

**ROPES TO SKIP AND THE
ROPES TO KNOW Facilitating
Executive Onboarding**

by: Seymour Adler, Lorraine Stomski

Anggota Kelompok



Adrian Kevin Prathama
2421011024



Rizki Novita Putri A
2421011019



Talitha Nahda Engrasia
2421011025

Pentingnya Onboarding yang Efektif

Masalah dalam Onboarding Eksekutif Baru

- Banyak eksekutif baru menghadapi tantangan dalam penyesuaian peran dan budaya perusahaan.
- Tidak adanya tujuan jangka pendek dan dukungan yang jelas menyebabkan kegagalan onboarding.

Dampak Kegagalan Onboarding

- Karyawan: Karir terancam dan terkait dengan kegagalan.
- Keluarga: Harus beradaptasi kembali akibat perubahan pekerjaan.
- Tim Kerja: Kehilangan kepercayaan akibat pergantian pemimpin yang cepat.
- Pelanggan: Khawatir dengan ketidakstabilan kepemimpinan.
- Organisasi: Investasi besar dalam perekrutan terbuang sia-sia.

Data dan Solusi Onboarding

Fakta & Risiko

- 50% eksekutif baru gagal dalam 3 tahun pertama.
- 40% eksekutif eksternal gagal dalam 18 bulan pertama.
- Biaya kegagalan bisa melebihi \$500,000 per orang.
- 86% perusahaan percaya keputusan karyawan untuk bertahan dibuat dalam 6 bulan pertama.

Strategi Onboarding Efektif

- Evaluasi proses onboarding yang ada.
- Identifikasi faktor keberhasilan onboarding.
- Terapkan alat dan metrik untuk meningkatkan efektivitas.
- Bangun kasus bisnis untuk investasi onboarding yang lebih baik.



Tantangan dalam Onboarding

★ Kasus Amanda - Tantangan Onboarding Eksekutif Baru

- Tidak memiliki akses langsung ke sistem dan perangkat kerja.
- Minimnya arahan terkait pemetaan organisasi dan prioritas kerja.
- Harus membuat keputusan penting (misalnya, merekrut asisten) tanpa dukungan yang cukup.
- Tim tersebar secara geografis, sementara atasan sibuk dengan tugas lain.
- Risiko kegagalan tinggi akibat kurangnya bimbingan dan dukungan awal.

🚧 Faktor yang Menghambat Onboarding

- Kurangnya keselarasan dengan atasan terkait ekspektasi kerja.
 - Tidak adanya pemetaan pemangku kepentingan utama.
 - Minimnya pembentukan jaringan internal sejak awal.
 - Kurangnya umpan balik dan coaching selama onboarding.
 - Manajer cenderung menyerahkan onboarding sepenuhnya ke HR.
 - Fokus hanya pada kebutuhan kerja jangka pendek, bukan visi jangka panjang.
- 

Faktor Kunci Kesuksesan Onboarding

Lima Aspek Penting dalam Onboarding

- 1 Menguasai Posisi - Memahami tujuan kerja, tugas harian, dan sumber informasi penting.
- 2 Memetakan Organisasi - Mengenal struktur organisasi dan cara mendapatkan dukungan internal.
- 3 Membangun Relasi - Menciptakan identitas sosial dan reputasi dalam perusahaan.
- 4 Memahami Budaya Perusahaan - Mempelajari norma, nilai, bahasa, dan simbol organisasi.
- 5 Menguasai Alat Kerja - Menggunakan teknologi, memahami sistem administrasi, dan logistik kerja.

Pentingnya Pendekatan Bertahap

- Setiap karyawan baru memiliki kurva pembelajaran yang berbeda.
- Awalnya mereka adalah konsumen sumber daya, tetapi harus segera mencapai titik impas kontribusi.
- Onboarding yang efektif mempercepat transisi dari pembelajar menjadi kontributor.
- Pendekatan sistematis membantu menghindari kegagalan dan mempercepat adaptasi.

