

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

a. Sejarah Singkat Yayasan Ukhuwah Kalimantan Selatan

Yayasan Ukhuwah didirikan pada tanggal 26 Oktober 1993 dengan tujuan mengembangkan dakwah di Kalimantan Selatan, khususnya Kota Banjarmasin. Pendirian yayasan ini diprakarsai oleh tiga pendiri, yaitu Muhammad Ihsanuddin, Sri Adi Nugroho, dan Istiadi Heri Wioko, dan didasarkan pada Akta Notaris Faries Zein, S.H. Nomor 29. Sejak berdiri hingga sekarang, Yayasan Ukhuwah telah berkembang di bawah kepemimpinan enam orang ketua, mulai dari Ust. Irfan, S.T., Ust. H. Rudi Anwar Luthfi, Ust. H. Rafi'i Baderi, Lc., Ust. H. Choesnoel Djohari, S.E. (alm), Ust. H. Haryanto, S.E., hingga Ust. Sirajuddin Habibi, S.T.

Pada enam tahun pertama, Yayasan Ukhuwah fokus pada kegiatan sosial dan dakwah, seperti kajian keislaman di kampus, masjid, dan musholla, serta penerbitan buletin dakwah. Sekretariat yayasan saat itu berada di Musholla Al-Hikmah, Jl. Dahlia Banjarmasin. Seiring berjalannya waktu dan dengan keinginan untuk mendirikan sekolah, pada tahun 1999 didirikan Taman Kanak-kanak Islam Terpadu Ukhuwah 1 di Jl. Cempaka Putih, Kebun Bunga, dan Taman Kanak-kanak Islam Terpadu 2 di Jl. Dahlia, Kebun Sayur.

Pada tahun 2001, Yayasan Ukhuwah mendirikan Sekolah Islam Terpadu Ukhuwah di Jl. Banua Anyar. Pada tahun 2005, yayasan berhasil membangun gedung di Jl. Bumi Mas Raya, Komp. Bumi Handayani XII A, Pemurus Baru, yang menjadi lokasi utama hingga saat ini. Pendirian Sekolah Dasar Islam Terpadu Ukhuwah pada tahun 2001 diresmikan oleh Walikota Banjarmasin saat itu, H. Sofyan Arpan (alm), bersama Ketua Umum Jaringan Sekolah Islam Terpadu (JSIT) Indonesia, Dr. Fahmy Alyadroes.

Pada tahun 2007, Yayasan Ukhuwah mendirikan Sekolah Menengah Pertama Islam Terpadu Ukhuwah yang diresmikan oleh Walikota Banjarmasin H. A. Yudhi Wahyuni, bersama Ketua Umum JSIT Indonesia, Drs. Sukro Muhab, M.Si. Sebelumnya, yayasan telah mendirikan Kelompok Bermain Islam Terpadu Ukhuwah pada tahun 2003 dan Tempat Penitipan Anak Islam Terpadu Ukhuwah pada tahun 2004 sebagai bagian dari Pendidikan Anak Usia Dini Islam Terpadu.

Pendidikan di Yayasan Ukhuwah terus berkembang dengan berdirinya Madrasah Tahfizh Ukhuwah pada tahun 2011. Pada tahun 2013, yayasan mendirikan Sekolah Menengah Atas Islam Terpadu Ukhuwah yang diresmikan oleh Walikota Banjarmasin H. Muhidin, bersama Ketua Umum JSIT Indonesia, Drs. Sukro Muhab, M.Si. Pada tahun ajaran 2015/2016, SMA dan TK Islam Terpadu Ukhuwah pindah ke lokasi baru, tidak jauh dari lokasi lama. Pada tahun ajaran 2016/2017, SMP dan Kelompok Bermain Islam Terpadu Ukhuwah juga menempati gedung baru.

Seiring dengan perubahan UU Yayasan pada tahun 2008, akta notaris Yayasan Ukhuwah diperbarui oleh notaris Henny Rupiyantri, S.H, hingga tahun

2016, Yayasan Ukhuwah dipimpin oleh Ketua Yayasan Sirajuddin Habibi, S.T., Sekretaris Siti Muthmainnah, S.E. Ak., dan Bendahara Hilmi Hasan, S.E., sesuai dengan akta notaris Raden Sukoco tahun 2014. Dewan Pembina yayasan terdiri dari H. Riswandi, S.IP., sebagai ketua, Husaini Suni, Lc., dan H. Riyadi, S.E., sebagai anggota. Dewan Pengawas yayasan terdiri dari Ibnu Sina, S.Pi. M.Si., sebagai ketua, serta H. Rudi Anwar Luthfi dan H. Khairullah, S.T., sebagai anggota.

b. Profil Yayasan Ukhuwah Kalimantan Selatan

| | |
|---------------------------|--|
| Nama | : Yayasan Ukhuwah Kalimantan Selatan |
| Pimpinan Yayasan | : Sirajuddin Habibi, S.T. |
| Alamat | : Jalan Bumi Mas Raya, Komplek Bumi Handayani XII A |
| Kelurahan | : Pemurus Dalam |
| Kecamatan | : Banjarmasin Selatan |
| Kab/Kota | : Kota Banjarmasin |
| Provinsi | : Kalimantan Selatan |
| Kode Pos | : 70249 |
| Email | : ysukhuwah@gmail.com |
| Status Lembaga | : Yayasan |
| Jenis Yayasan | : Sekolah Islam Terpadu |
| Tanggal Pendirian Yayasan | : 26 Oktober 1993 |
| No. SK Pengesahan | : No. AHU-AH.01.06-0016294 |
| Tanggal SK Pengesahan | : 5 November 2019 |

c. Visi dan Misi Yayasan Ukhuwah Kalimantan Selatan

1) Visi Yayasan

Menyelenggarakan pendidikan berkualitas dan mandiri.⁴⁸

2) Misi Yayasan

- a) Membentuk lembaga pendidikan tingkat Penitipan Anak, Kelompok Bermain, Taman Kanak-kanak, Sekolah Dasar, Sekolah Lanjut Tingkat Pertama, Sekolah Menengah Atas, dan Perguruan Tinggi yang menerapkan Konsep Pendidikan Islam Terpadu.
- b) Menjadikan lembaga pendidikan sebagai basis dakwah dengan mengupayakan siswa menjadi da'i dan berprestasi tinggi.
- c) Membentuk lembaga sosial yang secara aktif memberikan pelayanan kepada masyarakat.
- d) Berupaya mendirikan lembaga-lembaga usaha penopang pendidikan.⁴⁹

d. Struktur Pengurus Yayasan Ukhuwah Kalimantan Selatan

Yayasan Ukhuwah Kalimantan Selatan dikelola dengan struktur kepengurusan, sebagai berikut:

Tabel 4.1 Struktur Pengurus Yayasan Ukhuwah Kalimantan Selatan

| No. | Jabatan | Nama Pengurus |
|-----|---------------|----------------------------|
| 1 | Dewan Pendiri | Muhamad Ihsanuddin |
| | | Sri Adi Nugroho |
| | | Istiadi Heri Wiwoko |
| 2 | Dewan Pembina | H. Riswandi, SIP (ketua) |
| | | H. Riyadi, SE (anggota) |
| | | Husaini Suni, Lc (anggota) |

⁴⁸ Dokumen Visi dan Misi Yayasan Ukhuwah, dari laman website resmi Yayasan Ukhuwah <https://www.situkhuwah.sch.id/>, diakses tanggal 15 Mei 2024.

