

**ANALISIS TRANSFORMASI ARSITEKTUR  
SUMBER DAYA MANUSIA  
STUDI KASUS DI PT HUTAMA KARYA (PERSERO)**



**WIKUMURTI**  
7647120661

Disertasi yang Ditulis untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan  
Untuk Memperoleh Gelar Doktor

**PASCASARJANA  
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA  
2019**

# **ANALISIS TRANSFORMASI ARSITEKTUR SUMBER DAYA MANUSIA STUDI KASUS DI PT HUTAMA KARYA (PERSERO)**

## **ABSTRAK**

Penelitian ini berfokus pada analisis transformasi arsitektur sumber daya manusia perusahaan holding jasa konstruksi menjadi perusahaan pengembang jalan tol, untuk mendapatkan model konseptual sistem transformasi yang tepat dalam pelaksanaan sistem Sumber Daya Manusia terhadap keterikatan dan kepuasan karyawan yang tercermin dalam peningkatan kinerja perusahaan. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif melalui studi kasus di perusahaan jasa konstruksi dengan metode pengumpulan data menggunakan metode observasi, wawancara, pendalaman dokumen dan survey questionare karyawan perusahaan dalam era industry 4.0 . Hasil penelitian studi kasus menunjukkan bahwa pelaksanaan sistem sumber daya manusia di perusahaan yang bertransformasi dari perusahaan jasa konstruksi menjadi holding perusahaan pengembang jalan tol meliputi penetapan visi dan misi perusahaan dari perusahaan konstruksi menjadi pengembang jalan tol, perubahan organisasi perusahaan dari organisasi bisnis jasa konstruksi menjadi organisasi pengembang jalan tol, sistem rekrutmen karyawan, pengembangan dan pelatihan karyawan, manajemen karir, sistem penghargaan serta sistem pengakhiran/pensiun telah teraplikasi dengan baik dalam proses transformasi dari perusahaan jasa konstruksi menjadi perusahaan pengembang jalan tol. Hal ini berpengaruh dalam peningkatan nilai keterikatan dan kepuasan karyawan dan tercermin dalam peningkatan kinerja perusahaan selama 4 tahun berjalan dari tahun 2015 sampai dengan tahun 2018.

Kata kunci: Transformasi, keterikatan dan kepuasan karyawan, kinerja perusahaan.

ANALYSIS OF ARCHITECTURAL TRANSFORMATION  
HUMAN RESOURCES  
CASE STUDY IN PT HUTAMA KARYA (PERSERO)

**ABSTRACT**

*This study focuses on the transformation analysis of the architecture of human resource construction services companies into toll road development companies holding, to get the right transformation conceptual model system in the implementation of the Human Resources system towards employee engagement and satisfaction which is reflected in the improvement of company performance. The study used a qualitative approach through case studies in construction service companies with data collection methods using observation, interviews, a document depth and questionnaire surveys of company employees in industrial 4.0 era. The results of the case study show that the implementation of a human resource system in a company that is transformed from a construction services company to a toll road development holding company includes establishing the company's vision and mission from a construction company to a toll road developer, changing company organizations from a construction services business organization to a road development organization toll road, employee recruitment system, employee development and training, career management, reward system and termination / retirement system have been well applied in the process of transformation from construction service companies to toll road development companies. This has an effect on increasing the value of employee engagement and satisfaction and is reflected in the improvement of the company's performance over the past 4 years from 2015 to 2018.*

*Keywords: Transformation, employee engagement and satisfaction, Performance company.*

## RINGKASAN

### Pendahuluan

Transformasi Arsitektur Sumber Daya Manusia di PT Utama Karya (Persero) merupakan proses transformasi yang dilaksanakan karena adanya perubahan bisnis perusahaan dari bisnis jasa konstruksi menjadi holding bisnis pengembang jalan tol, dimana perusahaan mendapatkan penugasan dari Pemerintah untuk membangun dan mengoperasikan tol trans sumatera.

