

BAB I

PENDAHULUAN

A. Analisis Masalah

Sumber daya manusia (SDM) adalah aset berharga bagi organisasi atau perusahaan. Keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh kualitas orang-orang di dalamnya. Karyawan akan bekerja secara optimal jika organisasi mendukung kemajuan karier mereka dengan mengenali kompetensi yang mereka miliki. Umumnya, pengembangan SDM berbasis kompetensi akan meningkatkan produktivitas karyawan sehingga menghasilkan kerja berkualitas tinggi. Hal ini pada akhirnya akan meningkatkan kepuasan pelanggan dan menguntungkan organisasi.¹

Pengembangan SDM dilakukan agar organisasi dapat mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan sesuai standar kinerja. Kompetensi individual karyawan harus selaras dengan visi dan misi organisasi, serta mendukung kinerja strategis organisasi tersebut. Oleh karena itu, kinerja individu dalam organisasi merupakan kunci untuk meningkatkan produktivitas organisasi secara keseluruhan.

Pengembangan SDM adalah cara organisasi untuk mempertahankan eksistensi seluruh komponennya. Organisasi harus

¹ Mahmood, M., Ostrovskiy, A., & Capar, N. (2023). *Effect of orientation training on employee and firm performance*. *Global Business and Organizational Excellence*, 42(4), 49-62.

mampu mengoptimalkan kemampuan SDM yang dimilikinya agar target pencapaian organisasi bisa terwujud. Namun, hal ini tidaklah mudah. Diperlukan pemahaman yang baik tentang organisasi dan strategi pengembangan yang matang agar SDM dapat dimanfaatkan sesuai kebutuhan.²

Orientasi karyawan baru atau seringkali disebut sebagai *Onboarding* mengacu pada semua praktik, program, dan kebijakan formal dan informal yang ditetapkan atau dijalankan oleh organisasi atau agennya untuk memfasilitasi penyesuaian pendatang baru.³ Praktik, program, dan kebijakan tersebut diterapkan oleh departemen manajemen dan/atau SDM dan bertujuan untuk menyusun pengalaman awal pendatang baru, yang diharapkan dapat memfasilitasi sosialisasi organisasi mereka.

Organisasi yang lebih aktif dan lebih efektif dalam melakukan orientasi atau *onboarding* karyawan baru menikmati pertumbuhan pendapatan 2,5 kali lebih besar dan margin keuntungan 1,9 kali lebih besar daripada organisasi yang kurang aktif dan efektif dalam hal *onboarding* pendatang baru mereka.⁴ Sebuah penelitian dari LinkedIn

² Yahya, Y., & Yani, D. A. (2023). Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kelurahan Blambangan Umpu Kecamatan Bimbangan Umpu. *Jurnal Relevansi: Ekonomi, Manajemen dan Bisnis*, 7(1), 39-50.

³ Klein HJ, Polin B. *Are organizational on board with best practice onboarding?* In: *Wanberg C, editor. The Oxford handbook of organizational socialization*. New York: Oxford University Press; 2012. p. 267–87.

⁴ Frögéli, E., Jenner, B., & Gustavsson, P. (2023). *Effectiveness of formal onboarding for facilitating organizational socialization*. *Plos One*, 18(2), e0281823.

juga mengatakan bahwa *bad onboarding is bad for business*. Dimana diteliti bahwa sekitar 64% karyawan meninggalkan perusahaan karena mengalami *onboarding* yang buruk, bahkan hampir sepertiganya berhenti hanya dalam waktu enam bulan setelah memulai pekerjaan barunya, dan sekitar 15% telah berhenti dalam waktu tiga bulan pertama. Dengan demikian, memperhatikan *onboarding* karyawan baru adalah salah satu praktik SDM teratas yang membedakan perusahaan berkinerja tinggi secara ekonomi dari yang berkinerja kurang baik.

