

BAB I

PENDAHULUAN

A. Analisis Masalah

Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki salah satu peranan yang sangat penting dalam keberlangsungan suatu organisasi. Tak dapat dipungkiri bahwa mempunyai sumber daya manusia yang unggul dan kompeten dapat meningkatkan kesuksesan dan juga keberhasilan tujuan suatu perusahaan. Seperti yang dikemukakan oleh Mangkunegara, mengenai sumber daya manusia, yaitu sebagai sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan atas penarikan, pengembangan SDM, integrasi, kompensasi, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia untuk memenuhi tujuan-tujuan individual, sosial dan organisasional.¹

Di masa pandemi seperti sekarang ini, dimana banyak terjadi perubahan-perubahan yang signifikan dalam berbagai bidang, diantaranya bidang sosial, pendidikan, kesehatan, maupun pekerjaan. Di bidang pekerjaan, Badan Pusat Statistik (BPS) Indonesia mencatat data pada 27 Mei tahun 2020, jumlah pekerja yang terkena pemutusan hubungan kerja (PHK) menembus 3,06 juta orang². Maka dari itu, pemerintah mewajibkan kebijakan *Work From Home* untuk perusahaan-perusahaan di Indonesia.

¹ Wirawan. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada. hal.2

² Pekerja Dirumahkan dan Kena PHK Akibat Corona Capai 3,05 Juta. CNN Indonesia. Diakses dari link <https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20200720114203-92-526610/pekerja-dirumahkan-dan-kena-phk-akibat-corona-capai-305-juta> pada 24 Maret 2021. Pada tanggal 24 Maret 2021, pukul 18.06 WIB.

Data dari Dinas Tenaga Kerja, Administrasi, dan Energi DKI Jakarta, sebanyak 3.914 perusahaan menerapkan WFH dan dari jumlah perusahaan tersebut, sebanyak 1.057.631 orang karyawan sudah menerapkan WFH^{3,3} Perubahan-perubahan yang sangat kontras dan signifikan ini memaksa masyarakat untuk bertahan menghadapi situasi dan *agile* dalam menghadapi tantangan dan masalah. Namun, perlahan tapi pasti, di akhir tahun 2020 sampai awal tahun 2021, pemerintah mulai melonggarkan kebijakan WFH dengan memperbolehkan sistem kerja *shifting* atau bergantian antara kerja secara WFH ataupun WFO (*Work From Office*) dengan tetap mengutamakan protokol kesehatan dan memberlakukan *physical distancing* (pembatasan fisik). Dampak pandemi COVID-19 ini sangat dramatis bagi pekerja maupun perusahaan.⁴

Agar bangkit dari keterpurukan ekonomi, berbagai perusahaan melakukan rekrutmen besar-besaran untuk mengisi suatu posisi di pekerjaan tertentu. Badan Pusat Statistik (BPS) DKI Jakarta mencatat, ada sekitar 14,6 ribu lowongan kerja di ibukota⁵. Lowongan-lowongan tersebut berasal dari swasta, BUMN, maupun instansi pemerintahan lainnya. Salah satu perusahaan swasta yang membuka lowongan pekerjaan adalah

³ 3.914 Perusahaan Sudah Terapkan WFH. Media Indonesia. Diakses dari link <https://mediaindonesia.com/megapolitan/309073/3914-perusahaan-sudah-terapkan-wfh> pada tanggal 24 Maret 2021, pukul 18.12 WIB.

⁴ Kevin M. Kniffin, dkk., *COVID-19 and the Workplace: Implications, Issues, and Insights for Future Research and Action*. Journal Harvard Business School Working Paper 20-127 tahun 2020. diakses pada link:

https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/20-127_6164cbfd-37a2-489e-8bd2-c252cc7abb87.pdf

⁵ Jumlah Lowongan Kerja di Jakarta Lebih Sedikit dari Pelamarnya. Diakses melalui link <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2021/03/06/jumlah-lowongan-kerja-di-jakarta-lebih-sedikit-dari-pelamarnya>. Pada 24 Maret 2021, pukul 19.53 WIB

perusahaan yang bergerak di bidang asuransi, yaitu PT. Asuransi Adira Dinamika Tbk atau biasa disebut dengan Adira Insurance.

