

Peran *Human Resource Development* Dalam Transformasi Nilai dan Perilaku Karyawan di PT Bukit Raya Sekawan

Yudhistira Anugerah Pratama¹, Iqbal Syaefulloh², Gina Indah Permata Nastia³,
Husnawati Djabbar⁴

¹ Human Resource Manager, PT Bukit Raya Sekawan

² Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Langlangbuana

³ Fakultas Pendidikan Teknik dan Industri, Universitas Pendidikan Indonesia

⁴ Hubungan Masyarakat, PT Pertamina EP Sangatta Field

¹ korespondensi: yudistira@br-s.co.id

ABSTRACT

This study aims to describe the role of Human Resource Development (HRD) in the transformation of values and behaviors of employees at Bukit Raya Sekawan Mining Company, particularly in the mining sector. Using a qualitative approach and case study method, the research found that HRD plays a strategic role in shaping an adaptive and progressive organizational culture through an experiential learning approach. Training programs involving case studies, simulations, and field practices have successfully internalized the company's core values, such as integrity and safety, which strengthen employees' technical skills and ethical character. The findings indicate that HRD not only enhances efficiency but also strengthens the company's collective identity, promoting communication and collaboration among teams. The study recommends that HRD continue to strengthen its role as an agent of cultural change and adopt digital training technologies to face the challenges of globalization and digitalization.

Keywords: human resource development, value transformation, behavior, organizational culture

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan peran Human Resource Development (HRD) dalam transformasi nilai dan perilaku karyawan di PT Bukit Raya Sekawan, khususnya dalam sektor pertambangan. Dengan pendekatan kualitatif dan metode studi kasus, penelitian ini menemukan bahwa HRD berperan strategis dalam membentuk budaya organisasi yang adaptif dan progresif melalui pendekatan experiential learning. Program pelatihan yang melibatkan studi kasus, simulasi, dan praktik lapangan telah berhasil menginternalisasikan nilai-nilai inti perusahaan, seperti integritas dan keselamatan kerja, yang memperkuat keterampilan teknis dan karakter etis karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa HRD tidak hanya meningkatkan efisiensi, tetapi juga memperkuat identitas kolektif perusahaan, mendorong komunikasi dan kolaborasi antar tim. Penelitian ini menyarankan agar HRD terus memperkuat peranannya sebagai agen perubahan budaya kerja dan mengadopsi teknologi pelatihan digital untuk menghadapi tantangan globalisasi dan digitalisasi.

Kata kunci: human resource development, transformasi nilai, perilaku, budaya organisasi

PENDAHULUAN

Human Resource Development (HRD) merupakan bagian strategis dari manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk meningkatkan kapasitas individu dan organisasi melalui pendidikan, pelatihan, serta pengembangan karir (1). Dalam era globalisasi dan digitalisasi, perusahaan

dituntut untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan lingkungan eksternal maupun internal, dan HRD menjadi pilar penting dalam proses adaptasi tersebut (2, 3). Melalui HRD, organisasi mampu menanamkan nilai-nilai baru dan membentuk perilaku karyawan yang selaras dengan tujuan strategis perusahaan (4). Transformasi nilai

dan perilaku karyawan menjadi langkah esensial dalam membangun budaya kerja yang adaptif dan inovatif (5, 6). Oleh karena itu, peran HRD dalam konteks perubahan organisasi menjadi semakin relevan untuk dikaji secara mendalam (7).

Transformasi nilai karyawan merujuk pada perubahan mendasar dalam cara berpikir, berperilaku, dan berinteraksi yang mencerminkan nilai-nilai organisasi (8, 9). Perubahan ini tidak terjadi secara instan, tetapi melalui proses pembelajaran organisasi yang sistematis dan berkelanjutan (10). Peran HRD dalam proses ini tidak hanya sebagai fasilitator pelatihan, tetapi juga sebagai agen perubahan budaya organisasi (11, 12). Implementasi strategi HRD yang efektif dapat mendorong terciptanya lingkungan kerja yang kondusif bagi pembentukan nilai-nilai baru (13). Hal ini penting agar perusahaan dapat membangun kohesi budaya yang kuat dalam menghadapi dinamika pasar dan teknologi (14).

