

---

# **Penerapan Model Pembelajaran Berbasis Masalah dalam Program Pengenalan Perusahaan ke *Management Trainee* PT Krakatau Steel**

**Yudha Dwi Laksono, Asep Muhyidin**

Pascasarjana Program Doktor Pendidikan, Universitas Sultan Ageng Tirtayasa

---

## **Artikel info**

---

### **Article history:**

**Submit:** 24 Oktober 2025

**Revisi:** 28 November 2025

**Diterima:** 12 Desember 2025

---

### **Kata kunci:**

Model Pembelajaran Berbasis Masalah, Materi Keberagaman Masyarakat Indonesia

## **Abstrak**

---

Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan penerapan model pembelajaran berbasis masalah (problem based learning/PBL) dalam program pengenalan perusahaan bagi Management Trainee di PT Krakatau Steel serta menganalisis dampaknya terhadap pemahaman organisasi dan kompetensi awal peserta. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan Management Trainee, trainer, dan perwakilan unit kerja, observasi terhadap rangkaian sesi pengenalan perusahaan, serta telaah dokumen modul pelatihan. Analisis data dilakukan secara interaktif melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan PBL dalam program pengenalan perusahaan memfasilitasi peserta untuk memahami proses bisnis, struktur organisasi, budaya kerja, dan tantangan strategis perusahaan melalui pemecahan kasus nyata yang diangkat dari konteks PT Krakatau Steel. PBL juga mendorong pengembangan kemampuan berpikir kritis, kerja sama tim, dan pemecahan masalah sejak awal masa penugasan. Namun, ditemukan beberapa kendala, antara lain keterbatasan waktu, variasi pengalaman kerja sebelumnya, dan kesiapan fasilitator dalam mengelola diskusi berbasis masalah. Secara keseluruhan, penerapan PBL dinilai efektif untuk memperkaya program pengenalan perusahaan dan direkomendasikan untuk dikembangkan lebih lanjut dengan penguatan kapasitas fasilitator dan penyempurnaan bank kasus.

---

### **Corresponding Author:**

*Nama:* Yudha Dwi Laksono

*Afiliasi:* Universitas Sultan Ageng Tirtayasa

*E-mail:* [yudha.laksono@gmail.com](mailto:yudha.laksono@gmail.com)

---

## **Pendahuluan**

Transformasi bisnis yang kian dinamis menuntut perusahaan tidak hanya merekrut

lulusan terbaik, tetapi juga memastikan mereka cepat beradaptasi dengan budaya, proses bisnis, dan tuntutan peran baru.

Literatur sosialisasi organisasi menegaskan bahwa masa awal masuk kerja (*organizational entry*) merupakan fase kritis yang berpengaruh terhadap kejelasan peran, komitmen, kinerja, dan niat bertahan karyawan. Meta analisis Bauer et al. (2007) menunjukkan bahwa taktik sosialisasi dan perilaku pencarian informasi berkontribusi signifikan terhadap kejelasan peran, efikasi diri, penerimaan sosial, kepuasan kerja, komitmen organisasi, serta penurunan intensi keluar. Temuan ini diperkuat oleh kajian Klein & Weaver (2000) yang menunjukkan bahwa program orientasi terstruktur mampu meningkatkan derajat tersosialisasinya karyawan baru dan komitmen afektif mereka. Dalam konteks tersebut, program pengenalan perusahaan (*onboarding* atau *orientation program*) bagi *Management Trainee* (MT) menjadi instrumen strategis untuk mempercepat pemahaman organisasi dan membentuk kompetensi awal yang selaras dengan kebutuhan bisnis. Saks & Gruman (2011) menekankan bahwa taktik sosialisasi yang terencana dapat meningkatkan *employee engagement* sejak fase awal penugasan, sementara Wanberg (2012) menegaskan pentingnya desain sosialisasi yang tidak hanya informatif, tetapi juga mendukung proses pembelajaran, penyesuaian psikologis, dan integrasi sosial jangka panjang. Bagi perusahaan besar dan kompleks seperti PT Krakatau Steel (Persero) Tbk sebuah produsen baja terintegrasi dan salah satu BUMN strategis di Indonesia tantangan pengenalan proses bisnis, struktur organisasi, dan budaya kerja kepada MT menjadi semakin besar seiring diversifikasi unit usaha dan kompleksitas rantai nilai industri baja.