⁴⁹ Dokumen Visi dan Misi Yayasan Ukhuwah, dari laman website resmi Yayasan Ukhuwah <https://www.situkhuwah.sch.id/>, diakses tanggal 15 Mei 2024.

| No. | Jabatan | Nama Pengurus |
|-----|---------------------------|-------------------------------------|
| 3 | Dewan Pengawas | H. Ibnu Sina, S.Pi, M.Si (ketua) |
| | | Akhmad Jazuli, S.Ked, MAP (anggota) |
| | | H. Khairullah, S.T (anggota) |
| 4 | Dewan Penasihat | H. Abdullah Riadi |
| | | H. Zaini Dahlan |
| | | Drs. H. A. Husaini HA, M.Pd.I |
| | | H. Anwar Luthfi |
| 5 | Ketua Yayasan | H. Sirajuddin Habibi, S.T |
| 6 | Wakil Ketua Yayasan | H. Haryanto, S.E |
| 7 | Sekretaris Yayasan | Amin Hidayat |
| 8 | Direktur SDM | Syaiful Mukmin, S.Pd |
| 9 | Direktur Pendidikan | Dr. H. Khairani, M.Pd.I |
| 10 | Wakil Direktur Pendidikan | Abdurrahman, M.Pd |
| 11 | Direktur Operasional | Bejo Riyanto |

Sumber: Dokumen Susunan Kepengurusan Yayasan Ukhuwah Kalimantan Selatan, diperoleh pada tahun 2024.

e. Sekolah Naungan Yayasan Ukhuwah Kalimantan Selatan

Tabel 4.2 Sekolah Naungan Yayasan Ukhuwah Kalimantan Selatan

| No. | NPSN | Nama | Jenjang | Akreditasi | Lokasi |
|-----|----------|--|---------|------------|------------------|
| 1 | 69852625 | KB Islam Terpadu Ukhuwah | KB | - | Kota Banjarmasin |
| 2 | 30312872 | TK Islam Terpadu Ukhuwah | TK | - | Kota Banjarmasin |
| 3 | 69880909 | TPA Islam Terpadu Ukhuwah | TPA | - | Kota Banjarmasin |
| 4 | 30304341 | SD Islam Terpadu Ukhuwah | SD | A | Kota Banjarmasin |
| 5 | 69987916 | SD Islam Terpadu Ukhuwah 2 | SD | A | Kota Banjarmasin |
| 6 | 30304207 | SMP Islam Terpadu Ukhuwah Banjarmasin | SMP | A | Kota Banjarmasin |
| 7 | 69990262 | SMP Islam Terpadu Hidayatul Quran Boarding School Banjarbaru | SMP | B | Kota Banjarbaru |
| 8 | 69830458 | SMA Islam Terpadu Ukhuwah Banjarmasin | SMA | A | Kota Banjarmasin |

Sumber: Dokumen Unit-Unit Pendidikan Sekolah Naungan Yayasan Ukhuwah Kalimantan Selatan, diperoleh pada tahun 2024.

2. Penyajian Data

a. Pelaksanaan *Onboarding* sebagai Program Induksi bagi Guru Pemula di Yayasan Ukhuwah Kalimantan Selatan

Salah satu program pembimbingan yang sangat efektif yang dapat dilakukan oleh sekolah untuk mempersiapkan guru pemula sebelum memulai tugas profesionalnya di lembaga pendidikan adalah melalui program induksi guru pemula, yang sering disebut sebagai kegiatan orientasi. Orientasi memiliki berbagai istilah, umumnya dikenal dengan istilah induksi di lembaga pendidikan, sedangkan di perusahaan dikenal dengan istilah *onboarding*. Pada dasarnya, semua istilah tersebut merujuk pada orientasi, yang bertujuan untuk membantu guru atau pegawai baru merasa nyaman dan dapat beradaptasi dengan lingkungan kerja mereka. Setiap organisasi atau perusahaan memiliki pendekatan yang berbeda dalam menerapkan program orientasi ini sesuai dengan kebutuhan dan karakteristiknya.

Di Yayasan Ukhuwah Kalimantan Selatan, proses orientasi disebut dengan istilah *onboarding*. Hal ini dijelaskan oleh Ustadz Rustomo dalam wawancara sebagai berikut.

Yayasan Ukhuwah Kalimantan Selatan memiliki berbagai macam bidang usaha, tidak hanya pendidikan saja. Kami memiliki SDM yang terdiri dari *cleaning service*, satpam, guru, dan lainnya, yang semuanya disebut Pegawai Yayasan. Oleh karena itu, proses orientasi di Yayasan Ukhuwah kami sebut dengan istilah *onboarding* karena prosesnya panjang dilaksanakan secara runut dan intensif sesuai dengan bidang pekerjaan masing-masing pegawai.⁵⁰

Hal tersebut juga dijelaskan oleh Ustadz Rachmansyah.

Secara umum, program *onboarding* dan orientasi memiliki tujuan yang sama yaitu membantu pegawai baru beradaptasi dengan lingkungan kerja. Namun, program *onboarding* di Yayasan Ukhuwah lebih komprehensif dan berkelanjutan dibandingkan dengan orientasi yang biasanya hanya berlangsung

⁵⁰ Rustomo, Wawancara Pribadi, Kepala Bagian Rekrutmen, SIPU, dan LHI Yayasan Ukhuwah Kalimantan Selatan, 11 Juni 2024.

singkat. Kami menggunakan istilah *onboarding* karena program ini mencakup lebih dari sekedar orientasi awal. *Onboarding* di Yayasan Ukhuwah melibatkan proses adaptasi yang mendalam, mulai dari pemahaman nilai-nilai yayasan, budaya kerja, hingga pengembangan kompetensi pegawai baru secara berkelanjutan.⁵¹

Selanjutnya, terkait pentingnya program *onboarding* bagi pegawai baru, termasuk guru pemula. Ustadz Rustomo menjelaskan sebagai berikut.

Proses *onboarding* ini dirancang untuk menyambut pegawai baru selama 3 bulan masa percobaan *on the job training* (OJT) dan dilanjutkan terus menerus setelah mereka ditetapkan sebagai pegawai tetap. Pembimbingan akan terus berlangsung, kami memberikan fasilitas untuk *meng-upgrade* kompetensi diri mereka melalui pelatihan yang didasarkan pada analisis kebutuhan pegawai. Tujuan dari *onboarding* adalah membantu mereka mengenal lingkungan yayasan, memahami ketentuan, budaya, dan norma-norma yang berlaku. Mereka akan dikenalkan dan dipahami mengenai budaya Yayasan, yang akan menjadi dasar dan nilai-nilai untuk berperilaku dan bertindak.⁵²

Hal tersebut juga ditambahkan oleh Ustadz Rachmansyah.

Program *onboarding* penting untuk memastikan bahwa pegawai baru, termasuk guru pemula, dapat beradaptasi dengan cepat dan efektif dengan lingkungan kerja. Ini membantu mereka memahami harapan dan tanggung jawab mereka, serta mengurangi kecemasan dan meningkatkan produktivitas sejak awal. Selain itu, *onboarding* juga membangun rasa kebersamaan dan loyalitas terhadap Yayasan.⁵³

Lebih lanjut, peneliti juga menanyakan tahapan-tahapan dalam proses pelaksanaan *onboarding*. Ustadz Rustomo menjelaskan sebagai berikut.

Pelaksanaan *onboarding* untuk pegawai baru di Yayasan Ukhuwah dirancang secara runut dan sistematis. Kami memiliki prosedur dan kerangka kerja dari SDM Yayasan yang mencakup berbagai tahapan dan melibatkan koordinasi berbagai pihak terkait. Tahap pertama persiapan adalah analisis kebutuhan pegawai. Selanjutnya, tahap pengorganisasian memfasilitasi kegiatan *onboarding*, dan kemudian tahap pelaksanaan yang terdiri dari *onboarding* level 1 dan *onboarding* level 2. Terakhir, tahap penilaian dilakukan

⁵¹ Rachmansyah, Wawancara Pribadi, Kepala Bagian Diklat dan Pengembangan Pegawai Yayasan Ukhuwah Kalimantan Selatan, 10 Juni 2024.

