

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Di era kompetisi global dan perubahan cepat dalam lingkungan kerja yang semakin kompetitif, organisasi tidak cukup hanya berfokus pada pencapaian target bisnis, tetapi juga perlu menjaga dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia secara berkelanjutan dan berkembang. SDM merupakan aset strategis yang memiliki peran penting dalam mendukung keberhasilan operasional, inovasi, serta membantu pencapaian tujuan organisasi (Kurniawan, 2023). Dalam rangka menjaga kualitas SDM tersebut, berbagai program internal mulai banyak dikembangkan oleh banyak organisasi yang bertujuan meningkatkan pengalaman kerja, mempererat hubungan antarkaryawan, serta memperkuat identitas dan budaya perusahaan (Firdausy et al., 2025). Pengelolaan SDM yang efektif termasuk melalui program-program internal, menjadi semakin penting agar organisasi mampu mempertahankan kinerja sekaligus daya saing di tengah dinamika perubahan lingkungan kerja yang semakin kompleks (Majid Kobat et al., 2024)

Dalam konteks organisasi Badan Usaha Milik Negara (BUMN) pengelolaan program internal memiliki peranan yang semakin penting karena perusahaan dihadapkan pada berbagai tantangan yang kompleks, seperti perubahan regulasi, pengembangan layanan, serta digitalisasi operasional yang terus berlangsung (Tuw.co.id., 2024). Salah satu BUMN

yang secara aktif menghadapi kondisi tersebut adalah PT ASDP Indonesia Ferry (Persero), yaitu perusahaan penyebrangan nasional di sektor transportasi laut yang memiliki kebutuhan strategis untuk memperkuat budaya internal dan meningkatkan keterlibatan karyawan. Dengan wilayah operasional yang luas serta jumlah pegawai yang besar, perusahaan membutuhkan program internal yang mampu menjangkau seluruh karyawan secara merata. Selain itu, efektivitas program tersebut juga perlu diukur agar dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi secara menyeluruh.

Dalam upaya menanggapi kebutuhan tersebut, PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) mengembangkan sebuah program internal berbasis media sosial yang diberi nama “*Life at ASDP*” Program ini resmi diluncurkan pada Juli 2024 dan dikelola melalui *platform* Instagram dengan *username* @lifeatasdp. Program ini dirancang sebagai ruang interaksi *digital* bagi karyawan untuk memberikan cerita, aktivitas kerja divisi, serta pengalaman personal karyawan yang mencerminkan nilai dan budaya perusahaan secara lebih ringan, kreatif, dan autentik. Program *Life at ASDP* juga berfungsi sebagai sarana *Employee Relations* untuk meningkatkan kedekatan emosional antara karyawan untuk membangun rasa kebersamaan (*sense of belonging*), dan memperkuat citra positif perusahaan dari dalam organisasi (Employee Relations ASDP, 2024) .

