

## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### A. Profil Responden dan Institusi

Profil Responden yang dilibatkan dalam penelitian ini adalah Karyawan BUMN (Badan Usaha Milik Negara) yaitu karyawan di lingkungan PT Utama Karya (Persero) sebuah perusahaan holding yang memiliki beberapa anak perusahaan seperti HK Realtindo yang bergerak di bidang Realty dan property, PT Haka Aston sebagai perusahaan yang bergerak dalam industry aspal beton, PT Bhirawa Steel sebagai perusahaan yang bergerak dalam industry baja, PT Utama Marga Waskita sebagai Join Venture pengembang jalan tol dan beberapa perusahaan afiliasi lainnya, dalam transformasi sistem arsitektur sumber daya manusia ini lebih fokus pada transformasi sumber daya manusianya dalam era industry 4.0. khususnya adalah divisi sumber daya manusia di PT Utama Karya (Persero). Sebagai BUMN yang bergerak di bidang industri konstruksi. PT Utama Karya (Persero) lahir pada tanggal 29 Maret 1963, dimana perusahaan pada awalnya bergerak dalam bidang jasa konstruksi dan dalam perkembangan waktu perusahaan melakukan pengembangan dengan mendirikan anak perusahaan yang bergerak di bidang Property, Precast Beton dan juga pengembang Jalan Tol. Pada tahun 2014 sesuai dengan Perpres no. 100 tahun 2014 perusahaan ditunjuk menjadi pengembangan Jalan Tol khususnya untuk pengembangan jalan tol Trans Sumatera. Diperlukan pengembangan dalam bidang organisasi baik dari Visi dan Misi perusahaan sampai dengan perbaikan dalam manajemen Sumber Daya Manusia.

## **B. Hasil Penelitian**

### **1. Gambaran Umum Tentang Latar Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan sistem yang tepat dalam melakukan transformasi Sumber Daya Manusia, khususnya di lingkungan Industri Konstruksi. PT Hutama Karya (Persero) sebagai salah satu BUMN yang mendapatkan penugasan dari Pemerintah untuk pengembalangan dan pengoperasian jalan Tol Trans Sumatra. Serta akan dibentuk Holding Infrastruktur dimana PT Hutama Karya (Persero) sebagai wadah Holding yang merupakan gabungan beberapa BUMN bidang Infrastruktur.

Dengan Penelitian ini akan dicari hal yang berpengaruh dalam setiap sub fokus yang nantinya akan menjadi dasar untuk mendapatkan kesimpulan lebih lanjut dan upaya-upaya perbaikan yang dapat menentukan sistem yang paling tepat dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia di Perusahaan Industri Konstruksi untuk dapat menjadi lebih baik. Dan sebagai contoh dalam membentuk keberhasilan Holding bidang Infrastruktur di Indonesia.

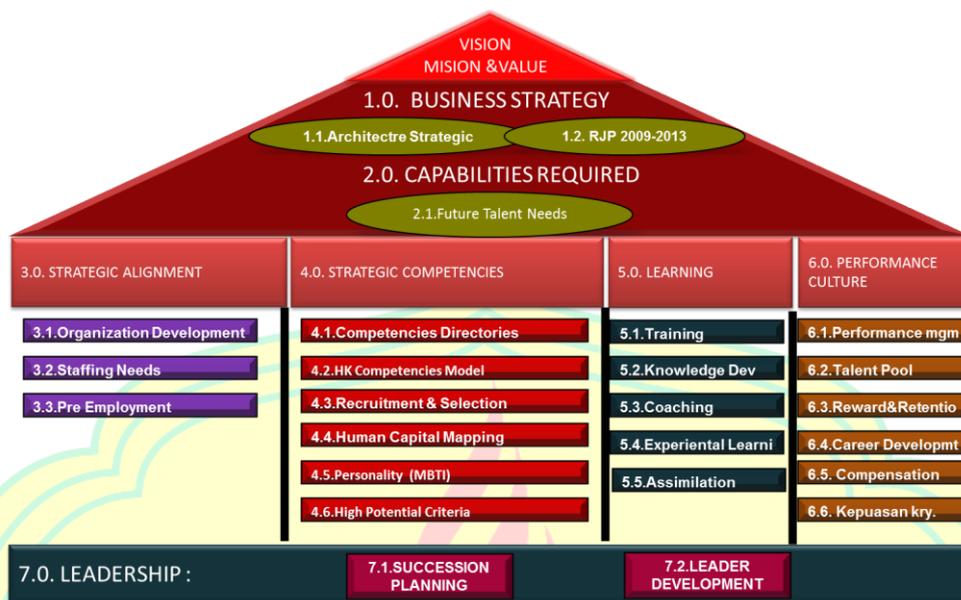
Perkembangan karyawan dalam masa kerja mulai masuk kerja sampai dengan pensiun dapat dipersonifikasikan dengan pertumbuhan manusia dari lahir sampai dengan usia dewasa dan usia Tua. Bagaimana membangun pertumbuhan anak dari usia balita sampai dengan usia Tua diperlukan pengembangan batin dan pertumbuhan fisik yang seimbang, demikian pula pada perkembangan masa kerja karyawan. Penelitian ini akan mengambil referensi pertumbuhan manusia menjadi manusia yang sempurna lahir dan batin sebagai pembanding pertumbuhan dan perkembangan karyawan di lingkungan perusahaan. Berdasarkan pada sub fokus yang ditetapkan yang memegang

peranan penting dalam menentukan perkembangan karyawan di suatu perusahaan.

## 2. Temuan Penelitian

Berdasar hasil studi di Holding PT Utama Karya (Persero) didapatkan hasil temuan-temuan sebagai berikut berdasarkan hasil wawancara dengan pihak terkait dengan Divisi Sumber Daya Manusia yang membidangi sistem dan proses dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia di Perusahaan, dan melalui Survey Keterikatan karyawan serta kepuasan karyawan akan didapatkan hubungan apakah pelaksanaan sistem dan proses pengelolaan dan transformasi sumber daya manusia di perusahaan sudah dapat berjalan dengan baik atau masih memerlukan perbaikan lebih lanjut. Secara keseluruhan kinerja perusahaan akan menjadi alat ukur keberhasilan tersebut. Secara sistem manajemen PT Utama Karya (Persero) telah menyusun Sistem Sumber Daya Manusia yang terintegrasi sebagai satu kesatuan sistem yang saling berpengaruh satu dengan lainnya.

Dalam studi kasus ini telah dilakukan penelitian untuk 7 Sub Fokus yang berpengaruh langsung terhadap keberhasilan pelaksanaan sistem sumber daya manusia khususnya dalam pelaksanaan transformasi SDM dari perusahaan jasa konstruksi menjadi perusahaan pengembang jalan tol sebagai Holding perusahaan dengan multi bisnis. Ketujuh sub fokus tersebut tentu saja akan berpengaruh terhadap kepuasan karyawan dan keterikatan karyawan yang nantinya dapat berpengaruh pada hasil kinerja perusahaan.



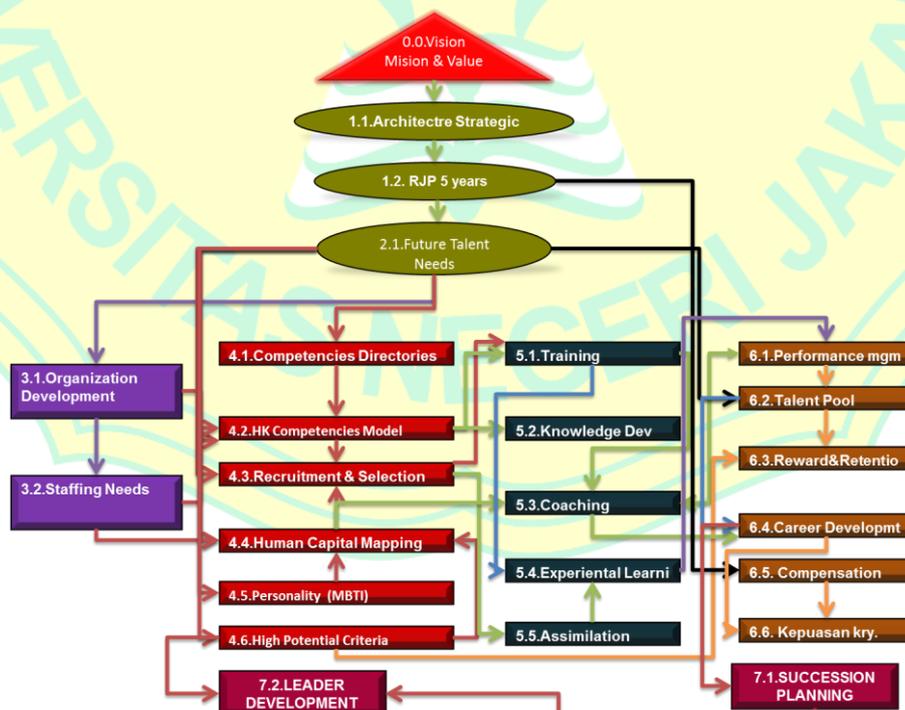
**Gambar 4.1 Arsitektur Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia**

Transformasi Sumber Daya Manusia di PT Utama Karya (Persero) didasarkan pada model arsitektur tersebut diatas yang secara gambaran umum dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Perusahaan menetapkan Visi dan Misi sebagai landasan utama untuk menetapkan rencana Jangka Panjang.
- b. Perusahaan menetapkan bisnis strateginya dalam Rencana kerja Jangka Panjang dan RKAP tahunan.
- c. Berdasarkan bisnis strateginya perusahaan menetapkan kapabilitas yang diperlukan dalam menjalankan organisasi perusahaan.
- d. Kapabilitas perusahaan ditentukan oleh pengelolaan sumber daya manusia perusahaan yang meliputi:
  - 1) Sumber pengadaan manusianya yang meliputi: Rekrutmen, seleksi dan penempatan dalam konten *talent assesment*.
  - 2) Pengembangan karyawan melalui pengembangan leadership dan pelatihan karyawan.

- 3) Keterikatan karyawan melalui pengelolaan: manajemen performance, manajemen karir, perencanaan suksesi, penghargaan dan hubungan karyawan.

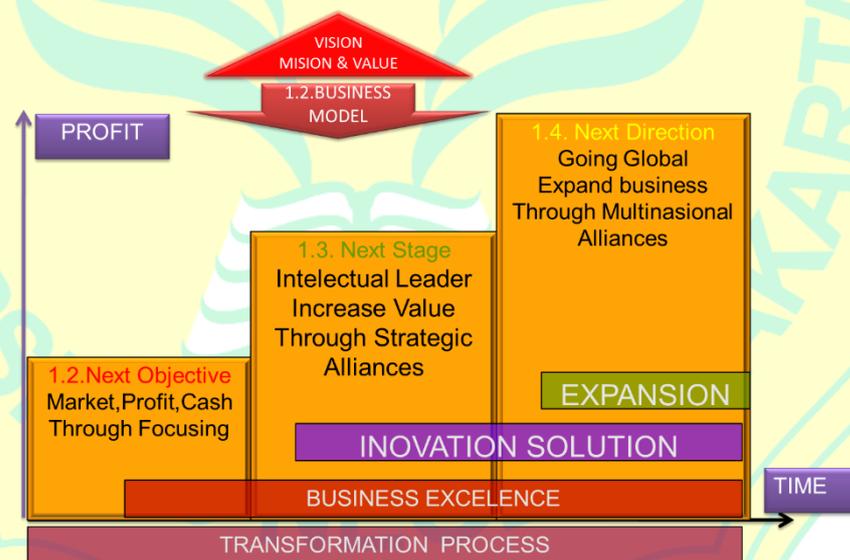
Terkait aplikasi dari proses tersebut diatas maka diperlukan infrastruktur sumber daya manusia yang meliputi: administrasi karyawan, manajemen sumber daya manusia, SOP dan kebijakan sumber daya manusia, audit sumber daya manusia, dan perbaikan terus menerus. Dalam studi kasus ini dilakukan pembatasan pembahasan terhadap sistem yang ada, yaitu fokus pada 7 sub fokus sebagai sub fokus yang dapat mempengaruhi langsung terhadap keberhasilan pelaksanaan sistem manajemen sumber daya manusia di perusahaan sebagai sub fokus yang berinteraksi langsung dengan karyawan perusahaan sehingga mempengaruhi keterikatan dan kepuasan karyawan dan memiliki implikasi pada kinerja perusahaan. Alur arsitektur Sumber Daya Manusia dapat digambarkan sebagai berikut :



**Gambar 4.2 Alur Arsitektur Sumber Daya Manusia**

Berdasarkan alur tersebut di atas tampak jelas bahwa arsitektur sumber daya manusia tersebut merupakan satu kesatuan sistem yang terintegrasi dimana sebagai alat untuk mencapai visi dan misi perusahaan yang telah dijabarkan dalam Rencana Jangka Panjang 5 tahunan, dan dikembangkan kebutuhan organisasi dalam mencapai target tersebut serta kebutuhan jumlah pegawai dengan kompetensi model yang diperlukan terkait pengembangan leadership dan perencanaan suksesi manajerial. Dengan tetap memperhatikan kepuasan karyawan sebagai modal keterikatan karyawan kepada perusahaan sehingga dapat memacu pertumbuhan kinerja perusahaan.