Penelitian Studi Kasus transformasi arsitektur sumber daya manusia di holding PT Utama Karya (Persero) sebagai perusahaan induk yang memiliki beberapa anak perusahaan seperti PT Haka Aston, PT Haka Realtindo, PT HK Infrastruktur, PT Utama Marga Waskita, PT Bhirawa Steel dan afiliasinya PT Gorontalo Energi, PT Utama Prima serta divisi-divisi ini bertujuan untuk menemukan sistem model transformasi yang dapat digunakan sebagai contoh dalam perubahan bisnis perusahaan khususnya di bidang industri konstruksi. Peneliti memulai penelitian dari tahun 2014 sejak mendapatkan penunjukan promotor dan co-promotor. Studi Kasus ini merupakan penelitian pengembangan dari bentuk arsitektur Sumber daya manusia di lingkungan Utama Karya, kronologis perubahan lingkungan bisnis perusahaan dan pengaruh lingkungan bisnis menjadi pertimbangan utama dalam melakukan transformasi bisnis dalam bentuk arsitektur Sumber daya manusia perusahaan yang tepat, yang dapat meningkatkan nilai tambah karyawan dan semangat kerja karyawan berbasis profesionalisme yang terukur dalam penilaian kinerja berbasis kompetensi sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan agar berhasil dalam penugasan penyelesaian pengembangan Jalan Tol Trans Sumatera. Perusahaan harus melakukan transformasi dalam rangka mencapai target yang diharapkan yaitu berhasil sebagai perusahaan industri konstruksi dengan tugas utama menyelesaikan tugas dari pemerintah dalam menyelesaikan Jalan Tol Sumatra, maka faktor utama yang sangat menentukan dalam transformasi ini adalah faktor Sumber daya manusia. Siapa yang akan terlibat dalam melakukan transformasi bidang SDM dan bagaimana proses yang harus dilakukan serta apa target yang hendak dicapai harus dapat dijawab dalam rumusan masalah dimaksud.

Sedikit berbeda dengan transformasi pada umumnya dimana transformasi organisasi cenderung untuk melakukan perombakan organisasi untuk melakukan efisiensi dan perampingan sehingga akan mendapatkan resistensi yang cukup tinggi dari

karyawan, pada studi kasus ini transformasi perusahaan merupakan perubahan bisnis dari bisnis khusus jasa konstruksi menjadi pengembang jalan tol dengan cakupan bisnis yang lebih luas sehingga transformasi yang dilakukan justru memperluas kesempatan karyawan untuk masuk ke dunia bisnis yang lebih luas dengan pilihan bidang kompetensi yang lebih banyak, sehingga penerapan sosialisasi yang tepat serta melibatkan karyawan dalam proses transformasi dapat memberikan nilai positif yang dapat meningkatkan motivasi, keterikatan karyawan pada perusahaan serta kepuasan karyawan, sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan dengan lebih baik.

### **Metode Penelitian**

Dalam penelitian disertasi ini digunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus yang dilakukan di Perusahaan BUMN bidang konstruksi yaitu di PT Utama Karya (Persero) dengan seluruh anak perusahaan dan afiliasinya, dimana teknik dan pengumpulan data yang digunakan adalah pengamatan/observasi, wawancara dengan beberapa karyawan dan pemegang jabatan yang berhubungan langsung dengan studi kasus dimaksud khususnya bidang Sumber daya manusia, Survey karyawan dalam bentuk questioner sebagai bentuk penerapan industry 4.0 untuk mengetahui tingkat keterikatan dan kepuasan karyawan, serta dokumentasi dan pengambilan data baik dalam penyajian paparan rapat koordinasi atau rapat paripurna perusahaan.

Tujuan dalam penelitian studi kasus ini adalah membangun model sistem transformasi arsitektur sumber daya manusia dalam era industry 4.0 yang tepat dalam pelaksanaan proses transformasi perusahaan yang melakukan perubahan bisnis dari perusahaan jasa konstruksi menjadi perusahaan pengembang jalan tol dan holding anak perusahaan, bila ditinjau dari arsitektur sumber daya manusia.