Ilmu di Balik Onboarding

★ Organizational Socialization

- Proses di mana individu memperoleh pengetahuan dan keterampilan sosial untuk menjalankan peran organisasi (Van Maanen & Schein, 1979).
- Model onboarding berdasarkan teori peran, identitas sosial, dan pembelajaran sosial.

🔍 Tantangan dalam Penyesuaian Karyawan Baru

- 1 Reality Shock - Ekspektasi sering tidak sesuai dengan kenyataan, menyebabkan kekecewaan.
- 2 Role Ambiguity - Tidak jelasnya tugas dan ekspektasi dari berbagai pemangku kepentingan.
- 3 Social Marginality - Tidak memiliki jaringan sosial yang kuat di awal masa kerja.
- 4 Ineptness - Merasa tidak kompeten karena belum familiar dengan aturan, sistem, dan budaya kerja.

📌 Dampak Onboarding yang Efektif

- Kejelasan peran Kinerja lebih baik, kepuasan kerja tinggi, dan komitmen organisasi meningkat.
- Penerimaan sosial Meningkatkan kinerja, kepuasan, dan retensi karyawan.

Kepercayaan diri Meningkatkan performa dan niat untuk bertahan di organisasi.

Temuan Baru dalam Onboarding

✦ Newcomer as Active Sense Maker

- Karyawan baru bukan penerima pasif, tetapi secara aktif mencari informasi dan menyesuaikan diri.
- Perilaku proaktif seperti mencari umpan balik, membangun jaringan, dan membangun hubungan dengan atasan berdampak signifikan pada penyesuaian diri.
- Pengalaman onboarding yang dipandang positif memperkuat efektivitas program sosialisasi organisasi.

✦ Socialization as a Multiphase Process

- Onboarding adalah proses bertahap yang melibatkan faktor individu dan organisasi.

Penelitian terbaru menunjukkan:

- ✓ Sosialisasi intens terhadap nilai dan budaya organisasi meningkatkan komitmen.
- ✓ Kejelasan peran dan penerimaan sosial adalah kunci kepuasan dan retensi karyawan.
- ✓ Ketergantungan pada rekan kerja untuk informasi teknis menurun seiring waktu, tetapi ketergantungan pada atasan tetap.



Peran Kepribadian dalam Onboarding

★ Kepribadian Mempengaruhi Proses Sosialisasi

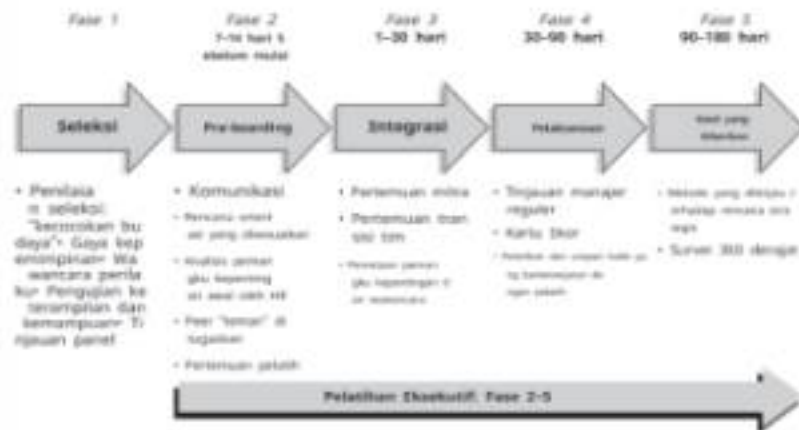
- Self-Monitoring Individu yang peka terhadap isyarat sosial lebih aktif mencari mentor dan lebih cepat beradaptasi.
- Proactive Personality Orang yang proaktif lebih memahami politik organisasi, mengambil inisiatif, dan lebih inovatif.
- Extraversion Ekstrovert lebih mudah menyesuaikan diri, berkinerja lebih baik, dan memiliki tingkat retensi lebih tinggi.