Di sisi lain, dalam ranah pendidikan dan pelatihan, *problem based learning* (PBL) telah

lama diakui sebagai salah satu model pembelajaran yang efektif untuk mengembangkan kemampuan berpikir tingkat tinggi. Barrows (1986) memperkenalkan PBL sebagai pendekatan pembelajaran yang berpusat pada peserta didik dengan memanfaatkan masalah otentik sebagai pemicu belajar. Hmelo-Silver (2004) menjelaskan bahwa melalui PBL, peserta belajar mengintegrasikan pengetahuan konseptual dan prosedural sambil mengembangkan keterampilan pemecahan masalah, kolaborasi, dan pembelajaran mandiri. Savery (2006) serta Yew & Goh (2016) menegaskan bahwa PBL tidak hanya berdampak positif pada retensi pengetahuan jangka panjang, tetapi juga pada kemampuan menerapkan pengetahuan tersebut dalam situasi baru yang kompleks. Temuan *scoping review* oleh Ghani et al. (2021) lebih jauh menunjukkan bahwa perilaku belajar efektif dalam PBL ditandai oleh keterlibatan aktif, kerja sama, komunikasi, dan regulasi diri yang kuat. PBL berfokus dengan menggabungkan isu dan masalah dunia nyata yang selaras dengan kurikulum sekolah (Gumartifa et al., 2023).

Meskipun awalnya banyak dikembangkan di pendidikan kedokteran dan pendidikan tinggi, PBL semakin banyak diadopsi dalam pendidikan manajemen dan pelatihan profesional. Smith (2005) mengargumentasikan bahwa PBL berpotensi meningkatkan kualitas cara berpikir manajerial melalui konfrontasi sistematis dengan masalah kompleks yang tidak memiliki satu jawaban benar. Di ranah pembelajaran di tempat kerja, Yeo (2008) menunjukkan bahwa PBL dapat bertindak sebagai mediator terbentuknya jaringan belajar

(*learning networks*) dan komunitas praktik yang mendorong pembelajaran mendalam (*deep learning*) di tingkat individu maupun kolektif.

O'Brien et al. (2019) mendemonstrasikan bagaimana PBL yang dipadukan dengan teknologi dapat mendukung pembelajaran di lingkungan kerja global, sementara Saengrith, Viriyavejakul & Pimdee (2022) mengembangkan model pelatihan berbasis PBL terintegrasi *chatbot* yang terbukti meningkatkan keterampilan pemecahan masalah karyawan. PBL lebih unggul dalam membangun kolaborasi, mengembangkan kreativitas, dan menghasilkan sikap positif sebagai hasil dari proses pemecahan masalah (Winarti et al., 2023). PBL merangsang siswa untuk menghadapi dan memecahkan masalah otentik yang diambil dari konteks lokal (Hidayani et al., 2025).

Dalam perspektif sosialisasi organisasi, temuan-temuan tersebut membuka peluang integrasi PBL ke dalam program pengenalan perusahaan sebagai alternatif terhadap model orientasi yang bersifat satu arah dan informatif. Jika sosialisasi organisasi yang efektif membutuhkan mekanisme pembelajaran aktif tentang nilai, norma, dan praktik kerja (Bauer et al., 2007; Wanberg, 2012), maka PBL berpotensi menjadi wahana bagi MT untuk mempelajari proses bisnis, struktur organisasi, dan tantangan strategis melalui pemecahan kasus-kasus nyata perusahaan. Dengan demikian, program pengenalan perusahaan tidak hanya menjadi sarana penyampaian informasi, tetapi juga arena pembentukan kompetensi awal seperti berpikir kritis, kerja sama tim, dan pemecahan

masalah yang relevan dengan konteks pekerjaan.

Namun demikian, literatur yang secara spesifik mengkaji penerapan PBL dalam program pengenalan perusahaan bagi Management Trainee di lingkungan korporasi, khususnya BUMN strategis di sektor manufaktur baja, masih sangat terbatas. Studi-studi PBL di lingkungan kerja lebih banyak berfokus pada pengembangan kompetensi profesional umum atau pelatihan tematik tertentu (Yeo, 2008; O'Brien et al., 2019; Saengrith et al., 2022), bukan pada fase awal sosialisasi organisasi. Di sisi lain, kajian sosialisasi organisasi jarang mengulas secara rinci desain pedagogis program orientasi, dan lebih menitikberatkan pada taktik sosialisasi, sumber daya sosialisasi, serta faktor individual dan kontekstual yang mempengaruhi *newcomer adjustment* (Bauer et al., 2007; Saks & Gruman, 2011; Wanberg, 2012).

