan dengan berbagai kendala yang dihadapi peserta, seperti keterbatasan waktu, modal, peralatan, biaya bahan baku, dan pemasaran. Di sisi lain, pelatihan tetap memberikan kontribusi terhadap kesiapan pensiun, terutama pada aspek finansial dan keluarga. Pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh memberikan bekal bagi peserta untuk mempertimbangkan alternatif sumber penghasilan, sedangkan keterlibatan pasangan dan dukungan keluarga turut membantu peserta dalam mempersiapkan kehidupan setelah pensiun. Meskipun demikian, dampak yang dirasakan masih berbeda pada setiap peserta dan tujuan program untuk mendorong seluruh peserta membangun usaha sesuai bidang pelatihan belum sepenuhnya tercapai. Oleh karena itu, diperlukan penguatan melalui pendampingan, pembinaan, dan dukungan pascapelatihan agar lebih banyak peserta mampu mengembangkan hasil pelatihan menjadi usaha yang berkelanjutan.

5. Daftar Pustaka

Alamsyahril. (2020). Model Kirkpatrick dalam evaluasi program pelatihan kepemimpinan tingkat IV. *Cendekia Niaga: Journal of Trade Development and Studies*, 4(1), 35–43.

Badan Pusat Statistik. (2024, Februari 1). [TambahMelek] Statistik Lansia. BPS Kota

- Pagar Alam. <https://pagaralamkota.bps.go.id/id/news/2024/02/01/259/-tambahmelek--statistik-lansia.html>
- Bahdah, A. A., Umar, F., & Nurqamar, I. F. (2019). *Kebutuhan Program Persiapan Pensiun bagi Tenaga Kependidikan Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Universitas Hasanuddin*. MADIC.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Sage Publications.
- Hasibuan, M. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Iba, Z., & Wardhana, A. (2023). *Metode Penelitian*. Eureka Media Aksara. ISBN: 978-623-151-852-1.
- Kementerian BUMN. (2024, 18 Januari). SE Menteri BUMN No. 1 Tahun 2024 tentang Employee Well Being Policy di Lingkungan BUMN. BPK RI-JDIH. <https://peraturan.bpk.go.id/Details/283225/se-menteri-bumn-no-1-tahun-2024>
- Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2006). *Evaluating training programs: The four levels* (3rd ed.). Berrett-Koehler Publishers.
- Liliana, C., & Dwikurnaningsih, Y. (2020). Evaluasi program pendidikan dan pelatihan kewirausahaan. *Jurnal Pendidikan: Teori, Penelitian, dan Pengembangan*, 5(6), 870–879. <https://doi.org/10.17977/jptpp.v5i6.14961>
- Mercer & CFA Institute. (2025). Mercer CFA Institute Global Pension Index 2025 (17th ed.). Mercer & CFA Institute, didukung oleh Monash Centre for Financial Studies. Diakses dari <https://rpc.cfainstitute.org/research/reports/2025/mercercfa-institute-global-pension-index-2025>
- Mehner, L., Rothenbusch, S., & Kauffeld, S. (2025). How to maximize the impact of workplace training: A mixed-method analysis of social support, training transfer and knowledge sharing. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 34(2), 201–217. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2024.2319082>
- Mooney, A., Earl, J. K., Gerrans, P., & Wijeratne, C. (2023). Integrating career, health, and finance in a holistic retirement planning intervention for Australian older workers. *Work, Aging and Retirement*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1093/workar/waad029>
- Otoritas Jasa Keuangan. (2025). *Siaran pers bersama: Indeks literasi dan inklusi keuangan masyarakat meningkat, OJK dan BPS umumkan hasil Survei Nasional Literasi dan Inklusi Keuangan (SNLIK) tahun 2025*. Diakses dari <https://ojk.go.id/id/berita-dan-kegiatan/siaran-pers/Pages/OJK-dan-BPS-Umumkan-Hasil-Survei-Nasional-Literasi-Dan-Inklusi-Kuangan-SNLIK-Tahun-2025.aspx>
- Panjaitan, R. (2017). *Metodologi Penelitian*. Kupang: Jusuf Aryani Learning. ISBN 978-602-61202-7-4.
- Sari, S. M., & Elpanso, E. (2023). Pengaruh kebutuhan program persiapan pensiun terhadap kesiapan pegawai ASN dalam menghadapi masa pensiun pada Dinas Kearsipan Provinsi Sumatera Selatan. *SEIKO: Journal of Management & Business*, 6(2.1).
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sutarto, J.T., & Ismulcokro, C. 2008. *Pensiun Bukan Akhir Segalanya: Cara Cerdas Menghadapi Masa Pensiun*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Waluyo, S. H., & Hamka. (2022). *Analisis program pembekalan menghadapi masa*

Hidayah, dkk (2026)

pensiun di lingkungan Mabes Polri. *Journal of Public Policy and Applied Administration*, 4(2), 13–22.

Wibowo, A. (2023). *Teori Keuangan Konsumen*. Universitas STEKOM.