★ Implikasi untuk Praktik Onboarding

- Onboarding harus mempertimbangkan perbedaan kepribadian dan menyesuaikan strategi sosialisasi.
 - Mentoring dan coaching dapat membantu individu dengan karakter yang lebih introvert dalam membangun hubungan kerja yang kuat.
 - Praktisi onboarding perlu mengikuti perkembangan penelitian untuk mengoptimalkan strategi sosialisasi.
- 

THE EXECUTIVE ONBOARDING PROCESS: A FIVE - STAGE MODEL

Gambar 4.2. Proses Onboarding Lima Tahap



Seleksi Eksekutif – Learning Agility

Definisi:

- Kemampuan dan kemauan untuk belajar serta beradaptasi dalam situasi baru.
- Faktor utama keberhasilan pemimpin baru (Eichinger & Lombardo, 2004).

Empat Aspek Learning Agility:

1. People Agility - Memahami diri dan orang lain, tangguh dalam perubahan.
2. Results Agility - Mencapai hasil dalam kondisi sulit, menginspirasi orang lain.
3. Mental Agility - Berpikir inovatif, nyaman dengan kompleksitas.
4. Change Agility - Penasaran, suka bereksperimen, dan membangun keterampilan.

Implementasi:

- Gunakan wawancara berbasis perilaku untuk menilai pengalaman kandidat dalam menghadapi perubahan.
- Kombinasikan dengan asesmen kepribadian (Big Five, Hogan, dll.).
- Gunakan data seleksi untuk menyusun rencana onboarding dan mitigasi risiko kegagalan pemimpin baru.



Preboarding

(7-14 Hari Sebelum Mulai Bekerja)

ujuan: Menyiapkan onboarding plan dan mendukung transisi pemimpin baru.

Tim Onboarding & Peran:

- Hiring Manager: Menetapkan ekspektasi, menyusun onboarding plan, memberikan coaching.
- HR Leader: Memfasilitasi onboarding, mendukung eksekusi rencana.
- New Leader: Mempelajari strategi bisnis, membangun relasi, menetapkan tujuan kerja.
- Admin Assistant: Mengatur perlengkapan kerja, jadwal, dan dukungan awal.
- Recruiter: Memberikan info awal tentang budaya, manfaat, dan ekspektasi kerja.
- Mentor/Buddy: Membantu adaptasi budaya secara informal.

Coach: Memberikan bimbingan objektif dan strategi adaptasi.



Rencana Onboarding & Implementasi

Onboarding Plan:

- Menyusun jadwal pertemuan awal dengan tim & stakeholder.
- Menyediakan informasi organisasi (struktur, tujuan bisnis, budaya kerja).
- Membantu pemimpin baru memahami peran sebelum eksekusi strategi.
- Menyusun coaching & development plan berdasarkan hasil asesmen awal.

Persiapan Hari Pertama:

- Kantor & akses (kartu, kunci, perangkat IT).
- E-mail, ID, kata sandi sementara.
- Kartu nama & alat komunikasi.
- Makan siang informal dengan peer buddy untuk adaptasi awal.

Preboarding (7-14 Hari Sebelum Mulai Kerja)

Tujuan:

Memastikan onboarding tim terbentuk, merancang rencana onboarding, dan menyiapkan kebutuhan administratif.

Peran dan Tanggung Jawab Utama:

- **Hiring Manager:** Menentukan ekspektasi kinerja, membuat rencana onboarding, dan memberikan arahan kerja.
- **HR Leader:** Mengelola proses onboarding, mendukung rencana eksekusi, dan membimbing perubahan organisasi.
- **New Leader:** Memahami bisnis, bertemu dengan stakeholder, dan menyusun tujuan kinerja.
- **Admin Assistant:** Menyediakan fasilitas kerja, informasi organisasi, serta jadwal awal.
- **Recruiter:** Memberikan informasi awal terkait budaya kerja, benefit, dan ekspektasi peran.
- **Mentor/Buddy:** Membantu adaptasi teknis dan budaya organisasi.
- **Coach:** Menjadi tempat konsultasi objektif, memberikan strategi terbaik, dan membimbing proses adaptasi.