Perlu dikembangkan strategi sistem arsitektur sumber daya manusia untuk mencapai visi dan misi perusahaan yang dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 4.3 Strategi Transformasi Arsitektur SDM**

Dari gambar diatas dapat dijelaskan bahwa proses transformasi adalah suatu proses yang membutuhkan waktu dan harus dapat meningkatkan kinerja perusahaan yang akan ditampilkan dalam peningkatan profit perusahaan. Dalam proses dimaksud harus ditetapkan target dari transformasi yaitu perluasan

pasar, peningkatan laba dan cash flow perusahaan. Untuk mencapainya diperlukan pengembangan bisnis yang tepat berdasarkan kepada inovasi dan solusi yang tepat dalam rangkap penerapan perluasan usaha perusahaan. Dalam rangkap peningkatan inovasi dan solusi diperlukan peningkatan intelektual leader, peningkatan nilai perusahaan melalui strategi aliansi yaitu perluasan menuju pasar global melalui perluasan bisnis dan aliansi multinasional. Strategi arsitektur tersebut selanjutnya diterapkan dalam pengembangan sumber daya manusia dalam transformasi sumber daya manusia sesuai arsitektur yang ada sehingga dapat memenuhi kebutuhan sumber daya manusia yang tepat dalam menjalankan proses transformasi perusahaan. Dalam rangka peningkatan profit atau laba perusahaan perlu diterapkan bisnis model sebagai upaya peningkatan revenue atau pendapatan perusahaan sebagai dasar peningkatan revenue sebagai berikut :

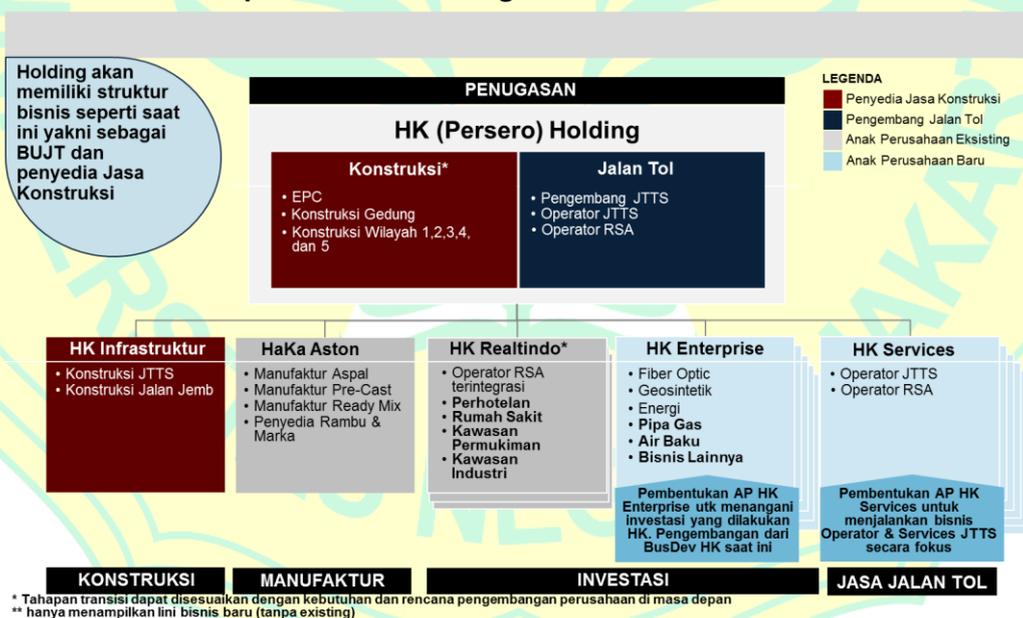


**Gambar 4.4 Model Bisnis Peningkatan Pendapatan dan Laba**

Dari gambaran diatas terdapat korelasi antara laba perusahaan dengan perluasan pendapatan usaha yaitu melalui metode strategi aliansi dengan berkolaborasi dengan korporasi atau usaha lain yang sejenis ataupun perluasan usaha, fokus pada pasar, fokus pada portofolio yang ada yaitu bidang bisnis konstruksi dan industry konstruksi serta perluasan usaha.

Dengan model bisnis yang ada PT Utama Karya (Persero) mengembangkan organisasi transformasi yang pengkajiannya dilakukan oleh konsultan professional dimana Induk Holding PT Utama Karya yang mendapatkan penugasan menjadi induk Holding dengan bisnis model pengembangan di anak perusahaannya sebagai berikut :

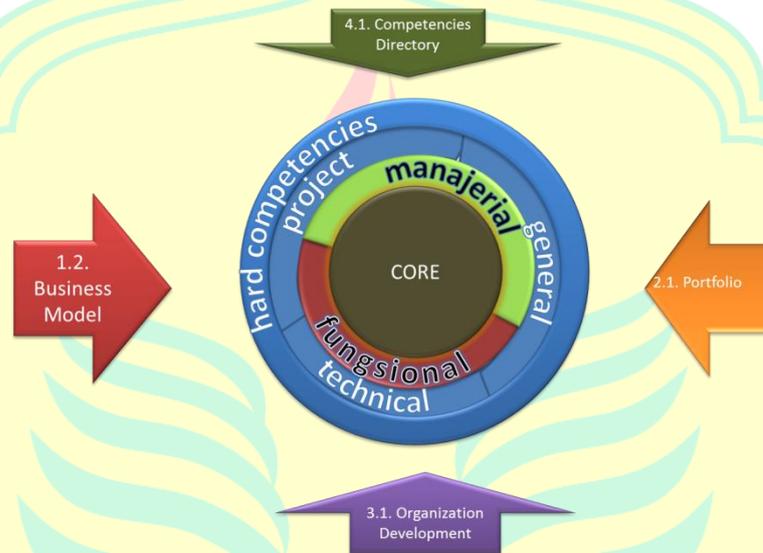
### Struktur Bisnis 5 tahun kedepan Konstruksi tetap berada di holding



**Gambar 4.5 Transformasi Organisasi Menjadi Perusahaan Holding**

Untuk dapat memenuhi model bisnis dengan transformasi organisasi tersebut diatas maka diperlukan perencanaan kebutuhan kompetensi karyawan untuk menjalankan proses bisnis dimaksud, dengan gambaran kebutuhan

kompetensi karyawan dalam kompetensi model dalam tiap unit bisnis baik itu dalam unit bisnis induk perusahaan, anak perusahaan atau unit bisnis divisi di dalamnya yang semuanya harus merupakan organisasi terintegrasi dalam organisasi holding perusahaan yang dapat digambarkan untuk kebutuhan kompetensi karyawan dalam kompetensi model sebagai berikut :



**Gambar 4.6 Kompetensi Model Transformasi SDM**

Berdasarkan model bisnis , pengembangan organisasi, portofolio yang diperlukan serta direktori kompetensi yang diperlukan maka dibentuk kompetensi model yang meliputi : Core kompetensi yang diperlukan untuk memenuhi bisnis model yang telah ditetapkan, dalam hal ini sesuai dengan transformasi yang ada maka core kompetensi adalah dalam bisnis pengembangan Jalan Tol Trans Sumatera. Core kompetensi terdiri dari kebutuhan level manajerial dan level fungsional di lapangan untuk penyelesaian pengembangan tol trans sumatera untuk memenuhi kebutuhan organisasi dalam bidang teknik, pelaksanaan proyek dan manajemen umum. Terhadap ketiga kebutuhan dalam organisasi tersebut perlu ditetapkan hard kompetensi yang diperlukan sebagai tolok ukur keberhasilan pembangunan dan pengoperasian

jalan tol trans Sumatera. Proses rekrutmen dan seleksi pemilihan karyawan menjadi hal yang sangat penting untuk mengisi tiap unit kerja dalam transformasi arsitektur sumber daya manusia.



**Gambar 4.7 Rekrutmen dan Seleksi kebutuhan karyawan**

Proses rekrutmen dan seleksi untuk memenuhi karyawan dilaksanakan dari eksternal yaitu berasal dari fresh graduate atau lulusan sarjana baru atau melalui ikatan dinas dengan memenuhi kriteria tertentu seperti kecerdasan, sikap, kepemimpinan dan personality yang sesuai. Sedangkan dalam proses internal untuk memenuhi jabatan tertentu ditetapkan melalui talen pool yang dimiliki perusahaan serta pengembangan karir yang ada. Dari hasil rekrutmen dan seleksi eksternal dan internal tersebut dilakukan asimilasi dan pengembangan melalui training yang sesuai dengan kebutuhan job yang diperlukan.

Berdasarkan proses transformasi arsitektur sumber daya manusia untuk memenuhi bisnis model yaitu perubahan bisnis dari perusahaan jasa konstruksi menjadi pengembang jalan tol khususnya jalan tol trans Sumatera tampak dengan jelas urutannya seperti di atas dimana saling terkait dan terintegrasi

antara visi dan misi serta nilai yang dimiliki perusahaan dengan keberhasilan pengembangan perusahaan khususnya keberhasilan pembangunan jalan tol trans Sumatera. Dari model sistem transformasi Arsitektur tersebut di atas ada 7 hal yang sangat penting untuk didalami lebih lanjut terkait dengan keberhasilan pengembangan jalan tol trans Sumatera yang secara detail akan dijelaskan masing-masing sub fokus dalam temuan studi kasus terlampir.

**a. Subfokus 1 Visi dan Misi Perusahaan**

Visi dan Misi Perusahaan sebelum tahun 2014 masih berkonsentrasi pada Bidang Jasa Konstruksi.

a. Visi awal Perusahaan:

“Menjadi Perusahaan Industri Konstruksi yang Handal dan Terkemuka.”

b. Misi awal Perusahaan:

“Meningkatkan nilai perusahaan di Bidang Industri Konstruksi secara professional dalam memenuhi harapan pemangku kepentingan.”

Setelah mendapat penugasan Pemerintah sesuai Perpres no. 100 tahun 2014 maka perusahaan melakukan penyesuaian Visi dan misi perusahaan sesuai dengan Keputusan Direksi PT Hutama Karya (Persero) Nomor: 126/KPTS/04/2016 Tanggal 13 Januari 2016 tentang: Perubahan Visi dan Misi PT Hutama Karya (Persero).

a) Visi baru Perusahaan:

**“Pengembang infrastruktur Terkemuka Indonesia”**

b) Misi baru Perusahaan:

a. Menyukseskan mandate pemerintah untuk membangun dan mengoperasikan Jalan Tol Trans Sumatera.

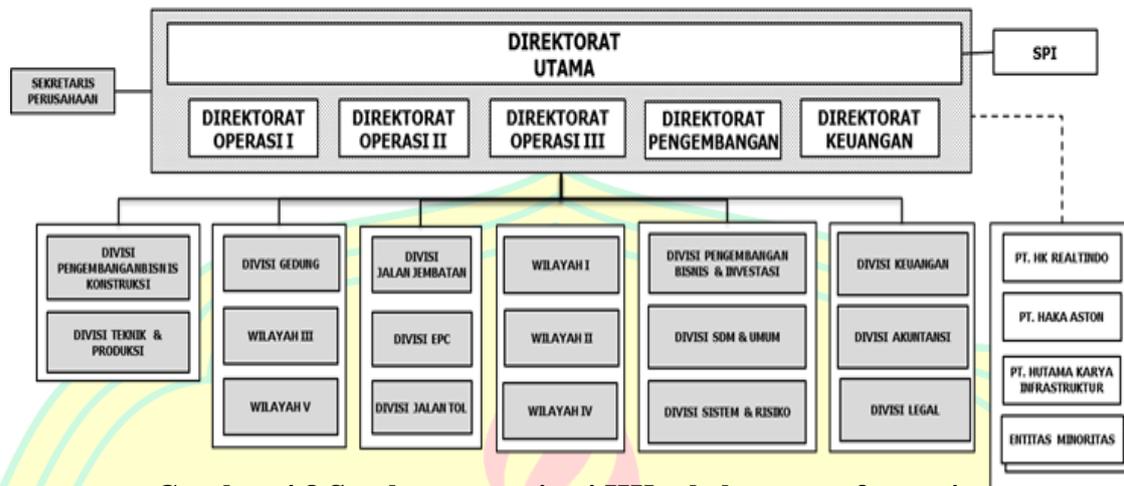
- b. Mengembangkan Multi Bisnis berbasis infrastruktur melalui usaha investasi, jasa, konstruksi, dan manufaktur yang mampu memberikan nilai tambah premium pada korporasi dan dalam rangka mempercepat pertumbuhan perekonomian Indonesia.
- c. Membangun kapasitas dan kapabilitas korporasi yang berkesinambungan melalui pemantapan *human capital* dan peningkatan *financial capital*.