### **Hasil Penelitian**

Dari hasil penelitian yang melihat dari sub fokus yang ada yaitu dari sisi Visi dan Misi Perusahaan, organisasi perusahaan, sistem rekrutmen karyawan, pelatihan dan pengembangan karyawan, jenjang karir, sistem penghargaan, pengakhiran/pensiun karyawan. Menunjukkan bahwa proses pengelolaan karyawan dalam masa transformasi arsitektur sumber daya manusia di era industry 4.0 tersebut di PT Utama Karya (Persero) dapat dilaksanakan dengan baik dan memiliki nilai positif bagi karyawan, yang ditunjukkan oleh peningkatan nilai keterikatan karyawan dan kepuasan karyawan dalam survey kuesioner dalam 4 tahun terakhir dari tahun 2015 sampai dengan tahun

2018 dan diikuti dengan indikator peningkatan kinerja perusahaan yang cukup signifikan dalam waktu yang bersamaan. Sosialisasi dan keterlibatan karyawan menjadi kunci sukses perusahaan dalam proses transformasi dimaksud.



**PERSETUJUAN DEWAN PENGUJI  
DIPERSYARATKAN UNTUK UJIAN TERBUKA/ PROMOSI DOKTOR**

Promotor

Co-Promotor



Prof. Dr. Muchlis R Luddin, M.A.  
Tanggal: 14.01.2020



Prof. Dr. Thomas Suyatno, M.M.  
Tanggal: 8.01.2020

**NAMA**

**TANDA TANGAN**


**TANGGAL**

Dr. Komarudin, M.Si  
(Ketua)<sup>1</sup>



29-01-2020

Prof. Dr. Nadiroh, M.Pd  
(Sekretaris)<sup>2</sup>



24.01.2020

Nama : Wikumurti  
No. Registrasi : 7647120661  
Program Studi : Ilmu Manajemen  
Tgl. Lulus : 10.02.2020





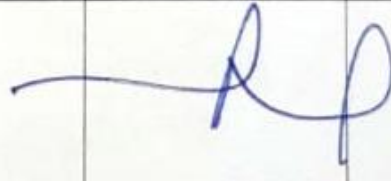


<sup>1</sup> Rektor Universitas Negeri Jakarta

<sup>2</sup> Direktur Pascasarjana

**BUKTI PERSETUJUAN HASIL PERBAIKAN DISERTASI**

**SETELAH UJIAN TERTUTUP**

Nama Mahasiswa : Wikumurti  
 No Registrasi : 7647120661  
 Program Studi : S3 Ilmu Manajemen

No	Nama	Tanda Tangan	Tanggal
1	Prof. Dr. Ir. Ivan Hanafi, M.Pd. (Ketua)		13/1/2020
2	Prof. Dr. Hamidah, SE., M.Si. (Sekretaris)		18/1/2019
3	Prof. Dr. Muchlis R Luddin, M.A. (Promotor)		14/1/20
4	Prof. Dr. Thomas Suyatno, M.M. (Co-Promotor)		8/1/20
5	Dr. Ari Saptono, M.Pd. (Penguji)		27/12/19
6	Dr. Indra Pahala, M.Si. (Penguji)		6/1/2020
7.	Prof. Dr. Adjie Suratman, Ak, M.M. (Penguji Luar)		7/1/2020





KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN  
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA  
PASCASARJANA

Kampus Universitas Negeri Jakarta, Jalan Rawamangun Muka, Jakarta Timur 13220  
Telepon : (021) 4721340, Faximile: (021) 4897047, Laman: <http://pps.unj.ac.id>,  
E-mail: [tu.pps@unj.ac.id](mailto:tu.pps@unj.ac.id)

---

**LEMBAR PERNYATAAN**

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa Disertasi yang saya susun sebagai syarat untuk memperoleh gelar doktor Ilmu Manajemen dari Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta seluruhnya merupakan hasil karya saya sendiri.

Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan disertasi yang saya kutip dan hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah dan etika penulisan ilmiah.

Apabila dikemudian hari ditemukan seluruh atau sebagian Disertasi ini bukan hasil karya saya sendiri atau ada plagiat dalam bagian tertentu, saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Jakarta, 18 Desember 2019



Wikumurti



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN  
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA  
UPT PERPUSTAKAAN

Jalan Rawamangun Muka Jakarta 13220  
Telepon/Faksimili: 021-4894221  
Laman: [lib.unj.ac.id](http://lib.unj.ac.id)

**LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademika Universitas Negeri Jakarta, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Wikumurti  
NIM : 7647120661  
Fakultas/Prodi : S3 Ilmu Manajemen  
Alamat email : [wikumurtimm@gmail.com](mailto:wikumurtimm@gmail.com)