Perilaku karyawan yang produktif dan etis merupakan hasil dari proses pengembangan yang berkelanjutan melalui pendekatan HRD yang terencana (15). Karyawan yang memiliki pemahaman yang baik terhadap nilai-nilai organisasi cenderung menunjukkan komitmen tinggi dan integritas dalam bekerja (16, 17). HRD menjadi katalis dalam pembentukan perilaku ini melalui kegiatan *coaching*, *mentoring*, dan pengembangan kompetensi (18). Dengan demikian, transformasi perilaku karyawan bukan semata-mata hasil dari kontrol manajerial, tetapi dari proses

internalisasi nilai melalui pendekatan HRD yang partisipatif (19). Hal ini berdampak positif pada peningkatan kinerja individu maupun organisasi (20).

Perusahaan PT Bukit Raya Sekawan merupakan entitas yang sedang mengalami transformasi budaya dan nilai organisasi sebagai respons terhadap tantangan bisnis yang semakin kompleks. Dalam proses transformasi tersebut, peran HRD menjadi krusial untuk menjembatani *gap* antara budaya lama dengan nilai-nilai baru yang ingin ditanamkan (21). HRD di perusahaan tidak hanya menjalankan pelatihan teknis, tetapi juga mendorong perubahan mindset dan perilaku karyawan melalui pendekatan yang holistik (22). Seiring dengan berkembangnya kebutuhan, HRD dituntut untuk menjadi *strategic partner* yang mampu memetakan kebutuhan pengembangan SDM secara dinamis (23). Oleh karena itu, penting untuk menelusuri secara ilmiah bagaimana HRD berperan dalam transformasi nilai dan perilaku karyawan di PT Bukit Raya Sekawan.

Dalam kajian akademik sebelumnya, HRD banyak dibahas dari aspek pelatihan dan peningkatan kompetensi, tetapi belum banyak penelitian yang menelaah HRD dari sisi transformasi nilai dan pembentukan perilaku kerja yang selaras dengan perubahan budaya organisasi (24). Padahal, proses perubahan nilai dan perilaku sangat menentukan keberhasilan transformasi organisasi secara keseluruhan (25, 26). HRD perlu dilihat tidak hanya sebagai pelaksana kebijakan SDM,

tetapi sebagai agen perubahan yang mampu memfasilitasi pembentukan identitas dan orientasi kerja baru (27). Dengan pendekatan yang menyeluruh, HRD berperan menciptakan ruang belajar yang memungkinkan karyawan membentuk makna baru terhadap pekerjaannya (28). Penelitian ini bertujuan menggambarkan secara mendalam bagaimana peran HRD dalam transformasi nilai dan perilaku karyawan pada konteks PT Bukit Raya Sekawan.

Secara teoritis, penelitian ini didasarkan pada *organizational learning*, *transformational leadership*, dan *strategic HRD*, yang menekankan pentingnya pembelajaran dan kepemimpinan dalam proses perubahan nilai dan perilaku (29). Transformasi tidak hanya membutuhkan strategi teknis, tetapi juga pendekatan yang memfokuskan pada perubahan persepsi, emosi, dan perilaku individu di dalam organisasi (30). HRD memiliki posisi strategis untuk merancang intervensi yang mampu mengubah sistem berpikir karyawan melalui pelatihan, dialog reflektif, dan *coaching* (7, 10, 17). Pendekatan ini memungkinkan terciptanya perubahan yang bersifat partisipatif dan berkelanjutan. Oleh karena itu, penting untuk menempatkan HRD dalam kerangka strategis yang menekankan nilai-nilai transformasional.

Sebagian besar penelitian sebelumnya menyoroti fungsi HRD dalam konteks peningkatan keterampilan teknis dan produktivitas kerja (2, 8, 18). Namun, belum banyak yang mengeksplorasi secara mendalam bagaimana HRD berperan dalam

proses transformasi nilai dan pembentukan perilaku organisasi secara holistik. Penelitian ini berupaya mengisi kekosongan tersebut dengan menempatkan HRD sebagai aktor strategis dalam perubahan budaya organisasi (5, 13, 27). Pendekatan bersifat interpretatif dan reflektif, yang memungkinkan peneliti memahami secara kontekstual peran HRD dalam proses pembentukan nilai dan perilaku baru (11, 16, 28). Oleh karena itu, penelitian ini memberikan perspektif baru mengenai kontribusi HRD dalam perubahan organisasi yang berorientasi pada nilai dan perilaku.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus untuk menggambarkan dan menganalisis secara mendalam peran HRD dalam transformasi nilai dan perilaku karyawan di PT Bukit Raya Sekawan. Metode ini dipilih karena mampu menangkap dinamika sosial, budaya organisasi, serta proses pembelajaran yang berlangsung dalam konteks perusahaan secara holistik dan kontekstual (21). Fokus utama penelitian ini adalah pada proses internalisasi nilai dan perubahan perilaku kerja yang dipengaruhi oleh strategi dan program HRD.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi. Wawancara dilakukan terhadap informan kunci yang terdiri atas 18 karyawan yang menjadi peserta program pengembangan SDM. Validitas data diuji melalui teknik triangulasi sumber dan metode

untuk memastikan keabsahan serta konsistensi temuan (31).