Bertolak dari kesenjangan tersebut, penelitian ini berupaya mendeskripsikan secara mendalam penerapan model PBL dalam program pengenalan perusahaan bagi Management Trainee di PT Krakatau Steel serta menganalisis dampaknya terhadap pemahaman organisasi (meliputi proses bisnis, struktur, dan budaya kerja) dan pengembangan kompetensi awal peserta, seperti berpikir kritis, kerja sama tim, dan pemecahan masalah. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif dan desain studi kasus, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis pada pengembangan kajian PBL di konteks pelatihan korporat dan sosialisasi organisasi, sekaligus menawarkan implikasi praktis bagi perancangan program pengenalan perusahaan yang lebih bermakna di

lingkungan BUMN dan perusahaan besar lainnya.

## Metode

### Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Pendekatan kualitatif dipilih karena memungkinkan peneliti memahami secara mendalam proses penerapan model pembelajaran berbasis masalah (*problem based learning/PBL*) dalam program pengenalan perusahaan serta makna yang dikonstruksi oleh para peserta dan pihak terkait. Desain studi kasus digunakan untuk mengkaji secara intensif satu kasus terikat, yaitu program pengenalan perusahaan bagi Management Trainee di PT Krakatau Steel sebagai konteks organisasi yang spesifik. Penelitian dilaksanakan di PT Krakatau Steel (Persero) Tbk, sebuah perusahaan baja terintegrasi yang berkedudukan di Cilegon, Banten. Fokus penelitian diarahkan pada program pengenalan perusahaan (*company introduction/induction program*) yang diberikan kepada Management Trainee pada awal masa penugasan. Program ini mencakup rangkaian sesi pengenalan visi-misi, proses bisnis, struktur organisasi, budaya kerja, serta paparan mengenai tantangan strategis perusahaan, yang kemudian diperkaya dengan penerapan PBL melalui pembahasan kasus-kasus nyata.

### Subjek dan Informan Penelitian

Subjek penelitian meliputi:

1. *Management Trainee* (MT) yang mengikuti program pengenalan perusahaan berbasis PBL.
2. *Trainer/fasilitator* yang terlibat langsung dalam perancangan dan

pelaksanaan sesi PBL dalam program pengenalan perusahaan.

3. Perwakilan unit kerja (misalnya atasan langsung, *mentor*, atau *key person* dari unit bisnis/pendukung) yang berinteraksi dengan MT dan dapat memberikan informasi mengenai kompetensi awal serta pemahaman organisasi para peserta setelah mengikuti program.

Pemilihan informan dilakukan secara *purposive sampling*, dengan kriteria:

1. MT merupakan peserta angkatan terbaru yang telah menyelesaikan seluruh rangkaian program pengenalan perusahaan berbasis PBL;
2. *trainer/fasilitator* memiliki pengalaman langsung merancang, memfasilitasi, dan mengevaluasi aktivitas PBL dalam program;
3. perwakilan unit kerja memiliki pengalaman berinteraksi dengan MT setelah program.

Jumlah informan tidak ditetapkan secara kaku sejak awal, tetapi dikembangkan secara bertahap mengikuti prinsip kejenuhan data (*data saturation*), yaitu ketika wawancara tambahan tidak lagi menghasilkan informasi atau tema baru yang relevan dengan fokus penelitian.

### Teknik Pengumpulan Data

Data dikumpulkan melalui tiga teknik utama, yaitu wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumen.

1. **Wawancara mendalam (*in-depth interview*)**

Wawancara semi-terstruktur dilakukan kepada MT, *trainer*, dan perwakilan unit

kerja. Pedoman wawancara disusun untuk menggali:

1. pengalaman MT selama mengikuti program pengenalan perusahaan berbasis PBL;
2. persepsi mereka terhadap cara PBL membantu memahami proses bisnis, struktur organisasi, budaya kerja, dan tantangan strategis perusahaan;
3. persepsi mengenai perkembangan kemampuan berpikir kritis, kerja sama tim, dan pemecahan masalah sejak awal penugasan;
4. pandangan trainer dan perwakilan unit kerja mengenai efektivitas PBL, serta kendala yang muncul dalam implementasinya.

## 2. **Observasi**

Observasi dilakukan terhadap rangkaian sesi program pengenalan perusahaan yang menerapkan PBL. Bentuk observasi yang digunakan adalah observasi non partisipatif, di mana peneliti tidak terlibat sebagai fasilitator atau peserta, tetapi hadir untuk mengamati dinamika pelaksanaan PBL. Fokus observasi meliputi:

1. cara fasilitator mempresentasikan kasus dan memandu diskusi;
2. interaksi antar peserta dalam kelompok kecil;
3. strategi peserta dalam mengidentifikasi masalah, menganalisis informasi, dan merumuskan solusi;
4. bentuk presentasi dan refleksi hasil pemecahan masalah.

Catatan lapangan (*field notes*) disusun secara sistematis untuk melengkapi data wawancara.