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada UPT Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah:

Skripsi     Tesis     Disertasi     Lain-lain (.....)

yang berjudul :

**ANALISIS TRANSFORMASI ARSITEKTUR SUMBER DAYA MANUSIA  
STUDI KASUS DI PT HUTAMA KARYA (PERSERO)**

Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini UPT Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta berhak menyimpan, mengalihmediakan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (*database*), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di internet atau media lain secara *fulltext* untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Jakarta, 08 April 2020

Penulis

( Wikumurti )

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kami panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa karena dapat menyelesaikan disertasi ini dengan baik dan telah menyelesaikan penelitian studi kasus di lingkungan perusahaan PT Utama Karya (Persero) yang menganalisa transformasi arsitektur sumber daya manusia di perusahaan yang merupakan sebuah holding perusahaan terdiri dari beberapa anak perusahaan dan afliasinya.

Disertasi ini terdiri dari 5 bab merupakan satu kesatuan dari penulisan disertasi sebagai salah satu syarat untuk memenuhi kelengkapan dalam mendapatkan gelar doktor, dengan paparan garis besar isi sebagai berikut :

Bab I merupakan pendahuluan dimana di dalamnya disampaikan tentang latar belakang diambilnya penulisan studi kasus ini yaitu dengan latar belakang perubahan bisnis yang terjadi diperusahaan PT Utama Karya (Persero). Dilengkapi dengan fokus dan sub fokus penelitian serta tujuan dari penelitian yaitu untuk mendapatkan model yang tepat dalam pelaksanaan transformasi sumber daya manusia.

Bab II adalah kajian pustaka yang digunakan sebagai bagian dari referensi keilmuan yang digunakan dalam menganalisa studi kasus yang terkait dengan kajian konseptual dan contoh penelitian sebelumnya yang relevan dengan disertasi ini.

Bab III menggambarkan metode yang digunakan dalam penelitian studi kasus dimaksud. Meliputi latar belakang penelitian, metode dan prosedur penelitian, data dan sumber data, teknik dan prosedur pengumpulan data dan teknik analisis data, sampai dapat digunakan untuk mendapatkan kesimpulan.

Bab IV sebagai hasil dan pembahasan penelitian, mengungkapkan tentang hasil dari penelitian yang dilengkapi dengan pembahasan dari hasil penelitian disertasi dimaksud, didalamnya disampaikan bagaimana korelasi antara hasil penelitian dengan metode yang digunakan dan dibahas untuk tiap sub fokus yang ada.

Bab V Kesimpulan dan saran dari hasil penelitian dan pembahasan dalam bab IV tersebut di atas. Dalam kesimpulan menyampaikan tentang hasil yang menunjukkan korelasi antara proses transformasi yang dilaksanakan di PT Utama Karya (Persero) dengan kinerja perusahaan yang meningkat dari tahun ke tahun. Dalam saran disampaikan bahwa transformasi harus direncanakan dengan baik dan harus melibatkan seluruh karyawan sehingga merasa memiliki terhadap perubahan yang terjadi.

Demikian gambaran isi tentang disertasi ini, semoga dapat bermanfaat di bidang keilmuan khususnya untuk pengembangan teori dan juga dapat bermanfaat untuk kalangan professional bisnis dalam menentukan pola yang tepat dalam menjalankan transformasi bisnis. Untuk kekurangan yang ada kami mohon menjadikan maklum dan dimaafkan sesuai dengan kata pepatah tidak ada gading yang tak retak. Semoga Allah SWT selalu melimpahkan berkah dan rahmatnya kepada kita semua, bangsa dan Negara tercinta. Amin YRA.

## UCAPAN TERIMAKASIH

Puji dan syukur kami haturkan ke hadirat Allah SWT yang selalu memberikan berkah dan rahmat Nya kepada seluruh umat manusia di muka bumi. Karena kehendak Nya lah kami dapat menyelesaikan penelitian studi kasus dengan topik Transformasi Arsitektur Sumber Daya Manusia di PT Utama Karya (Persero) ini sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Doktor di bidang manajemen sumber daya manusia di Pasca Sarjana Universitas Negeri Jakarta dengan lancar dan mendapatkan banyak manfaat baik untuk diri sendiri maupun lingkungan sekitar.