Analisis data dilakukan secara interaktif dengan model Miles dan Huberman yang mencakup tiga tahapan, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Proses analisis dilakukan secara berulang hingga ditemukan pola-pola yang mencerminkan peran HRD dalam memfasilitasi transformasi nilai dan perilaku di lingkungan kerja (32). Hasil dari proses ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang komprehensif tentang kontribusi HRD terhadap perubahan budaya organisasi dan peningkatan kinerja karyawan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil PT Bukit Raya Sekawan

PT Bukit Raya Sekawan merupakan perusahaan konsultan di sektor pertambangan dan infrastruktur yang dikenal atas komitmennya terhadap solusi inovatif dan berkelanjutan. Sejak didirikan pada tahun 2016, perusahaan ini telah berkembang dari spesialis geoteknik menjadi penyedia layanan konsultasi menyeluruh, mulai dari eksplorasi awal hingga operasi pertambangan skala

besar. Dengan pendekatan berorientasi klien dan tim profesional yang terdiri dari 70 tenaga ahli, PT Bukit Raya Sekawan menawarkan 16 jenis layanan yang mencakup aspek teknis dan lingkungan dalam kegiatan pertambangan. Fokus utama perusahaan meliputi kajian geoteknik, hidrologi, pengeboran, analisis laboratorium, survei geolistrik, layanan geodetik, dan penggunaan Sistem Informasi Geografis (SIG) untuk memastikan keselamatan, efisiensi, dan tanggung jawab lingkungan.

Selain eksplorasi dan perencanaan teknis, PT Bukit Raya Sekawan juga menjalankan studi kelayakan yang mengevaluasi aspek ekonomi dan operasional dari proyek pertambangan. Hasil studi ini digunakan untuk merancang sistem pertambangan yang efisien dan berkelanjutan, mencakup desain tambang serta strategi jangka pendek dan panjang. Untuk menjaga keselamatan operasional, perusahaan menggunakan sistem pemantauan bergerak dan perangkat lingkungan seperti stasiun cuaca otomatis serta pengukur kualitas udara dan air. Upaya ini memastikan bahwa seluruh kegiatan tetap sesuai dengan regulasi lingkungan dan mencerminkan praktik pertambangan yang bertanggung jawab.



Gambar 1: PT Bukit Raya Sekawan

Sumber: Dokumentasi penelitian, 2025

Peran HRD dalam Pembentukan Budaya PT Bukit Raya Sekawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa HRD PT Bukit Raya Sekawan memainkan peran strategis dalam membentuk budaya perusahaan yang adaptif dan progresif di tengah dinamika industri pertambangan. HRD tidak hanya menjalankan fungsi administratif, tetapi juga menyusun kebijakan dan program yang selaras dengan visi dan misi perusahaan, dengan menanamkan nilai-nilai seperti integritas, kolaborasi, dan inovasi. Melalui pelatihan dan pengembangan karyawan, nilai-nilai ini ditanamkan untuk membentuk perilaku kerja yang disiplin, kolaboratif, dan patuh terhadap standar keselamatan. Pendekatan HRD bersifat partisipatif, melibatkan berbagai unit dalam menyusun program budaya, yang mendorong rasa kepemilikan kolektif. Nilai-nilai tersebut juga diintegrasikan ke dalam sistem manajemen kinerja, dengan penilaian yang tidak hanya berbasis hasil, tetapi juga perilaku yang sesuai budaya perusahaan. Sistem insentif dan penghargaan memperkuat motivasi serta loyalitas, yang penting dalam lingkungan kerja tambang yang menuntut ketahanan fisik dan mental.