Berdasarkan data di atas maka terjadi perubahan yang cukup besar untuk visi dan misi perusahaan dimana fokus tidak lagi hanya di bidang jasa konstruksi tetapi lebih pada pengembang infrastruktur dengan multi bisnisnya, sehingga lebih kompleks. Untuk itu diperlukan kapasitas dan kapabilitas perusahaan yang lebih besar khususnya dari sisi sumber daya manusianya.

#### **b. Subfokus 2 Pengembangan Organisasi**

Sebelum tahun 2014 organisasi perusahaan lebih menekankan pada bidang usaha jasa konstruksi, dalam hal ini portofolio bisnis lebih terpusat pada bisnis jasa konstruksi saja, seperti berikut:

### STRUKTUR ORGANISASI PT HUTAMA KARYA (Persero)



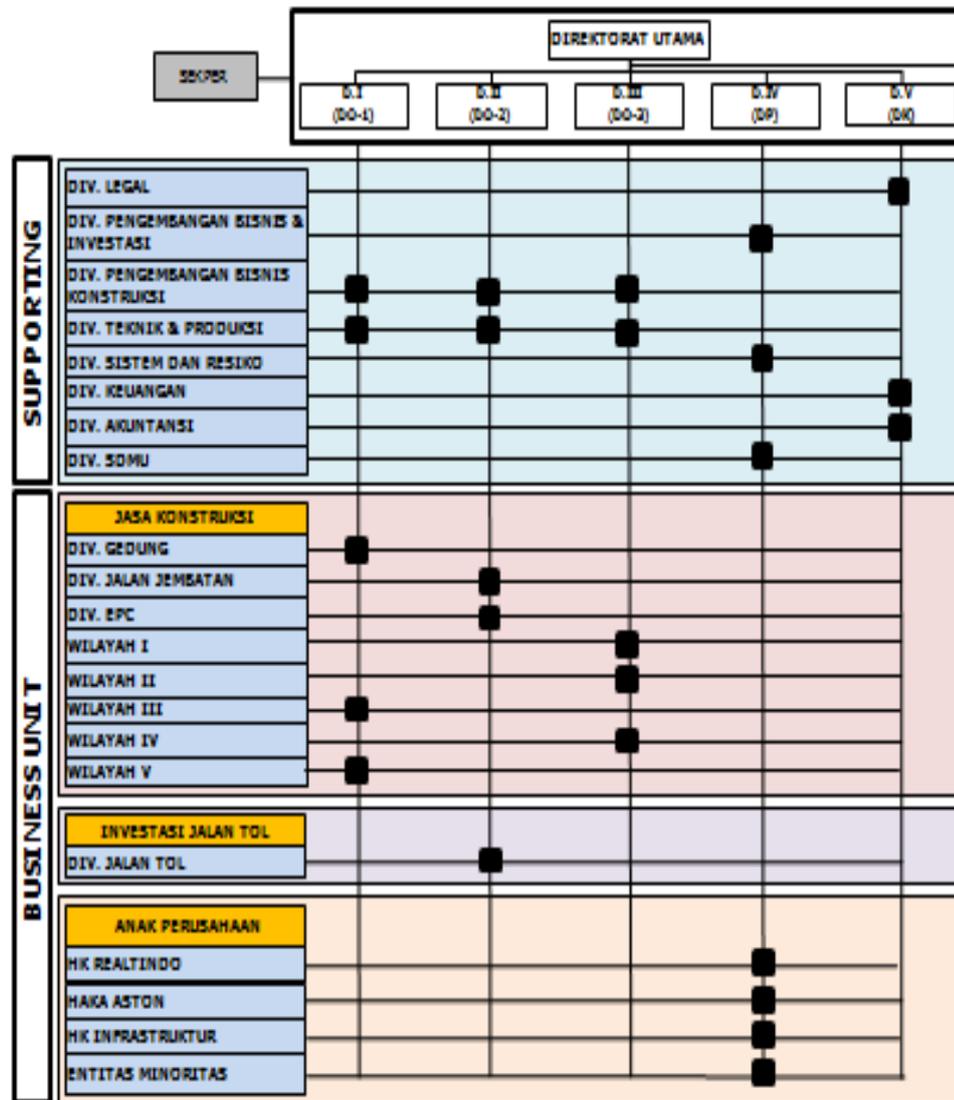
**Gambar 4.8 Struktur organisasi HK sebelum transformasi**

Setelah adanya penugasan dari pemerintah untuk pengembangan dan pengoperasian Jalan Tol Trans Sumatra maka organisasi berkembang menjadi lebih kompleks dimana dibentuk divisi khusus bidang pengembangan Jalan Tol dan divisi pengoperasian jalan tol serta didirikan anak perusahaan dalam bidang Jasa Konstruksi, yaitu PT. Hutama Karya Infrastruktur (HKI). Pengembangan organisasi baru menambah dua divisi baru, yaitu:

- 1) Divisi Pengembangan Jalan Tol yang bertugas dalam melaksanakan investasi dan pembangunan jalan tol baru di Trans Sumatra.
- 2) Divisi Operasi Jalan Tol yang bertugas untuk melaksanakan pengoperasian jalan tol di bawah kendali PT Hutama Karya (Persero).

Organisasi PT Hutama Karya dalam masa transformasi telah terjadi beberapa kali perubahan, tentu saja hal tersebut terkait dengan penyesuaian bisnis yang dijalankan dan melalui kajian yang tepat. Pada awal dibentuk divisi pengembangan jalan tol saja karena perusahaan belum memiliki konsesi jalan tol, tetapi setelah didapatkan konsesi Jalan Tol

Outer Ring Road Seksi S yaitu jalan tol yang menghubungkan Pondok Indah sampai dengan Kampung Rambutan di Jakarta Selatan sepanjang terlampir struktur organisasi pada awal transformasi tahun 2014.

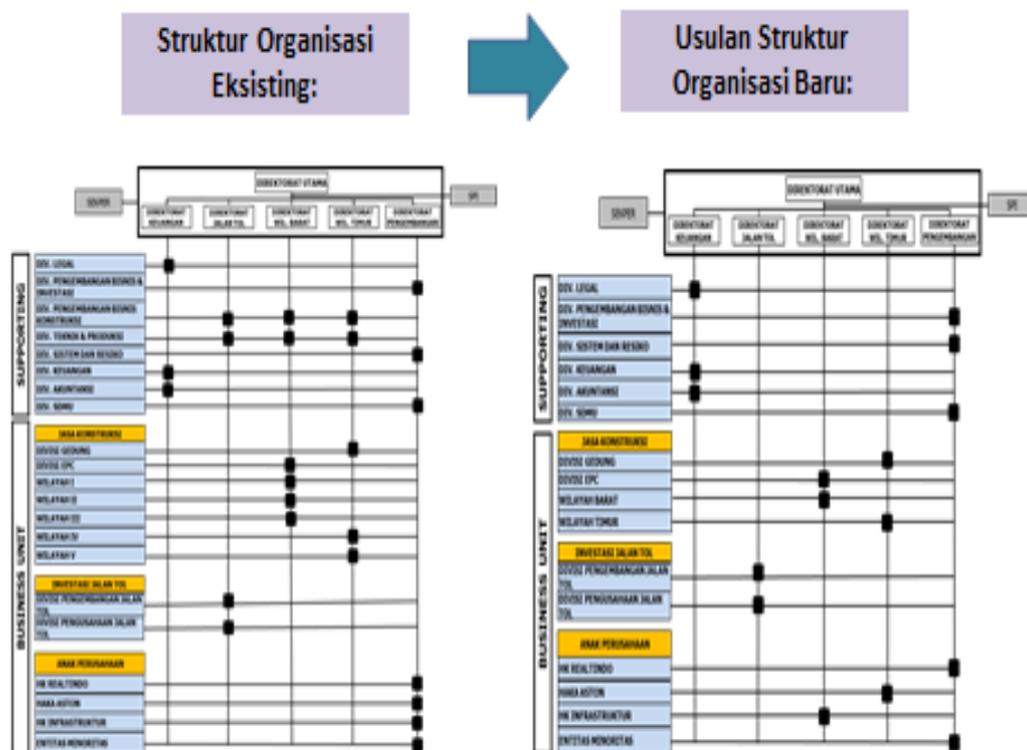


Gambar 4.9 Struktur Organisasi awal transformasi 2014

Dengan penambahan divisi baru dalam organisasi tentu saja memerlukan rekrutmen baru yang sesuai dengan Job deskripsi yang diperlukan dengan jenis kompetensi baru. Disamping pengembangan bidang investasi yang memerlukan keahlian tertentu untuk rekrutmen karyawan serta mengisi anak perusahaan bidang *property* serta bidang Jasa

konstruksi khususnya di anak perusahaan HK Infrastruktur. Pada tahun 2016 dilakukan lagi penyesuaian organisasi dalam rangka penyesuaian bisnis perusahaan dan lebih mengefektifkan dan membuat efisien organisasi dengan menggabungkan beberapa wilayah menjadi 2 (dua) wilayah yaitu wilayah Barat dan Timur sebagai berikut:

### Usulan Perubahan Struktur Organisasi Tingkat Direktorat & Unit Bisnis :



Gambar 4.10 Usulan perubahan organisasi Perusahaan tahun 2016

Dinamika perubahan struktur organisasi perusahaan dalam masa transformasi tentu saja memberikan angin segar perubahan dan dapat memberikan nilai positif dimana dengan perubahan karyawan akan lebih dipacu untuk mengembangkan potensi diri sehingga tidak ada lagi zona nyaman di perusahaan yang membuat karyawan tidak berkembang.

### c. Subfokus 3 Rekrutmen

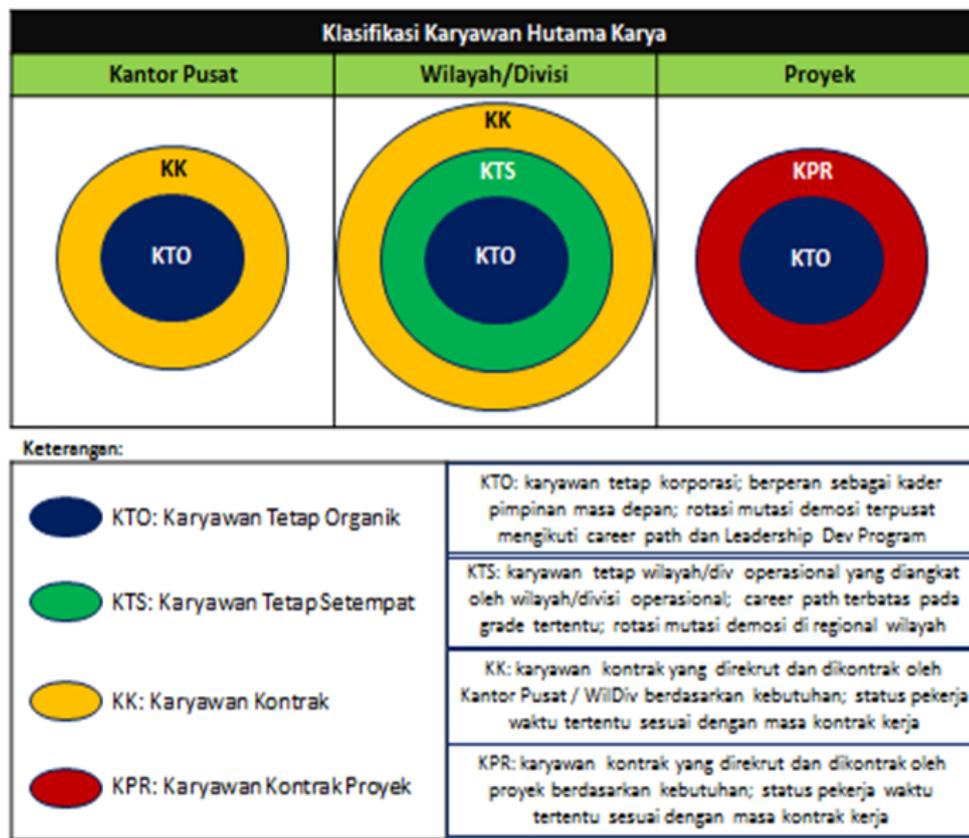
Sebelum penugasan Trans Sumatra, rekrutmen di PT Utama Karya (Persero) lebih menekankan pada perekrutan bidang Teknik khususnya bidang Teknik Sipil dan kebutuhan Engineering lainnya. Namun setelah adanya penugasan dan dikembangkan organisasi baru dengan penambahan unit kerja baru, rekrutmen tenaga lebih kompleks dimana rekrutmen lebih bersifat multi bisnis. Sehingga rekrutmen meluas pada bidang keahlian diluar teknik, termasuk untuk keuangan dan investasi, dan bidang-bidang lainnya. Untuk jalur rekrutmen kader dalam hal ini memenuhi jalur *managemen trainee* berikut:

| JALUR REKRUTMEN KADER (MANAGEMENT TRAINEE) |                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                            | Jalur Job Fair (Job Hunting)                                                                                                                                                                                                                                                 | Jalur Beasiswa                                                                                                                                                                                                                                               |
| Kerjasama Universitas                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kerjasama universitas berdasar Region sebagai <i>center of recruitment</i> di daerah</li> <li>- Saat ini: Career Center UGM Jogjakarta dan ITS Surabaya</li> <li>- Kedepan: Career Center Unsri Palembang dan UI Jakarta</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kerjasama dengan Fakultas Teknik, Ekonomi dan Hukum melalui surat ijin Rektorat</li> </ul>                                                                                                                          |
| Sasaran                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sasaran mahasiswa yang sudah wisuda / lulus sidang</li> </ul>                                                                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mahasiswa Semester 7</li> </ul>                                                                                                                                                                                     |
| Proses Seleksi                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Melalui Job Fair universitas dan Job Hunting langsung di Fakultas</li> <li>- Proses seleksi tes administrasi; Toefl; Akademik; Psikologi; Wawancara user dan Tes Kesehatan</li> </ul>                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Database dan <i>track record</i> pendidikan mahasiswa dari awal masuk s.d semester 7</li> <li>- Proses wawancara peminatan / talent serta komitmen</li> <li>- Proses review pada saat magang kerja (KKL)</li> </ul> |
| Persyaratan Prestasi                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Usia Maks. 24 tahun</li> <li>- IPK Min. 2,8</li> <li>- Univ. Terakreditasi A</li> </ul>                                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- IPK dari semester 1 s.d 7 min. 3.00</li> <li>- Memperoleh rekomendasi dari Dekan terkait prestasi Akademis maupun non-akademis</li> <li>- Lolos tes Psikologi dan Talenta</li> </ul>                                |

**Gambar 4.11 Jalur Rekrutment Kader (*Management Trainee*)**

Untuk perusahaan penempatan rekrutmen dalam perusahaan dikelompokkan dalam kebutuhan masing-masing bidang baik di kantor

pusat maupun di lingkungan anak perusahaan, dengan kelompok karyawan *organic* ataupun karyawan kontrak.



**Gambar 4.12 Kelompok Klasifikasi Karyawan**

Karyawan tetap organik adalah karyawan induk perusahaan yang diangkat di kantor pusat dan merupakan karyawan kader perusahaan yang akan menduduki posisi pimpinan perusahaan. Karyawan tetap setempat merupakan karyawan tetap di anak perusahaan yang diangkat di tingkat anak perusahaan. Karyawan kontrak adalah karyawan yang dikontrak baik di tingkat kantor pusat maupun di tingkat anak perusahaan untuk menjalankan aktivitas non pokok di perusahaan.

Karyawan kontrak proyek adalah karyawan yang direkrut dan dikontrak di tingkat proyek untuk jangka waktu tertentu untuk kebutuhan

penyelesaian proyek. Untuk klasifikasi karyawan dan status secara lengkap seperti dalam beberapa tabel berikut:

| KLASIFIKASI KARYAWAN HUTAMA KARYA (KORPORASI) |                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                    |                                                        |                                                                                                              |
|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Klasifikasi Karyawan                          | KTO<br>(Karyawan Tetap Organik)                                                                                                                                                   | KTS<br>(Karyawan Tetap Setempat)                                                                                                   | KK<br>(Karyawan Kontrak)                               | KPR<br>(Karyawan Kontrak Proyek)                                                                             |
| <b>Recruit (Pengadaan SDM)</b>                |                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                    |                                                        |                                                                                                              |
| Jenis Rekrutmen                               | Fresh Graduate & Pro-Hire                                                                                                                                                         | Fresh Graduate & Pro-Hire                                                                                                          | Pro-Hire                                               | Pro-Hire                                                                                                     |
| Metode Seleksi                                | Fresh Graduate; Universitas akreditasi A; Usia maks. 24 <sup>th</sup> ; Lolos seleksi Adm, potensi akademik, psikotes; toefl; wawancara HR dan user; tes kesehatan (standarisasi) | Fresh Graduate (potensi akademik; seleksi psikologi; wawancara user)<br><br>Pro-hire (Keahlian; seleksi psikologi; wawancara user) | Pro-hire (Keahlian; seleksi psikologi; wawancara user) | Tenaga terampil (keterampilan; wawancara user)<br><br>Pro-hire (Keahlian; seleksi psikologi; wawancara user) |
| Metode Rekrutmen                              | Management Trainee Program                                                                                                                                                        | Rekrutmen langsung                                                                                                                 | Rekrutmen langsung                                     | Rekrutmen langsung                                                                                           |
| Status Kepegawaian                            | Tetap Korporasi                                                                                                                                                                   | Tetap Unit                                                                                                                         | Kontrak unit                                           | Kontrak Proyek                                                                                               |
| Kontrak Kerja                                 | PKWT; Pengangkatan                                                                                                                                                                | PKWT; Pengangkatan                                                                                                                 | PKWT                                                   | Kontrak Waktu                                                                                                |
| Peluang menjadi Karyawan Organik              | Rekrutmen dan Tes KP                                                                                                                                                              | Ada; Lolos Seleksi Karyawan MT Korporasi atau Pro-Hire Organik                                                                     | Ada; Lolos Seleksi Karyawan Pro-Hire Organik           | Ada; Lolos Seleksi Karyawan Pro-Hire Organik                                                                 |

**Gambar 4.13 Klasifikasi Karyawan dari sisi Rekrutmen**

Dari tabel tersebut diatas untuk masing-masing klasifikasi karyawan telah ditetapkan jenis rekrutmen, metode seleksi, metode rekrutmen, status kepegawaian, kontrak kerja, peluang menjadi karyawan organik. Sehingga akan jelas apa dan bagaimana jenjang karir karyawan akan dibentuk dari sisi rekrutmennya. Terkait pengembangan karir, penempatan dan pelatihan & pengembangannya untuk masing-masing klasifikasi dibedakan sebagai berikut:

| Klasifikasi Karyawan Utama Karya |                                          |                                                                                                              |                              |                                  |
|----------------------------------|------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|----------------------------------|
| Klasifikasi Karyawan             | KTO<br>(Karyawan Tetap Organik)          | KTS<br>(Karyawan Tetap Setempat)                                                                             | KK<br>(Karyawan Kontrak)     | KPR<br>(Karyawan Kontrak Proyek) |
| Develop (Pengembangan SDM)       |                                          |                                                                                                              |                              |                                  |
| Career Path                      | Full Career Path;<br>Kader               | Career Path Terbatas;<br><br>Terbatas pada Grade tertentu yang ditetapkan korporasi                          | Tidak ada                    | Tidak Ada                        |
| Penempatan                       | Terpusat / seluruh wilayah operasional   | Regional wilayah operasional                                                                                 | Regional wilayah operasional | Proyek                           |
| Pelatihan & Pengembangan         | Leadership Dev Program; Silabus Training | Training Hard Skill; Sesuai kebutuhan<br><br>Dapat diikuti Program Training Korporasi (sesuai grade jabatan) | Sesuai kebutuhan             | Sesuai kebutuhan                 |

**Gambar 4.14 Pengembangan SDM**

Sementara untuk pola pensiun, remunerasi dan peluang promosi adalah sebagai berikut:

| Klasifikasi Karyawan Utama Karya |                                        |                                         |                          |                                  |
|----------------------------------|----------------------------------------|-----------------------------------------|--------------------------|----------------------------------|
| Klasifikasi Karyawan             | KTO<br>(Karyawan Tetap Organik)        | KTS<br>(Karyawan Tetap Setempat)        | KK<br>(Karyawan Kontrak) | KPR<br>(Karyawan Kontrak Proyek) |
| Engaging (Keterikatan Kerja SDM) |                                        |                                         |                          |                                  |
| Pola Pensiun                     | Manfaat Pasti                          | Iuran Pasti                             | Tidak Ada                | Tidak Ada                        |
| Remunerasi                       | Terpusat                               | Wilayah / Setempat                      | Sesuai Kontrak Kerja     | Sesuai Kontrak Kerja             |
| Peluang Promosi / Pengangkatan   | Terbuka                                | Terbatas                                | Terbatas                 | Terbatas                         |
| Penilaian Kinerja                | Terpusat; Terkait Remunerasi dan Karir | UnitKerja/ Setempat; Terkait Remunerasi | UnitKerja/ Setempat      | UnitKerja/ Setempat              |

**Gambar 4.15 Keterikatan SDM**

Terkait jenjang karir lebih utama adalah karyawan organik dengan jenjang karir tidak terbatas karena merupakan karyawan kader di perusahaan, dengan penilaian kinerja terpusat. Khusus untuk di Anak Perusahaan mengikuti aturan main sesuai dengan kelengkapan tabel berikut:

| Klasifikasi Karyawan Anak Perusahaan |                                                                                |                                     |                                  |                                          |
|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|----------------------------------|------------------------------------------|
|                                      | KTO<br>(Karyawan Tetap<br>Organik Korporasi)                                   | KTS<br>(Karyawan Tetap<br>Setempat) | KKAP<br>(Karyawan Kontrak<br>AP) | KPRAP<br>(Karyawan Kontrak<br>Proyek AP) |
| Jenis Rekrutmen                      | Fresh Graduate Kantor Pusat HK                                                 | Fresh Graduate & Pro-Hire           | Pro-Hire                         | Pro-Hire                                 |
| Metode Rekrutmen                     | Management Trainee Program                                                     | Program Rekrutmen AP                | Rekrutmen Langsung               | Rekrutmen langsung                       |
| Status Kepegawaian                   | Tetap Korporasi                                                                | Tetap Anak Perusahaan               | Kontrak Anak Perusahaan          | Kontrak Proyek Anak Perusahaan           |
| Kontrak Kerja                        | PKWT; Pengangkatan                                                             | PKWT; Pengangkatan                  | PKWT                             | Kontrak Waktu                            |
| Career Path                          | Career Path Korporasi                                                          | Career Path pada AP                 | Tidak ada                        | Tidak Ada                                |
| Penempatan                           | Seluruh Operasional Korporasi                                                  | Wilayah Operasional AP              | Wilayah Operasional AP           | Proyek                                   |
| Pelatihan & Pengembangan             | Korporasi dan Anak Perusahaan                                                  | Sesuai Silabis Pelatihan AP         | Sesuai kebutuhan                 | Sesuai kebutuhan                         |
| Pole Pensiun                         | Manfaat Pasti                                                                  | Dikelola AP                         | Tidak Ada                        | Tidak Ada                                |
| Remunerasi                           | Grade Pusat dan Penyesuaian Grade AP                                           | Sistem Remunerasi AP                | Sesuai Kontrak Kerja             | Sesuai Kontrak Kerja                     |
| Peluang Promosi / Pengangkatan       | Terbuka Korporasi dan AP                                                       | Terbuka pada AP                     | Terbatas                         | Terbatas                                 |
| Penilaian Kinerja                    | Mengikuti kebijakan AP; memberi laporan ke Pusat; Terkait Remunerasi dan Karir | Sistem Manajemen Kinerja AP         | UnitKerja/ Setempat              | UnitKerja/ Setempat                      |

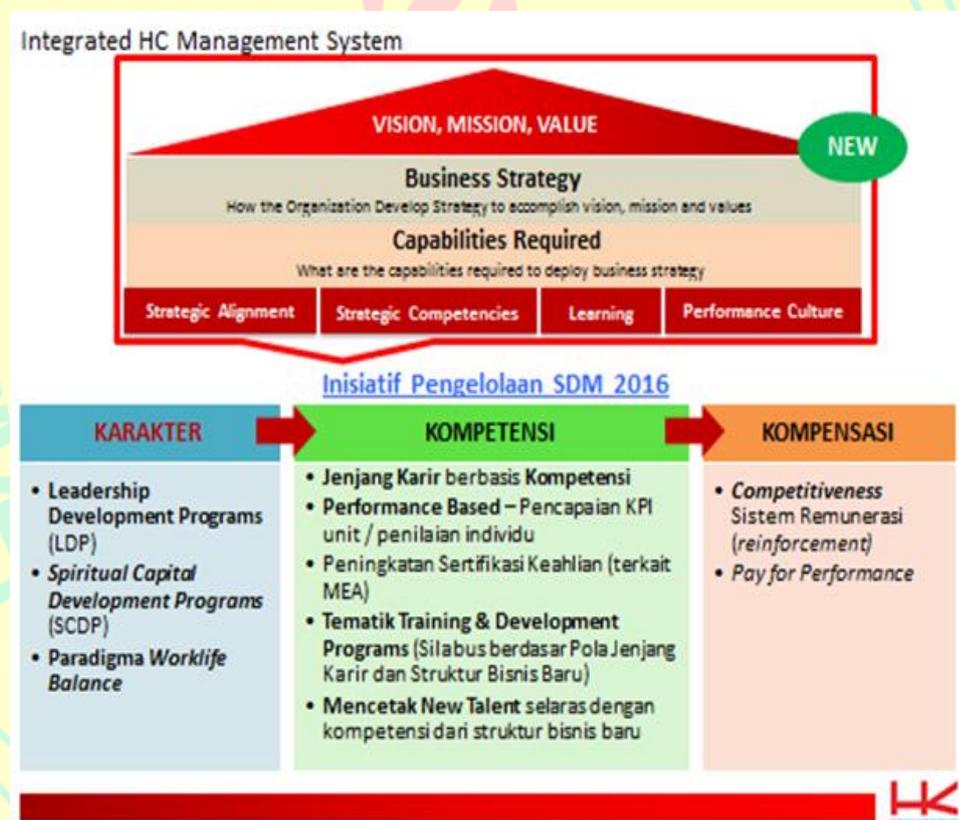
**Gambar 4.16** Klasifikasi karyawan anak perusahaan

Khusus di anak perusahaan yang saham kepemilikan lebih dari 50% maka pemberlakuan peraturan perusahaan dapat mengikuti induk perusahaan PT Utama Karya (Persero). Namun untuk Anak perusahaan dalam bentuk JV (*Joint Venture*) diperlukan kesepakatan dalam JV bersangkutan, bila porsi saham Perusahaan minoritas maka mengikuti pola dari perusahaan yang mayoritas.