⁵² Rustomo, Wawancara Pribadi, Kepala Bagian Rekrutmen, SIPU, dan LHI Yayasan Ukhuwah Kalimantan Selatan, 11 Juni 2024.

⁵³ Rachmansyah, Wawancara Pribadi, Kepala Bagian Diklat dan Pengembangan Pegawai Yayasan Ukhuwah Kalimantan Selatan, 10 Juni 2024.

selama tiga bulan masa percobaan. Kami memberikan instrumen penilaian kepada kepala sekolah di unit mereka ditempatkan dan menjelaskan aspek-aspek yang akan dinilai. Setelah masa percobaan selesai, akan diputuskan apakah mereka layak diangkat sebagai pegawai kontrak atau tidak. Bagi yang lulus masa percobaan, kami akan memberikan Surat Kontrak Kerja, BPJS, dan fasilitas pegawai lainnya. Selain itu, mereka akan mendapatkan fasilitas untuk *meng-upgrade* kompetensi mereka melalui pelatihan seperti *In-House Training* (IHT) dan *Training Service Excellent* (TSE).⁵⁴

Hal tersebut juga ditambahkan oleh Ustadz Rachmansyah.

Program *onboarding* di Yayasan Ukhuwah dirancang dengan sangat cermat dan sistematis. Kami memulai dengan tahap persiapan yang matang, kemudian dilanjutkan dengan pengorganisasian, pelaksanaan, dan akhirnya penilaian. Setiap tahapan dirancang untuk memastikan bahwa proses *onboarding* berjalan efektif dan memberikan manfaat maksimal bagi pegawai baru.⁵⁵

Hasil penelitian pelaksanaan *onboarding* sebagai program induksi bagi guru pemula di Yayasan Ukhuwah Kalimantan Selatan adalah sebagai berikut:

1) Tahap Persiapan (*pra-boarding*)

Tahap persiapan, yang sering disebut sebagai *pra-boarding*, adalah tahap awal dalam proses *onboarding* di mana guru pemula memulai profesi barunya pada hari pertama kerja. Manajemen SDM Sekolah bertanggung jawab untuk melakukan berbagai persiapan selama *pra-boarding* guna membantu guru pemula merasa nyaman dan terintegrasi dengan baik dalam lingkungan kerja. Hal ini termasuk memperlakukan mereka dengan baik dan memastikan mereka mendapatkan dukungan yang diperlukan sejak hari pertama.

⁵⁴ Rustomo, Wawancara Pribadi, Kepala Bagian Rekrutmen, SIPU, dan LHI Yayasan Ukhuwah Kalimantan Selatan, 11 Juni 2024.

⁵⁵ Rachmansyah, Wawancara Pribadi, Kepala Bagian Diklat dan Pengembangan Pegawai Yayasan Ukhuwah Kalimantan Selatan, 10 Juni 2024.

Tahap persiapan (*pra-boarding*) di Yayasan Ukhuwah merupakan aspek penting dalam memastikan kelancaran program *onboarding*. Ustadz Rachmansyah dalam wawancara menyatakan sebagai berikut.

Sebelum *onboarding* dilaksanakan, kami dari Manajemen SDM menyiapkan kerangka kerja untuk pelaksanaan *onboarding*. Dalam hal ini termasuk Menyusun jadwal kegiatan, tujuan, materi yang akan di pahami kepada peserta *onboarding* dan persiapan lainnya.⁵⁶

Hal serupa juga disampaikan oleh Ustadz Rustomo.

Pelaksanaan *onboarding* di Yayasan Ukhuwah memiliki panduan atau kerangka kerja, mencakup semua aspek dari proses *onboarding*, mulai dari tujuan, tahapan, materi yang akan disampaikan, hingga metode evaluasi.⁵⁷

Lebih lanjut, Ustadz Rustomo menjelaskan kegiatan yang dilakukan pada saat *pra-boarding*, sebagai berikut.

Saat *pra-boarding*, pegawai baru, termasuk guru, diberikan surat penawaran kerja (SPK) yang mencantumkan kesepakatan, aturan dan teknis selama *onboarding* 3 bulan masa percobaan. Kami juga menyampaikan bahwa selama 3 bulan tersebut, kinerja mereka akan dinilai dari berbagai aspek, yang akan menentukan kelulusan mereka dan pengangkatan sebagai pegawai kontrak Yayasan Ukhuwah. Mereka juga diberikan *Id-card training* dan kode etik yang harus selalu dipakai selama *onboarding*.⁵⁸

Dalam hal ini ditambahkan oleh Ustadz Rachmansyah terkait dokumen-dokumen apa saja yang dipersiapkan sebelum pelaksanaan *onboarding*.

Sebelum pelaksanaan program *onboarding*, kami menyiapkan berbagai dokumen penting. Dokumen-dokumen tersebut antara lain: surat pemberitahuan tugas *onboarding*, jadwal kegiatan *onboarding*, *ID card training*, draft borang tugas, lembar instrumen penilaian, serta materi-materi yang akan disampaikan selama *onboarding*.⁵⁹

⁵⁶ Rachmansyah, Wawancara Pribadi, Kepala Bagian Diklat dan Pengembangan Pegawai Yayasan Ukhuwah Kalimantan Selatan, 10 Juni 2024.

⁵⁷ Rustomo, Wawancara Pribadi, Kepala Bagian Rekrutmen, SIPU, dan LHI Yayasan Ukhuwah Kalimantan Selatan, 11 Juni 2024.

⁵⁸ Rustomo, Wawancara Pribadi, Kepala Bagian Rekrutmen, SIPU, dan LHI Yayasan Ukhuwah Kalimantan Selatan, 11 Juni 2024.

⁵⁹ Rachmansyah, Wawancara Pribadi, Kepala Bagian Diklat dan Pengembangan Pegawai Yayasan Ukhuwah Kalimantan Selatan, 10 Juni 2024.

Selain itu, pentingnya persiapan yang baik dalam pelaksanaan *onboarding* disampaikan oleh Ustadz Rustomo, beliau menekankan bahwa.

Pendekatan yang serius dalam tahap persiapan ini sangat penting karena berdampak langsung pada hasil yang ingin dicapai. Secara keseluruhan, pelaksanaan *onboarding* harus dipersiapkan dengan baik, runut, sistematis, dan efektif. Persiapan yang matang akan memastikan *onboarding* yang diberikan kepada mereka memberikan hasil yang maksimal dan dapat betul-betul membantu mereka beradaptasi dengan baik.⁶⁰

Hal tersebut juga disampaikan oleh Ustadz Rachmansyah.

Pelaksanaan *onboarding* memerlukan pendekatan yang serius dan komprehensif. Tanpa pendekatan yang serius, *onboarding* tidak akan efektif dan tujuan dari program tersebut tidak akan tercapai. Kami memastikan setiap detail diperhatikan dan setiap pegawai baru mendapatkan dukungan yang mereka butuhkan untuk berhasil dalam peran mereka.⁶¹

Diketahui dari hasil wawancara tersebut, langkah-langkah yang dilakukan selama tahap persiapan adalah:

- a) Penandatanganan Surat Penawaran Kerja (SPK);
- b) Pemberian *Id-card training* dan kode etik;
- c) Merancang jadwal kegiatan *onboarding*;
- d) Membuat surat pemberitahuan tugas mengikuti *onboarding*;
- e) Mengadakan koordinasi dengan semua pihak yang terkait;
- f) Menyiapkan materi-materi untuk *onboarding*;
- g) Menyiapkan borang tugas *onboarding* untuk peserta;
- h) Membuat lembar instrumen penilaian.

