

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aset penting dalam suatu organisasi, karena kualitas dan kemampuan individu yang terlibat di dalamnya secara langsung mempengaruhi kinerja dan produktivitas organisasi.¹ SDM yang berkualitas tidak hanya memiliki keterampilan teknis yang memadai, tetapi juga kemampuan interpersonal dan kepemimpinan yang kuat. Dalam era globalisasi dan persaingan yang semakin ketat, organisasi dituntut untuk tidak hanya merekrut individu yang berbakat, tetapi juga mengembangkan dan mempertahankan mereka melalui program pelatihan dan pengembangan yang berkelanjutan. Investasi dalam SDM yang baik akan menghasilkan inovasi, efisiensi, dan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi komponen vital dalam meningkatkan kualitas tenaga kerja agar siap menghadapi tantangan di era globalisasi yang dinamis. SDM yang berkualitas, terampil, dan adaptif bukan hanya menjadi aset utama bagi organisasi, tetapi juga faktor kunci dalam mencapai keunggulan kompetitif.² Dalam lingkungan bisnis yang

¹ Ahmad Muktamar, Novianti, Mirna, & Ahmad Rafiq Sahibuddin. (2024). Peranan Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi . *Jurnal Ilmiah Multidisiplin Keilmuan Mandira Cendikia*, 2(7), 52–69

² *Ibid.*

dipengaruhi oleh digitalisasi, inovasi, dan perubahan cepat, pengetahuan serta keterampilan karyawan harus terus diperbarui agar selaras dengan perkembangan industri dan teknologi

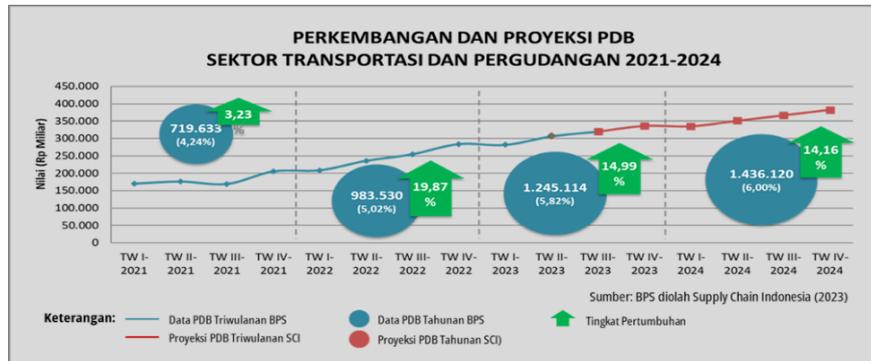
Program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (SDM) yang efektif tidak hanya berfokus pada peningkatan kompetensi individu, tetapi juga mendorong kolaborasi antar divisi, meningkatkan motivasi kerja, serta membangun budaya inovasi dan pembelajaran berkelanjutan dalam organisasi. Investasi dalam pengembangan SDM dapat menghasilkan tenaga kerja yang lebih loyal, kompetitif, dan produktif, yang berdampak positif pada kinerja perusahaan. Sehingga, investasi dalam pengembangan SDM bukan hanya untuk meningkatkan keterampilan individu, tetapi juga merupakan langkah strategis untuk menjaga relevansi dan keberlanjutan organisasi di tengah ketidakpastian global. Dengan harapan mampu menciptakan lingkungan kerja yang adaptif, memungkinkan organisasi untuk merespons dengan cepat terhadap perubahan pasar, regulasi, dan ekspektasi konsumen yang semakin kompleks di era globalisasi