#### **d. Subfokus 4 Pengembangan dan Pelatihan**

Sebelum transformasi dengan penugasan pemerintah tahun 2014 pengembangan dan pelatihan karyawan cenderung pada pengembangan dan pelatihan bidang jasa konstruksi saja tanpa memperhatikan faktor lain yaitu bidang investasi, bidang pengembangan industri konstruksi maupun multi bisnis lainnya. Angin perubahan membawa perubahan pula pada pola

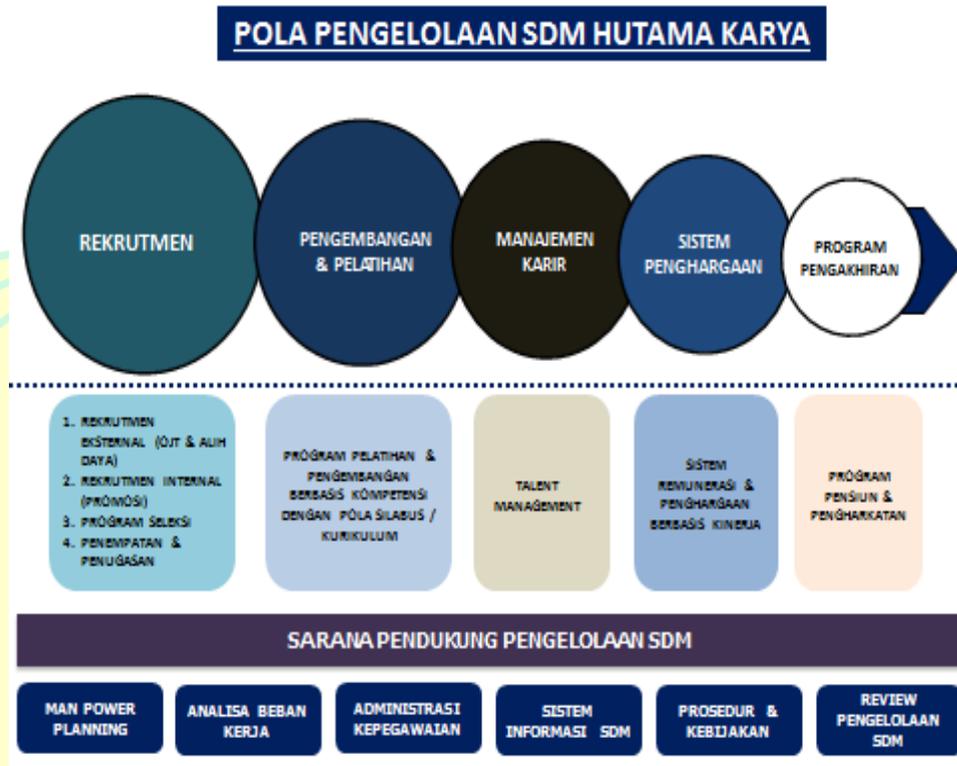
pengembangan dan pelatihan karyawan dalam transformasi sumber daya manusia di PT Utama Karya (Persero). Terkait organisasi baru dan kebutuhan rekrutmen dengan kompetensi karyawan yang lebih kompleks untuk pemenuhan multi bisnis, maka pengembangan dan pelatihan sudah tidak melulu pada bidang jasa konstruksi tetapi juga pada bidang industri konstruksi lainnya, missal bidang properti, bidang industri beton dan baja, bidang pengembangan investasi. Dengan pelatihan-pelatihan dan sertifikasi yang melengkapi bidang-bidang tersebut di atas.



**Gambar 4.17 Inisiatif Pengelolaan SDM**

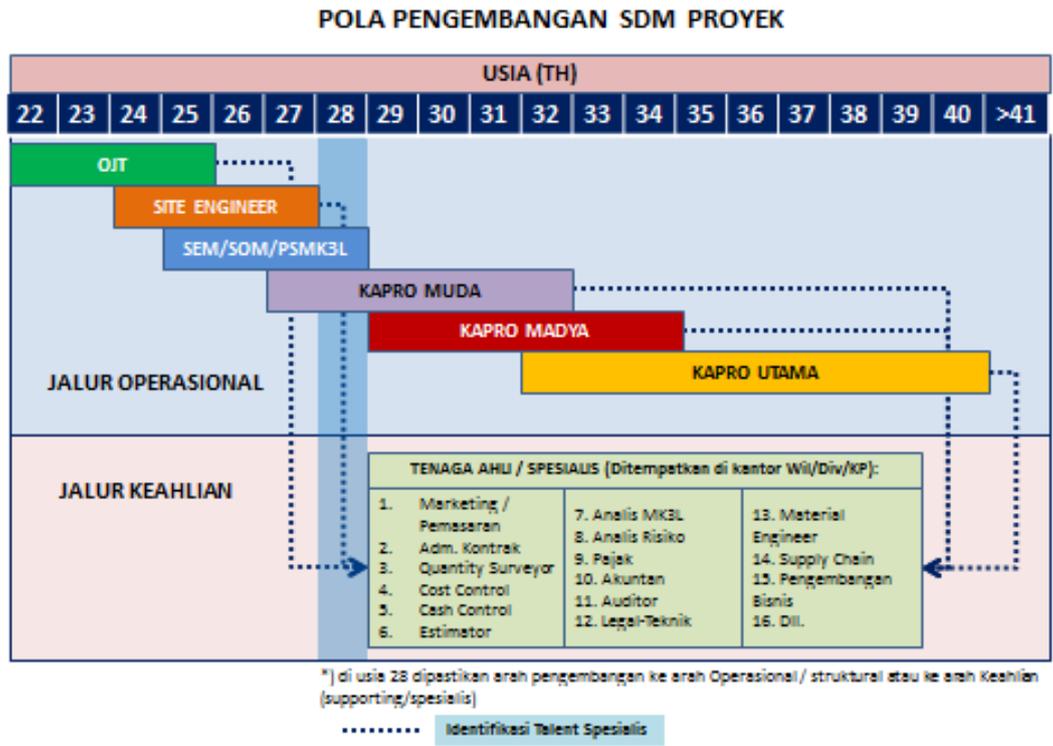
Dalam pelaksanaan pengembangan dan pelatihan karyawan yang merupakan bagian dari pengelolaan SDM Utama Karya, dimana program pengembangan dan pelatihan ini berbasis pada kompetensi, yaitu kompetensi yang dibutuhkan oleh perusahaan sesuai kebutuhan masing-

masing unit kerja, dengan mengedepankan kurikulum yang dibutuhkan oleh masing-masing karyawan disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan.



**Gambar 4.18 Pola Pengelolaan SDM Utama Karya**

Pola pengembangan dan pelatihan SDM memberikan jalur pelatihan tertentu sesuai bidang keahlian dan jalur operasional. Dalam jalur operasional ditetapkan untuk karyawan On Job Training (OJT) sampai dengan Kapro Utama. Sedangkan Jalur keahlian dikhususkan untuk tenaga ahli atau spesialis.



**Gambar 4.19 Pola Pengembangan SDM Proyek**

Dalam pelatihan untuk karyawan cakupan materi yang diberikan meliputi: Aspek legal, aspek Bisnis, aspek teknis dan aspek *quality*, hal ini khususnya terkait untuk pembangunan jalan tol, dimana Hutama Karya telah ditunjuk sebagai pengembang jalan tol khususnya jalan tol Trans Sumatra. Dalam pelaksanaan cakupan materi pelatihan untuk Personil Inti Proyek (PIP) khusus Proyek Konstruksi meliputi beberapa aspek, yaitu bidang aspek legal, aspek Bisnis, aspek Teknis dan aspek *quality*.

| Cakupan Materi Pelatihan PIP Khusus Proyek Konstruksi |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A. Aspek Legal                                        | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Administrasi Kontrak dan Dispute proyek</li> <li>2. Pedoman Tata Kelola Proyek</li> <li>3. Manajemen Risiko</li> <li>4. Respon Kontrak terhadap perubahan</li> <li>5. Proses pengelolaan klaim</li> </ol>                                                                                                                                            |
| B. Aspek Bisnis                                       | <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Laporan Keuangan Proyek dan FINON, meliputi :               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Laporan Laba/Rugi</li> <li>2. Cash Flow</li> <li>3. Neraca</li> <li>4. Pengelolaan Perpajakan</li> </ol> </li> <li>b. Sistem pengadaan dan optimalisasi sistem pendanaan proyek dan sistem informasi SIPP Proyek selesai (PHO/FHO).</li> </ol> |
| C. Aspek Teknis                                       | Metode Kerja Meliputi : <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Instruksi Kerja</li> <li>2. Planning &amp; Scheduling</li> <li>3. Struktur Organisasi Proyek.</li> <li>4. RAB (Rencana Anggaran &amp; Biaya Proyek).</li> <li>5. Review Design</li> </ol>                                                                                                                                    |
| C. Aspek Quality                                      | Sistem manajemen mutu dan K3L                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

**Gambar 4.20 Cakupan Materi Pelatihan PIP Proyek Konstruksi**

Dalam pelatihan personil inti Proyek yang dibekali dengan keempat aspek tersebut diatas dilakukan juga talen assesment dan pelatihan sehingga diperoleh potensial kandidat untuk Personil Inti Proyek, yang nanti menjadi personil inti dalam aktifitas kegiatan proyek.

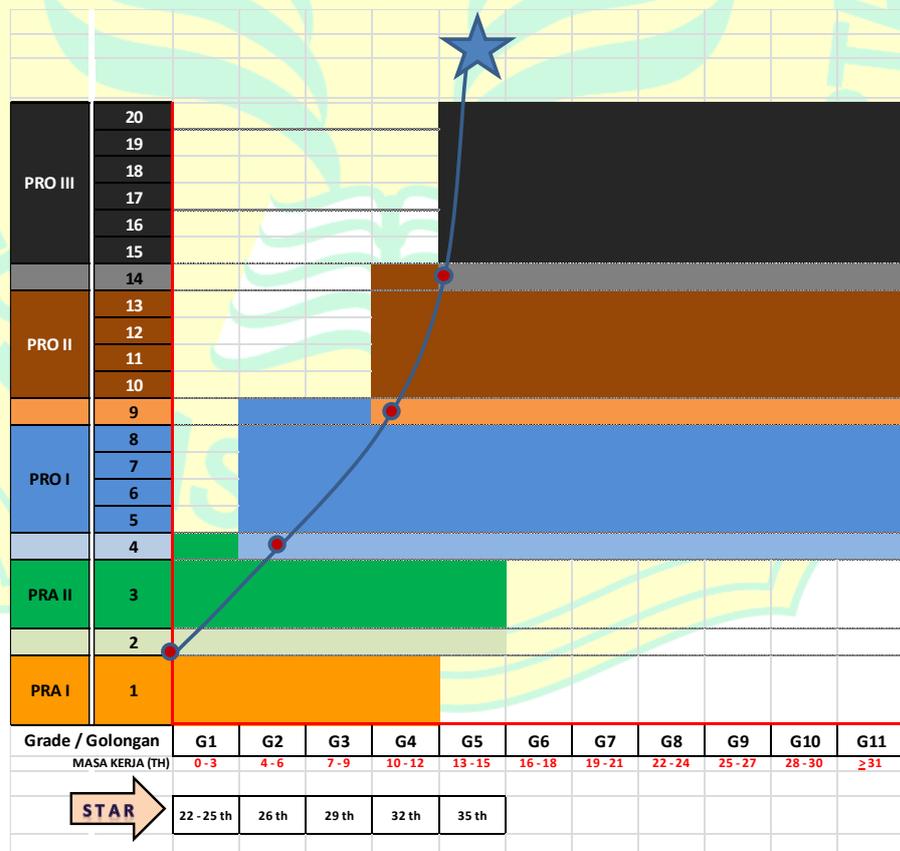
#### **e. Subfokus 5 Manajemen Karir**

Karir karyawan PT Hutama Karya (Persero) sebelum pelaksanaan transformasi lebih cenderung lama karena keterbatasan posisi dimana sektor bisnis hanya satu pada bidang Jasa Konstruksi saja. Banyak karyawan dengan masa kerja lebih dari 10 tahun yang tidak mendapatkan jenjang karir yang pasti karena keterbatasan posisi level manajerial. Ini tentu saja membuat banyak karyawan kurang termotivasi dan hanya bekerja sekedar memenuhi tuntutan pekerjaan sehari-hari tanpa motivasi meningkatkan prestasi.