⁶⁰ Rustomo, Wawancara Pribadi, Kepala Bagian Rekrutmen, SIPU, dan LHI Yayasan Ukhuwah Kalimantan Selatan, 11 Juni 2024.

⁶¹ Rachmansyah, Wawancara Pribadi, Kepala Bagian Diklat dan Pengembangan Pegawai Yayasan Ukhuwah Kalimantan Selatan, 10 Juni 2024.

Langkah-langkah tersebut diatas didukung oleh dokumentasi penelitian yang peneliti lakukan, dari hasil dokumentasi diperoleh dokumen-dokumen terkait yang diperlukan dalam tahap persiapan *onboarding*. Dokumen-dokumen tersebut meliputi surat pemberitahuan tugas mengikuti *onboarding*, jadwal kegiatan, *ID-card training*, materi-materi *onboarding*, draft borang tugas, dan lembar instrumen penilaian. Semua dokumen ini memberikan gambaran yang jelas tentang tahap persiapan dalam pelaksanaan *onboarding* di Yayasan Ukhuwah Kalimantan Selatan. Dokumen-dokumen terkait tahap persiapan dapat dilihat pada bagian lampiran skripsi ini.⁶²

Berdasarkan hasil penelitian yang melibatkan Kabag. Diklat dan Pengembangan Pegawai, Kabag. Rekrutmen, SIPU, dan LHI, serta dokumentasi yang diperoleh, dapat disimpulkan bahwa tahap persiapan *onboarding* di Yayasan Ukhuwah dipersiapkan dengan baik, runut, dan sistematis untuk mencapai hasil yang maksimal. Persiapan yang matang ini memastikan bahwa setiap langkah dalam proses *onboarding* jelas dan terstruktur, sehingga dapat membantu guru pemula merasa nyaman dan terintegrasi dengan baik dalam lingkungan kerja.

2) Tahap Pengorganisasian

Setelah tahap persiapan, dilanjutkan tahap pengorganisasian yang melibatkan berbagai pihak terkait dalam pelaksanaan *onboarding*. Setiap pihak memiliki tugas dan tanggung jawab masing-masing untuk mendukung dan menyukseskan program *onboarding*. Berdasarkan hasil wawancara dengan Ustadz

⁶² Hasil Dokumentasi Penelitian, dapat dilihat pada Lampiran 15, Hal. 120-126.

Rustomo, pihak-pihak yang terlibat dan bertanggung jawab dalam pelaksanaan *onboarding* untuk guru pemula di Yayasan Ukhuwah, sebagai berikut.

Secara khusus, bagian SDM bertugas dan bertanggung jawab dalam pelaksanaan *onboarding*. *Onboarding* level 1 ditangani oleh saya sendiri (Kabag. RSL), sementara *onboarding* level 2 ditangani oleh (Kabag. DPP). Tugas-tugas lebih rinci mencakup:

- a) Rustomo (Kepala Bagian Rekrutmen, SIPU, dan LHI)
 - (1) Melakukan rekrutmen pegawai baru termasuk guru baru.
 - (2) Bertanggung jawab untuk mengkoordinasikan dan memfasilitasi seluruh proses *onboarding* level 1.
 - (3) Memberikan materi *onboarding* level 1 dan sebagai narasumber.
- b) Rachmansyah (Kepala Bagian Diklat dan Pengembangan Pegawai)
 - (1) Bertanggung jawab untuk mengkoordinasikan dan memfasilitasi seluruh proses *onboarding* level 2.
 - (2) Memberikan materi *onboarding* level 2 dan sebagai narasumber.
 - (3) Memberikan *in-house training* (IHT) dan *training service excellent* (TSE) yang merupakan tindak lanjut setelah *onboarding* level 1 & 2.⁶³

Lebih lanjut, Ustadz Rustomo menerangkan.

Meskipun secara khusus Kabag. RSL dan Kabag. DPP yang menangani proses *onboarding*, kami juga berkoordinasi dengan Kepala Sekolah dan Guru Sejawat di masing-masing unit. Mereka terlibat sebagai mentor yang membimbing dan mendampingi guru pemula. Kami memberikan instrumen penilaian kepada Kepala Sekolah untuk menilai kinerja guru pemula selama masa percobaan *onboarding* selama 3 bulan. Hasil penilaian tersebut kemudian diserahkan kembali kepada kami untuk menentukan kelulusan mereka.⁶⁴

Hal serupa juga ditambahkan oleh Ustadz Rachmansyah.

Dalam pelaksanaan *onboarding* di Yayasan Ukhuwah, ada beberapa pihak yang terlibat dan memiliki tanggung jawab masing-masing. Pihak-pihak tersebut antara lain adalah bagian SDM, kepala sekolah, guru sejawat, dan tentunya para guru pemula itu sendiri. Kabag. RSL dan Kabag. DPP mengkoordinir keseluruhan proses *onboarding*, kepala sekolah bertugas memberikan penilaian terhadap kinerja mereka.⁶⁵

⁶³ Rustomo, Wawancara Pribadi, Kepala Bagian Rekrutmen, SIPU, dan LHI Yayasan Ukhuwah Kalimantan Selatan, 11 Juni 2024.

⁶⁴ Rustomo, Wawancara Pribadi, Kepala Bagian Rekrutmen, SIPU, dan LHI Yayasan Ukhuwah Kalimantan Selatan, 11 Juni 2024.

⁶⁵ Rachmansyah, Wawancara Pribadi, Kepala Bagian Diklat dan Pengembangan Pegawai Yayasan Ukhuwah Kalimantan Selatan, 10 Juni 2024.

Hal tersebut juga didukung oleh hasil observasi secara tidak langsung yang peneliti lakukan melalui postingan *feed* Instagram @hrd_yayasanukhuwah. Dari postingan tersebut terlihat bahwa pelaksanaan *onboarding* secara keseluruhan dikoordinir dan difasilitasi langsung oleh Tim Manajemen SDM. Sebagai pemateri, Ustadz Rustomo (Kabag. RSL) dan Ustadz Rachmansyah (Kabag. DPP) memberikan materi didampingi oleh Direktur SDM.⁶⁶

Selanjutnya, Ustadz Rachmansyah menjelaskan mengenai pentingnya dukungan, koordinasi, dan kerjasama antara pihak terkait dalam menyukseskan program *onboarding*. Beliau menyatakan sebagai berikut:

Dengan adanya dukungan dan kerja sama antara semua pihak terkait, diharapkan program *onboarding* dapat berjalan dengan efektif. Setiap pihak memiliki tugas khusus yang harus dijalankan untuk memastikan keberhasilan program ini, sehingga koordinasi antar pihak sangat penting untuk memastikan kelancaran pelaksanaan *onboarding*. Selain itu, pegawai baru, termasuk guru pemula, harus berkomitmen untuk mengikuti proses *onboarding* selama masa percobaan 3 bulan ini dengan baik, menjalani semua rangkaian kegiatannya, dan memberikan *feedback* untuk mengetahui efektivitas *onboarding* yang diberikan.⁶⁷

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, peneliti menyimpulkan bahwa dalam pelaksanaan *onboarding* di Yayasan Ukhuwah, diperlukan kerja sama dan dukungan dari berbagai pihak terkait. Koordinasi yang baik antara semua pihak yang terlibat adalah kunci utama untuk memastikan program *onboarding* berjalan dengan lancar dan mencapai tujuan yang diinginkan.