Phase 3 – Integration (Hari 1-30)

Tujuan:

Mempercepat adaptasi melalui pertemuan strategis, membangun hubungan tim, dan memahami ekspektasi organisasi.

Tiga Kegiatan Utama:

1 Partner Meeting

- Melibatkan hiring manager, HR, dan coach.
- Menyelaraskan ekspektasi dan menetapkan target jangka pendek (90 hari) dan panjang (1 tahun).

2 Team Transition Meeting

- Tim mendiskusikan ekspektasi dan tantangan sebelum bertemu pemimpin baru.
- Pemimpin baru mendapatkan wawasan tentang dinamika tim dan menjawab pertanyaan.

3 Stakeholder Mapping & Interviews

- Memetakan hubungan kunci dan membangun jejaring.
- Menjadwalkan pertemuan dengan stakeholder utama dalam 30 hari pertama.

Langkah Tambahan:

- ✓ Menghadiri orientasi formal tentang strategi bisnis dan budaya perusahaan.
- ✓ Membangun jaringan peer untuk mendukung adaptasi.
- ✓ Mempersiapkan komunikasi internal agar kolega menyambut pemimpin baru.



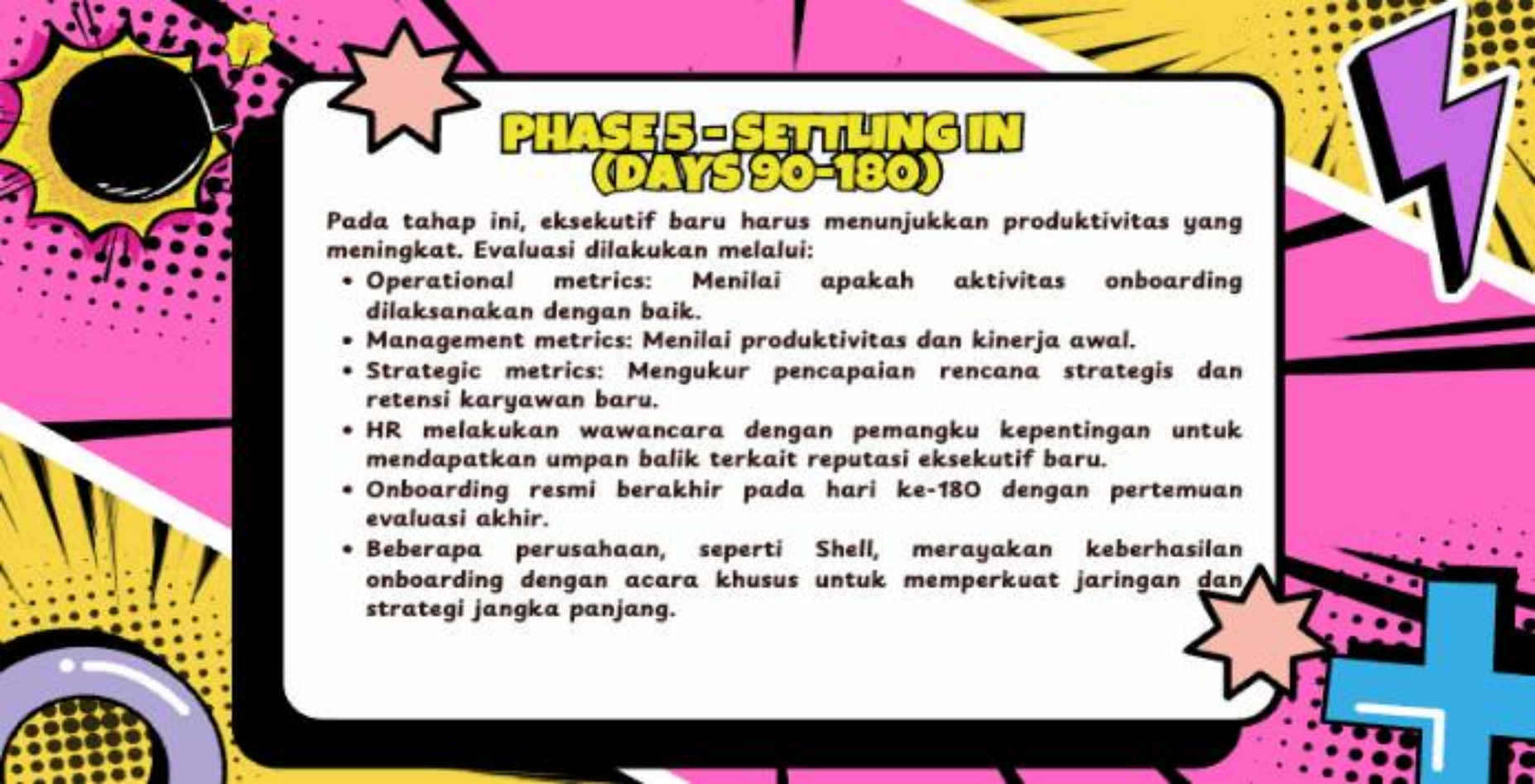
Phase 4 – Execution (Days 30–90)