Berkat bantuan berbagai pihak baik yang terlibat langsung maupun tidak langsung maka disertasi ini dapat diselesaikan dengan baik. Selama menyelesaikan masa studi di Kampus Universitas Negeri Jakarta dan memenuhi seluruh kebutuhan penyelesaian studi doctor tersebut kami sebagai peneliti menghaturkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Dr. Komarudin, M.Si. Rektor Universitas Negeri Jakarta.
2. Prof.Dr. Nadiroh, M.Pd. Direktur Pasca Sarjana Universitas Negeri Jakarta.
3. Prof. Dr. Ir. Ivan Hanafi, M.Pd. Wakil Direktur Pasca Sarjana Universitas Negeri Jakarta.
4. Prof. Dr. Hamidah, S.E, M.Si, selaku koordinator Program Studi Ilmu Manajemen/MSDM Universitas Negeri Jakarta.
5. Prof.Dr. Muchlis R Luddin, M.A. Selaku Promotor.
6. Prof. Dr. Thomas Suyatno, M.M. Selaku Co Promotor.
7. Prof. Dr. Adjie Suratman, AK, MM selaku Nara Sumber.
8. Segenap Dosen Pengajar serta administrasi Pasca Sarjana Universitas Negeri Jakarta yang telah membimbing maupun memberikan ilmu dalam perkuliahan selama masa studi di Pasca Sarjana Universitas Negeri Jakarta.
9. Segenap Dosen penguji Disertasi, yang telah memberikan koreksi dan arahan penyempurnaan Disertasi ini.
10. Segenap Direksi dan Karyawan PT Utama Karya (Persero) yang telah memberikan support dan bantuan selama studi.
11. Ir. Putut Ariwibowo, MM, selaku Direktur Human Capital dan Pengembangan PT Utama Karya (Persero).
12. Segenap pimpinan dan staf Divisi Human Capital PT Utama Karya (Persero).

13. Pimpinan dan karyawan PT Utama Marga Waskita yang telah memberikan support dan waktu dalam penyelesaian disertasi.
14. Keluarga besar Ibu, kakak-kakak dan Adik tercinta yang telah memberikan support moril maupun material sehingga terselesaikannya studi kami.
15. Istri dan anak tercinta yang telah banyak memberikan waktu dan support dalam penyelesaian studi.
16. Segenap rekan-rekan seperjuangan semasa kuliah di Pasca Sarjana Universitas Negeri Jakarta.
17. Bapak dan Ibu serta rekan-rekan lain yang tidak dapat kami sebutkan namanya satu persatu yang telah banyak memberikan support dan motivasi baik secara langsung maupun tidak langsung.

Semoga Berkah dan Rahmat Allah SWT selalu melimpah kepada Bapak Ibu sekalian dan membawa kemaslahatan untuk seluruh umat.

Sebagai penulis kami menyadari bahwa Disertasi ini masih jauh dari sempurna, namun dengan segala daya upaya kami berusaha untuk menyelesaikannya dengan maksimal dan sebaik mungkin. Kami berharap semoga tulisan disertasi ini dapat bermanfaat bagi lingkungan civitas akademika maupun para professional pelaku bisnis khususnya di bidang industry konstruksi.

Semoga Allah SWT selalu melindungi kita semua, memberikan yang terbaik untuk kemajuan bangsa dan Negara tercinta. Amin YRA.