Setelah dimulainya transformasi pada tahun 2014 karir karyawan menjadi lebih luas, dengan pengembangan organisasi, maka karyawan dapat

berkarir di Divisi baru ataupun di anak perusahaan dengan jenjang karir yang lebih terarah sesuai dengan *talent pool* yang dimiliki. Melalui assessment dan pembentukan jenjang kepangkatan dan karir yang baru. Pada masa sebelum 2014 jenjang karir masih pada satu sumbu dimana senioritas akan menjadi pegang peran utama, dalam masa karir maka kenaikan dapat bersifat otomatis sehingga jenjang tertinggi akan mudah didapat, namun pada saat sekarang sudah dilakukan perubahan dengan sistem grading, sehingga kompetensi dan kemampuan karyawan menjadi peran utama dalam peningkatan jenjang karir karyawan.

Pada Jalur karir telah dilakukan usulan jalur karir baru menjadi satu sumbu dimana kompetensi menjadi salah satu faktor utama disamping waktu dan pengalaman kerja.



Gambar 4.21 Jenjang karir yang ditetapkan untuk karyawan

Pada tabel di atas Grade seseorang menunjukkan tingkat keahlian atau kompetensi seseorang diukur terhadap kemampuan serta jabatan yang diemban. Grade seseorang dinilai berdasarkan kapasitas kerjanya serta penilaian KPI di unit kerja maupun KPI (*Key Performance Indicator*) Individu, sehingga bila seseorang dengan nilai KPI tinggi dan luar biasa dapat meningkat dengan cepat untuk grade nya disertai jenjang jabatannya. Sedangkan golongan menunjukkan lama kerja di perusahaan mulai diangkat sebagai karyawan tetap sampai dengan masa pensiun.

| KLASIFIKASI |    | FUNGSIONAL | OPERASIONAL                | STRUKTURAL | ANAK PERUSAHAAN   | KUALIFIKASI PENDIDIKAN                                                    | KEAHLIAN / SERTIFIKASI | PENGALAMAN                                         |
|-------------|----|------------|----------------------------|------------|-------------------|---------------------------------------------------------------------------|------------------------|----------------------------------------------------|
| PRO III     | 20 | AHLI UTAMA | KAPRO UTAMA                | GM         | DIREKSI/KOMISARIS | MIN. S1 TEKNIK / NON TEKNIK / SEDERAJAT DIUTAMAKAN S2 TEKNIK / NON TEKNIK | AHLI UTAMA             | Min. berkecimpung dalam profesi keahlian > 8 tahun |
|             | 19 |            |                            |            |                   |                                                                           |                        |                                                    |
|             | 18 |            |                            |            |                   |                                                                           |                        |                                                    |
|             | 17 |            |                            |            |                   |                                                                           |                        |                                                    |
|             | 16 |            |                            |            |                   |                                                                           |                        |                                                    |
|             | 15 | PJ         |                            |            |                   |                                                                           |                        |                                                    |
| PRO II      | 13 | AHLI MADYA | KAPRO MADYA / SITE MANAGER | SM         | SM AP             | MIN. S1 TEKNIK / NON TEKNIK / SEDERAJAT DIUTAMAKAN S2 TEKNIK / NON TEKNIK | AHLI MADYA             | Min. berkecimpung dalam profesi keahlian > 6 tahun |
|             | 12 |            |                            |            |                   |                                                                           |                        |                                                    |
|             | 11 |            |                            |            |                   |                                                                           |                        |                                                    |
|             | 10 | PJ         |                            |            |                   |                                                                           |                        |                                                    |
| PRO I       | 8  | AHLI MUDA  | KAPRO MADYA / SITE MANAGER | MANAGER    | MANAGER AP        |                                                                           | AHLI MUDA              | Min. berkecimpung dalam profesi keahlian > 4 tahun |
|             | 7  |            |                            |            |                   |                                                                           |                        |                                                    |
|             | 6  |            |                            |            |                   |                                                                           |                        |                                                    |
|             | 5  | PJ         |                            |            |                   |                                                                           |                        |                                                    |
| PRA II      | 3  | OFFICER    | SITE MGR/PELAKSANA         | OFFICER    | OFFICER AP        | MIN. S1 TEKNIK / NON TEKNIK / SEDERAJAT                                   | AHLI PRATAMA           | Min. berkecimpung dalam profesi keahlian > 2 tahun |
|             | 2  | PJ         |                            |            |                   |                                                                           |                        |                                                    |
| PRA I       | 1  | STAF       | STAF                       | STAF       | STAF AP           |                                                                           |                        |                                                    |

**Gambar 4.22 Pola pemodelan karir HK tahun 2014**

Dalam pola pemodelan karir dikelompokkan dalam karir Fungsional, Operasional, struktural dan Anak perusahaan. Dengan tingkat klasifikasi sesuai Grade yang harus dipenuhi serta Kualifikasi pendidikan dan keahlian tertentu termasuk pangalaman yang harus dimiliki.

|             |          | SILABUS PELATIHAN / PENGEMBANGAN |                                                                                           |                                                     |                                     |                                                             |                            |
|-------------|----------|----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------|----------------------------|
| KLASIFIKASI | KEAHLIAN | TEKNIK                           | NON-TEKNIK                                                                                | LEADERSHIP                                          | MANAJERIAL                          | TEKNIKAL                                                    |                            |
| PRO III     | 20       | LEADERSHIP                       | LEADERSHIP DEVELOPMENT PROGRAM (UTAMA)                                                    |                                                     | LEADERSHIP DEV PROGRAM (TOP LEADER) | PENYEGARAN & KNOWLEDGE SHARING KAPRO UTAMA / MADYA          | PELATIHAN TEKNIS (REGULAR) |
|             | 19       |                                  |                                                                                           |                                                     |                                     |                                                             |                            |
|             | 18       |                                  |                                                                                           |                                                     |                                     |                                                             |                            |
|             | 17       |                                  |                                                                                           |                                                     |                                     |                                                             |                            |
|             | 16       |                                  |                                                                                           |                                                     |                                     |                                                             |                            |
| PRO II      | 13       | LEADERSHIP                       | LEADERSHIP DEVELOPMENT PROGRAM (MADYA)                                                    |                                                     | LEADERSHIP DEV PROGRAM (LEADER)     | PENYEGARAN & KNOWLEDGE SHARING KAPRO UTAMA / MADYA          | PELATIHAN TEKNIS (REGULAR) |
|             | 12       |                                  |                                                                                           |                                                     |                                     |                                                             |                            |
|             | 11       |                                  |                                                                                           |                                                     |                                     |                                                             |                            |
|             | 10       |                                  |                                                                                           |                                                     |                                     |                                                             |                            |
|             | 9        |                                  |                                                                                           |                                                     |                                     |                                                             |                            |
| PRO I       | 8        | MANAJERIAL                       | FINANCE FOR NON-FINANCE (FINON)                                                           | SERTIFIKASI KEAHLIAN BIDANG                         | NEGOTIATION & COMMUNICATION SKILL   | SERTIFIKASI PROJECT MANAGEMENT KAPRO MUDA                   | PELATIHAN TEKNIS (REGULAR) |
|             | 7        |                                  | SERTIFIKASI KEAHLIAN MUDA                                                                 | TEKNIK PENGAMBILAN KEPUTUSAN                        |                                     |                                                             |                            |
|             | 6        |                                  | LEADERSHIP DEVELOPMENT PROGRAM (MUDA)                                                     | LEADERSHIP DEVELOPMENT PROGRAM (MUDA)               |                                     |                                                             |                            |
|             | 5        |                                  | TEKNIK PENGAMBILAN KEPUTUSAN                                                              |                                                     |                                     |                                                             |                            |
|             | 4        |                                  | PENGETAHUAN TEKNIS (SPESIFIK, SERTIFIKASI KETERAMPILAN, LEADERSHIP DEV PROGRAM (PRATAMA)) |                                                     |                                     |                                                             |                            |
| PRA II      | 3        | MANAJERIAL                       | PENGETAHUAN TEKNIS (SPESIFIK, SERTIFIKASI KETERAMPILAN, LEADERSHIP DEV PROGRAM (PRATAMA)) |                                                     | PELATIHAN MANAJERIAL (REGULAR)      | PELATIHAN PERSONIL INTI PROYEK, BASIC ADKON (ENGINEER MUDA) | PELATIHAN TEKNIS (REGULAR) |
|             | 2        |                                  | PENGETAHUAN TEKNIS & METODE KERJA                                                         |                                                     |                                     |                                                             |                            |
| PRA I       | 1        | TEKNIKAL                         | PENGETAHUAN DASAR TEKNIS                                                                  | PENGETAHUAN DASAR TEKNIS (SESUAI JOB FAMILY/BIDANG) | LEADERSHIP DEV PROGRAM (BASIC)      | PELATIHAN TEKNIS (REGULAR)                                  | PELATIHAN TEKNIS (REGULAR) |
|             |          |                                  |                                                                                           | GOALS & VALUES :                                    | SUKSESI                             | GOOD LEADER & NEGOSIATOR                                    | TENAGA AHLI                |

**Gambar 4.23 Silabus Pelatihan/Pengembangan**

Dalam silabus pelatihan dan pengembangan keahlian dikelompokkan dalam 3 kelompok utama sesuai dengan Jenjang grade dan jabatan karyawan, yaitu meliputi:

- 1) Teknikal, yaitu jenjang di awal mulai diangkat sebagai karyawan tetap dimana karyawan lebih diprioritaskan pada grade untuk keahlian teknis tertentu, dalam hal tersebut ditetapkan silabus yang banyak terkait dengan keahlian teknikal sesuai yang dibutuhkan.
- 2) Manajerial, dalam jenjang ini karyawan sudah meningkat pada jenjang kemampuan memimpin unit kerja dari yang skala kecil sampai dengan skala menengah. Sehingga porsi teknikal yang diperlukan lebih sedikit daripada porsi manajerial, sehingga silabus pelatihan pun lebih ditekankan pada porsi manajerial.
- 3) *Leadership*, pada jenjang ini seorang karyawan sudah memegang top manajemen atau eselon 1 di perusahaan untuk tingkat Kepala Divisi, Direksi

anak perusahaan. Sehingga prioritas ditekankan kepada kemampuan leadership yang ditunjang kemampuan manajerial dan ketrampilan yang memadai.

#### f. Subfokus 6 Sistem Penghargaan.

Perubahan sistem penghargaan di Perusahaan dari masa sebelum dan sesudah transformasi cukup menggembirakan. Sebelum transformasi komitmen perusahaan dalam menekankan penghargaan dan sanksi masih belum optimal, sistem yang dijalankan belum mengacu pada performance manajemen, sehingga karyawan dengan prestasi baik belum terakomodir dalam suatu sistem penghargaan. Setelah masa transformasi penekanan terhadap *performance* hasil pelaksanaan pekerjaan mendapat penilaian khusus dengan diterapkannya sistem KPI (*Key Performance Indicator*) baik KPI unit kerja maupun KPI Individu.