Industri logistik telah mengalami perkembangan yang signifikan dalam beberapa dekade terakhir, industri ini mulai bertransformasi dari fungsi yang hanya berperan sebagai penghubung antara produsen dan konsumen menjadi elemen kunci dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas

operasional perusahaan³. Perubahan ini dipicu oleh berbagai faktor, termasuk kemajuan teknologi, globalisasi, dan meningkatnya permintaan konsumen akan layanan yang lebih cepat dan lebih efisien. Salah satu faktor utama yang mendorong perkembangan industri logistik adalah kemajuan teknologi informasi dan komunikasi. Dengan munculnya sistem manajemen rantai pasokan (*Supply Chain Management*) dan perkembangan teknologi yang semakin pesat, perusahaan kini dapat mengoptimalkan proses logistik mereka. Teknologi ini memungkinkan pemantauan *real-time* terhadap pengiriman dan pengelolaan inventaris yang lebih baik. Hal ini tidak hanya meningkatkan kecepatan pengiriman barang, tetapi juga mengurangi biaya operasional dan meningkatkan kepuasan pelanggan. Globalisasi telah mengubah industri logistik secara signifikan, memaksa perusahaan untuk mengelola rantai pasokan yang kompleks dan lintas batas negara. Peningkatan perdagangan internasional mengharuskan pengelolaan pergerakan barang yang efisien dan sesuai standar kualitas. Setiap negara memiliki regulasi dan prosedur yang berbeda, yang perlu dipahami untuk kelancaran distribusi. Perbedaan budaya dan praktik bisnis juga memerlukan adaptasi dalam proses logistik. Dengan begitu, penguasaan teknologi informasi dan sistem manajemen rantai pasokan yang canggih sangat penting untuk mempertahankan daya

³ Pamungkas, B., Yamanda, S., Permana, B., Hendrawan, B., & Sahara, S. (2023). Analisis Dari Dampak Yang Terlihat Pada Perkembangan E-Commerce Di Era Digitalisasi Dan Rantai Pasok Logistik. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 9(15), 616-621.

saing. Perusahaan harus siap menghadapi tantangan seperti fluktuasi mata uang, kebijakan perdagangan, dan risiko pengiriman internasional.



Gambar 1.1 Perkembangan Sektor Transportasi 2021-2024

Gambar 1.1 yang peneliti cantumkan di atas dapat memberikan gambaran bagaimana perkembangan PDB sektor transportasi dan pergudangan yang naik cukup signifikan, hal ini menandai bahwa setiap perusahaan logistik harus mulai memperhatikan dan merencanakan pengembangan sumber daya manusia yang dimiliki, dengan harapan perusahaan dapat terisi oleh SDM yang unggul, mampu menghadapi perkembangan zaman dan persaingan di masa yang akan datang.

PT X Logistics Indonesia merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dibidang logistik, perusahaan ini menyediakan layanan logistik secara lengkap, terdiri dari layanan *Warehouse*, *Trucking*, *Stevedoring*, *Inland Container Depo*, *Forwarding*, dan *Port Management*. Sebagai penyedia layanan logistik terkemuka, PT X Logistics Indonesia menyadari bahwa untuk tetap relevan dalam industri yang kompetitif ini, perusahaan perlu memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dan siap menghadapi perubahan. Dalam era digitalisasi dan globalisasi yang terus berkembang,

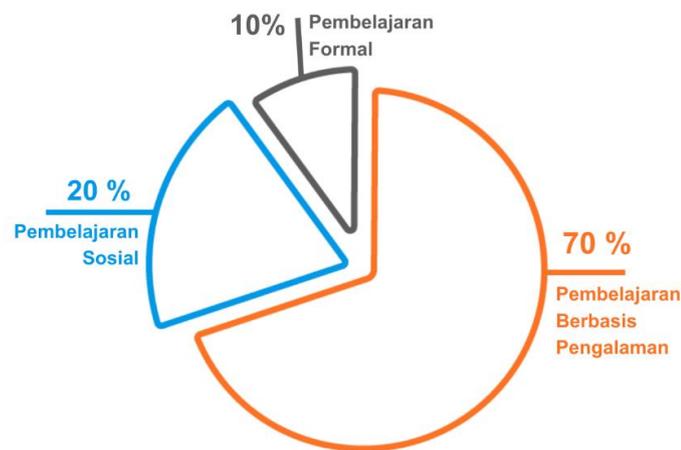
tantangan baru muncul setiap hari, yang memaksa perusahaan untuk beradaptasi dengan cepat dan efektif. Sehingga, investasi dalam pengembangan keterampilan dan pengetahuan karyawan menjadi prioritas utama. PT X Logistics Indonesia berkomitmen untuk menyediakan pelatihan dan program pengembangan yang inovatif, yang tidak hanya meningkatkan kompetensi teknis tetapi juga membangun soft skills yang diperlukan untuk berkolaborasi dan berkomunikasi secara efektif dalam tim. Perubahan adalah sesuatu hal yang tak terelakkan, namun transformasi yang sukses dimulai dari kepemimpinan yang efektif. Keberhasilan atau kegagalan sebuah organisasi sangat bergantung pada kemampuannya untuk beradaptasi dengan situasi yang terus berubah.⁴ Untuk itu, penting bagi PT X Logistics Indonesia untuk menciptakan calon pemimpin yang mampu beradaptasi dengan perubahan global.