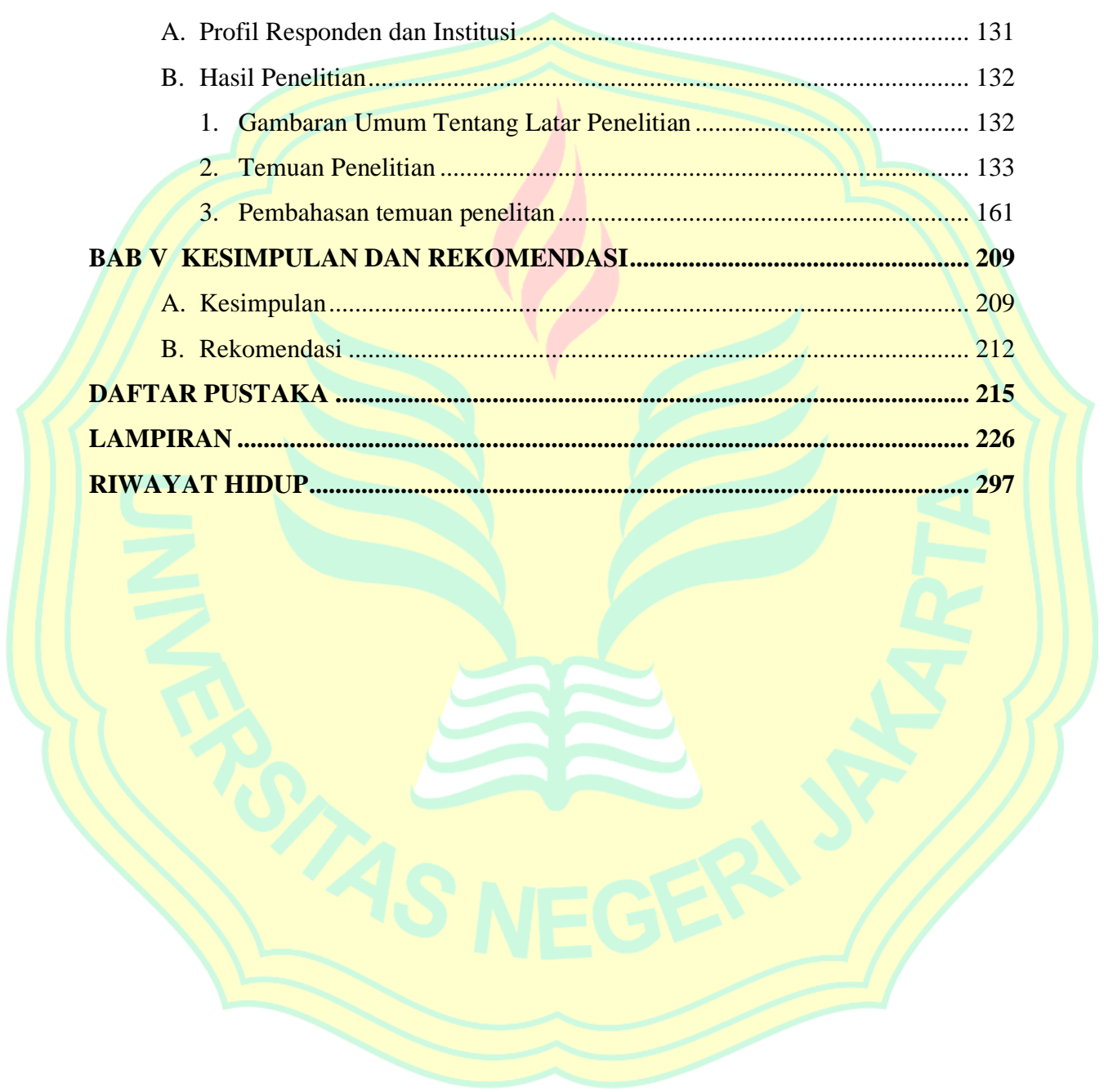
Jakarta, Desember 2019

Penulis

## DAFTAR ISI

<b>COVER</b> .....	<b>i</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>ii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>iii</b>
<b>RINGKASAN</b> .....	<b>iv</b>
<b>PERSETUJUAN DEWAN PENGUJI</b> .....	<b>vii</b>
<b>BUKTI PERSETUJUAN HASIL PERBAIKAN DISERTASI</b> .....	<b>vii</b>
<b>LEMBAR PERNYATAAN</b> .....	<b>vii</b>
<b>LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI</b> .....	<b>vii</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>viii</b>
<b>UCAPAN TERIMA KASIH</b> .....	<b>x</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>xii</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xv</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xvii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Fokus dan Sub Fokus Penelitian.....	22
C. Rumusan Masalah.....	26
D. Tujuan Penelitian.....	30
E. Signifikansi Penelitian.....	31
F. Kebaruan Penelitian ( <i>state of the art</i> ).....	32
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b> .....	<b>33</b>
A. Teori Utama, Deskripsi Konseptual Fokus dan Subfokus Penelitian.....	34
B. Hasil Penelitian Yang Relevan .....	77
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b> .....	<b>111</b>
A. Waktu dan Tempat Penelitian.....	111
1. Tempat Penelitian .....	111
2. Waktu Penelitian.....	111
B. Latar Belakang Penelitian.....	111
C. Metode dan Prosedur Penelitian .....	112
D. Data dan Sumber Data/sampel.....	118
E. Teknik dan Prosedur Pengumpulan Data. ....	119