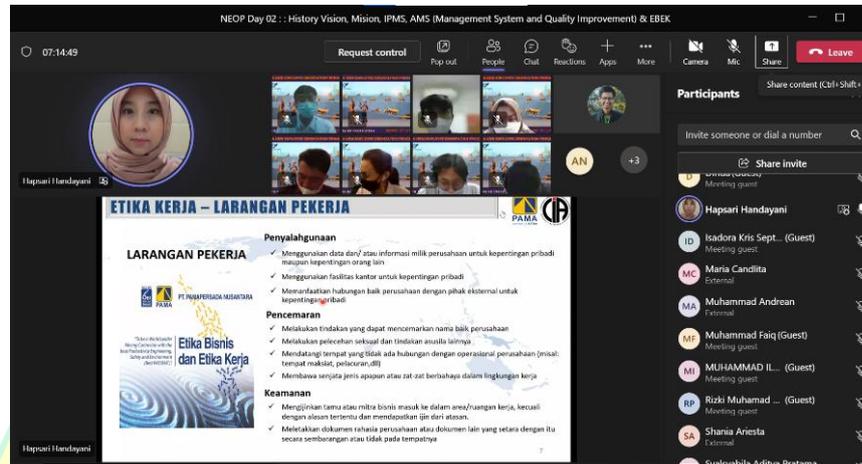
PT. Pamapersada Nusantara atau dikenal sebagai PT. PAMA, melalui tim *recruitment and selection* (RAS) menyelenggarakan kegiatan pelatihan orientasi pada setiap karyawan baru yang sudah menyelesaikan proses akhir dari rekrutmen dan seleksi yaitu proses *sign contract*. Kegiatan tersebut terintegrasi kedalam suatu program yang bernama *PAMA New Employee Orientation Program* (NEOP). Program ini wajib diikuti oleh setiap karyawan baru baik yang akan bekerja penempatan di Head Office maupun disite. Kewajiban agenda NEOP tercantum dalam Perjanjian Kerja Bersama (PKB) di PT. Pamapersada Nustantara. Adapun tujuan dari program NEOP adalah untuk menambah wawasan, informasi dan pengetahuan mengenai PAMA Group dari berbagai aspek yang ada di PT. PAMA serta membangun keterikatan (*engage*) antara perusahaan dan karyawan. Selama program berlangsung peserta akan menyimak presentasi

pemateri dari berbagai divisi selama 1 pekan. Adapun materi essensial yang akan didapatkan peserta dalam program NEOP adalah sebagai berikut: (1) *History, Vision and Mission*, (2) *Etika Bisnis Etika Kerja*, (3) *SHE Mindset*, (4) *Core Value Pama*, (5) *Basic Mining Procces*. Materi NEOP tersebut merupakan dasar pengetahuan mengenai Informasi umum perusahaan, Sistem yang dijalankan perusahaan, K3LH di lingkungan perusahaan tambang, serta bagaimana bisnis proses yang dijalankan PAMA.

Berdasarkan observasi dan pengamatan yang dilakukan selama program NEOP, terdapat beberapa kendala yang didapatkan. Temuan pertama adalah kerap terjadi disktraksi atau gangguan baik terkait sinyal ataupun device yang dialami peserta dan juga pemateri. Kemudian tidak adanya simulasi, praktik, ataupun latihan yang seharusnya dapat memastikan seberapa besar retensi yang diperoleh peserta. Temuan lainnya adalah penyampaian materi yang monoton karena hanya mengandalkan presentasi materi oleh narasumber dan pesertanya pun tidak mendapat sumber belajar lain selain slide PPT yang ditampilkan.