## 3. **Studi dokumen**

Studi dokumen dilakukan untuk menelaah berbagai dokumen terkait program, antara lain:

1. modul pelatihan dan panduan program pengenalan perusahaan;
2. deskripsi dan skenario kasus yang digunakan dalam PBL;
3. jadwal, materi presentasi, serta instrumen evaluasi yang digunakan perusahaan.

Dokumen tersebut dianalisis untuk memahami tujuan program, desain pembelajaran, struktur sesi PBL, maupun indikator kompetensi yang diharapkan dari MT.

## **Keabsahan Data**

Keabsahan data dijaga melalui beberapa strategi berikut:

### 1. **Triangulasi sumber**

Informasi mengenai penerapan PBL dan dampaknya diperoleh dari berbagai kelompok informan (MT, trainer, perwakilan unit kerja) sehingga memungkinkan perbandingan perspektif dan penguatan temuan.

### 2. **Triangulasi teknik**

Data diperoleh melalui wawancara, observasi, dan studi dokumen. Perbandingan hasil ketiga teknik ini digunakan untuk menguji konsistensi dan memperkaya pemahaman terhadap fenomena yang dikaji.

### 3. **Member check**

Ringkasan hasil wawancara atau temuan sementara dikonfirmasi kembali kepada beberapa informan kunci untuk memastikan bahwa interpretasi peneliti sesuai dengan pengalaman dan pandangan mereka.

Metode ini diharapkan mampu menghasilkan gambaran yang kaya dan komprehensif mengenai penerapan PBL dalam program pengenalan perusahaan bagi Management Trainee di PT Krakatau Steel beserta implikasinya terhadap pemahaman organisasi dan kompetensi awal peserta

## **Hasil dan Pembahasan**

### **1. Desain dan Pelaksanaan PBL dalam Program Pengenalan Perusahaan**

Hasil analisis data menunjukkan bahwa PBL diintegrasikan secara sengaja ke dalam struktur program pengenalan perusahaan bagi *Management Trainee* (MT). Program diawali dengan sesi pengenalan umum mengenai sejarah, visi-misi, dan portofolio bisnis PT Krakatau Steel, kemudian dilanjutkan dengan rangkaian sesi berbasis kasus yang disusun dari konteks nyata perusahaan. Kasus-kasus yang digunakan, misalnya, terkait dengan isu efisiensi produksi, keterlambatan pemenuhan pesanan, koordinasi lintas unit, hingga tantangan persaingan pasar. Observasi menunjukkan bahwa penyajian kasus umumnya dilakukan dalam bentuk skenario tertulis yang dilengkapi data ringkas (grafik produksi, tren permintaan, atau ringkasan laporan kinerja). Fasilitator kemudian mengarahkan MT bekerja dalam kelompok kecil untuk: (1) mengidentifikasi masalah utama, (2) memetakan aktor dan unit terkait, (3) menganalisis akar masalah, dan (4) merumuskan rekomendasi perbaikan. Hasil diskusi dipresentasikan di sesi pleno, diikuti tanggapan fasilitator dan peserta lain. Polanya sejalan dengan karakteristik PBL yang menempatkan masalah sebagai titik awal pembelajaran dan memfasilitasi peserta untuk membangun pengetahuan melalui investigasi

dan diskusi (Barrows, 1986; Hmelo-Silver, 2004; Savery, 2006).

Dalam konteks ini, program pengenalan perusahaan tidak berhenti pada penyampaian informasi satu arah, tetapi memberikan ruang bagi MT untuk “membaca” organisasi melalui kasus nyata yang memerlukan pemahaman lintas fungsi. Namun demikian, intensitas dan kualitas pelaksanaan PBL tampak bervariasi antar sesi dan fasilitator. Pada beberapa sesi, PBL terlaksana dengan alur yang utuh (identifikasi masalah–analisis–solusi–refleksi), sementara pada sesi lain diskusi lebih banyak diarahkan pada pencarian “jawaban benar” menurut fasilitator sehingga ruh inkuiri PBL tidak sepenuhnya terjaga. Hal ini berkaitan langsung dengan temuan pada bagian kendala.