F. Prosedur Analisis Data .....	119
1. Prosedur Analisis Data .....	120
2. Analisis Data Penelitian Kualitatif Model Miles dan Huberman .....	123
G. Pemeriksaan Keabsahan Data .....	128
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>131</b>
A. Profil Responden dan Institusi .....	131
B. Hasil Penelitian .....	132
1. Gambaran Umum Tentang Latar Penelitian .....	132
2. Temuan Penelitian .....	133
3. Pembahasan temuan penelitian .....	161
<b>BAB V KESIMPULAN DAN REKOMENDASI .....</b>	<b>209</b>
A. Kesimpulan .....	209
B. Rekomendasi .....	212
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>215</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>226</b>
<b>RIWAYAT HIDUP .....</b>	<b>297</b>





## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Data Nilai rata-rata <i>Engagement Survey</i> HK.....	23
Tabel 1.2 Data Nilai Rata-rata Kepuasan Karyawan HK.....	24
Tabel 2.1 Teori Dua Faktor Herzberg menurut Robbins dan Coulter .....	46
Tabel 3.1 Sistem Pengkodean Analisis Data .....	125
Tabel 3.2 Teknik Pengumpulan Data .....	126
Tabel 3.3 Daftar Nama Wawancara .....	126
Tabel 4.1 Daftar Pertanyaan Kuesioner Employee Engagement Survey .....	163
Tabel 4.2 Daftar Pertanyaan Employee Satisfaction Survey.....	169
Tabel 4.3 Hasil Survey Keterikatan Karyawan Tahun 2015 sd Tahun 2018 .....	178
Tabel 4.4 Hasil Survey Kepuasan Karyawan Tahun 2015 sd Tahun 2018 .....	178
Tabel 4.5. Perbedaan Sebelum dan Sesudah Transformasi.....	201
Tabel 4.6 Pembahasan Hasil Triangulasi Data .....	205



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Jalan Tol Trans Sumatera .....	3
Gambar 1. 2. Jalan Tol Utara Selatan Malaysia .....	13
Gambar 1.3. Struktur Organisasi Pengembang Tol Malaysia .....	14
Gambar 1.4. Kelayakan Finansial Ruas-ruas Tol Trans Sumatera.....	16
Gambar 1.5. Studi Kasus Dukungan Pemerintah di Negara Lain .....	17
Gambar 1.6. China's One Belt One Road .....	19
Gambar 1.7 Arsitektur strategi Sumber Daya Manusia.....	23
Gambar 2.1 Teori Gunung Es ( <i>Iceberg Theory</i> ).....	35
Gambar 2.2 Kerangka Arsitektur Sumber Daya Manusia.....	80
Gambar 2.3 Transforming the HR Architecture into a strategic Asset .....	83
Gambar 2.4 Grafik SDM Mendukung Strategi Organisasi .....	85
Gambar 3.1 Proses Penelitian Studi Kasus transformasi arsitektur SDM .....	113
Gambar 3.2 Prosedur penelitian studi kasus arsitektur Sumber daya manusia PT Hutama Karya (Persero) .....	117
Gambar 3.3. Desain Penelitian Transformasi Arsitektur Sumber Daya Manusia .....	120
Gambar 4.1 Arsitektur Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia.....	134
Gambar 4.2 Alur Arsitektur Sumber Daya Manusia .....	135
Gambar 4.3 Strategi Transformasi Arsitektur SDM.....	136
Gambar 4.4 Model Bisnis Peningkatan Pendapatan dan Laba.....	137
Gambar 4.5 Transformasi Organisasi Menjadi Perusahaan Holding .....	138
Gambar 4.6 Kompetensi Model Transformasi SDM.....	139
Gambar 4.7 Rekrutmen dan Seleksi kebutuhan karyawan.....	140
Gambar 4.8 Struktur organisasi HK sebelum transformasi .....	143
Gambar 4.9 Struktur Organisasi awal transformasi 2014 .....	144
Gambar 4.10 Usulan perubahan organisasi Perusahaan tahun 2016.....	145
Gambar 4.11 Jalur Rekrutment Kader ( <i>Management Trainee</i> ).....	146
Gambar 4.12 Kelompok Klasifikasi Karyawan.....	147
Gambar 4.13 Klasifikasi Karyawan dari sisi Rekrutmen .....	148
Gambar 4.14 Pengembangan SDM .....	149
Gambar 4.15 Keterikatan SDM .....	149