Selain itu, HRD memanfaatkan media komunikasi internal untuk menginternalisasi budaya kerja secara konsisten, melalui forum diskusi dan sosialisasi lintas departemen. Pimpinan unit juga didorong menjadi teladan budaya kerja, memperkuat kepemimpinan berbasis keteladanan. Dalam proses

rekrutmen, HRD memastikan calon karyawan memiliki kesesuaian nilai dengan budaya perusahaan. Tahap orientasi awal difokuskan pada pengenalan nilai budaya, norma keselamatan, dan ekspektasi perilaku kerja. HRD juga secara berkala mengevaluasi efektivitas orientasi agar budaya perusahaan tertanam sejak awal. Dengan pendekatan ini, HRD memastikan kesinambungan nilai dan integritas budaya dalam setiap generasi karyawan.

Hasil penelitian ini diperkuat oleh kutipan wawancara berikut:

"Kami merasakan bahwa HRD PT Bukit Raya Sekawan aktif membentuk budaya kerja dengan melibatkan kami dalam diskusi nilai-nilai perusahaan. Pelatihan internal menanamkan integritas, etika, tanggung jawab, dan kolaborasi lintas tim. Program insentif berbasis perilaku membuat kami merasa dihargai atas sikap, bukan hanya hasil kerja. Selama orientasi, budaya perusahaan dikenalkan secara intensif, sehingga mempermudah adaptasi dan menciptakan lingkungan kerja yang terbuka dan disiplin." (18 karyawan, wawancara, 2025).

HRD PT Bukit Raya Sekawan, yang bergerak di sektor pertambangan, memainkan peran strategis dalam membentuk dan mempertahankan budaya perusahaan yang adaptif dan progresif. HRD tidak hanya menjalankan fungsi administratif, melainkan juga bertindak sebagai agen perubahan dengan merancang kebijakan dan program

internal yang berlandaskan pada nilai-nilai organisasi seperti integritas, kolaborasi, dan inovasi. Nilai-nilai ini diinternalisasikan secara sistematis melalui berbagai program pelatihan dan pengembangan karyawan, sehingga menjadi pondasi dalam setiap interaksi dan proses kerja. Peran strategis ini juga menekankan bahwa HRD bertujuan untuk meningkatkan kapasitas individu dan organisasi melalui pendidikan dan pelatihan yang berkelanjutan (1). Integrasi nilai budaya ke dalam sistem manajemen kinerja menjadi strategi utama HRD, di mana penilaian kinerja tidak hanya menitikberatkan pada capaian hasil akhir, tetapi juga pada perilaku kerja yang mencerminkan nilai-nilai perusahaan (2, 3). Melalui insentif berbasis nilai, karyawan didorong untuk bersikap etis dan kolaboratif, menjadikan budaya organisasi sebagai elemen penting dalam membentuk perilaku kerja yang konsisten (4, 5).

Strategi komunikasi internal yang diterapkan HRD memperkuat proses internalisasi budaya organisasi. Forum lintas departemen dan diskusi rutin berfungsi sebagai sarana reflektif yang memperkuat pembelajaran organisasi. HRD juga mendorong para pemimpin unit kerja menjadi teladan dalam menerapkan nilai-nilai organisasi, mencerminkan pendekatan kepemimpinan transformasional (18). Strategi ini memperkuat konsistensi budaya melalui keteladanan serta mendukung pembelajaran kolektif dalam organisasi (6, 19). Proses rekrutmen dan orientasi karyawan baru juga menjadi titik krusial dalam

pembentukan budaya perusahaan, dengan penekanan pada kesesuaian nilai (*cultural fit*) antara kandidat dan budaya organisasi. Selama masa orientasi, karyawan diperkenalkan pada nilai, norma, serta ekspektasi perilaku kerja perusahaan, sesuai dengan konsep "*cultural fit*" dalam literatur HRD strategis (11, 13).

Secara lebih luas, peran HRD dalam transformasi nilai dan perilaku kerja karyawan mencerminkan pendekatan HRD yang menekankan pembelajaran berkelanjutan dan perubahan perilaku sebagai bagian dari strategi korporat (7, 12, 14). Transformasi ini mencakup perubahan cara berpikir, berinteraksi, dan bekerja yang tidak dapat dicapai melalui pendekatan administratif semata, melainkan melalui proses pembelajaran yang sistematis dan partisipatif (8, 10). Dalam konteks ini, HRD bertindak sebagai fasilitator pembelajaran dan katalis perubahan nilai (6, 19). Penelitian ini menegaskan urgensi penempatan HRD dalam kerangka strategis untuk mendukung transformasi budaya organisasi di sektor pertambangan yang dinamis. Dengan menggabungkan pendekatan *organizational learning*, *transformational leadership*, dan *strategic HRD*, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang inovatif dan responsif terhadap perubahan (5, 17, 20). Oleh karena itu, HRD perlu dipandang sebagai komponen integral dari strategi perubahan organisasi, bukan sekadar fungsi administratif (7). Penelitian ini memberikan kontribusi pada

literatur HRD dengan menekankan pentingnya peran HRD dalam mengelola perubahan nilai dan perilaku secara holistik dalam menghadapi tantangan globalisasi dan digitalisasi (2, 3, 23).