Di Indonesia sendiri terdapat lembaga khusus yang menaungi beberapa perusahaan asuransi umum/kerugian dan perusahaan reasuransi Indonesia. Lembaga tersebut bernama Asosiasi Asuransi Umum Indonesia atau disingkat dengan AAUI. AAUI saat ini memiliki 84 anggota, yang terdiri dari perusahaan Asuransi umum/kerugian dan perusahaan reasuransi (78 Perusahaan Asuransi & 6 perusahaan reasuransi), serta 27 cabang yang tersebar di seluruh daerah di Indonesia.⁶ AAUI merupakan suatu perhimpunan yang menaungi beberapa perusahaan yang berfokus pada asuransi umum/kerugian dan reasuransi. dan AAUI memiliki tugas untuk menjadi wadah persatuan dan musyawarah bagi kepentingan industri asuransi umum.

PT Asuransi Adira Dinamika Tbk. merupakan salah satu perusahaan asuransi umum di Indonesia yang tergabung menjadi bagian anggota AAUI. Dengan demikian memiliki jumlah kompetitor yang tidak sedikit dengan jumlah 78 perusahaan asuransi umum di Indonesia berdasarkan data yang diambil pada halaman resmi AAUI sama seperti yang telah dijelaskan sebelumnya .

PT. Adira Dinamika Asuransi (Adira Insurance) merupakan salah satu perusahaan swasta di bidang asuransi umum yang telah berdiri sejak

⁶ Tentang AAUI. Diakses melalui link <https://aau.or.id/sejarah/>. Pada 26 Maret 2021, pukul 18.00 WIB

1997 dan memiliki kantor pusat di Jakarta. Perusahaan ini dimiliki oleh Zurich Insurance Company setelah mengakuisisi 80% saham dari Bank Danamon dan pemegang saham sejak tahun 2019⁷. Selanjutnya peneliti melakukan penelitian ini sebelum proses terjadinya perubahan nama perusahaan yang semula PT Asuransi Adira Dinamika Tbk. Menjadi PT Zurich Asuransi Indonesia Tbk. Pergantian nama ini Otoritas Jasa Keuangan (OJK) memberikan izin usaha di bidang asuransi umum kepada PT Zurich Asuransi Indonesia, melalui keputusan Dewan Komisioner OJK Nomor KEP-542/NB.11/2021 tanggal 13 Agustus 2021.⁸

Hal tersebut merupakan Langkah strategis yang dilakukan oleh Zurich Insurance group untuk mengembangkan bisnisnya di Indonesia, Namun setelah adanya pergantian nama yang sebelumnya Adira menjadi Zurich, Hal ini tidak merubah segala bisnis proses yang ada seperti perusahaan tidak mengakibatkan perubahan struktur kepemilikan saham dan rencana bisnis yang telah ditetapkan dalam perusahaan, susunan Direksi dan Komisaris, serta status dan masa kerja Karyawan di Perusahaan. Hal ini hanya sebatas *re-branding* yang dilakukan *Zurich Insurance* terhadap *Adira Insurance*

⁷ Sah! Zurich Akuisisi 80% Saham Asuransi Adira dari Danamon diakses dari link : <https://www.cnbcindonesia.com/market/20191128142951-17-118726/sah-zurich-akuisisi-80-saham-asuransi-adira-dari-danamon>. Pada 24 Maret 2021, pukul 20.00 WIB

⁸ "Adira Insurance Resmi Ganti Nama Jadi Zurich Asuransi Indonesia", <https://finansial.bisnis.com/read/20210825/215/1434137/adira-insurance-resmi-ganti-nama-jadi-zurich-asuransi-indonesia>. Pada 24 Maret 2021, Pukul 20.00

Seiring perkembangan bisnis asuransi umum di Indonesia, karyawan merupakan aset yang penting bagi sebuah perusahaan untuk mencapai hasil tujuan bisnis yang maksimal. Dalam hal ini PT Zurich Asuransi Indonesia Tbk. merupakan salah satu perusahaan asuransi umum yang berkomitmen untuk mengembangkan kompetensi yang dimiliki oleh setiap karyawan.