### **2. PBL sebagai Wahana Konstruksi Pemahaman Organisasi**

#### **2.1 Pemahaman proses bisnis dan keterkaitan unit**

Wawancara dengan MT menunjukkan bahwa PBL membantu mereka lebih cepat memahami alur proses bisnis perusahaan dibandingkan hanya melalui paparan materi. Ketika mengerjakan kasus yang melibatkan, misalnya, keterlambatan pengiriman produk ke pelanggan, peserta terdorong untuk menelusuri rantai nilai dari hulu ke hilir: mulai dari pengadaan bahan baku, proses produksi, pengendalian kualitas, hingga logistik dan layanan pelanggan. Dari sisi kognitif, peserta mengungkapkan bahwa melalui diskusi kasus mereka menjadi lebih menyadari bahwa persoalan di satu titik proses (misalnya di bagian produksi) berdampak pada unit lain (misalnya pemasaran dan distribusi). Pemahaman tentang keterkaitan antar unit ini menjadi lebih konkret karena dikaitkan dengan situasi yang menyerupai realitas kerja di PT

Krakatau Steel, bukan sekadar skema bagan organisasi. Temuan ini konsisten dengan literatur yang menyatakan bahwa PBL mendorong integrasi pengetahuan konseptual dan prosedural dalam konteks masalah otentik (Hmelo-Silver, 2004; Yew & Goh, 2016). Dalam konteks sosialisasi organisasi, pengalaman memecahkan kasus lintas unit membantu MT membangun pemahaman peran, alur kerja, dan dependensi antar bagian sejak fase awal, sebagaimana ditekankan dalam kajian *organizational socialization* (Bauer et al., 2007).

## **2.2 Pemahaman Struktur Organisasi dan Peran Aktor**

Kasus-kasus yang diberikan secara eksplisit memuat informasi tentang unit yang terlibat, posisi jabatan, serta garis koordinasi dan komando. Dalam diskusi, fasilitator mendorong peserta untuk memetakan siapa saja aktor kunci yang perlu dilibatkan dalam penyelesaian masalah, di mana posisi mereka dalam struktur organisasi, serta bagaimana alur keputusan berjalan. Wawancara menunjukkan bahwa MT merasa lebih mudah mengingat struktur organisasi ketika mereka menggunakannya untuk “memecahkan masalah”, bukan sekadar menghafal bagan. Mereka juga menjadi lebih peka terhadap peran unit pendukung (misalnya fungsi keuangan, SDM, logistik) yang sering kali tidak terlihat ketika hanya dijelaskan secara deskriptif.

Hal ini memperlihatkan bahwa PBL berfungsi sebagai alat kognitif untuk mengontekstualisasikan struktur organisasi dalam situasi nyata, sejalan dengan pandangan bahwa pembelajaran berbasis masalah

memperkuat keterhubungan antara pengetahuan dan konteks penerapannya (Savery, 2006).

## **2.3 Pemahaman budaya kerja dan tantangan strategis**

Dalam beberapa kasus, aspek budaya kerja dan nilai organisasi dimunculkan melalui narasi tentang gaya komunikasi antar unit, kepatuhan terhadap prosedur, serta respons terhadap tekanan target. Diskusi kelompok membuka ruang bagi MT untuk menafsirkan nilai-nilai yang secara implisit diharapkan perusahaan, seperti kolaborasi, kepatuhan terhadap standar keselamatan, dan orientasi pada pelanggan. Selain itu, paparan tentang tantangan strategis misalnya persaingan harga, kebutuhan efisiensi, dan dinamika permintaan pasar dihubungkan dengan kasus-kasus yang memaksa peserta mempertimbangkan keterbatasan sumber daya saat merumuskan solusi. Dengan demikian, MT tidak hanya mengenal “apa” yang menjadi tantangan perusahaan, tetapi juga “bagaimana” tantangan tersebut termanifestasi dalam masalah operasional yang konkret. Dari sudut pandang sosialisasi organisasi, pengalaman tersebut mempercepat proses internalisasi norma dan nilai yang diharapkan, serta memperkaya pemahaman tentang konteks eksternal organisasi (Bauer et al., 2007; Wanberg, 2012).

## **3. Dampak PBL terhadap Pengembangan Kompetensi Awal MT**

### **3.1 Penguatan kemampuan berpikir kritis**

Sebagian besar MT melaporkan bahwa diskusi kasus menuntut mereka untuk tidak langsung menerima informasi, tetapi mengajukan pertanyaan klarifikasi, memeriksa

konsistensi data, dan mempertimbangkan alternatif penjelasan. Fasilitator mendorong peserta untuk menjelaskan alasan di balik asumsi dan rekomendasi yang diajukan, sehingga argumen yang lemah dapat diuji oleh anggota kelompok lain.

Dari catatan observasi, proses ini tampak dalam bentuk: (1) perdebatan mengenai penyebab utama masalah, (2) upaya membedakan gejala dan akar masalah, dan (3) kecenderungan meningkatnya penggunaan data yang tersedia dalam kasus untuk mendukung argumen. Pola ini sejalan dengan temuan Hmelo-Silver (2004) dan Ghani et al. (2021) bahwa PBL memperkuat kemampuan analitis dan regulasi diri dalam belajar.