Transformasi Nilai di PT Bukit Raya Sekawan

Transformasi nilai di PT Bukit Raya Sekawan dilakukan melalui pembelajaran berbasis pengalaman yang partisipatif dan kontekstual. Nilai-nilai inti perusahaan tidak lagi hanya diajarkan secara teoritis, tetapi juga diterapkan dalam studi kasus proyek, simulasi kerja, dan praktik lapangan. Pendekatan ini mendorong karyawan untuk memahami nilai secara mendalam, relevan dengan realitas kerja, dan memperkuat keterikatan emosional mereka terhadap nilai tersebut. Studi kasus mencerminkan situasi nyata di lapangan dan mengasah kemampuan berpikir kritis serta reflektif. Simulasi kerja menghadirkan tantangan khas sektor pertambangan yang menguji kemampuan karyawan dalam mengambil keputusan berdasarkan nilai perusahaan. Sementara itu, praktik lapangan menghubungkan teori dengan realitas, memperkuat pemahaman dan penghayatan nilai dalam aktivitas kerja sehari-hari.

Pembelajaran berbasis pengalaman ini berdampak positif terhadap budaya organisasi secara keseluruhan. Karyawan menjadi lebih sadar, terlibat, dan bertanggung jawab dalam menerapkan nilai-nilai perusahaan. Selain meningkatkan keterampilan teknis, pendekatan ini memperkuat pemahaman

terhadap integritas, kolaborasi, dan tanggung jawab. Diskusi yang muncul dalam proses pembelajaran memperkuat kesadaran kolektif atas pentingnya nilai dalam setiap aspek kerja. Dengan metode yang adaptif dan berkelanjutan, nilai perusahaan tidak lagi menjadi slogan, melainkan tercermin nyata dalam perilaku kerja. Transformasi ini menjadi fondasi penting dalam membangun budaya kerja yang kuat, etis, dan berorientasi pada kinerja.

Kutipan wawancara berikut memperjelas hasil penelitian:

"Studi kasus dan simulasi kerja menguji kemampuan kami menghadapi situasi nyata dan mengambil keputusan sesuai nilai perusahaan. Pembelajaran ini melatih respon cepat di bawah tekanan tanpa mengabaikan keselamatan dan efisiensi. Pendekatan berbasis pengalaman terasa lebih efektif dibanding pelatihan teoritis, karena menghubungkan langsung nilai perusahaan dengan praktik lapangan."
(18 karyawan, wawancara, 2025).

Transformasi nilai di PT Bukit Raya Sekawan mencerminkan pergeseran pendekatan internalisasi nilai perusahaan melalui *experiential learning* yang partisipatif dan kontekstual. Nilai-nilai inti perusahaan yang sebelumnya diajarkan secara teoritis kini disampaikan melalui studi kasus proyek, simulasi kerja, dan praktik lapangan secara langsung. Pendekatan ini mendorong pemahaman nilai yang lebih mendalam dan

relevan dengan konteks kerja di sektor pertambangan. Proses ini juga memperkuat keterikatan emosional karyawan terhadap nilai-nilai perusahaan. Dengan demikian, transformasi nilai dilakukan secara efektif dan berdampak jangka panjang (1). Studi kasus mencerminkan kondisi riil, mendorong karyawan berpikir kritis, mengambil keputusan berbasis nilai, dan mengevaluasi dampaknya, sekaligus meningkatkan kesadaran kolektif terhadap pentingnya nilai dalam praktik kerja sehari-hari (2, 3).