Rekrutmen yang terjadi juga harus dibarengi dengan upaya peningkatan kualitas SDM (Sumber Daya Manusia) para karyawannya. Salah satu cara meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan baru adalah dengan melaksanakan kegiatan pelatihan. Agar organisasi atau perusahaan sukses, dapat melalui program, layanan, kemampuan, dan produk yang berbeda. Namun, elemen tersebut perlu dikembangkan, diterapkan, dan dipertahankan oleh individu atau karyawan yang terlatih dengan baik.⁹

Kegiatan pelatihan ini berfungsi sebagai bekal karyawan baru dalam mendapatkan informasi pengetahuan dan keterampilan dan menambah pemahaman mengenai perusahaan barunya sebelum bekerja langsung dengan tim dan perusahaannya. Dalam hal ini, Peneliti melakukan pengamatan atau observasi pada tahap masa transisi antara sebelum Adira Insurance berganti nama menjadi Zurich Insurance. Dan proses yang

⁹ Joel Rodriguez, Kelly Walters. The Importance of Training and Development in Employee Performance and Evaluation. International Journal Peer Reviewed., MJIF: 4.25 e-ISSN: 2434-6615. Tahun 2017.
Diakses pada link : https://www.researchgate.net/publication/332537797_The_Importance_of_Training_and_Development_in_Employee_Performance_and_Evaluation

terjadi merupakan proses bisnis yang telah dilakukan oleh Adira Insurance oleh karena itu walaupun sudah berganti nama menjadi Zurich, Sistem yang ada di perusahaan masih terdapat *branding* Adira. Salah satunya terhadap proses penerimaan karyawan sampai dengan proses kegiatan pelatihan yang berlangsung di portal *e-learning* Adira Insurance. Informasi ini peneliti dapatkan selama melaksanakan magang di Adira Insurance selama 6 bulan, lebih tepatnya dimulai pada bulan September 2020 pada bagian *Talent and People Development*.

PT. Zurich Asuransi Indonesia Tbk. melakukan kegiatan pelatihan untuk karyawan baru secara daring (*online*). Pelatihan ini dilaksanakan dalam portal *e-learning* yang sebelumnya di gunakan oleh Adira Insurance dengan menyediakan bahan materi berupa modul-modul pembelajaran. Selama pelatihan berlangsung, karyawan baru diharapkan mampu menyelesaikan pembelajaran dalam modul-modul tersebut selama waktu kurang lebih dua bulan.

Alur atau proses penerimaan karyawan baru yang dilakukan oleh Zurich Insurance yaitu, pertama, melalui tahapan *screening* CV dan lamaran yang dilakukan oleh tim rekrutmen Zurich Insurance untuk mendapatkan kandidat yang sesuai. Setelah itu mendapatkan kandidat-kandidat yang sesuai dengan *requirements dan job description*, tahapan selanjutnya adalah melakukan psikotes untuk mengukur kesiapan mental antara calon karyawan dengan Adira Insurance. Jika lolos tahapan tes psikotes, berikutnya adalah tahapan wawancara dengan tim HR (*Human*

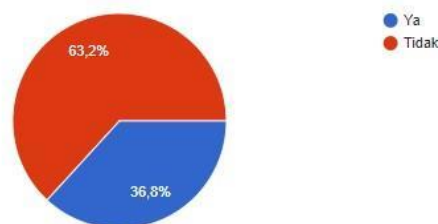
Resource) untuk menggali tentang potensi dan kepribadian calon karyawan. Setelah tim HR melihat adanya kecocokan antara diri calon karyawan dengan perusahaan, tahapan selanjutnya akan dilanjutkan pada proses wawancara dengan *user* (calon atasan). Wawancara ini dilakukan untuk mengetahui pengetahuan dan keterampilan spesifik terhadap pekerjaan yang nantinya akan ia lakukan. Tahapan terakhir yang dilakukan adalah *medical check up* (tes kesehatan) untuk mengetahui kondisi kesehatan calon karyawan Adira Insurance. Setelah semua tahapan berhasil dilakukan, selanjutnya calon karyawan baru Zurich Insurance dinyatakan lolos dan berhak untuk mengikuti kegiatan pelatihan yang diadakan oleh Zurich Insurance. Kegiatan pelatihan yang dilakukan ini merupakan proses yang sebelumnya terjadi pada Adira Insurance sehingga secara proses bisnis Zurich masih tetap melakukan apa yang Adira Insurance lakukan sebelumnya