⁶⁶ Hasil Observasi secara tidak langsung, melalui postingan *feed* Instagram @hrd_yayasanukhuwah, 20 Juni 2024.

⁶⁷ Rachmansyah, Wawancara Pribadi, Kepala Bagian Diklat dan Pengembangan Pegawai Yayasan Ukhuwah Kalimantan Selatan, 10 Juni 2024.

3) Tahap Pelaksanaan

Proses pelaksanaan *onboarding* terdiri dari tahapan-tahapan yang dilakukan secara berkesinambungan untuk memastikan pegawai baru dapat beradaptasi dengan baik. Durasi pelaksanaan *onboarding* dapat bervariasi di setiap perusahaan, tergantung pada jenis pekerjaan dan kebutuhannya. Biasanya, proses pelaksanaan *onboarding* berlangsung selama beberapa bulan, yaitu antara 3 hingga 12 bulan.

Di Yayasan Ukhuwah, proses pelaksanaan *onboarding*, seperti yang disampaikan Ustadz Rachmansyah, sebagai berikut.

Pelaksanaan *onboarding* berlangsung selama 3 bulan masa percobaan, termasuk *onboarding* level 1, *onboarding* level 2 termasuk didalamnya *training service excellent* (TSE).⁶⁸

Hal tersebut juga disampaikan oleh Ustadz Rustomo.

Waktu pelaksanaan proses *onboarding* di Yayasan Ukhuwah umumnya berlangsung selama 3 bulan untuk masa percobaan.⁶⁹

Lebih lanjut, Ustadz Rustomo menerangkan, sebagai berikut.

Dalam periode 3 bulan ini, pegawai mendapatkan bimbingan yang kontinu dan pengetahuan mendalam tentang sejarah awal Yayasan Ukhuwah, visi misi, struktur organisasi, budaya, pembentukan karakter, mengenali siapa dirinya, problem solving, *giving feedback*, dan lainnya. Setelah mereka lulus masa *onboarding* dan dinyatakan sebagai pegawai kontrak, pembimbingan akan terus dilakukan. Mereka mendapatkan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan dan kompetensi yang dibutuhkan dalam pekerjaan mereka. Hal ini penting untuk memastikan bahwa pegawai baru, termasuk guru pemula, dapat berkontribusi secara efektif dan merasa nyaman dalam lingkungan kerja baru mereka.⁷⁰

⁶⁸ Rachmansyah, Wawancara Pribadi, Kepala Bagian Diklat dan Pengembangan Pegawai Yayasan Ukhuwah Kalimantan Selatan, 10 Juni 2024.

⁶⁹ Rustomo, Wawancara Pribadi, Kepala Bagian Rekrutmen, SIPU, dan LHI Yayasan Ukhuwah Kalimantan Selatan, 11 Juni 2024.

⁷⁰ Rustomo, Wawancara Pribadi, Kepala Bagian Rekrutmen, SIPU, dan LHI Yayasan Ukhuwah Kalimantan Selatan, 11 Juni 2024.

Waktu yang cukup lama selama 3 bulan ini memungkinkan setiap tahapan *onboarding* dapat dijalankan dengan baik dan memberikan dampak positif yang maksimal bagi pegawai baru, termasuk guru pemula, seperti yang disampaikan Ustadz Rachmansyah, pelaksanaan *onboarding* di Yayasan Ukhuwah dibagi menjadi beberapa periode, yaitu:

a) *Onboarding* Level 1

Pada *onboarding* level 1, pegawai baru termasuk guru pemula dikenalkan dengan hal-hal dasar tentang Yayasan Ukhuwah. Ini mencakup perjalanan sejarah dan tokoh-tokoh penting di lembaga, visi dan misi serta tujuan utama pekerjaan, budaya (tujuan, nilai, dan perilaku), hal-hal yang boleh dan tidak boleh dilakukan, apa yang harus dipikirkan setiap hari, membangun prasangka positif, senjata rahasia pegawai, dan mengisi borang tugas *onboarding* level 1.

b) *Onboarding* Level 2

Sedangkan pada *onboarding* level 2, pegawai baru, termasuk guru pemula, akan mendapatkan arahan dan bimbingan lebih intensif mengenai dinamika '*who am I*', siapa saya dan alasan yang kuat, *review onboarding* level 1, kinerja, 6 keterampilan komunikasi dasar, kepemimpinan dan manajerial, pemecahan masalah dan pengambilan keputusan, mengisi borang tugas *onboarding* level 2, dan presentasi *teacher action plant* (TAP).⁷¹

Hal tersebut juga ditambahkan oleh Ustadz Rustomo sebagai berikut.

Dalam *onboarding* level 1, pegawai baru, termasuk guru pemula, akan dikenalkan dengan hal-hal mendasar mengenai Yayasan Ukhuwah. Para guru baru yang bergabung dengan Yayasan Ukhuwah memiliki berbagai latar belakang pendidikan yang berbeda-beda, ada yang berasal dari sekolah umum dan ada yang berlatar belakang agama atau pesantren. Bagi mereka yang sudah pernah bersekolah di lingkungan agama mungkin akan lebih mudah beradaptasi dengan budaya yang ada di Yayasan, seperti dipanggil dengan sebutan ustadz atau ustadzah, sholat yang diperhatikan, menjaga ucapan dan tutur kata, serta berpakaian sesuai syariat. Sementara mereka yang berlatar belakang sekolah umum memerlukan penyesuaian dan bimbingan agar dapat beradaptasi dengan baik. Oleh karena itu, pada *onboarding* level 1 mereka akan dikenalkan dengan hal-hal mendasar tersebut yang menyangkut budaya di Yayasan Ukhuwah. Tujuannya adalah untuk memahamkan mereka mengenai budaya di Yayasan Ukhuwah, apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan, serta bagaimana seharusnya berperilaku sebagai pegawai Yayasan Ukhuwah. Baik di lingkungan sekolah maupun di luar, mereka akan terus dipantau dan diperhatikan, kami sampaikan gerak-gerik mereka akan menjadi lebih terbatas. Sedangkan pada

⁷¹ Rachmansyah, Wawancara Pribadi, Kepala Bagian Diklat dan Pengembangan Pegawai Yayasan Ukhuwah Kalimantan Selatan, 10 Juni 2024.

onboarding level 2, pembimbingan lebih komprehensif, mengarah kepada manajemen diri, pembentukan karakter, mengenali diri, meningkatkan *performance*, dan cara berpakaian yang baik, komunikasi, dan lain-lain. Tujuannya adalah untuk membentuk karakter seorang pegawai Yayasan Ukhuwah yang baik sesuai dengan tujuan dan harapan.⁷²

Lebih lanjut, untuk mendukung hasil wawancara tersebut, peneliti melakukan dokumentasi penelitian terkait tahap pelaksanaan *onboarding*. Dari hasil dokumentasi tersebut, peneliti memperoleh uraian materi-materi yang sudah dirancang secara runut oleh bagian SDM untuk disampaikan pada saat pelaksanaan *onboarding* level 1 dan *onboarding* level 2. Materi-materi tersebut nantinya berhubungan dengan borang tugas *onboarding* yang diberikan kepada peserta. Teknis penyampaiannya dilakukan dengan cara, sembari narasumber menjelaskan materi, peserta akan mengisi borang tugas yang berkaitan dengan materi yang disampaikan. Dokumentasi terkait uraian materi-materi tersebut dapat dilihat pada bagian lampiran skripsi ini.⁷³

Setelah *onboarding* level 1 dan *onboarding* level 2 selesai, proses pembimbingan tidak berhenti di situ. Pada saat wawancara, Ustadz Rachmansyah menuturkan bahwa.