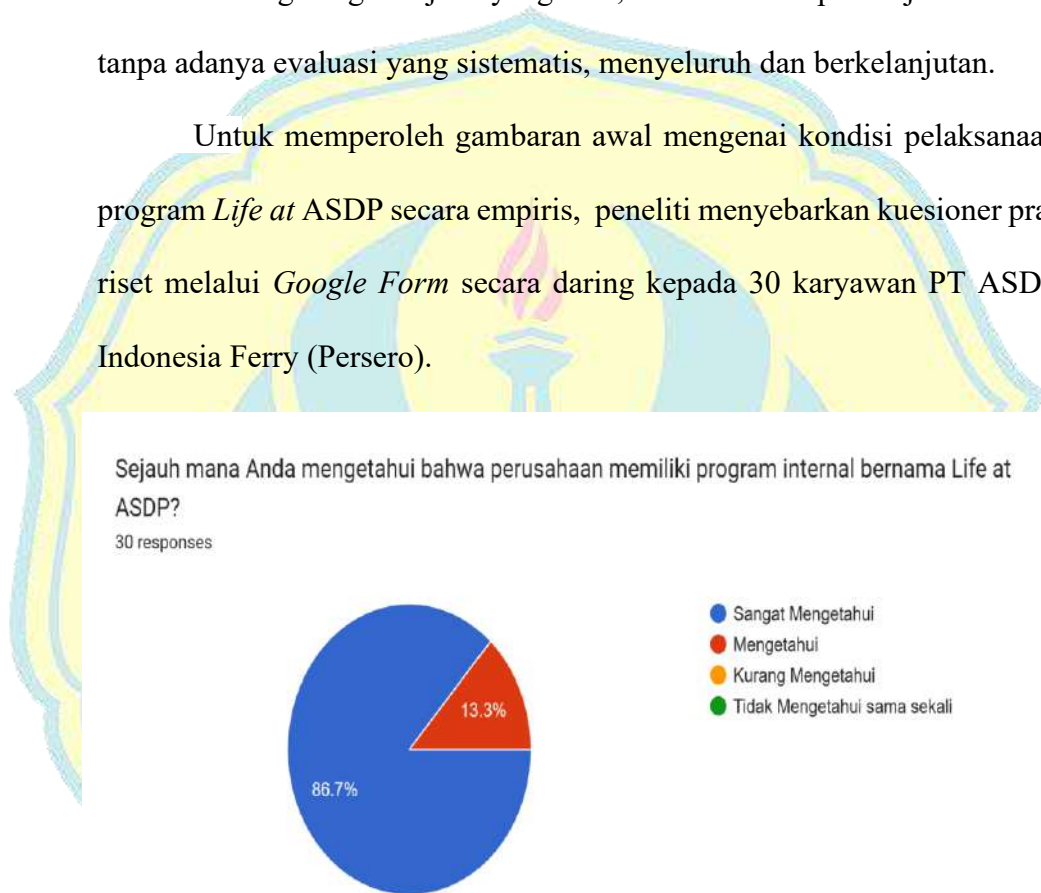
Namun demikian dalam pelaksanaan program *Life at ASDP* masih menghadapi berbagai kendala yang menunjukkan adanya ketidak sesuaian

antara tujuan yang telah direncanakan dengan pelaksanaan program di lapangan. Berdasarkan observasi partisipatif yang dilakukan peneliti selama menjalani kegiatan di PT ASDP Indonesia Ferry (Persero), diketahui bahwa masih ada karyawan yang belum memahami, mengenal, maupun berpartisipasi secara aktif dalam program tersebut. Sejumlah karyawan juga mengungkapkan bahwa mereka jarang, bahkan belum pernah, mengikuti kegiatan yang berkaitan dengan program *Life at ASDP*. Situasi ini mengakibatkan sebagian karyawan merasa kurang dilibatkan sehingga manfaat program belum dapat dirasakan secara menyeluruh, meskipun program tersebut pada dasarnya ditujukan bagi seluruh karyawan. Perbedaan antara target jangkauan program dengan tingkat keterlibatan nyata karyawan menjadi indikasi awal bahwa pelaksanaan program *Life at ASDP* belum terlaksana secara maksimal dan belum konsisten di setiap pelaksanaannya (GALLUP, 2022).

Kondisi tersebut juga diperkuat oleh sejumlah penelitian terdahulu yang menunjukkan pentingnya evaluasi terhadap program *Life at ASDP*. Penelitian yang dilakukan oleh Ramadhani & Soenarto (2023) mengenai implementasi program *employee engagement* bahwa program internal perusahaan pada dasarnya mampu meningkatkan motivasi dan keterlibatan kerja karyawan, namun manfaatnya belum dirasakan secara merata karena masih terdapat ketimpangan dalam jangkauan pelaksanaan program. Pada konteks PT ASDP Indonesia Ferry (Persero), penelitian Marsofiyati & Maulida. (2025) juga menunjukkan bahwa keterbatasan pada aspek

dukungan teknologi serta kesejahteraan psikologis karyawan. Oleh karena itu, penguatan dan evaluasi terhadap program internal perusahaan masih perlu dilakukan secara lebih optimal. Kedua penelitian tersebut secara bersama-sama menegaskan bahwa program internal perusahaan, walaupun telah dirancang dengan tujuan yang baik, tidak selalu dapat berjalan efektif tanpa adanya evaluasi yang sistematis, menyeluruh dan berkelanjutan.

Untuk memperoleh gambaran awal mengenai kondisi pelaksanaan program *Life at ASDP* secara empiris, peneliti menyebarkan kuesioner pra-riset melalui *Google Form* secara daring kepada 30 karyawan PT ASDP Indonesia Ferry (Persero).