Aktivitas yang terlaksana dalam program NEOP seringkali sangat padat dalam satu hari. Hal ini dikarenakan jadwal pemateri yang akan mengisi sering berubah dan mengakibatkan tidak adanya *break* diantara materi sebelumnya dan sesudahnya. Keadaan ini kerap membawa suasana yang tegang dan membosankan. Padahal menurut

penelitian, durasi waktu manusia untuk dapat berkonsentrasi dalam situasi monoton hanya bertahan sampai 15 menit saja.⁵



Gambar 1. 1 Kegiatan Orientasi (NEOP) PT. PAMA

Selanjutnya berdasarkan hasil wawancara bersama dengan salahsatu *Person In Charge* (PIC) NEOP saat itu Bapak Arika Zulfitri Karim, beliau juga merupakan Officer di section Recruitmen & Selection di PAMA. Temuan yang didapatkan adalah Program NEOP ini masih terbatas untuk aktivitas pelaksanaannya dan belum ada garis besar program pelatihan yang dijadikan acuan.⁶ Gambaran aktivitas program NEOP adalah sebagai berikut: Pada hari pertama NEOP, peserta akan mengikuti briefing dan pretest. Kemudian dihari berikutnya peserta akan menyimak presentasi pemateri yang sudah dijadwalkan oleh tim RAS secara online. Selanjutnya Agenda NEOP ditutup dengan sesi post test dan dilaksanakan Executive Sharing bersama salah satu jajaran direksi PAMA.

⁵ Budi Sukmajadi dan Ir. Elva Simanjuntak, *Powerfull Ice Breaking* (Yogyakarta: Samudra Biru, 2021), h.2

⁶ Wawancara tidak terstruktur dengan Bapak Arika Zulvitri Karim, tanggal 19 Juli 2022 di PAMA

Kegiatan wawancara juga dilakukan bersama dengan Bapak Wahyu Adhi Aribowo yang merupakan *Human Capital & Talent Devevelopment Dept Head* di PAMA. Beliau menyampaikan pentingnya tujuan dan pengukuran yang sesuai dengan apa yang telah dirumuskan. Beliau menekankan perlu adanya pembaharuan dikarenakan program yang sekarang masi mengacu pada kegiatan orientasi saat *offline*. Selain itu, saat ini banyak isu-isu terbaru seperti ESG (*Environmental, Social, and Governance*), Pemanfaatan teknologi di era revolusi industri 4.0 yang seharusnya bisa menjadi tematik pada program NEOP. Pengemasan program NEOP pun harus disesuaikan dengan karakteristik peserta yang saat ini banyak didominasi kalangan Gen Z. Variasi penyampaian materi dan metode yang ada pada program NEOP perlu disesuaikan lagi dengan kebutuhan saat ini.⁷

Kemudian dilakukan studi dokumen evaluasi pelaksanaan program NEOP yang sudah berlangsung. Berdasarkan temuan dokumen evaluasi, terdapat aspirasi saran dan masukan dari peserta NEOP untuk perbaikan program kedepannya. Berikut untuk hasil yang didapat pada tabel berikut ini.

⁷ Wawancara tidak terstruktur dengan Bapak Wahyu Adhi Aribowo, tanggal 20 Agustus 2022 di PAMA

Tabel 1. 1 Tabel Saran perbaikan program NEOP

| Inisial Nama | Saran dan Masukan |
|--------------|---|
| FAA | Saran saya adalah setiap akhir sesi diadakan post-test singkat selama 5-10 menit. |
| AA | Untuk kegiatan NEOP, menurut saya lebih baik dilakukan secara <i>offline</i> di satu ruangan bersama pemateri agar lebih mudah menyerap materi yang disampaikan. |
| DAP | Perbanyak reward dan selingan permainan agar peserta tidak mengantuk. |
| SHA | Program bisa dilakukan secara offline atau dikemas secara online yang interaktif, bukan satu arah. |
| REM | Memasukkan video atau permainan dalam materi. |
| ABI | Menurut saya, program NEOP sudah bagus untuk memberikan gambaran umum tentang perusahaan, namun akan lebih baik lagi jika terdapat buku panduan NEOP yang memuat istilah-istilah dan singkatan di PAMA agar dapat dipelajari dengan mudah. |
| MRK | Internet sering mengalami gangguan. Mungkin untuk penerimaan FGDP perlu disediakan wifi agar bisa mengikuti sesi NEOP secara optimal. |
| INP | Harap diberikan waktu lebih untuk berdiskusi atas tiap materi yang diberikan, mengingat setiap materi cukup penting bagi pegawai baru. |
| SAP | Pengemasan program harus lebih interaktif dan tidak pasif. Variasi metode dari berbagai materi perlu disesuaikan agar penyerapan materi lebih maksimal. |
| RYF | Menurut saya, keseluruhan kegiatan sudah bagus. Namun, beberapa kali teman-teman terkendala koneksi internet saat menerima materi karena sinyal di Head Office agak terganggu untuk beberapa jenis provider. Mungkin bisa diberikan akses wifi bagi peserta NEOP di HO. |