Pegawai baru, termasuk guru pemula, setelah mengikuti *onboarding* level 1 dan level 2, akan diberikan *training service excellent* (TSE). Dalam TSE, mereka akan diajarkan cara berkomunikasi yang baik, memberikan respons yang tepat, gerakan tubuh yang sesuai, dan cara berpakaian yang sesuai standar. Semua itu penting karena guru menjadi cerminan bagi muridnya, dan kami selalu menekankan serta mengikhtiarkan hal-hal tersebut. Selain TSE, pegawai baru termasuk guru pemula akan terus diberikan pelatihan secara berkala sesuai kebutuhan mereka untuk mengembangkan kompetensinya. Pelatihan tersebut

⁷² Rustomo, Wawancara Pribadi, Kepala Bagian Rekrutmen, SIPU, dan LHI Yayasan Ukhuwah Kalimantan Selatan, 11 Juni 2024.

⁷³ Hasil Dokumentasi Penelitian, dapat dilihat pada Lampiran 15, Hal. 120-126.

dikenal dengan istilah *in-house training* (IHT), bertujuan untuk meningkatkan kompetensi mereka sebagai guru.⁷⁴

Hal tersebut didukung oleh hasil observasi secara tidak langsung yang peneliti lakukan dengan melihat postingan *feed* Instagram @hrd_yayasanukhuwah. Dari postingan tersebut, peneliti menemukan banyak pelatihan yang diberikan kepada guru dalam bentuk *in-house training* (IHT). Pelatihan IHT mencakup berbagai topik seperti pengelolaan kelas, penelitian tindakan kelas, *training* kewalikelasan, model pembelajaran, dan aspek lain yang disesuaikan dengan kebutuhan guru. Pelatihan ini diikuti oleh para guru dan disampaikan oleh narasumber dari berbagai latar belakang di Yayasan Ukhuwah, termasuk bagian SDM, Wakil Kepala Sekolah, dan Guru Sejawat.⁷⁵

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kabag Rekrutmen, SIPU dan LHI, serta Kabag Diklat dan Pengembangan Pegawai, didukung hasil dokumentasi, serta hasil observasi secara tidak langsung, dapat disimpulkan bahwa proses pelaksanaan *onboarding* memerlukan jangka waktu yang panjang karena terbagi dalam beberapa periode yang berkesinambungan. Proses ini dirancang untuk memastikan guru pemula memahami sejarah yayasan dengan baik, mengetahui kode etik pegawai, serta memahami budaya dan perilaku yang sesuai. Selain itu, mereka mendapatkan pelatihan yang memadai untuk meningkatkan kompetensi, sehingga mereka dapat berkontribusi secara efektif dalam lingkungan kerja.

⁷⁴ Rachmansyah, Wawancara Pribadi, Kepala Bagian Diklat dan Pengembangan Pegawai Yayasan Ukhuwah Kalimantan Selatan, 10 Juni 2024.

⁷⁵ Hasil Observasi secara tidak langsung, melalui postingan *feed* Instagram @hrd_yayasanukhuwah, 14 Juni 2024.

4) Tahap Penilaian

Penilaian dalam proses *onboarding* merupakan hal yang penting untuk dilakukan guna mengetahui efektivitas dari program *onboarding* yang dilaksanakan, serta sejauh mana pegawai dapat beradaptasi dengan perusahaan. Umumnya, penilaian dilakukan menggunakan lembar instrumen penilaian yang dilengkapi berbagai aspek penilaian, yang ditentukan berdasarkan hasil monitoring secara berkala. Penilaian dilakukan oleh kepala sekolah dan guru yang bertugas sebagai pendamping atau mentor untuk guru pemula. Hal ini seperti yang disampaikan oleh Ustadz Rustomo sebagai berikut.

Selama masa *onboarding* selama 3 bulan masa percobaan, kinerja guru pemula dinilai dari berbagai aspek untuk melihat apakah mereka telah berkembang dengan baik. Kami dari SDM memberikan instrumen penilaian kepada kepala sekolah di unit mereka ditempatkan dan menjelaskan aspek-aspek yang akan dinilai. Penilaian ini nantinya akan menjadi penentu apakah guru pemula layak diangkat menjadi pegawai kontrak atau hanya sampai masa *onboarding* saja. Pengangkatan guru pemula sebagai pegawai kontrak Yayasan Ukhuwah didasarkan pada hasil penilaian selama masa *onboarding*. Jika guru pemula dinilai baik, berhasil, dan layak melalui hasil proses *onboarding*, maka mereka akan diangkat sebagai pegawai kontrak Yayasan Ukhuwah. Sebaliknya, jika hasil penilaian menunjukkan bahwa guru pemula tidak ada perkembangan, maka mereka akan selesai sampai masa *onboarding* saja.⁷⁶

Hal tersebut juga ditambahkan oleh Ustadz Rachmansyah sebagai berikut.

Selain instrumen penilaian, kami juga membuat borang tugas yang harus diisi oleh pegawai baru, termasuk guru pemula yang mengikuti *onboarding*. Dalam borang tersebut, terdapat lembar evaluasi diri, target capaian, instrumen penugasan pasca-*onboarding*, serta saran dan masukan setelah mengikuti *onboarding*. Tujuannya adalah untuk memberikan *feedback* terhadap kegiatan *onboarding*, yang akan menjadi bahan evaluasi dan pengukuran efektivitas program *onboarding*. Borang tersebut nantinya dikumpulkan dan digandakan sebagai laporan hasil kegiatan *onboarding*, baik untuk *onboarding* level 1 maupun level 2 terdapat borang tugasnya dan dilaporkan.⁷⁷

⁷⁶ Rustomo, Wawancara Pribadi, Kepala Bagian Rekrutmen, SIPU, dan LHI Yayasan Ukhuwah Kalimantan Selatan, 11 Juni 2024.

⁷⁷ Rachmansyah, Wawancara Pribadi, Kepala Bagian Diklat dan Pengembangan Pegawai Yayasan Ukhuwah Kalimantan Selatan, 10 Juni 2024.

Di sisi lain, untuk mendukung hasil wawancara tersebut, Ustadz Rachmansyah memperlihatkan salah satu borang tugas hasil pelaksanaan *onboarding*. Di dalam borang tugas tersebut terdapat *feedback* dari Ustadz Jerry Saputra, yang merupakan salah satu guru pemula di Yayasan Ukhuwah, yang menuliskan kurang lebih sebagai berikut.

Onboarding sangat membantu dalam mengenali budaya yayasan yang identik dengan nilai-nilai Islami. Dari sini, saya mengetahui bagaimana 9 perilaku utama pegawai, peraturan yang boleh dan tidak boleh. Selain itu, juga dikenalkan pada karakter kepribadian masing-masing, manajemen diri yang baik, dan ditekankan untuk membuat tujuan pengembangan diri *goals* kedepannya. Saya merasa puas, lebih siap, percaya diri dan nyaman dengan *onboarding* yang diberikan, sehingga saya semakin ingin terlibat lebih banyak dengan sekolah dan menjalankan tugas dengan optimal.⁷⁸

Lebih lanjut, Ustadz Jerry Saputra menuliskan.

Setelah menjalani proses *onboarding*, saya menyadari bahwa menjadi pegawai Yayasan Ukhuwah adalah amanah yang harus dijaga. Saya memahami bagaimana seharusnya bertindak dan berperilaku, baik di lingkungan sekolah maupun di luar, serta berusaha menjadi pribadi yang lebih baik.⁷⁹

Selain itu, dapat diketahui dari hasil dokumentasi yang peneliti lakukan terkait tahap penilaian, diperoleh lembar instrumen penilaian beserta aspek-aspek yang dinilai oleh kepala sekolah untuk menilai kinerja dan perkembangan guru pemula selama masa *onboarding* masa percobaan 3 bulan. Selain itu, terdapat lembar borang tugas *onboarding* yang dipegang oleh peserta selama menjalani *onboarding*. Borang tugas tersebut diisi dan dilengkapi oleh peserta, dan nantinya akan menjadi *feedback* serta laporan hasil kegiatan *onboarding* untuk mengevaluasi

⁷⁸ Jerry, Dokumen Laporan Borang Tugas *Onboarding*, Guru Pemula Yayasan Ukhuwah Kalimantan Selatan, 13 Juni 2024.