Pelaksanaan pelatihan NEOP di portal *e-learning* Adira dilakukan dengan cara memberikan bahan belajar mandiri karyawan baru berupa modul pembelajaran yang terdiri dari materi; (1) *Peraturan Perusahaan 2020-2022*, (2) *Risk Awareness 2020*, (3) *Conflict of Interest*, (4) *Trade Economic and Sanction*, (5) *Anti Bribery and Corruption*, (6) *IT Security Awareness*, dan (7) *E-Learning Anti Money Laundering*. Materi-materi ini merupakan pengetahuan dasar mengenai Asuransi, kewaspadaan terhadap teknologi informasi, dan informasi umum mengenai perusahaan

Peneliti melakukan wawancara dengan salah satu karyawan Adira Insurance yang bernama Arief Krisna Murti, beliau merupakan salah satu karyawan baru di Adira Insurance pada bagian divisi *Human Resource* yang menemukan kesulitan dan kebingungan setelah kegiatan pelatihan selesai dilaksanakan karena informasi pengetahuan mengenai *onboarding* masih sangat terbatas sehingga saat mulai bekerja belum mengetahui tugas dan pekerjaan sepenuhnya apa yang dilakukan olehnya¹⁰. Selain itu, peneliti juga melakukan survei pendapat karyawan baru terhadap pelaksanaan NEOP dalam *e-learning* Adira Insurance. Dari 18 responden mengenai kepuasan terhadap pelaksanaan pelatihan, sebanyak 63.2% merasa kurang puas terhadap pelaksanaan pelatihan NEOP karyawan baru melalui *e-learning* (Gambar 1.1). Peneliti juga mengajukan pertanyaan mengenai ketertarikan karyawan baru agar pelatihan NEOP ini diperbaharui dan hasilnya 100% responden sangat tertarik dengan pembaharuan pelatihan NEOP (gambar 1.2)

Menurut Anda, apakah dengan adanya pengerjaan e-learning yang terdapat dalam program NEOP apakah sudah cukup untuk Anda mendapatkan informasi mengenai kebutuhan sebagai karyawan baru di Adira?

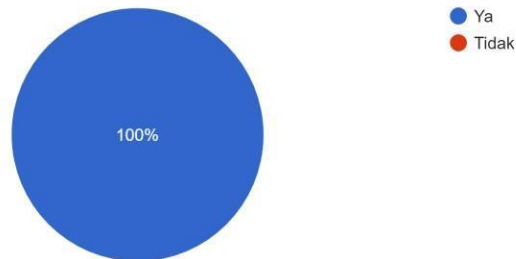
18 jawaban



Gambar 1. 1
Survei Kepuasan Karyawan Baru terhadap Pelaksanaan NEOP

¹⁰ Wawancara tidak terstruktur dengan Arief Krisna Murti, tanggal 25 Maret 2021 di Graha Adira

Apakah Anda tertarik dengan adanya pengembangan program dalam NEOP untuk di perbaruhi?
18 responses



Gambar 1. 2
Ketertarikan Karyawan Baru untuk Pembaharuan Pelatihan NEOP

Kemudian peneliti menajring aspirasi dan pendapat dari para responden tentang saran-saran dan perbaikan apa saja yang perlu dilakukan oleh Zurich *Insurance* dalam memperbaharui pelatihan NEOP. Hasilnya dapat dilihat pada tabel 1.1 dibawah ini

Tabel 1. 1
Saran Perbaikan Pelatihan NEOP

INISIAL NAMA	SARAN PERBAIKAN
AS	Tampilan materi visual yang lebih menarik, informatif & mudah diakses.
AB	Karyawan baru dikumpulkan, diadakan sesi khusus NEOP, tidak hanya melalui e-learning saja
AM	Mendapatkan on job training secara langsung/offline.
R	Dilakukan via website yang didesain khusus tanpa perlu menggunakan LAN kantor/VPN, misalnya menggunakan website DLearn.