Pada fase ini, organisasi mulai mengharapkan hasil dari eksekutif baru. Tugas utama meliputi:

- Menguasai tugas pembelajaran awal dan menyusun rencana bisnis strategis.
- Menghindari keterputusan komunikasi dengan manajer melalui pertemuan rutin.
- Peran HR dan pelatih penting dalam menjaga fokus eksekutif baru.
- Penggunaan pulse survey untuk memantau kemajuan onboarding setiap dua minggu.

Dashboard elektronik digunakan untuk melacak pencapaian onboarding, dengan indikator merah (tidak tercapai), kuning (berisiko), dan hijau (tercapai).

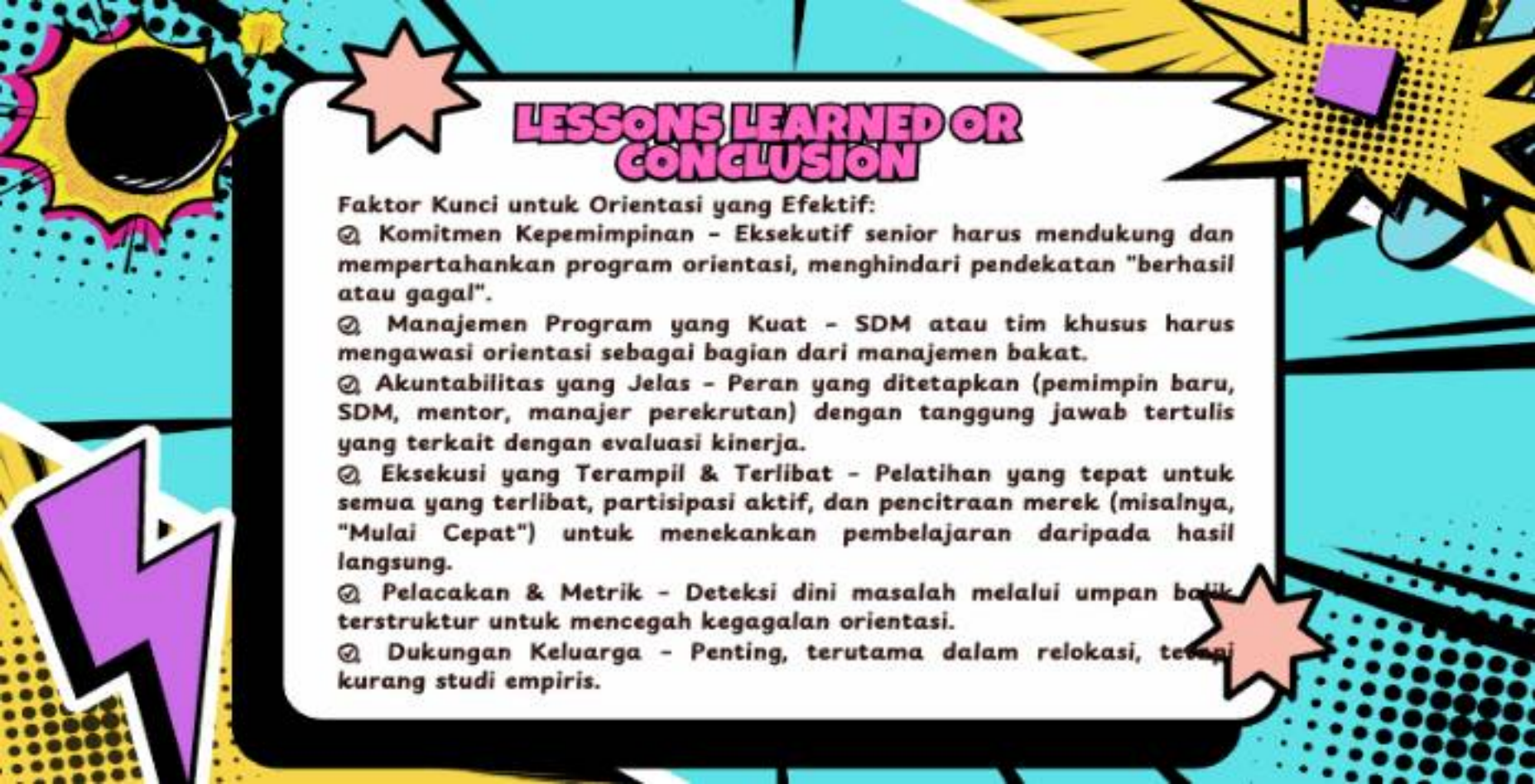




PHASE 5 - SETTLING IN (DAYS 90-180)

Pada tahap ini, eksekutif baru harus menunjukkan produktivitas yang meningkat. Evaluasi dilakukan melalui:

- **Operational metrics:** Menilai apakah aktivitas onboarding dilaksanakan dengan baik.
 - **Management metrics:** Menilai produktivitas dan kinerja awal.
 - **Strategic metrics:** Mengukur pencapaian rencana strategis dan retensi karyawan baru.
 - HR melakukan wawancara dengan pemangku kepentingan untuk mendapatkan umpan balik terkait reputasi eksekutif baru.
 - Onboarding resmi berakhir pada hari ke-180 dengan pertemuan evaluasi akhir.
 - Beberapa perusahaan, seperti Shell, merayakan keberhasilan onboarding dengan acara khusus untuk memperkuat jaringan dan strategi jangka panjang.