### **3.2 Pengembangan kerja sama tim dan komunikasi**

PBL yang diformat dalam kerja kelompok menempatkan MT pada situasi di mana koordinasi tugas, pembagian peran, dan komunikasi menjadi keharusan. Wawancara menunjukkan bahwa peserta belajar mengelola perbedaan pendapat, menyusun kesepakatan, serta mengatur strategi presentasi bersama. Beberapa informan dari unit kerja mengonfirmasi bahwa MT yang baru masuk cenderung lebih siap bekerja dalam tim proyek, lebih berani mengemukakan pendapat, dan lebih cepat menjalin komunikasi lintas fungsi setelah mengikuti program.

Hal ini konsisten dengan literatur yang menyatakan bahwa PBL berkontribusi pada pengembangan keterampilan kolaboratif dan interpersonal yang esensial di dunia kerja (Smith, 2005; Yeo, 2008).

### **3.3 Penguatan keterampilan pemecahan masalah dan orientasi solusi**

Kasus-kasus yang diangkat menempatkan peserta pada situasi yang tidak

memiliki satu jawaban benar, sehingga memaksa mereka untuk menimbang risiko, keterbatasan sumber daya, dan implikasi solusi terhadap berbagai unit. Dari hasil wawancara, MT mengungkapkan bahwa mereka terbiasa memulai dari pemetaan situasi, lalu mengelompokkan masalah, sebelum merumuskan beberapa alternatif solusi dan memilih yang paling realistis.

Perwakilan unit kerja menilai bahwa MT menunjukkan kecenderungan untuk segera mengkaji akar masalah ketika menemukan kendala di lapangan, bukan hanya meneruskan masalah ke atasan. Pola ini selaras dengan tujuan PBL untuk membentuk *self-directed problem solvers* yang mampu mengaplikasikan pengetahuan dalam situasi kompleks (Barrows, 1986; Savery, 2006).

## **4. Kendala Implementasi PBL dalam Program Pengenalan Perusahaan**

### **4.1 Keterbatasan waktu dan beban materi**

Kendala utama yang diidentifikasi adalah keterbatasan waktu pelaksanaan. Jadwal program pengenalan perusahaan relatif padat dengan beragam sesi wajib yang harus diselesaikan dalam waktu singkat. Akibatnya, beberapa sesi PBL berlangsung dalam durasi yang dianggap MT terlalu singkat untuk melakukan analisis mendalam dan refleksi. Kondisi ini mengarah pada kompromi berupa pemangkasan tahap diskusi atau refleksi, sehingga PBL berpotensi tereduksi menjadi latihan “mencari jawaban cepat” daripada proses inkuiri yang matang. Temuan ini sejalan dengan catatan dalam berbagai implementasi PBL bahwa kebutuhan waktu yang lebih panjang sering kali menjadi tantangan praktis di institusi yang memiliki kurikulum padat.

## **4.2 Variasi pengalaman dan latar belakang peserta**

MT berasal dari latar belakang pendidikan dan pengalaman kerja yang beragam. Bagi peserta yang pernah terpapar diskusi kasus atau tugas berbasis proyek, pola PBL relatif mudah diadaptasi. Namun, bagi peserta yang terbiasa dengan model pembelajaran ceramah dan ujian, PBL semula dirasakan membingungkan mereka menunggu “jawaban benar” dari fasilitator dan cenderung pasif di awal. Variasi ini berpengaruh pada dinamika kelompok; beberapa MT mendominasi diskusi, sementara yang lain lebih banyak mengikuti. Fasilitator perlu mengelola perbedaan tersebut agar kesempatan belajar merata. Temuan ini konsisten dengan literatur yang menekankan pentingnya dukungan transisi ketika peserta baru pertama kali diperkenalkan pada PBL dan pembelajaran mandiri (Hmelo-Silver, 2004).

## **4.3 Kesiapan fasilitator dan konsistensi praktik PBL**

Kesiapan fasilitator muncul sebagai faktor kunci lain. Wawancara dengan trainer menunjukkan bahwa tidak semua fasilitator memiliki pengalaman atau pelatihan khusus dalam memfasilitasi PBL. Sebagian besar ahli pada substansi materi dan proses bisnis, tetapi belum terbiasa berperan sebagai fasilitator yang lebih banyak mengajukan pertanyaan pemantik daripada memberi jawaban. Akibatnya, pada beberapa sesi, fasilitator cenderung kembali pada pola ceramah panjang setelah diskusi singkat, atau langsung mengarahkan peserta pada satu sudut pandang solusi. Hal ini mengurangi ruang eksplorasi peserta dan bertentangan dengan prinsip PBL

yang menekankan peran fasilitator sebagai *guide on the side* (Savery, 2006).