Gambar 1. 1 Tingkat Pengetahuan Program *Life at ASDP*

Sumber: Data diolah oleh peneliti (2026)

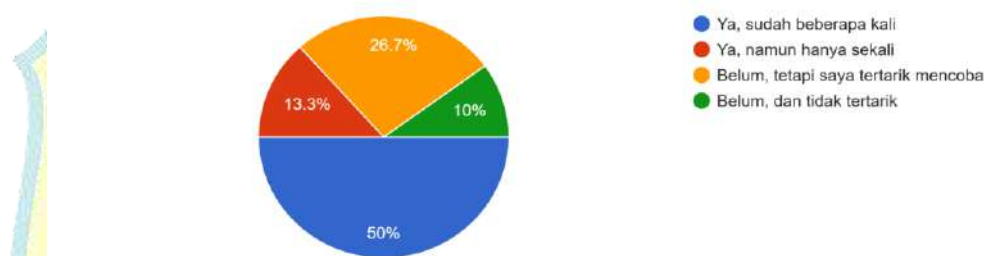
Berdasarkan hasil pra riset pada gambar 1.1 diketahui dari sisi tingkat pengetahuan menunjukkan bahwa mayoritas responden telah mengetahui program tersebut. Sebanyak 86.7% responden menyatakan sangat mengetahui dan 13,3% responden menyatakan mengetahui

keberadaan program *Life at ASDP*. Tidak terdapat responden yang menyatakan kurang atau tidak mengetahui sama sekali.

Data ini secara konteks (*context*), program *Life at ASDP* telah tersosialisasi dengan baik dan dikenal secara luas oleh karyawan sebagai bagian dari program internal perusahaan. Namun demikian, tingkat pengetahuan yang tinggi tersebut belum sepenuhnya diikuti dengan pengalaman karyawan dalam merasakan manfaat program secara merata.

Apakah Anda pernah ikut terlibat sebagai bagian dalam konten, event, atau aktivitas yang ditampilkan dalam *Life at ASDP*?

30 responses

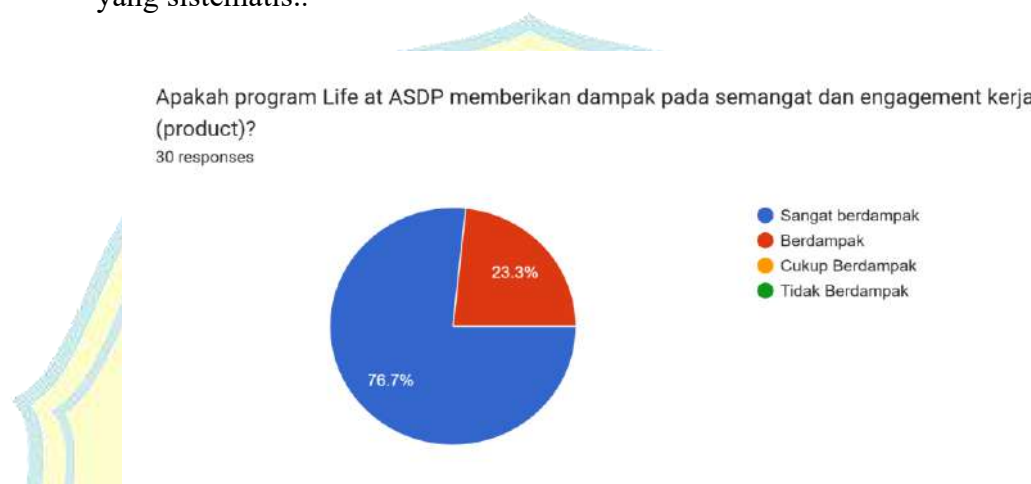


Gambar 1. 2 Keterlibatan pada Program *Life at ASDP*

Sumber: Data diolah oleh peneliti (2026)

Pada gambar 1.2 hasil Pra-riset di atas, menunjukkan dari sisi keterlibatan karyawan dalam program justru menunjukkan gambaran yang berbeda. Dari 30 responden, hanya 50% yang menyatakan telah beberapa kali terlibat dalam konten, *event*, atau aktivitas yang ditampilkan dalam program *Life at ASDP*. Sebanyak 13,3% responden menyatakan baru terlibat satu kali, 26,7% belum pernah terlibat meskipun tertarik untuk mencoba, dan 10% menyatakan belum pernah terlibat sekaligus tidak tertarik terhadap program tersebut. Data ini secara nyata memperlihatkan

bahwa tingginya pengetahuan karyawan terhadap program tidak serta merata diikuti dengan keterlibatan yang aktif dan merata. Kondisi ini menjadi indikasi kuat adanya permasalahan pada aspek pelaksanaan (*input* dan *process*) program yang perlu ditelusuri lebih dalam melalui evaluasi yang sistematis..