| | |
|-----|--|
| BGW | Sejauh ini, pelaksanaan NEOP berjalan dengan sangat baik, meskipun melalui media online karena pandemi. Penjelasan yang diberikan oleh pemateri sudah baik dan jelas. Semoga ke depannya bisa dilakukan secara tatap muka agar dapat berinteraksi dengan baik. |
| ANH | Perlu untuk disesuaikan antara materi dengan waktu agar waktu yang dialokasikan sesuai |
| APD | Pembahasan yang sedikit lebih sederhana, namun tidak mengurangi esensi konten yang dipresentasikan. |
| MIF | Perlu penambahan video atau animasi untuk memudahkan auditor memahami materi yang diberikan oleh fasilitator. |
| MVS | Kegiatan NEOP sudah baik dan berjalan dengan lancar. Mungkin sedikit saran agar metode pemaparan materi disajikan dengan beberapa selingan permainan agar lebih menarik dan tidak membosankan. |

Kemudian berdasarkan dokumen data Post Test yang didapat pada periode NEOP bulan Oktober 2022, Perolehan nilai peserta rata-rata adalah 65,3. Jika dibandingkan dengan periode NEOP pada saat offline saat itu rata-rata nilai yang didapat adalah 79.⁸ Terkait Post Test, untuk soal yang diberikan masih sama dan tidak ada perubahan dari periode sebelumnya. Namun Capaian rata-rata nilai Post Test selama program berlangsung secara online tidak pernah mencapai angka rata – rata 70. Hal ini membuktikan bahwa program yang berjalan sekarang masih belum efektif karena masih rendahnya capaian hasil belajar dari peserta.

⁸ Dokumen Evaluasi NEOP PT. PAMA, 2023

| HASIL PRE-TEST & POST-TEST | | | | |
|----------------------------|---------------------------|--------|----------------|-----------------|
| No. | Nama Lengkap | Divisi | Score Pre-Test | Score Post-Test |
| 1 | ADE ABDUL MUHYI | SHE | 74 | 82 |
| 2 | ALFI MAULANA RIZQI | PLT | 62 | 76 |
| 3 | ALIEF ALASSYAH ARIK | SHE | 68 | 80 |
| 4 | ARY ARLIYANTO | CSRGS | 66 | 80 |
| 5 | BAYU DARMAWAN | SHE | 62 | 78 |
| 6 | DHANY INDRASWARA | SM | 58 | 82 |
| 7 | DIAN KURNIAWAN | ENG | 62 | 70 |
| 8 | EVER ARI RAMDHANI | SM | 66 | 86 |
| 9 | MUHAMMAD ZIAURRIFI | SM | 58 | 84 |
| 10 | NALENDRA ASTONI ULLI NUHA | SHE | 60 | 70 |
| 11 | RAFI PUTRA PRATAMA M | CCKM | 76 | 88 |
| 12 | RONDAYAN HASIBUAN | SHE | 66 | 78 |
| 13 | RYAN AKBAR PRAYOGI | CSRGS | 70 | 70 |
| 14 | SALMAN MUHTADI AHSAN | CSRGS | 70 | 78 |
| 15 | SUNSUN SUGIANTO | SHE | 68 | 76 |
| | | | 66 | 79 |