## **4.4 Ketersediaan dan pembaruan bank kasus**

Selain itu, bank kasus yang digunakan masih terbatas jumlah dan variannya. Beberapa fasilitator menilai bahwa kasus yang tersedia belum sepenuhnya mencerminkan isu terkini atau kebutuhan unit tertentu. Ketika kasus yang sama digunakan berulang untuk beberapa angkatan tanpa pembaruan, terdapat risiko bahwa masalah menjadi kurang relevan dengan dinamika terbaru perusahaan. Dari sisi pengembangan program, kebutuhan akan sistematisasi bank kasus termasuk mekanisme pembaruan berdasarkan masukan unit kerja menjadi salah satu catatan utama.

## **Simpulan**

Hasil penelitian menunjukkan pertama, penerapan model pembelajaran berbasis masalah (*problem based learning/PBL*) dalam program pengenalan perusahaan bagi Management Trainee di PT Krakatau Steel terbukti mampu mengubah karakter program dari yang semula berorientasi pada penyampaian informasi satu arah menjadi proses pembelajaran yang lebih partisipatif dan kontekstual. Integrasi PBL melalui pembahasan kasus-kasus nyata yang bersumber dari konteks bisnis perusahaan menjadikan program pengenalan perusahaan tidak hanya sebagai forum orientasi administratif, tetapi sebagai wahana awal pembelajaran organisasi yang mendalam.

Kedua, PBL efektif memfasilitasi konstruksi pemahaman organisasi pada beberapa dimensi kunci. Melalui kerja kelompok berbasis kasus, *Management*

*Trainee* memperoleh pemahaman yang lebih utuh mengenai alur proses bisnis, keterkaitan lintas unit, peran aktor dalam struktur organisasi, serta nilai dan budaya kerja yang diharapkan. Pemahaman tentang tantangan strategis perusahaan juga menjadi lebih konkret karena dihubungkan dengan persoalan operasional yang disimulasikan dalam kasus. Dengan demikian, PBL membantu mempercepat proses sosialisasi organisasi sejak fase awal penugasan.

Ketiga, penerapan PBL dalam program pengenalan perusahaan berkontribusi pada pengembangan kompetensi awal Management Trainee yang relevan dengan tuntutan peran di masa mendatang. Temuan menunjukkan adanya penguatan kemampuan berpikir kritis melalui aktivitas identifikasi masalah, analisis data, dan argumentasi solusi; pengembangan kerja sama tim dan komunikasi melalui dinamika diskusi dan presentasi kelompok; serta peningkatan keterampilan pemecahan masalah dan orientasi solusi ketika peserta dihadapkan pada situasi tanpa satu jawaban benar. Kompetensi-kompetensi ini menjadi fondasi penting bagi pembentukan calon pemimpin organisasi.

Keempat, efektivitas PBL dalam program ini masih dibatasi oleh sejumlah kendala implementatif. Keterbatasan waktu program dan padatnya materi mengakibatkan beberapa siklus PBL tidak dapat berlangsung secara utuh, terutama pada tahap analisis mendalam dan refleksi. Variasi latar belakang pendidikan dan pengalaman peserta menimbulkan perbedaan kesiapan dalam mengikuti pembelajaran berbasis masalah, yang berimplikasi pada dinamika partisipasi dalam kelompok. Selain itu, kesiapan fasilitator yang belum merata dalam memainkan peran sebagai

pengelola diskusi dan pemantik inkuiri, serta keterbatasan dan belum sistematisnya pengelolaan bank kasus, turut mempengaruhi konsistensi kualitas penerapan PBL antar sesi.

Kelima, secara keseluruhan, PBL dapat disimpulkan sebagai pendekatan yang efektif dan potensial untuk memperkaya program pengenalan perusahaan bagi Management Trainee di PT Krakatau Steel. PBL tidak hanya memperdalam pemahaman organisasi dan membentuk kompetensi awal yang strategis, tetapi juga membuka peluang pengembangan lebih lanjut program onboarding berbasis pembelajaran aktif di lingkungan korporasi. Namun, agar potensi tersebut tercapai secara optimal, diperlukan penguatan desain program (terutama pengaturan alokasi waktu), pengembangan kapasitas fasilitator dalam memfasilitasi pembelajaran berbasis masalah, serta penyusunan dan pembaruan bank kasus yang relevan dengan dinamika terkini perusahaan.

Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa penerapan PBL dalam program pengenalan perusahaan dapat menjadi salah satu strategi penting bagi organisasi yang ingin mengintegrasikan proses sosialisasi karyawan baru dengan pengembangan kompetensi kerja dan kepemimpinan sejak awal masa penugasan.