⁷⁹ Jerry, Dokumen Laporan Borang Tugas *Onboarding*, Guru Pemula Yayasan Ukhuwah Kalimantan Selatan, 13 Juni 2024.

dan menilai efektivitas program yang diberikan. Dokumen-dokumen terkait tahap penilaian ini dapat dilihat pada bagian lampiran skripsi ini.⁸⁰

Dari pernyataan di atas, hasil wawancara, dan dokumentasi, dapat disimpulkan bahwa tahap penilaian dalam *onboarding* menjadi tahap yang krusial untuk mengetahui perkembangan kinerja pegawai, termasuk guru pemula, selama proses *onboarding*. Penilaian ini nantinya akan menjadi penentu apakah guru pemula layak diangkat menjadi pegawai kontrak Yayasan Ukhuwah atau hanya selesai sampai *onboarding* 3 bulan masa percobaan saja. Selain itu, laporan hasil kegiatan berupa borang tugas *onboarding* juga penting untuk mendapatkan *feedback* dari peserta, memastikan program berjalan dengan baik, dan menentukan apakah pembimbingan yang diberikan bermanfaat. Evaluasi ini tidak hanya membantu mengukur keberhasilan program, tetapi juga memberikan masukan untuk perbaikan dan pengembangan lebih lanjut.

B. Pembahasan

Data yang diperoleh dari observasi langsung, wawancara, dan dokumentasi mengenai pelaksanaan *onboarding* sebagai program induksi bagi guru pemula di Yayasan Ukhuwah Kalimantan Selatan, dapat diuraikan dan disajikan dalam pembahasan hasil penelitian sebagai berikut.

1. Tahap Persiapan (*pra-boarding*)

Tahap persiapan merupakan tahap awal yang dilaksanakan sebelum pelaksanaan *onboarding*, yang disebut dengan istilah *pra-boarding*. Pada tahap ini,

⁸⁰ Hasil Dokumentasi Penelitian, dapat dilihat pada Lampiran 15, Hal. 120-126.

pihak-pihak terkait bertanggung jawab melakukan berbagai persiapan untuk kelancaran program, menyusun kerangka kerja yang jelas, sistematis, dan efektif untuk mencapai hasil yang diinginkan.⁸¹ Menurut Santoso, penting untuk memastikan bahwa pelaksanaan *onboarding* direncanakan dengan baik, karena efektivitasnya akan berdampak langsung pada hasil yang diperoleh.⁸²

Hal yang sama juga diterapkan dalam program induksi guru pemula (PIGP). Pada tahap persiapan, yang dilaksanakan pada bulan pertama pelaksanaan PIGP, pihak-pihak terkait seperti pengawas sekolah, kepala sekolah, dan pembimbing melakukan berbagai persiapan. Dalam pelaksanaannya, program induksi di sekolah berpedoman pada panduan kerja yang diterbitkan oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Panduan ini berisikan kerangka kerja yang jelas dan standar yang harus dipatuhi dalam mengimplementasikan program induksi.⁸³

Berdasarkan temuan di atas, peneliti dapat menyimpulkan bahwa pelaksanaan *onboarding* di Yayasan Ukhuwah Kalimantan Selatan pada tahap persiapan sangat dipersiapkan dengan baik. Proses ini memanfaatkan kerangka kerja yang telah disetujui oleh manajemen SDM Yayasan, direncanakan dengan baik, sistematis, dan efektif untuk memastikan program *onboarding* berjalan dengan lancar dan mencapai tujuan yang diinginkan.

Hal ini sejalan dengan program induksi guru pemula (PIGP), di mana tahap persiapan merupakan tahap awal yang krusial untuk memastikan kelancaran

⁸¹ Michael Krasman, "Three Must-Have Onboarding Elements for New and Relocated Employees," *Employment Relations Today* 42, no. 2 (July 2015): 9–14, <https://doi.org/10.1002/ert.21493>.

⁸² Rahmat Edi Santoso, "Onboarding Karyawan Baru, Perlukah?" 10, no. 2 (2015).

⁸³ Yusi Arisandi and Drs. Daryanto, *Program Induksi Untuk Guru Pemula*, Cetakan I (Yogyakarta: Penerbit Gava Media, 2015).

program tersebut. Persiapan yang matang dan terstruktur sangat penting untuk membantu guru pemula beradaptasi dengan lingkungan kerja baru serta meningkatkan kompetensi mereka.

2. Tahap Pengorganisasian

Setelah persiapan yang matang, tahap selanjutnya adalah pengorganisasian. Pada tahap ini, keterlibatan, dukungan, dan kerjasama pihak-pihak terkait sangat dibutuhkan untuk menyukseskan program *onboarding* dan memastikan kelancarannya. Pihak-pihak yang terkait dalam proses *onboarding* meliputi: HR (*Human Resources*) atau Bagian Sumber Daya Manusia (SDM), Manajer, Pegawai Senior, dan Pegawai Baru.⁸⁴ Dalam program induksi guru pemula (PIGP), peran, dukungan, dan kerjasama pihak terkait juga sangat diperlukan untuk mendukung kelancaran program. Pihak-pihak yang terlibat meliputi: Guru Pemula, Guru Pembimbing, Kepala Sekolah, dan Pengawas Sekolah.⁸⁵

Di Yayasan Ukhuwah Kalimantan Selatan, pelaksanaan *onboarding* untuk guru pemula melibatkan koordinasi beberapa pihak terkait, dengan masing-masing memiliki tugas dan tanggung jawab yang jelas. Pihak-pihak tersebut meliputi: Kepala Bagian Rekrutmen, SIPU, LHI, Kepala Bagian Diklat dan Pengembangan Pegawai, Kepala Sekolah, Guru Sejawat dan Guru Pemula.

Berdasarkan hasil penelitian di atas, peneliti menyimpulkan bahwa dalam tahap pengorganisasian, dukungan dan kerjasama semua pihak terkait sangat penting untuk memastikan program *onboarding* berjalan efektif dan memberikan

⁸⁴ Talya N. Bauer, Ph.D, "Onboarding New Employees: Maximizing Success," SHRM Foundation, 2010.

⁸⁵ Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan Nasional, *Modul Program Induksi Guru Pemula Bagi Pembimbing*, 2010.

manfaat maksimal bagi guru pemula. Hal yang sama juga berlaku dalam program induksi guru pemula (PIGP), di mana pelaksanaannya memerlukan dukungan dan kerjasama dari pihak-pihak yang memiliki tugas dan tanggung jawab masing-masing untuk mendukung kelancaran program.

3. Tahap Pelaksanaan

Tahap selanjutnya adalah tahap pelaksanaan, di mana proses pemberian bimbingan dilakukan secara intensif. Durasi pelaksanaan *onboarding* umumnya bervariasi tergantung pada jenis pekerjaan, dengan jangka waktu antara 3 hingga 12 bulan. Menurut Christian Harpelund dkk, organisasi harus memiliki rencana strategis tentang bagaimana menggunakan waktu dalam proses *onboarding* dan membaginya menjadi beberapa periode. Hal ini penting untuk memastikan bahwa pegawai baru mendapatkan pendampingan yang memadai mulai dari hari pertama hingga jangka waktu yang lebih panjang.