Selain studi kasus, simulasi kerja menjadi metode kunci dalam proses transformasi nilai. Dalam simulasi, karyawan menghadapi skenario kompleks seperti isu keselamatan, efisiensi, dan tanggung jawab lingkungan, yang umum di sektor pertambangan. Simulasi ini melatih pengambilan keputusan di bawah tekanan, penyelesaian konflik, dan kerja sama tim, yang semuanya mencerminkan nilai perusahaan. Keberhasilan dalam simulasi menjadi tolok ukur pemahaman dan penghayatan nilai yang telah ditanamkan. Simulasi juga membantu membentuk perilaku kerja yang sesuai dengan budaya perusahaan dan tuntutan keselamatan tinggi dalam industri pertambangan (4, 5). Praktik lapangan melengkapi metode ini dengan memberikan pengalaman nyata yang memperkuat koneksi antara teori dan penerapannya (6, 7).

Transformasi nilai melalui *experiential learning* memberikan dampak positif terhadap budaya organisasi PT Bukit Raya Sekawan. Karyawan menjadi lebih sadar, terlibat, dan

bertanggung jawab dalam menjalankan nilai-nilai perusahaan yang berfokus pada keselamatan, keberlanjutan, dan efisiensi di sektor pertambangan. Metode ini terbukti lebih efektif dibandingkan pendekatan konvensional karena memperkuat identitas perusahaan dan sinergi antar individu. HRD dalam hal ini berperan strategis dalam mengembangkan kapasitas individu dan organisasi melalui pelatihan dan pengembangan karir yang relevan dengan kebutuhan industri (8). Sayangnya, kajian akademik masih minim membahas peran HRD dalam transformasi nilai dan pembentukan perilaku kerja, terutama di sektor pertambangan. Padahal, HRD seharusnya menjadi agen perubahan budaya dan orientasi kerja agar sejalan dengan tuntutan industri yang berkembang (9, 10).

Perubahan Perilaku Karyawan di PT Bukit Raya Sekawan

Hasil penelitian menunjukkan adanya perubahan signifikan dalam perilaku kerja karyawan setelah mengikuti program intervensi yang diselenggarakan oleh HRD di PT Bukit Raya Sekawan. Karyawan menjadi lebih proaktif dan menunjukkan inisiatif dalam menjalankan tugas tanpa menunggu arahan langsung dari atasan. Mereka juga lebih antusias dalam mengikuti kegiatan operasional dan aktif mencari solusi atas permasalahan di lingkungan kerja. Perubahan ini berdampak positif pada efektivitas kerja tim dan efisiensi waktu. Selain itu, tanggung jawab individu juga meningkat, tercermin dari

komitmen menyelesaikan tugas tepat waktu dan perhatian terhadap kualitas pekerjaan. Hal ini menunjukkan keberhasilan program intervensi HRD dalam mendorong semangat kerja mandiri dan membentuk kesadaran profesionalisme yang lebih baik.

Aspek komunikasi dan etika kerja karyawan turut mengalami peningkatan setelah intervensi dilakukan. Karyawan menjadi lebih terbuka dalam menyampaikan ide dan masukan, yang memperlancar kolaborasi antar departemen dan memperkuat hubungan kerja yang harmonis. Pemahaman peran masing-masing anggota tim menjadi lebih jelas, sehingga koordinasi kerja semakin efektif. Dari sisi etika, terlihat peningkatan disiplin, kejujuran, serta kepatuhan terhadap aturan dan prosedur keselamatan kerja. Karyawan juga lebih bertanggung jawab dalam penggunaan sumber daya perusahaan serta menjaga kebersihan lingkungan kerja. Secara keseluruhan, program HRD berhasil menanamkan nilai-nilai etika yang relevan dengan kebutuhan sektor pertambangan dan membentuk budaya kerja yang profesional dan kondusif.

Berikut kutipan wawancara yang merefleksikan hasil penelitian:

"Setelah mengikuti program HRD, kami lebih proaktif, disiplin, dan peduli terhadap kualitas kerja. Komunikasi tim membaik, koordinasi lancar, dan kepatuhan terhadap aturan meningkat. Suasana kerja pun jadi lebih profesional

dan saling mendukung." (18 karyawan, wawancara, 2025).