| HASIL PRE-TEST & POST-TEST | | | | |
|----------------------------|---------------------------------|----------------------|----------------|-----------------|
| No. | Nama Lengkap | Divisi | Score Pre-Test | Score Post-Test |
| 1 | Tenny Ruth Simamora | ENGINEERING DIVISION | 60 | 65 |
| 2 | Irsan Sandi Wijaya | ENGINEERING DIVISION | 71 | 62 |
| 3 | Ali Fauzi | ENGINEERING DIVISION | 67 | 60 |
| 4 | Yubilius Andre Luhung Pellokila | ENGINEERING DIVISION | 67 | 75 |
| 5 | Revaldi Eka Pramuja | ENGINEERING DIVISION | 51 | 65 |
| 6 | Fellya Septia Fauzi | ENGINEERING DIVISION | 60 | 60 |
| 7 | Rafif Mahrus Khalik | ENGINEERING DIVISION | 53 | 71 |
| 8 | Satwika Ananda | ENGINEERING DIVISION | 73 | 76 |
| 9 | Muhammad Salam Aditya Afridol | ENGINEERING DIVISION | 64 | 64 |
| 10 | Tanti Dwi Lestari | ENGINEERING DIVISION | 56 | 62 |
| 11 | Gerry Verzaztien Anugrah | OPERATION DIVISION | 56 | 62 |
| 12 | AFIF NUUR HIDAYAT | OPERATION DIVISION | 64 | 62 |
| 13 | M. Muhajir | OPERATION DIVISION | 60 | 67 |
| 14 | Dody Novriansyah | OPERATION DIVISION | 45 | 65 |
| 15 | Yusriil Ihza Zulfikar | OPERATION DIVISION | 55 | 67 |
| 16 | M ZEIN MAULANA | OPERATION DIVISION | 56 | 65 |
| 17 | Benhard Nataniel Tumanggor | OPERATION DIVISION | 65 | 62 |
| 18 | Hidayatullah | OPERATION DIVISION | 53 | 65 |
| 19 | Achmad Firman Syah | OPERATION DIVISION | 69 | 65 |
| 20 | Puja Chrisandi Purnama Putra | OPERATION DIVISION | 55 | 65 |
| 21 | Bagus Pratama | PLANT DIVISION | 51 | 65 |
| 22 | Rizki Bobby Syahputra | PLANT DIVISION | 49 | 51 |
| 23 | Sri Dian Fitriani | PLANT DIVISION | 58 | 75 |
| 24 | Reksa Dini Milenia | PLANT DIVISION | 53 | 64 |
| 25 | | PLANT DIVISION | | |
| 26 | | SM DIVISION | | |
| | | RATA - RATA | 59 | 65 |

Gambar 1. 2 Hasil Pre-Test dan Post-Test Orientasi (NEOP) PT. PAMA

Temuan lainnya adalah ketika sesi Executive Sharing bersama Bapak Ari Sutrisno kerap kali peserta tidak bisa menjawab pertanyaan yang berkaitan dengan materi pelatihan yang sudah disampaikan. Selain itu, informasi mengenai belum adanya acuan dan program yang

terstruktur atas kegiatan NEOP ini membuat sistem evaluasi menjadi kurang relevan dengan target materi yang disampaikan sehingga perlu dilakukan evaluasi menyeluruh terhadap kegiatan NEOP, mulai dari rancangan program, proses pelaksanaan NEOP, dan proses evaluasi.

Berdasarkan permasalahan yang sudah dikemukakan dan kesenjangan yang ditemukan, peneliti akan melakukan pengembangan program pelatihan sebagai wujud *improvement* dari program NEOP yang sudah berlangsung dan sangat dibutuhkan di *section Recruitment and Selection* di PAMA. Tujuan dari pengembangan yang diharapkan adalah program NEOP akan dilaksanakan lebih interaktif dan terstruktur dari segala aspek mulai dari perumusan tujuan sampai evaluasi. Selain itu pengembangan program diharapkan dapat membuat pelaksanaan NEOP menjadi lebih fleksibel dan menciptakan ruang belajar dimana saja dan kapan saja.