Gambar 4.16 Klasifikasi karyawan anak perusahaan.....	150
Gambar 4.17 Inisiatif Pengelolaan SDM.....	151
Gambar 4.18 Pola Pengeloaan SDM Utama Karya.....	152
Gambar 4.19 Pola Pengembangan SDM Proyek.....	153
Gambar 4.20 Cakupan Materi Pelatihan PIP Proyek Konstruksi .....	154
Gambar 4.21 Jenjang karir yang ditetapkan untuk karyawan .....	155
Gambar 4.22 Pola pemodelan karir HK tahun 2014 .....	156
Gambar 4.23 Silabus Pelatihan/Pengembangan .....	157
Gambar 4.24 Hasil Survey Keterikatan Karyawan tahun 2015 (240 Responden) .....	164
Gambar 4.25 Hasil Survey keterikatan karyawan tahun 2016 (475 Responden).....	165
Gambar 4.26 Hasil Survey Keterikatan Karyawan tahun 2017 (550 Responden) .....	166
Gambar 4.27 Hasil Survey Keterikatan Karyawan tahun 2018 (850 Responden).....	167
Gambar 4.28 Hasil survey kepuasan karyawan tahun 2015 (240 Responden) .....	171
Gambar 4.29 Hasil Survey Kepuasan Karyawan tahun 2016 (475 Responden).....	173
Gambar 4.30 Hasil Survey Kepuasan Karyawan tahun 2017 (550 Responden) .....	175
Gambar 4.31 Hasil Survey Kepuasan Karyawan Tahun 2018 (850 Responden).....	177
Gambar 4.32 Grafik Trend Pendapatan, HPP dan EAT 2015 sd 2017 .....	179
Gambar 4.33 Laporan Keuangan PT Utama Karya (Persero) tahun buku 2018 Audited .....	181
Gambar 4.34 Keterikatan & Kepuasan Karyawan VS Kinerja Perusahaan .....	193
Gambar 4.35. Status Progres Pembangunan Jalan Tol Trans Sumatera 2019.....	194
Gambar 4.36 Transformasi organisasi Divisi PBJT .....	194
Gambar 4.37. Organisasi baru Divisi PBJT .....	195
Gambar 4.38. Transformasi Organisasi Proyek Divisi PBJT .....	196
Gambar 4.39. Realisasi Pengoperasian Tol 174,7 Km TW III 2019.....	197
Gambar 4.40 Rencana Pengoperasian Tol 359,7 Km TW IV 2019 .....	197
Gambar 4.41 Rencana Pengoperasian Tol 525,22 Km Th. 2020 .....	197
Gambar 4.42. Pengembangan sistem “ <i>Intelligent Transport</i> ” Tol Sumatera .....	198
Gambar 4.43 Pengembangan Mobile Apps aplikasi pada Jalan Tol Sumatera .....	199
Gambar 4.44 Progress Pengembangan sistem “ <i>Intelligent Transport</i> ” .....	199
Gambar 5.1. Pola Model Transformasi Arsitektur Sumber Daya Manusia.....	211

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Pedoman Observasi Penelitian.....	226
Lampiran 2 : Pedoman Wawancara Penelitian.....	230
Lampiran 3 Catatan Lapangan Hasil Observasi .....	234
Lampiran 4 : Catatan Lapangan Hasil Wawancara .....	241
Lampiran 5 : Dokumen Pendukung Penelitian.....	267
Lampiran 6 : Prosedur Program Keterikatan Karyawan. ....	277
Lampiran 7 : Hasil Analisis Data .....	293