Christian Harpelund dkk, membagi *onboarding* menjadi beberapa periode sebagai berikut:

- a. Hari Pertama: Fokus pada penyambutan pegawai baru, pengenalan lingkungan kerja, dan pengaturan administrasi dasar. Tujuannya adalah membuat pegawai baru merasa diterima dan nyaman.
- b. 30 Hari Pertama: Penekanan pada orientasi lebih mendalam, termasuk pemahaman tentang budaya organisasi, nilai-nilai perusahaan, dan tugas-tugas awal. Pada periode ini, pegawai baru mulai menjalankan tanggung jawab mereka dengan bimbingan yang lebih intensif.

- c. 90 Hari Pertama: Pegawai baru diharapkan sudah lebih mandiri dalam menjalankan tugas-tugas mereka. Evaluasi awal dilakukan untuk mengukur adaptasi dan kinerja. Pelatihan lanjutan dan dukungan dari mentor masih diberikan untuk memperkuat kompetensi.
- d. Setahun Pertama: Proses *onboarding* tidak berhenti setelah 90 hari, tetapi terus berlanjut hingga satu tahun penuh. Selama periode ini, pegawai baru mendapatkan evaluasi berkala, pelatihan lanjutan, dan bimbingan untuk memastikan mereka benar-benar berintegrasi dengan baik ke dalam organisasi.⁸⁶

Sebagaimana *onboarding*, program induksi guru pemula (PIGP) juga berlangsung selama satu tahun dengan kemungkinan perpanjangan hingga satu tahun lagi, tergantung pada kebutuhan dan perkembangan individu. Program ini dirancang untuk memastikan bahwa guru pemula mendapatkan dukungan yang memadai serta mampu beradaptasi dan berkembang dalam peran barunya. Pelaksanaan PIGP terdiri dari serangkaian kegiatan yang dibagi menjadi beberapa tahapan pembimbingan, yang meliputi:

- a. Pembimbingan Tahap 1: Berlangsung mulai dari bulan kedua hingga bulan kesembilan. Dilakukan pada bulan pertama untuk memperkenalkan situasi sekolah dan lingkungannya. Dilanjutkan bulan kedua dan seterusnya, proses pembimbingan pembelajaran mencakup penyusunan perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, dan penilaian hasil pembelajaran.

⁸⁶ Christian Harpelund, Morten T. Højberg, and Kasper Ulf Nielsen, *Onboarding: Getting New Hires off to a Flying Start*, First edition (Bingley, UK: Emerald Publishing, 2019).

- b. Pembimbingan Tahap 2: Dilakukan pada bulan kesepuluh dan kesebelas oleh kepala sekolah dan pengawas sekolah, dengan tujuan melakukan monitoring dan memberikan penilaian terhadap kinerja guru pemula.⁸⁷

Dapat diketahui bahwa pelaksanaan *onboarding* dan PIGP bervariasi tergantung jenis pekerjaan dan karakteristiknya. Idealnya, durasinya tidaklah singkat, membutuhkan waktu yang panjang, antara 3 hingga 12 bulan, untuk memberikan pembimbingan yang komprehensif.

Di Yayasan Ukhuwah Kalimantan Selatan, tahap pelaksanaan *onboarding* dibagi menjadi beberapa periode selama 3 bulan masa percobaan, yang bertujuan memberikan bimbingan dan pelatihan secara berkelanjutan, terdiri dari *onboarding* level 1 dan *onboarding* level 2. Setelah selesai menjalani *onboarding* masa percobaan selama 3 bulan, pegawai baru, termasuk guru pemula, akan terus mendapatkan pembimbingan dan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi mereka melalui *in-house training* (IHT) dan *training service excellent* (TSE).

Berdasarkan temuan penelitian di atas, dapat disimpulkan bahwa tahap pelaksanaan *onboarding* di Yayasan Ukhuwah Kalimantan Selatan dirancang dengan baik dan dilaksanakan secara sistematis untuk memberikan bimbingan dan pelatihan secara berkelanjutan dengan membaginya menjadi beberapa periode. Hal ini sejalan dengan panduan dan standar yang diterapkan dalam program induksi guru pemula (PIGP), di mana pelaksanaannya juga dibagi menjadi beberapa tahap untuk memastikan guru pemula benar-benar mendapatkan pembimbingan yang baik dan dapat beradaptasi dengan sekolah.

⁸⁷ Arisandi, "*Program Induksi Untuk Guru Pemula*", (2015).

4. Tahap Penilaian

Tahapan penilaian dalam proses *onboarding* sangat penting untuk mengevaluasi efektivitas program serta tingkat integrasi dan adaptasi karyawan baru dengan perusahaan. Penilaian ini dilakukan untuk mengukur sejauh mana karyawan baru telah menyesuaikan diri dengan perusahaan dan budaya kerjanya, memastikan bahwa mereka dapat berkembang secara profesional dan mencapai potensi penuh mereka dalam konteks lingkungan kerja yang baru, serta memastikan bahwa tujuan *onboarding* tercapai. Berbagai metode evaluasi dapat digunakan, seperti wawancara, survei, observasi langsung, dan peninjauan dokumen, untuk memberikan gambaran yang menyeluruh tentang keberhasilan *onboarding*.⁸⁸

Dalam PIGP, pada akhir masa program induksi, kinerja guru pemula dievaluasi dengan metode yang sama seperti yang diterapkan pada guru senior setiap tahun, yaitu menggunakan lembar observasi pembelajaran. Hasil penilaian kinerja guru pemula ditentukan melalui kesepakatan antara pembimbing, kepala sekolah, dan pengawas, dengan berpegang pada prinsip-prinsip profesionalisme, kejujuran, keadilan, keterbukaan, akuntabilitas, dan partisipasi demokratis.⁸⁹

Di Yayasan Ukhuwah Kalimantan Selatan, penilaian dilakukan selama periode *onboarding* masa percobaan 3 bulan. Tim Manajemen SDM memberikan instrumen penilaian kepada kepala sekolah di unit masing-masing untuk mengevaluasi kinerja guru pemula dari berbagai aspek yang telah ditetapkan. Tujuan dari penilaian ini adalah untuk menentukan apakah guru pemula dapat

⁸⁸ Maria Grillo and Hee Kyoung Kim, "A Strategic Approach to *Onboarding* Design: Surveys, Materials, & Diverse Hires," (2018).

⁸⁹ Arisandi, "*Program Induksi Untuk Guru Pemula*," (2015).

berkembang dengan baik dan layak diangkat sebagai pegawai kontrak Yayasan Ukhuwah atau tidak setelah masa *onboarding* berakhir. Selain itu, guru pemula juga mengisi borang tugas sebagai sarana untuk memberikan *feedback* terhadap kegiatan *onboarding*, yang digunakan sebagai evaluasi dan pengukuran efektivitas program *onboarding* yang telah diberikan.

Berdasarkan hasil penelitian di atas, peneliti menyimpulkan bahwa tahap penilaian ini dirancang untuk menilai perkembangan kinerja guru pemula serta mengetahui efektivitas dari program *onboarding* yang diberikan. Jika guru pemula dinilai baik, berhasil, dan memenuhi kriteria yang ditetapkan melalui proses *onboarding*, maka mereka akan diangkat sebagai pegawai kontrak Yayasan Ukhuwah. Penilaian ini sejalan dengan program induksi guru pemula (PIGP), di mana tahap penilaian menjadi tahap akhir dari pelaksanaan program. Peserta PIGP dianggap berhasil jika semua kompetensi yang dinilai pada tahap penilaian mencapai kategori "Baik".