PA	Pengembangan training serta program baru untuk karyawan karyawan baru serta dibuat pembaharuan terkait learning tersebut
MJ	Perlu ada ojt terlebih dahulu, perlu ada office tour sehingga dapat mengetahui lingkungan perusahaan.. dan karyawan lainnya juga dapat mengetahui terkait adanya karyawan baru
SJ	Melakukan simplifikasi untuk beberapa modul seperti peraturan perusahaan. Akan lebih menarik apabila terdapat highlight atau summary yang lebih singkat. Selain itu, beberapa modul membutuhkan waktu lama dalam pengerjaannya, baik karena soal yang banyak atau transisi modul yang terlalu lama, sehingga kurang efektif. Akan lebih baik apabila modul tersebut lebih ringkas untuk memastikan segala informasi diterima dengan baik.
PL	Mungkin dapat dibuat semacam ringkasan dalam bentuk PDF mengenai software/tools yang digunakan di Adira Insurance, dan juga mini workshop untuk pengenalan pada tools tersebut agar new employee dapat lebih cepat familiar dan membantu dalam operasional bekerja

RJS	Pelatihan melalui e-learning saja tidak cukup dan tidak efektif dalam memberikan pengetahuan dan keterampilan karyawan. Dibutuhkan pelatihan secara offline juga karena banyak melibatkan praktik.
GBM	Pelatihan karyawan baru sebaiknya tidak dilaksanakan online sepenuhnya.
S	Diperbagus strategi dan metodenya.
AC	Materi mengenai masing2 divisi diperdalam
M	Jika memungkinkan untuk dilaksanakan, pelatihan secara tatap muka lebih baik dengan memperhatikan protokol Kesehatan
E	Saya merupakan fresh graduate sekaligus karyawan baru Adira dan ketika saya mengikuti training melalui e-learning adira, saya merasa kesulitan untuk memahami materi karena hanya diberikan bahan bacaan dan latihan saja tanpa adanya instruktur atau trainer. Sedangkan saya bekerja di bidang IT dimana seorang instruktur dan praktik lapangan sangat dibutuhkan sebagai bekal untuk saya bekerja bersama tim nantinya. Saya harap adira dapat memperbaiki strategi dan metode pelatihannya agar

	dapat dilaksanakan secara langsung di sebuah ruangan.
SB	Harus dipertimbangkan waktu pelatihannya sudah sesuai atau belum.
SYG	Sebenarnya sudah baik namun jika diperbaharui kembali akan lebih bagus

Mengutip dari Global Journal of Commerce and Management Perspective, pengembangan pelatihan sangat berdampak pada produktivitas organisasi atau perusahaan, berikut kutipannya:

“Training and development ultimately upgrade not the productivity of employees but also of the organization. It has rightly been said, employee development is the key to organizational sustainable development. Organizations must have employees who are able to quickly adapt to an ever-changing world market. Companies need to invest in on-going employee training and development in order to both keep employees and be successful.”¹¹

Berdasarkan analisis masalah, jurnal penelitian yang relevan dan kesenjangan yang ditemukan mengenai strategi dan teknik pelaksanaan pelatihan NEOP karyawan baru, peneliti menemukan adanya urgensi untuk memperbaharui proses kegiatan pelatihan yang sebelumnya dilaksanakan di portal *e-learning* menjadi pelatihan secara

¹¹ Maimuna Muhammad Nda, Rashad Yasdani Fard. *The Impact of Employee Training and Development on Employee Productivity*. Global Journal of Commerce and Management Perspective. C.M.P., Vol.2(6):91-93. ISSN: 2319 7285. diakses pada link: https://www.researchgate.net/publication/260219097_THE_IMPACT_OF_EMPLOYEE_TRAINING_AND_DEVELOPMENT_ON_EMPLOYEE_PRODUCTIVITY

langsung dengan strategi pelatihan yang interaktif dan tetap memperhatikan protokol kesehatan.