Gambar 1. 3 Dampak Program *Life at ASDP*

Sumber: Data diolah oleh peneliti (2026)

Dari sisi dampak program (*Product*) pada gambar 1.3, hasil pra-riset justru menunjukkan penilaian yang positif bahwa 76.7% menyatakan program *Life at ASDP* sangat berdampak, dan 23.3% menyatakan berdampak terhadap semangat dan keterlibatan kerja mereka. Tidak ada responden yang menyatakan program cukup berdampak maupun tidak berdampak. Meskipun demikian, hasil dari pra-riset tersebut memunculkan persoalan mendasar yang perlu dikaji lebih lanjut, yaitu adanya ketidaksesuaian antara tingginya penilaian positif terhadap program dengan fakta bahwa hampir separuh responden mengaku belum pernah terlibat secara langsung dalam kegiatan program tersebut.

Kondisi ini menunjukkan adanya *perception gap*, yaitu situasi ketika persepsi positif karyawan terhadap suatu program belum tentu terbentuk dari pengalaman keterlibatan langsung, melainkan dapat dipengaruhi oleh komunikasi organisasi, pengetahuan umum, maupun citra program yang diterima secara pasif. Oleh karena itu, evaluasi program perlu dilakukan secara komprehensif dan sistematis untuk memastikan bahwa dampak yang dihasilkan terbukti sesuai dengan tujuan program, berjalan efektif dalam implementasinya, serta dapat dirasakan secara nyata dan merata oleh seluruh sasaran program (D. L. Stufflebeam & Zhang, 2017; Tkalc Verčič & Men, 2023).

Secara umum, hasil pra-riset menunjukkan adanya kondisi dimana program *Life at ASDP* telah dikenal luas dan dinilai memberikan dampak positif, tetapi tingkat keterlibatan aktif karyawan dalam program masih tergolong rendah serta manfaatnya serta manfaat program belum dirasakan secara merata. Kesenjangan antara tingginya pengetahuan mengenai program, rendahnya partisipasi karyawan, dan persepsi dampak yang positif menunjukkan perlunya evaluasi yang lebih mendalam. Hal ini sejalan dengan pendapat Tkalc Verčič & Rita Men, (2023) yang menyatakan bahwa keberhasilan program komunikasi internal dipengaruhi oleh konsistensi pelaksanaan dan pemerataan jangkauan program di seluruh lapisan organisasi. Oleh karena itu, tanpa adanya evaluasi yang merata, potensi program *Life at ASDP* sebagai sarana penguatan hubungan internal perusahaan belum dapat dioptimalkan secara maksimal.

Dalam menjawab permasalahan tersebut secara menyeluruh, penelitian ini menggunakan model evaluasi CIPP (*Context, Input, Process, Product*) yang dikembangkan oleh D. L. Stufflebeam (2003) sebagai kerangka evaluasi karena model ini mampu menilai program secara komprehensif, mulai dari kesesuaian tujuan program dengan kebutuhan organisasi dan karyawan (*context*), kesiapan sumber daya pendukung (*input*), kualitas serta konsistensi pelaksanaan program (*process*), hingga hasil pelaksanaan program yang dirasakan oleh karyawan (*product*). Penggunaan model CIPP dinilai relevan karena tidak hanya berfokus pada hasil akhir program, tetapi juga mengevaluasi seluruh tahapan pelaksanaannya secara sistematis. Hal ini diperkuat oleh penelitian Setyawan (2023) yang menunjukkan bahwa model CIPP mampu mengidentifikasi aspek-aspek program yang perlu diperbaiki secara lebih spesifik sehingga rekomendasi yang dihasilkan menjadi lebih relevan dan berbasis bukti. Selain itu, penerapan model CIPP untuk mengevaluasi program internal berbasis media sosial di lingkungan BUMN masih tergolong terbatas di Indonesia, sehingga penelitian ini memiliki nilai penting baik secara akademis maupun praktis.