- 



LESSONS LEARNED OR CONCLUSION

Faktor Kunci untuk Orientasi yang Efektif:

- 🕒 **Komitmen Kepemimpinan** - Eksekutif senior harus mendukung dan mempertahankan program orientasi, menghindari pendekatan "berhasil atau gagal".
- 🕒 **Manajemen Program yang Kuat** - SDM atau tim khusus harus mengawasi orientasi sebagai bagian dari manajemen bakat.
- 🕒 **Akuntabilitas yang Jelas** - Peran yang ditetapkan (pemimpin baru, SDM, mentor, manajer perekrutan) dengan tanggung jawab tertulis yang terkait dengan evaluasi kinerja.
- 🕒 **Eksekusi yang Terampil & Terlibat** - Pelatihan yang tepat untuk semua yang terlibat, partisipasi aktif, dan pencitraan merek (misalnya, "Mulai Cepat") untuk menekankan pembelajaran daripada hasil langsung.
- 🕒 **Pelacakan & Metrik** - Deteksi dini masalah melalui umpan balik terstruktur untuk mencegah kegagalan orientasi.
- 🕒 **Dukungan Keluarga** - Penting, terutama dalam relokasi, tetapi kurang studi empiris.

A vibrant comic book style graphic with a central red speech bubble containing the text 'Thank You'. The background is a mix of orange, yellow, and blue with various comic book elements like clouds, stars, and lightning bolts.

Thank You