Sebagai mahasiswa Teknologi pendidikan yang memiliki ketertarikan untuk memfasilitasi belajar dengan cara merancang, membuat, menggunakan, memanfaatkan sumber-sumber belajar seperti yang dikemukakan dalam Definisi Teknologi Pendidikan menurut AECT (*Association of Educational Communication and Technology*) tahun 2004 adalah "*Educational technology is the study and ethical practice of facilitating learning and improving performance by creating, using and managing appropriate technological processes and resources.*"¹²

Peneliti ingin membuat solusi atas permasalahan yang dimiliki oleh PT. Zurich Asuransi Indonesia (*Zurich Insurance*) berdasarkan saran dosen pembimbing 1 Prof. Dr. Robinson Situmorang M.Pd bahwa dalam lembaga non-formal penggunaan kata kurikulum disebut juga sebagai program, sedangkan untuk Lembaga Pendidikan/akademisi menggunakan istilah kurikulum. Dengan kata lain produk yang dikembangkan oleh peneliti yaitu mengembangkan program pelatihan NEOP (*New Employee Orientation Program*) untuk karyawan baru PT Zurich Asuransi Indonesia, Tbk . dengan menghasilkan suatu produk berupa program pelatihan atau kurikulum pelatihan.

¹² Dewi S. Prawiradilaga. 2012. Wawasan Teknologi Pendidikan. Jakarta: Kencana. Hal 31.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan analisis masalah yang dikemukakan, maka dapat diidentifikasi beberapa masalah sebagai berikut:

1. Apa peran Sumber Daya Manusia (SDM) terhadap keberhasilan perusahaan?
2. Apa hubungannya antara pandemi COVID-19 dengan karyawan perusahaan?
3. Bagaimana peran *Zurich Insurance* dalam mengembangkan Sumber Daya Manusia (SDM) nya?
4. Apa saja bentuk intervensi yang dilakukan oleh *Zurich Insurance* dalam memfasilitasi belajar karyawan baru nya?
5. Bagaimana proses kegiatan pelatihan NEOP yang dilaksanakan Adira Insurance berdasarkan kebutuhan karyawan baru nya?
6. Bagaimana cara mengembangkan program pelatihan NEOP untuk karyawan baru *Zurich Insurance*?

C. Ruang Lingkup

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah diuraikan diatas, peneliti ingin memfokuskan penelitian mengenai bagaimana mengembangkan program pelatihan atau kurikulum pelatihan NEOP (*New Employee Orientation Program*) untuk karyawan baru PT. Zurich Asuransi Indonesia, Tbk. (Zurich Insurance). Pengembangan pelatihan menekankan pada bahan pelatihan berupa program pelatihan. berdasarkan saran dosen

pembimbing 1 Prof. Dr. Robinson Situmorang M.Pd bahwa dalam lembaga non-formal penggunaan kata kurikulum disebut juga sebagai program, sedangkan untuk Lembaga Pendidikan/akademisi menggunakan istilah kurikulum

D. Tujuan Pengembangan

Berdasarkan analisis masalah, identifikasi masalah, dan ruang lingkup yang telah dikemukakan, maka penelitian ini bertujuan untuk menghasilkan program pelatihan atau kurikulum pelatihan NEOP (*New Employee Orientation Program*) untuk karyawan baru PT. Zurich Asuransi Indonesia, Tbk. (Zurich Insurance).

E. Manfaat Pengembangan

1. Teoritis

- a. Penelitian ini dapat menjadi sumber pengetahuan bagi Zurich Insurance dalam perencanaan mengembangkan program pelatihan selanjutnya.
- b. Penelitian ini dapat menjadi salah satu referensi sumber bacaan bagi mahasiswa/i Teknologi pendidikan dalam mengembangkan program pelatihan untuk karyawan baru.

2. Praktis

a. Zurich Insurance

Sebagai aset dan strategi Zurich Insurance dalam membantu memfasilitasi kebutuhan belajar karyawan baru.

b. Karyawan Baru

Program pelatihan yang dilaksanakan dapat membekali karyawan baru terhadap pengetahuan dan wawasan ilmu terhadap perusahaan Adira Insurance serta pekerjaannya.

c. Mahasiswa Teknologi Pendidikan

Skripsi Pengembangan Program Pelatihan ini dapat dijadikan sumber acuan atau bahan referensi mahasiswa teknologi Pendidikan dalam mengembangkan penelitian yang sejenis