### Daftar Pustaka

- Barrows, H. S. (1986). A Taxonomy of Problem-Based Learning Methods. *Medical Education*, 20(6), 481–486. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2923.1986.tb01386.x>  
[asmepublications.onlinelibrary.wiley.com](http://asmepublications.onlinelibrary.wiley.com)
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer Adjustment During Organizational Socialization: A

- Meta-Analytic Review of Antecedents, Outcomes, And Methods. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 707–721. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.707> [PubMed](#)
- Ghani, A. S. A., Rahim, A. F. A., Yusoff, M. S. B., & Hadie, S. N. H. (2021). Effective Learning Behavior in Problem-Based Learning: A Scoping Review. *Medical Science Educator*, 31(3), 1199–1211. <https://doi.org/10.1007/s40670-021-01292-0> [PubMed](#)
- Gumartifa, A., Syahri, I., Siroj, R. A., Nurrahmi, M., & Yusof, N. (2023). Perception of Teachers Regarding Problem-Based Learning and Traditional Method in the Classroom Learning Innovation Process. *Indonesian Journal on Learning and Advanced Education (IJOLAE)*, 5(2), 151–166. <https://doi.org/10.23917/ijolae.v5i2.20714>
- Hidayani, E. F., Prayitno, H. J., & Handayani, T. (2025). Deep Learning: Implementation and Impact in Islamic Junior High Schools. *Journal of Deep Learning*, 1(1), 47–56.
- Hmelo-Silver, C. E. (2004). Problem-Based Learning: What And How Do Students Learn? *Educational Psychology Review*, 16(3), 235–266. <https://doi.org/10.1023/B:EDPR.00000034022.16470.f3> [scirp.org](#)
- Klein, H. J., & Weaver, N. A. (2000). The Effectiveness of An Organizational-Level Orientation Training Program In The Socialization of New Hires. *Personnel Psychology*, 53(1), 47–66. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2000.tb00193.x> [onlinelibrary.wiley.com](#)
- O'Brien, E., Hamburg, I., & Southern, M. (2019). Using Technology-Oriented, Problem-Based Learning to Support Global Workplace Learning. In V. H. Kenon & S. V. Palsole (Eds.), *The Wiley handbook of global workplace learning* (pp. 591–609). John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/9781119227793.ch31> [mic.elsevierpure.com](#)
- Saengrith, W., Viriyavejakul, C., & Pimdee, P. (2022). Problem-Based Blended Training Via Chatbot to Enhance the Problem-Solving Skill in the Workplace. *Emerging Science Journal*, 6(Special Issue), 1–12. <https://doi.org/10.28991/ESJ-2022-SIED-01> [ijournalse.org](#)
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2011). Getting Newcomers Engaged: The Role of Socialization Tactics. *Journal of Managerial Psychology*, 26(5), 383–402. <https://doi.org/10.1108/02683941111139001> [Digilib ITB](#)
- Savery, J. R. (2006). Overview of Problem-Based Learning: Definitions and Distinctions. *Interdisciplinary Journal of Problem-Based Learning*, 1(1), 9–20. <https://doi.org/10.7771/1541-5015.1002> [eric.ed.gov+1](#)
- Smith, G. F. (2005). Problem-Based Learning: Can It Improve Managerial Thinking? *Journal of Management Education*, 29(2), 357–378. <https://doi.org/10.1177/1052562904269642> [journals.sagepub.com](#)
- Wanberg, C. R. (2012). Facilitating Organizational Socialization: An Introduction. In C. R. Wanberg (Ed.), *The Oxford Handbook of Organizational Socialization* (pp. 17–21). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199763672.013.0001> [experts.umn.edu](#)
- Winarti, A., Iriani, R., Butakor, P. K., Meiliawati, R., & Syaripin, S. (2023). Transcript-Based Lesson Analysis: The Analysis of Classroom Communication in Chemistry Implementing Case-Based and Project-Based Learning. *Indonesian Journal on Learning and Advanced Education (IJOLAE)*, 6(1), 1–13. <https://doi.org/10.23917/ijolae.v6i1.23160>

- Yeo, R. K. (2008). How Does Learning (not) Take Place in Problem-Based Learning Activities In Workplace Contexts? *Human Resource Development International*, 11(3), 317–330.  
<https://doi.org/10.1080/13678860802102609> [tandfonline.com+1](https://doi.org/10.1080/13678860802102609)
- Yew, E. H. J., & Goh, K. (2016). Problem-Based Learning: An Overview of Its Process and Impact on Learning. *Health Professions Education*, 2(2), 75–79.  
<https://doi.org/10.1016/j.hpe.2016.01.004>