Sebagai *improvement* dan solusi atas kesenjangan yang ada pada fungsional *recruitment and selection* PT Pamapersada Nusantara, peneliti akan mengembangkan suatu program pelatihan orientasi karyawan baru di PAMA (*PAMA New Employee Orientation Program*) dalam bentuk strategi pelatihan atau program pelatihan.

Sehingga, penelitian ini berfokus pada pengembangan program pelatihan orientasi karyawan baru (NEOP) di PT PAMA, perusahaan yang bergerak di sektor pertambangan. Dalam industri yang kompetitif

dan menuntut seperti pertambangan, keberhasilan perusahaan sangat bergantung pada kemampuan karyawan untuk beradaptasi dan bekerja secara efektif sejak awal masa kerja mereka. Karyawan baru sering menghadapi tantangan besar dalam memahami dan menyesuaikan diri dengan budaya perusahaan, prosedur operasional, serta ekspektasi kerja yang tinggi. Oleh karena itu, karyawan baru menjadi fokus utama dalam penelitian pengembangan PNEOP ini. Melalui program orientasi yang komprehensif dan efektif, karyawan baru dapat memperoleh pengetahuan yang dibutuhkan, keterampilan yang relevan, dan pemahaman mendalam tentang nilai-nilai perusahaan. Pengembangan PNEOP ini diharapkan tidak hanya memfasilitasi transisi yang lebih mulus bagi karyawan baru tetapi juga meningkatkan retensi dan produktivitas mereka. Dengan memastikan bahwa karyawan baru memiliki fondasi yang kuat dari awal, PT PAMA dapat lebih baik mempersiapkan tenaga kerjanya untuk menghadapi tantangan operasional, serta mencapai tujuan jangka panjang perusahaan dengan lebih efisien.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan analisis masalah yang sudah peneliti angkat, maka peneliti menyimpulkan beberapa masalah yaitu :

1. Apa saja faktor-faktor yang menjadi kendala terhadap program pelatihan orientasi karyawan baru di PT. PAMA?
2. Apakah program pelatihan karyawan baru di PAMA sudah sesuai dengan kebutuhan?
3. Bagaimana cara mengembangkan program pelatihan karyawan baru di PAMA?
4. Bagaimana program NEOP saat ini dapat ditingkatkan untuk menjadi lebih efektif dalam mencapai tujuannya?

C. Ruang Lingkup

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, peneliti membatasi ruang lingkup penelitian ini pada pengembangan program pelatihan PNEOP (*Pama New Employee Orientation Program*) untuk karyawan baru di PT Pamapersada Nusantara. Adapun pengembangan yang akan dilakukan akan menghasilkan program atau strategi pelatihan.

D. Tujuan Pengembangan

Berdasarkan ruang lingkup diatas, Tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah menghasilkan program pelatihan PNEOP (*Pama New Employee Orientation Program*) untuk karyawan baru di

PT Pamapersada Nusantara dengan Model Pengembangan Instruksional (MPI).

E. Kegunaan Pengembangan

Manfaat penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat sebagai berikut:

1. Teoritis

a. Mahasiswa Teknologi Pendidikan

Penelitian ini dapat menambah wawasan mahasiswa yang berkaitan kinerja, pengembangan sumber daya manusia, dan lebih tepatnya dengan pengembangan program pelatihan untuk karyawan baru

b. Peneliti

Penelitian ini menjadi sebuah sarana untuk menerapkan keilmuan Teknologi Pendidikan khususnya terkait pengembangan program pelatihan.

2. Praktis

a. PT Pamapersada Nusantara

Penelitian ini bermanfaat bagi PAMA untuk membantu peran *Recruitment and Selection* dalam hal memfasilitasi belajar karyawan baru.

b. Karyawan Baru

Program pelatihan dapat membantu karyawan baru dalam mempelajari wawasan terkait perusahaan PAMA dan aspek-aspek penting yang ada di dalamnya serta berhubungan dengan pekerjaannya.

c. Peneliti

Menambah pengetahuan serta kemampuan peneliti dalam mengembangkan suatu pengembangan program pelatihan di perusahaan.