Salah satu langkah konkret yang diambil adalah melalui program pelatihan yang disebut *Future Leaders Program (FL)* atau sering dikenal dengan sebutan *Management Trainee*. Program ini merupakan sebuah program pengembangan pra-karyawan yang komprehensif untuk mempercepat pengembangan kompetensi yang dibutuhkan. Program ini dilaksanakan hampir selama 12 bulan, dimana selama 1 bulan pertama mereka akan belajar dikelas, kemudian selama 5 bulan akan melakukan *On The Job Training* dengan sistem *Job Rotation* yang melibatkan 11

⁴ Kendra Modzelewski, Menguasai Kepemimpinan Perubahan di Perusahaan Tingkat Perusahaan, Prosci, 23 Juli 2024 <https://www.prosci.com/blog/change-leadership>

departemen kunci, yaitu Departemen *Finance, Stevedoring, Trucking, ICD (Inland Container Depo), Forwarding, Accounting & Tax, Business Excellence, Procurement & Inventory Control, Commercial, Port Management, dan Warehouse*. Setiap peserta akan ditempatkan di masing-masing departemen dengan durasi yang disesuaikan berdasarkan kompleksitas dan dinamika pekerjaan yang ada. Pendekatan ini tidak hanya memberikan pemahaman mendalam tentang fungsi dan tanggung jawab setiap departemen, tetapi juga memungkinkan peserta untuk mengembangkan keterampilan yang beragam dan adaptif. Setelah menyelesaikan *On-the-Job Training (OJT)* di setiap departemen, peserta diwajibkan untuk melakukan presentasi overview kepada manajer terkait. Dalam presentasi ini, mereka akan menjelaskan proses bisnis yang telah mereka pelajari dan pengalaman yang didapat selama masa pelatihan. Dengan cara ini, diharapkan peserta dapat mengintegrasikan pengetahuan yang diperoleh dan memberikan kontribusi yang lebih signifikan bagi perusahaan di masa depan. Program ini juga bertujuan untuk menciptakan sinergi antar departemen, sehingga setiap individu dapat memahami bagaimana setiap bagian berkontribusi terhadap keseluruhan operasional perusahaan. Hal ini dilakukan dengan harapan program FL dapat membekali para peserta pelatihan dengan pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk menjadi calon pemimpin perusahaan serta menjadi SDM yang dapat menjawab tantangan dalam perkembangan industri. Menurut Phillips dan Stone (2002), "Pelatihan yang efektif dapat

meningkatkan kemampuan karyawan dan memberikan keuntungan kompetitif bagi perusahaan." ⁵



Gambar 1.2 Model Pembelajaran 70/20/10

Program FL mengusung model pembelajaran yang biasa disebut dengan model pembelajaran 70/20/10, model ini membagi kegiatan pembelajaran menjadi tiga komponen proporsi yang berbeda dari pengalaman belajar, yakni 70% dari pengalaman kerja (*On-the-Job Experience*) 20% dari pengalaman interaksi sosial (*Social Learning*) dan 10% dari pengalaman formal (*In Class Experience*). Namun, seiring dengan pelaksanaan program Future Leader (FL) yang telah berjalan selama dua angkatan hingga akhir tahun 2024, belum pernah dilakukan evaluasi, terkhusus pada implementasi model pembelajaran dalam pelatihan. Hal ini langsung diutarakan pada saat wawancara tidak terstruktur yang peneliti lakukan dengan Pak FT selaku PIC program FL.