Hasil penelitian menunjukkan adanya perubahan signifikan dalam perilaku kerja karyawan setelah mengikuti program intervensi yang diselenggarakan oleh HRD di PT Bukit Raya Sekawan. Salah satu indikator utama dari perubahan tersebut adalah meningkatnya inisiatif kerja dan sikap proaktif karyawan dalam menyelesaikan tugas tanpa menunggu instruksi atasan. Temuan ini sejalan dengan konsep HRD sebagai pendekatan strategis dalam mengembangkan potensi individu dan organisasi melalui pelatihan dan pembelajaran berkelanjutan (1, 2). Program HRD yang dirancang secara komprehensif terbukti mampu menanamkan nilai-nilai kerja mandiri, yang kemudian berkontribusi pada efisiensi dan efektivitas kerja tim (3, 4). Hal ini membuktikan bahwa intervensi HRD tidak hanya berdampak pada peningkatan kompetensi teknis, tetapi juga pada pembentukan karakter kerja yang lebih adaptif (5, 6). Peningkatan tanggung jawab individu terhadap tugas dan kewajiban juga menjadi temuan penting dalam penelitian ini.

Karyawan mulai menunjukkan komitmen terhadap penyelesaian pekerjaan tepat waktu dan memperhatikan dampak kerja mereka terhadap kinerja tim. Perubahan perilaku ini mencerminkan adanya proses pembelajaran organisasi yang memungkinkan individu menginternalisasi nilai-nilai baru secara mendalam (6). Proses transformasi ini didorong oleh peran HRD sebagai agen

perubahan budaya yang menciptakan ruang reflektif dan pembelajaran kolektif (7, 8). Terbentuknya kesadaran profesionalisme, organisasi tidak hanya membentuk tenaga kerja yang terampil, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang bertanggung jawab (9, 10). Komunikasi antar tim juga mengalami peningkatan signifikan setelah program intervensi diterapkan. Karyawan menjadi lebih terbuka dalam menyampaikan ide dan masukan, sehingga kolaborasi antar departemen menjadi lebih efektif (11, 12).

Hal ini mendukung pandangan bahwa HRD dapat mendorong terciptanya organisasi pembelajar yang menghargai dialog terbuka dan keterlibatan aktif (11, 12). Intervensi yang mengedepankan *coaching* dan *mentoring* memungkinkan terbentuknya saling pengertian dalam tim, memperkuat kohesi dan mempercepat penyelesaian tugas harian (13, 14). Dalam konteks ini, HRD berperan sebagai fasilitator perubahan sosial di dalam organisasi melalui penguatan komunikasi interpersonal (15). Etika kerja juga menunjukkan perbaikan signifikan, dengan karyawan yang lebih disiplin, jujur, dan taat pada aturan perusahaan. Transformasi perilaku seperti ini dicapai melalui pendekatan HRD yang berfokus pada internalisasi nilai-nilai organisasi (15, 16, 17). Dalam sektor pertambangan yang menuntut standar keselamatan tinggi, perubahan ini memperlihatkan bahwa HRD berhasil menanamkan integritas sebagai nilai inti dalam perilaku kerja (17, 18).

SIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa HRD PT Bukit Raya Sekawan memegang peran strategis dalam membentuk budaya organisasi yang adaptif dan progresif di sektor pertambangan melalui *experiential learning*. HRD berhasil menginternalisasikan nilai-nilai inti perusahaan seperti integritas, tanggung jawab, kolaborasi, dan keselamatan kerja, yang berdampak pada peningkatan keterampilan teknis serta pembentukan karakter kerja yang tangguh dan etis. Program pelatihan yang dirancang dengan studi kasus, simulasi, dan praktik lapangan memperkuat pemahaman dan keterikatan emosional karyawan terhadap nilai perusahaan. Transformasi nilai ini turut mendorong peningkatan inisiatif, komitmen, serta kualitas komunikasi dan kolaborasi lintas tim. HRD tampil sebagai agen perubahan yang memperkuat efisiensi sekaligus identitas kolektif organisasi melalui ruang pembelajaran yang reflektif dan partisipatif. Berdasarkan temuan tersebut, disarankan agar HRD terus memperkuat perannya sebagai fasilitator perubahan budaya kerja dengan pendekatan *experiential learning* yang konsisten dan adaptif. Program pelatihan perlu dirancang lebih terintegrasi dengan tantangan operasional di lapangan agar relevan dan efektif. Keterlibatan pemimpin lini pertama sebagai *role model* nilai perusahaan juga penting untuk memastikan transformasi budaya berjalan menyeluruh. Sistem evaluasi kinerja sebaiknya mencakup pengukuran

perilaku kerja yang mencerminkan nilai organisasi, tidak hanya capaian kerja semata. Untuk mendukung pembentukan karakter kerja yang reflektif dan kolaboratif, HRD perlu memperluas penerapan *coaching* dan *mentoring*. Selain itu, penguatan komunikasi internal dan adopsi teknologi pelatihan digital akan menjadi kunci dalam menghadapi tantangan globalisasi dan digitalisasi agar perusahaan tetap kompetitif di industri pertambangan yang dinamis dan kompleks.