Berdasarkan adanya kesenjangan penelitian, penelitian ini hadir dengan kebaruan (*novelty*) yang membedakannya dari penelitian sebelumnya. Penelitian ini menjadi salah satu kajian awal yang menerapkan Model CIPP (*Context, Input, Process, Product*) untuk mengevaluasi program internal perusahaan berbasis media sosial, khususnya pada

perusahaan BUMN di Indonesia. Program *@lifeatasdp* yang dijalankan melalui *platform* Instagram juga merupakan fenomena yang relatif baru dalam praktik *employee relations* di lingkungan BUMN, sehingga penelitian ini berkontribusi dalam mengisi keterbatasan kajian evaluatif yang masih jarang dilakukan sebelumnya. Selain itu, pelaksanaan penelitian pada PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) sebagai perusahaan BUMN berskala nasional memberikan nilai akademis dan praktis tersendiri karena studi mengenai evaluasi program internal di lingkungan BUMN masih terbatas dan penelitian ini diharapkan mampu menghasilkan rekomendasi yang praktis, terukur, dan berbasis data bagi pengembangan program *employee relations* berbasis *digital* di perusahaan BUMN.

Oleh karena itu, peneliti merasa penting untuk melakukan kajian lebih mendalam terkait pelaksanaan program tersebut, yang kemudian dituangkan dalam penelitian berjudul: **“Evaluasi Program ‘Life at ASDP’ Melalui Model CIPP (*Context, Input, Process, Product*) di PT ASDP Indonesia Ferry (PERSERO)”**.

B. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan sebelumnya, maka peneliti merumuskan permasalahan penelitian ini dalam bentuk pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana *Context* Program "*Life at ASDP*" dengan kebutuhan organisasi dan karyawan di PT ASDP Indonesia Ferry (Persero)?
2. Bagaimana *Input* Program "*Life at ASDP*" dalam kesiapan sumber

daya pendukung di PT ASDP Indonesia Ferry (Persero)?

3. Bagaimana *Process* Program "*Life at ASDP*" dalam konsistensi pelaksanaan di PT ASDP Indonesia Ferry (Persero)?
4. Bagaimana *Product* Program "*Life at ASDP*" dalam hasil pelaksanaannya di PT ASDP Indonesia Ferry (Persero)?

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan bertujuan untuk memperoleh jawaban atas rumusan masalah yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan demikian, tujuan yang hendak dicapai melalui penelitian ini, antara lain:

1. Mengevaluasi *Context* Program "*Life at ASDP*" dengan kebutuhan organisasi dan karyawan di PT ASDP Indonesia Ferry (Persero).
2. Mengevaluasi *Input* Program "*Life at ASDP*" dalam kesiapan sumber daya pendukung di PT ASDP Indonesia Ferry (Persero).
3. Mengevaluasi *Process* Program "*Life at ASDP*" dalam konsistensi pelaksanaan di PT ASDP Indonesia Ferry (Persero).
4. Mengevaluasi *Product* Program "*Life at ASDP*" dalam hasil pelaksanaannya di PT ASDP Indonesia Ferry (Persero).

D. Manfaat Penelitian

Diharapkan temuan penelitian ini dapat berguna dan juga memiliki manfaat, baik secara teoritis dan praktis yang di mana sesuai dengan tujuan penelitiannya.

1. Manfaat Teoritis

Memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait implementasi *employee*

experience program dalam meningkatkan *work engagement*.

2. Manfaat Praktis

- Bagi PT ASDP Indonesia Ferry (Persero), diharapkan penelitian ini dapat memberikan kontribusi dalam bentuk saran dan rekomendasi bagi perusahaan terkait pelaksanaan dan pengembangan program “*Life at ASDP*” sehingga mampu mendukung pengalaman kerja karyawan dimasa yang akan datang.
- Bagi Peneliti, penelitian ini memberikan wawasan dan pengalaman mengenai pelaksanaan program internal perusahaan yang berpengaruh terhadap semangat kerja, *work engagement*, sekaligus menjadi sarana penerapan teori yang telah dipelajari.
- Bagi Universitas Negeri Jakarta, penelitian ini dapat menjadi tambahan referensi ilmiah terkait strategi *employee engagement* di organisasi BUMN dan dijadikan bahan rujukan untuk penelitian berikutnya yang berkaitan dengan peningkatan kualitas SDM.