⁵ J.J.Philips dan R.D.Stone. 2002. *How To Measure Training Results A Practical Guide to Tracking the Six Key Indicators*. New York: The McGraw-Hill Companies.

Beliau menjelaskan bahwa program FL merupakan sebuah program baru di PT X Logistics Indonesia, yang hingga kini masih dalam tahap pengembangan untuk mencari sebuah formulasi yang menyesuaikan dengan kebutuhan dan budaya dari PT X Logistics Indonesia, sehingga untuk saat ini evaluasi belum secara optimal dilakukan. Selama ini evaluasi hanya didapat dengan meminta saran dan masukan baik dari peserta maupun para instruktur. Kemudian, beliau juga memaparkan bahwa pihak manajemen memiliki target tersendiri untuk tiap peserta FL, yakni mampu menciptakan dan melakukan *improvement* yang spesifik yang dapat dilakukan pada area kerja masing-masing sehingga meningkatkan efisiensi dan produktivitas perusahaan. Namun untuk angkatan pertama peserta pelatihan FL, *improvement* yang digagas oleh peserta hanya bersifat umum, dan kurang spesifik, sehingga menciptakan gap dalam pencapaian target manajemen.

Berdasarkan permasalahan tersebut perlu dilakukan evaluasi yang sistematis untuk menilai efektivitas program pelatihan, agar mengetahui aspek mana yang perlu ditingkatkan sehingga akan menghasilkan *ouput* yang sesuai dengan kebutuhan dan dapat berkontribusi untuk organisasi. Hal ini senada dengan pendapat yang dikemukakan oleh Kirkpatrick (1994), "Evaluasi pelatihan adalah kunci untuk memastikan bahwa pelatihan memberikan hasil yang diinginkan dan berkontribusi terhadap

tujuan organisasi."⁶ Evaluasi pelatihan dalam *Future Leader* di PT X Logistics memiliki peranan yang sangat krusial dan tidak dapat dianggap sebagai sekadar formalitas. Evaluasi ini merupakan bagian integral dari upaya perusahaan untuk memastikan keberhasilan dan efektivitas program pelatihan yang telah dilaksanakan. Melalui evaluasi, perusahaan dapat mengukur sejauh mana peserta pelatihan, yang merupakan pra-karyawan, telah menyerap materi dan keterampilan yang diajarkan. Dengan begitu, evaluasi berfungsi sebagai alat untuk menilai keberhasilan implementasi model pembelajaran yang digunakan dan sejauh mana model pembelajaran tersebut memenuhi tujuan yang telah ditetapkan. Berangkat dari masalah dan urgensi yang telah dipaparkan, Pak FJ selaku pihak penyelenggara memberikan izin kepada peneliti untuk melakukan penelitian evaluasi program FL dengan fokus mengevaluasi berdasarkan pendekatan model pembelajaran 10/20/70.

Pentingnya evaluasi pelatihan juga terletak pada kemampuannya untuk memberikan umpan balik yang konstruktif. Dengan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dalam program pelatihan, PT X Logistics Indonesia dapat melakukan perbaikan yang diperlukan untuk meningkatkan kualitas pelatihan di masa mendatang. Umpan balik ini tidak hanya bermanfaat bagi pengembangan kurikulum, tetapi juga membantu dalam

⁶ Kirkpatrick, D. L. (1994). *Evaluating Training Program*. Prentice Hall International, Inc. hlm 121-123

penyesuaian metode pengajaran agar lebih sesuai dengan kebutuhan industri yang kian berkembang.