DAFTAR PUSTAKA

1. Werner JM, DeSimone RL. Human Resource Development. 6th ed. Boston: Cengage Learning; 2012.
2. Noe RA, Hollenbeck JR, Gerhart B, Wright PM. Fundamentals of Human Resource Management. 6th ed. New York: McGraw-Hill; 2017.
3. Swanson RA, Holton EF. Foundations of Human Resource Development. 2nd ed. San Francisco: Berrett-Koehler; 2009.
4. McGuire D, Cseh M. The development of the field of HRD: A Delphi study. *J Eur Ind Train*. 2006;30(8):653–667.
5. Schein EH. Organizational Culture and Leadership. 4th ed. San Francisco: Jossey-Bass; 2010.
6. Argyris C, Schön DA. Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice. Reading, MA: Addison-Wesley; 1996.
7. Ulrich D, Brockbank W, Johnson D, Sandholtz K, Younger J. HR Competencies: Mastery at the Intersection of People and Business. Alexandria: SHRM; 2012.
8. Marsick VJ, Watkins KE. Demonstrating the value of an organization's learning culture. *Adv Dev Hum Resour*. 2003;5(2):132–151.
9. Gilley JW, Maycunich A. Organizational Learning, Performance, and Change: An Introduction to Strategic Human Resource Development. Cambridge: Perseus Publishing; 2000.
10. Robbins SP, Judge TA. Organizational Behavior. 18th ed. New Jersey: Pearson; 2019.
11. Torraco RJ, Swanson RA. The strategic roles of human resource development. *Hum Resour Plann*. 1995;18(4):10–21.
12. Garavan TN, Costine P, Heraty N. Training and Development in Ireland: Context, Policy and Practice. Cork: Oak Tree Press; 1995.
13. Garavan TN. A strategic perspective on human resource development. *Adv Dev Hum Resour*. 2007;9(1):11–30.
14. Yusof YM, et al. Human resource development practices in Malaysian organizations. *Int J Train Dev*. 2012;16(1):46–61.
15. Cummings TG, Worley CG. Organization Development and Change. 10th ed. Boston: Cengage Learning; 2015.
16. Watkins KE, Marsick VJ. Sculpting the Learning Organization. San Francisco: Jossey-Bass; 1993.
17. Dirani KM, Nafukho FM, Karanja E. Human capital development: Toward a conceptual framework. *Eur J Train Dev*. 2019;43(1/2):90–110.
18. Bass BM, Avolio BJ. Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership. Thousand Oaks: Sage Publications; 1994.
19. Senge PM. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. New York: Doubleday; 1990.
20. Mezirow J. Transformative Dimensions of Adult Learning. San Francisco: Jossey-Bass; 1991.
21. Yin RK. Case Study Research and Applications: Design and Methods. 6th ed. Los Angeles: Sage Publications; 2018.
22. Knowles MS, Holton EF, Swanson RA. The Adult Learner. 8th ed. New York:

- Routledge; 2015.
23. Storey J. *Human Resource Management: A Critical Text*. 4th ed. London: Cengage; 2014.
 24. Delahaye BL. *Human Resource Development: Adult Learning and Knowledge Management*. 3rd ed. Australia: Wiley; 2015.
 25. Kaufman R, Guerra I, Platt W. *Practical Evaluation for Human Resources Development*. Alexandria: ASTD Press; 2006.
 26. Hamlin RG, Stewart J, Keep J. *Developing Effective Organizations: Performance, Strategy and People*. London: CIPD; 2001.
 27. Hatcher TL. Theoretical underpinnings of HRD. *Adv Dev Hum Resour*. 2000;2(3):27–45.
 28. Raelin JA. *Creating Leaderful Organizations: How to Bring Out Leadership in Everyone*. San Francisco: Berrett-Koehler; 2003.
 29. Heraty N, Morley MJ. Human resource development in Europe: Current practice and future challenges. *J Eur Ind Train*. 2000;24(2/3/4):90–105.
 30. Watkins KE, Marsick VJ. *Informal and Incidental Learning in the Workplace*. London: Routledge; 2014.
 31. Miles MB, Huberman AM. *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications; 1994.
 32. Sugiyono. *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta; 2019.