Teknologi Pendidikan tentu saja dapat mengambil peran untuk mengatasi permasalahan tersebut, sebagaimana yang dijelaskan dalam definisi Teknologi Pendidikan tahun 2004 bahwa “ *Educational technology is the study and ethical practice of facilitating learning and improving performance by creating, using, and managing appropriate technological processes and resources (AECT, 2004)*”⁷ bahwa teknologi pendidikan sebagai studi dan praktik etis dalam memfasilitasi pembelajaran dan meningkatkan kinerja dengan menciptakan, menggunakan, dan mengelola proses dan sumber daya teknologi yang tepat

Berdasarkan definisi tersebut teknologi pendidikan tidak hanya berfokus pada perangkat, namun juga pada proses dan praktik yang mendukung pembelajaran menjadi lebih baik, dalam hal ini mengevaluasi program pelatihan untuk dapat menghasilkan proses pembelajaran yang sesuai dan mampu memenuhi kebutuhan organisasi sehingga mampu meningkatkan kinerja.

Maka berdasarkan uraian yang peneliti sudah jabarkan di atas, peneliti tertarik untuk melakukan evaluasi terhadap pelatihan FL yang saat ini diterapkan oleh PT X Logistics Indonesia, apakah mencapai tujuan yang

⁷ Alan Januszewski dan Michael Molenda, *Educational Technology : A Definition With Commentary*, Routledge, London, 2008, h. 2.

ingin diharapkan berdasarkan pendekatan model pembelajaran 10/20/70. Peneliti berharap hasil penelitian dapat dijadikan rekomendasi untuk pengambilan keputusan, agar program pelatihan dapat semakin sempurna dan memenuhi kebutuhan organisasi.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan masalah yang telah dipaparkan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa teridentifikasi beberapa masalah, yaitu:

1. Bagaimana hasil implementasi model pembelajaran 10/20/70 dalam program *Future Leader* (FL) di PT X Logistics Indonesia terkait pencapaian tujuan pembelajaran yang ditetapkan?
2. Bagaimana implementasi model pembelajaran 10/20/70 yang ideal untuk masing-masing dimensi yang ditentukan dalam program FL (*Future Leader*) di PT X Logistics Indonesia?
3. Bagaimana rekomendasi perbaikan program FL (*Future Leader*) untuk kedepannya?

C. Pembatasan Masalah

Penelitian ini membatasi fokus evaluasi pelatihan *Future Leader* (FL) pada penerapan model pembelajaran yang digunakan, yakni model 10/20/70 apakah mencapai target yang telah ditentukan dari masing-masing dimensi, adapun dimensi yang ditetapkan yakni *Formal Learning*, *Social Learning* dan *On The Job Training* dengan sasaran peserta

pelatihan FL angkatan ketiga, penelitian ini bertempat pada kantor pusat PT X Logistics Indonesia yang beralamat di Jakarta Timur.

D. Rumusan Masalah

Dari latar belakang dan identifikasi yang telah dipaparkan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa rumusan masalah dari penelitian ini adalah

“Bagaimana hasil implementasi model pembelajaran 10/20/70 dalam program *Future Leader* (FL) di PT X Logistics Indonesia dan sejauh mana model ini mendukung pencapaian tujuan pembelajaran yang telah ditetapkan?”

E. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi pelatihan FL berdasarkan aspek model pembelajaran 10/20/70 ditiap dimensi pembelajaran untuk melihat bagaimana ketercapaian dari masing-masing dimensi.

F. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Praktis

- a. Bagi Stakeholder penelitian ini diharapkan memberikan wawasan berharga dalam pengambilan keputusan strategis. Hasil evaluasi program FL akan membantu memahami dampaknya terhadap operasional dan kinerja perusahaan, sehingga dapat

merumuskan kebijakan yang lebih baik dan memaksimalkan potensi program.

- b. Bagi Pihak penyelenggara penelitian ini dapat berguna untuk mengetahui keberhasilan serta tantangan yang dihadapi sehingga dapat melakukan penyesuaian untuk meningkatkan kualitas pelatihan di masa depan
- c. Bagi Peneliti penelitian ini dapat berguna untuk mengaplikasikan ilmu yang telah didapat selama perkuliahan, dan peneliti dapat belajar mengenai evaluasi dari suatu program pelatihan

2. Manfaat Teoritis

- a. Penelitian ini berguna sebagai salah satu sumber literatur bagi peneliti dan peneliti lain dalam melakukan penelitian di masa yang akan datang
- b. Upaya untuk memenuhi persyaratan peneliti dalam mendapatkan gelar sarjana.