Dengan komitmen manajemen untuk melaksanakan sistem penghargaan dan sanksi ini dapat meningkatkan motivasi karyawan untuk lebih berprestasi dan ini ditunjukkan dalam hasil survey keterikatan dan kepuasan karyawan. Di PT Hutama Karya (Persero) penghargaan ditetapkan di dalam buku *Reward and Penalty*. Dimana setiap karyawan berhak mendapat penghargaan baik berupa materi maupun non materi seperti bonus ataupun penghargaan jenjang kepangkatan. Tingkat penghargaan disesuaikan dengan pencapaian prestasi yang telah dicapai oleh karyawan yang tentu saja didasarkan pada penilaian karyawan maupun pada tingkat KPI (*Key Performance Indicator*) yang dicapai. Sedang untuk *Penalty* ditetapkan juga berdasarkan tingkat kesalahan atau penerapan sanksi sesuai dengan tingkat

kesalahan yang dilakukan. Dengan ada keseimbangan antara penghargaan dan *penalty* ini tentu saja dapat memberikan rasa keadilan bagi setiap karyawan di perusahaan

**g. Subfokus 7 Program Pengakhiran/Pensiun.**

Program pengakhiran atau pensiun di PT Utama Karya (Persero) masih mengacu pada penyertaan keanggotaan pada dana pensiun. Dalam pola pensiun dibedakan antara manfaat pasti dan iuran pasti. Dalam manfaat pasti. Program pensiun manfaat pasti (PPMP) merupakan program pensiun yang menetapkan rumus tertentu atas manfaat yang akan diterima oleh peserta ketika sudah mencapai usia pensiun.

Pada program pensiun ini, perusahaan dana pensiun umumnya akan mempertimbangkan masa kerja dan besaran gaji atau penghasilan karyawan. PPMP hanya dapat diselenggarakan oleh DPPK saja. Setiap DPPK bisa saja memiliki formula atau rumus yang berbeda untuk menetapkan iuran. Secara umum rumus yang berbeda untuk menetapkan iuran. Dimana secara umum iuran yang ditetapkan perusahaan dalam program ini adalah 2,5 % kali masa kerja kali gaji pokok.

Dengan nilai presentasi yang ditetapkan bisa berbeda tergantung iuran yang ditetapkan. Iuran ini tidak sepenuhnya ditanggung oleh karyawan, diperusahaan PT Utama Karya ditetapkan besaran 14,5% terhadap gaji pokok karyawan dimana 9,5% ditanggung oleh perusahaan dan 5% ditanggung oleh karyawan sendiri. Program pensiun iuran Pasti (PIIP) adalah program pensiun yang iurannya ditetapkan sesuai peraturan dana pensiun dengan manfaat berupa keseluruhan iuran beserta hasil

pengembangan atau investasinya. Iuran pasti lebih menguntungkan perusahaan pemberi kerja karena tidak berkewajiban membayar manfaat pensiun di masa lalu jika terjadi kenaikan upah.

Terkait dengan iuran ditanggung oleh peserta sendiri, pemberi kerja atau keduanya dengan segala risiko investasi ditanggung sendiri oleh pesertanya, perusahaan tidak berkewajiban mengganti kerugian apabila investasi yang dipilih peserta merugi. Karyawan kontrak tidak diberlakukan pensiun karena ditetapkan dalam masa kontrak apakah satu tahunan atau dua tahunan yang biasanya tergantung pada masa kontrak pelaksanaan proyek. Untuk remunerasi khusus karyawan organik penggajian dilakukan terpusat sementara non organik dilakukan di masing-masing unit kerjanya.

Perubahan nilai pensiun menjadi perubahan yang membedakan antara masa sebelum transformasi dengan masa sesudahnya. Support perusahaan terhadap dana pensiun juga menjadi lebih baik dan bagi karyawan yang akan pensiun juga diberikan pelatihan khusus kewirausahaan yang dapat menjadi bekal saat memasuki masa pensiun sehingga dapat memutarakan uang pensiunnya dengan baik tidak hilang atau mengalami kerugian. Transformasi arsitektur sumber daya manusia di PT Hutama Karya (Persero) membawa perubahan-perubahan yang cukup fundamental dan tentu saja hal ini dilakukan dengan perencanaan yang matang bahkan bekerja sama dengan konsultan yang ahli di bidangnya sehingga dapat berhasil guna dan tepat sasaran.

### 3. Pembahasan temuan penelitian

Pembahasan temuan penelitian sesuai dengan fokus dan subfokus penelitian merupakan interpretasi atau verifikasi temuan dengan menghubungkan dengan konsep-konsep dan teori yang ada. Berdasarkan pengelolaan dan transformasi sumber daya manusia yang dimulai dari tahun 2014 dengan telah diterbitkannya penugasan pemerintah sesuai Permen 100 tahun 2014 kepada PT Utama Karya (Persero) dan berjalan dalam masa transformasi dari tahun 2015 sampai dengan 2018 terdapat korelasi positif antara proses transformasi sumber daya manusia yang didasari pada ketujuh sub fokus di atas dengan tingkat kepuasan dan keterikatan karyawan dibandingkan dengan hasil kinerja perusahaan yang tercermin pada tingkat pertumbuhan perusahaan. Sesuai dengan perkembangan industry 4.0 pada saat ini dimana teknologi digital menjadi sangat diperlukan, maka dalam pelaksanaan transformasi SDM dan penelitian ini menerapkan sistem digital yaitu dengan melaksanakan sistem survey dengan menggunakan teknologi digital yaitu melalui penyebaran kuesioner survey dengan teknologi internet sehingga dapat dibuka oleh setiap karyawan di seluruh pelosok tanah air dengan mudah dan dengan menggunakan telepon genggam yang dimiliki.

#### a. Hasil Survey Keterikatan dan Kepuasan Karyawan.

Dari hasil survey yang dilakukan kepada karyawan perusahaan PT Utama Karya (Persero) Tingkat kepuasan dan keterikatan karyawan dari tahun 2015 sampai dengan tahun 2018 menunjukkan peningkatan yang cukup baik, dimana dari tahun ke tahun selalu terjadi perbaikan tingkat keterikatan karyawan dan juga tingkat kepuasan karyawan. Ini menandakan

bahwa Transformasi Sumber Daya Manusia di PT Utama Karya (Persero) memberikan kontribusi yang positif dalam hal meningkatkan keterikatan karyawan kepada perusahaan maupun meningkatkan nilai kepuasan karyawan perusahaan. Terkait dengan Keterikatan karyawan ditemukan peningkatan yang menunjukkan:

- 1) Karyawan memahami harapan perusahaan terhadap hasil kerja mereka, menunjukkan indikator akuntabilitas karyawan.
- 2) Karyawan memiliki perlengkapan kerja yang memadai, menunjukkan dukungan peralatan dari perusahaan.
- 3) Karyawan mendapat kesempatan berkreasi di tempat kerja, menunjukkan indikator pencapaian prestasi karyawan.
- 4) Karyawan mendapat apresiasi di tempat kerja, menunjukkan indikator penghargaan kinerja pada karyawan.
- 5) Kepedulian atasan kepada bawahan, menunjukkan indikator *Team Leadership*.
- 6) Perusahaan memberikan pelatihan yang sistematis pada karyawan, sebagai indikator pengembangan karyawan.
- 7) Saran dan pemikiran karyawan terakomodasi dengan baik sehingga dapat meningkatkan rasa memiliki pada perusahaan, menunjukkan indikator komitmen organisasi.
- 8) Karyawan merasakan bahwa apa yang dikerjakan sehari-hari sangat erat kaitannya terhadap pencapaian tujuan perusahaan, sebagai indikator keselarasan dengan organisasi.

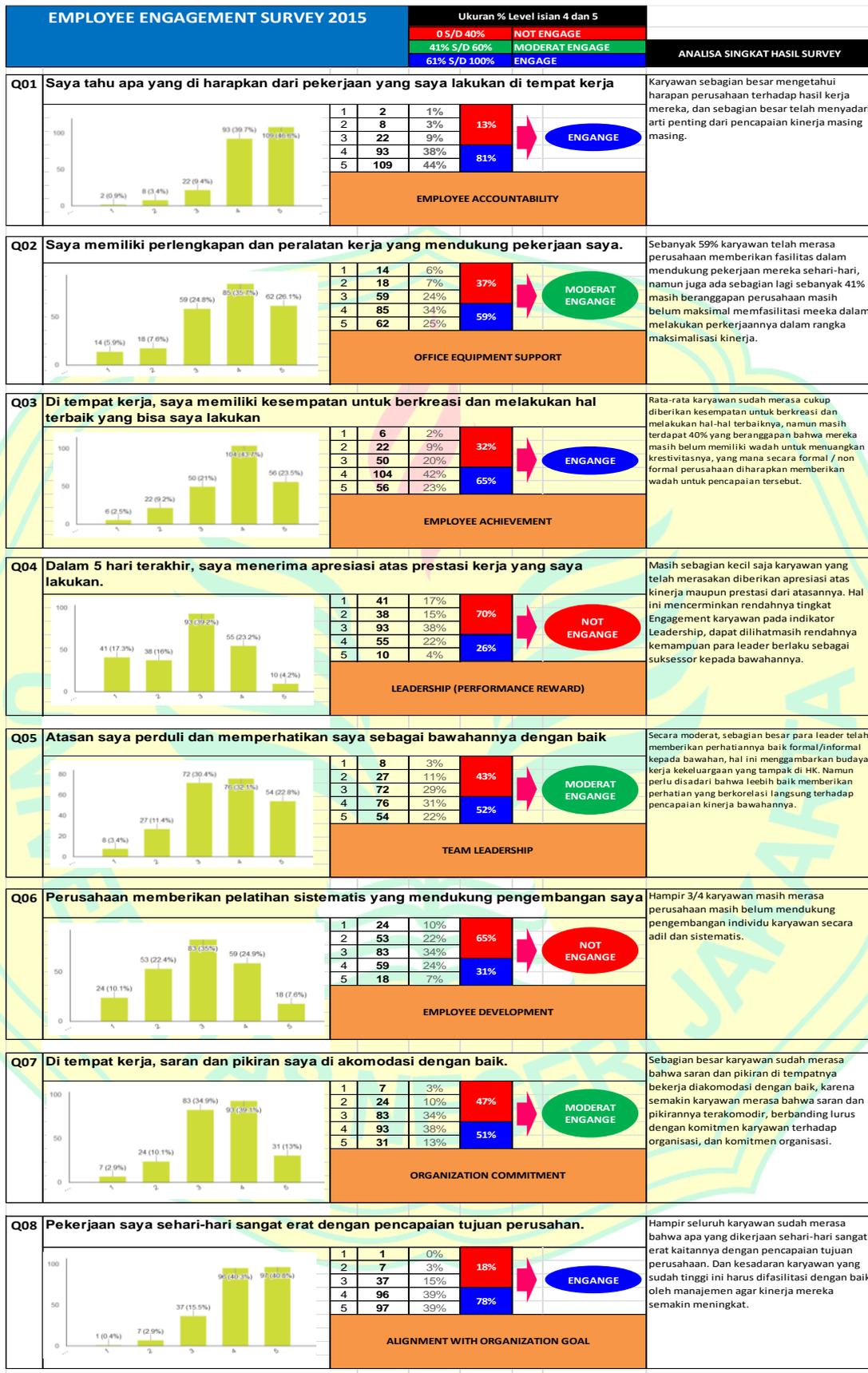
Berdasarkan 8 indikator survey di atas menunjukkan transformasi sumber daya manusia di PT Utama Karya (Persero) menekankan pada

keterikatan karyawan pada perusahaan dengan memperhatikan faktor-faktor akuntabilitas, dukungan perusahaan pada karyawan, pencapaian prestasi karyawan, penghargaan kinerja, team leadership, pengembangan karyawan, komitmen organisasi dan keselarasan organisasi yang tertuang dalam tabel pertanyaan berikut:

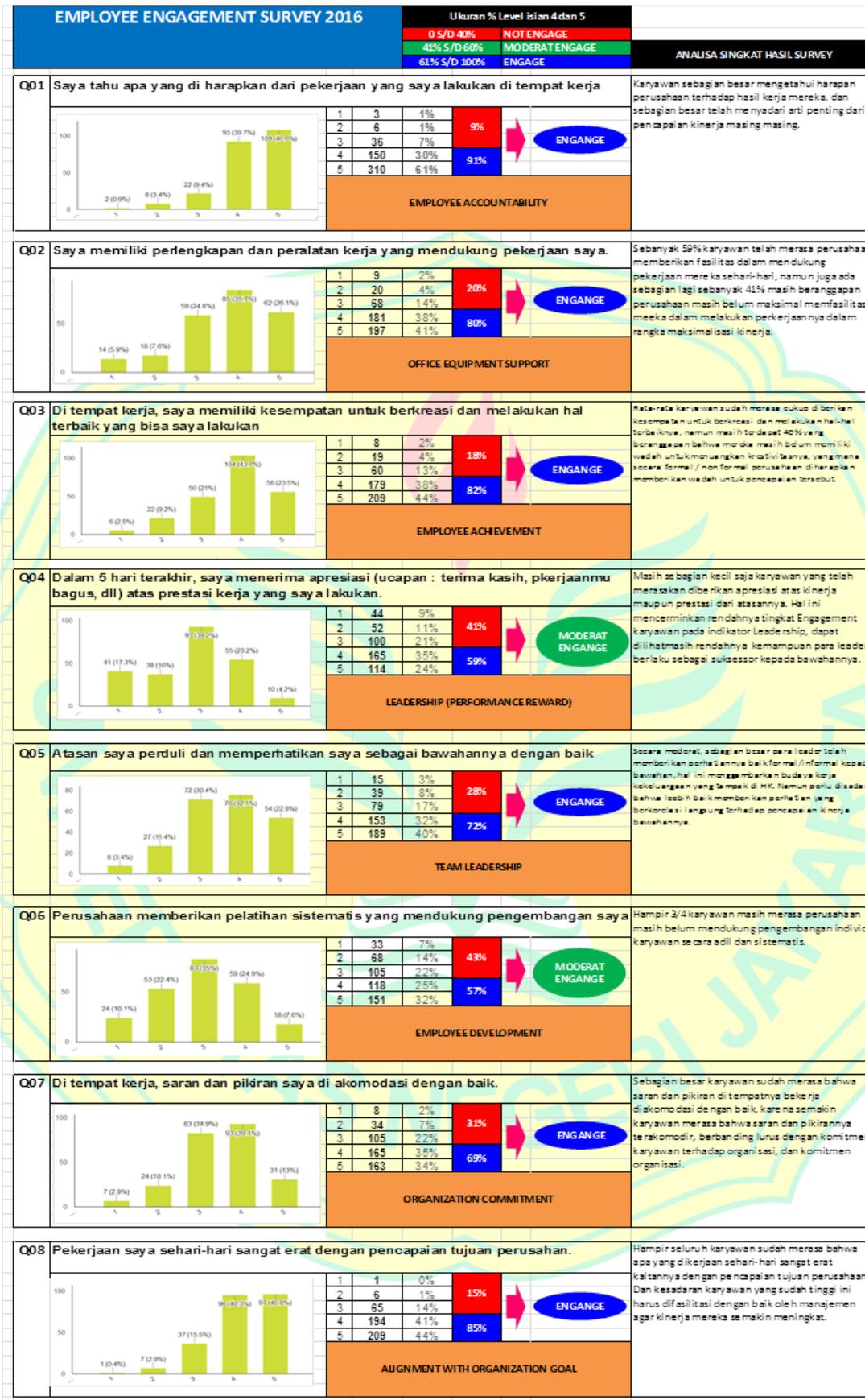
**Tabel 4.1**  
**Daftar Pertanyaan Kuesioner Employee Engagement Survey**

| <b>Employee Engagement Survey</b>                                                                 |          |          |          |          |          |                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|--------------------------------|
| Pilih Skala 1 s/d 5 untuk masing-masing pernyataan di bawah ini:                                  |          |          |          |          |          |                                |
| (5 = sangat setuju; 4 = setuju; netral; 2 = tidak setuju; 1 = sangat tidak setuju)                |          |          |          |          |          |                                |
| <b>Pertanyaan</b>                                                                                 | <b>5</b> | <b>4</b> | <b>3</b> | <b>2</b> | <b>1</b> | <b>Indikator</b>               |
| Q01 Saya tahu apa yang diharapkan dari pekerjaan yang saya lakukan di tempat kerja                |          |          |          |          |          | <i>Employee Accountability</i> |
| Q02 Saya memiliki perlengkapan dan peralatan kerja yang mendukung pekerjaan saya                  |          |          |          |          |          | <i>Equipment Support</i>       |
| Q03 Di tempat kerja, saya memiliki kesempatan untuk berkreasi dan melakukan hal terbaik yang bias |          |          |          |          |          | <i>Employee Achievement</i>    |
| Q04 Dalam 5 tahun terakhir, saya menerima apresiasi atas prestasi kerja yang saya lakukan         |          |          |          |          |          | <i>Performance Reward</i>      |
| Q05 Atasan saya peduli dan memperhatikan saya sebagai bawahannya dengan baik                      |          |          |          |          |          | <i>Team Leadership</i>         |
| Q06 Perusahaan memberikan pelatihan sistematis yang mendukung pengembangan saya                   |          |          |          |          |          | <i>Employee Development</i>    |
| Q07 Di tempat kerja, saran dan pikiran saya di akomodasi dengan baik                              |          |          |          |          |          | <i>Commitment Organization</i> |
| Q08 Pekerjaan saya sehari-hari sangat erat dengan pencapaian tujuan perusahaan                    |          |          |          |          |          | <i>Align with Organization</i> |

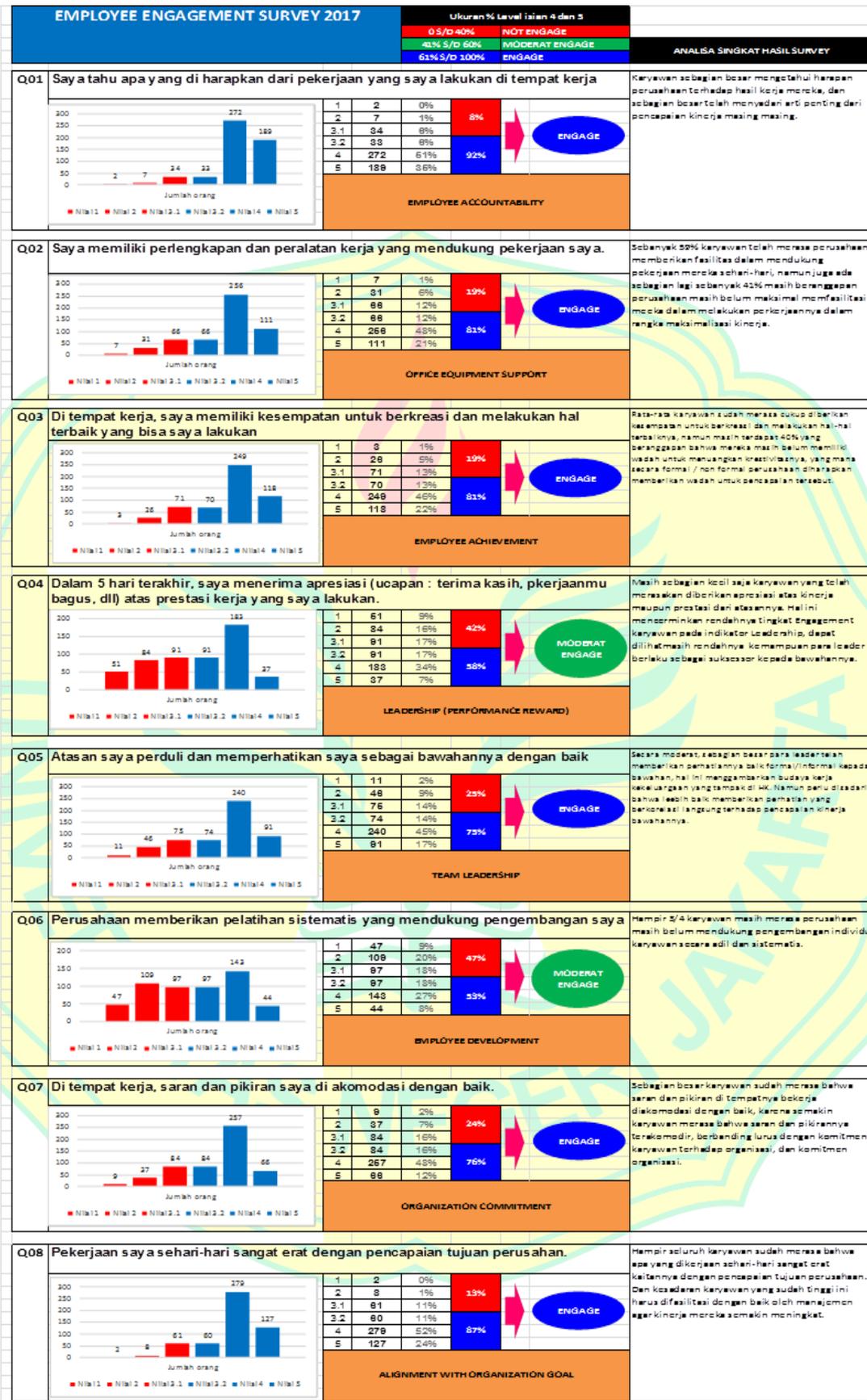
Dengan hasil survey dari tahun 2015 sd 2018 sebagai berikut:



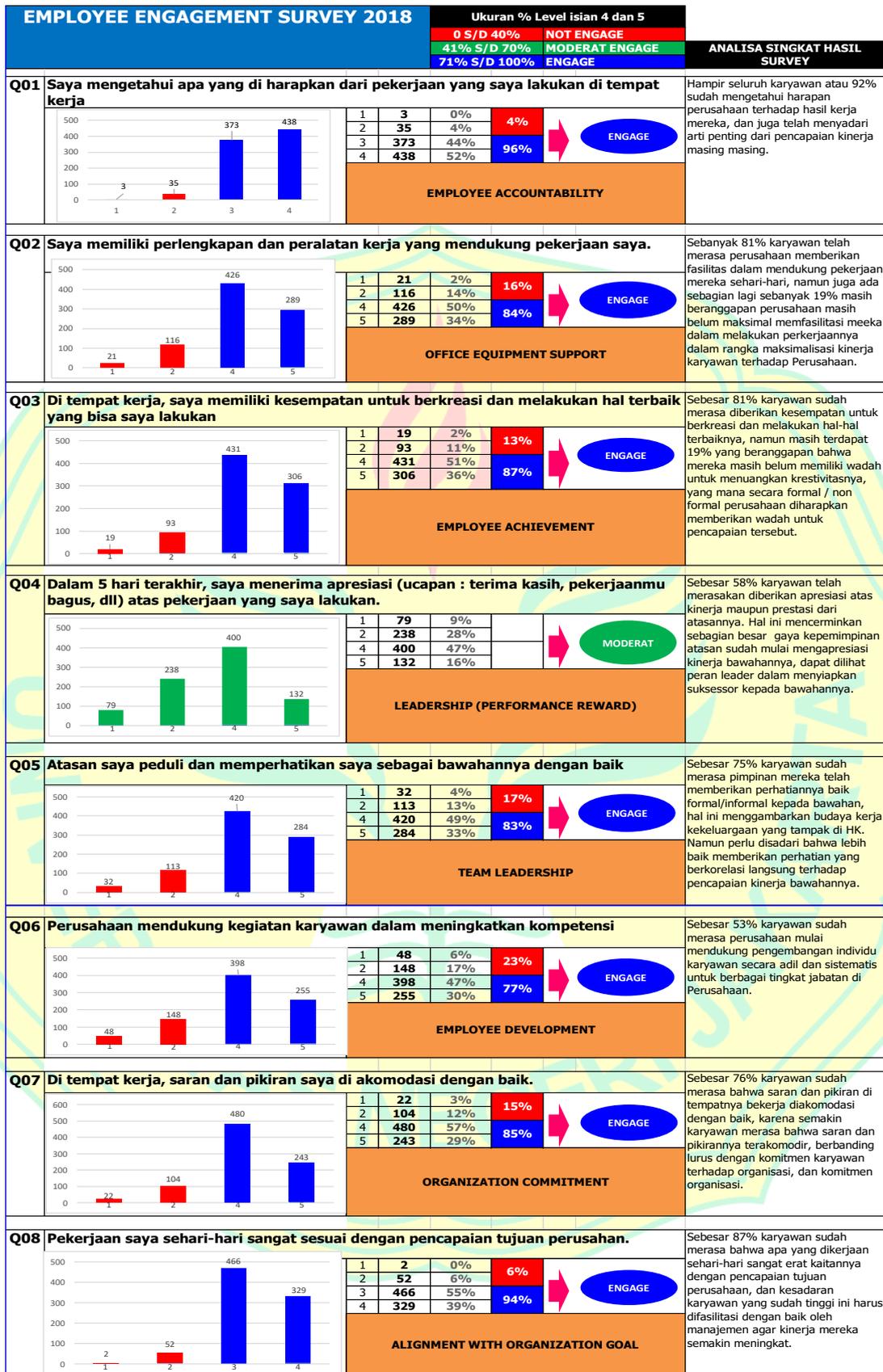
Gambar 4.24 Hasil Survey Keterikatan Karyawan tahun 2015 (240 Responden)



Gambar 4.25 Hasil Survey keterikatan karyawan tahun 2016 (475 Responden)



Gambar 4.26 Hasil Survey Keterikatan Karyawan tahun 2017 (550 Responden)



Gambar 4.27 Hasil Survey Keterikatan Karyawan tahun 2018 (850 Responden)

Dalam survey kepuasan karyawan ditetapkan 10 poin yang menjadi dasar utama dalam menentukan tingkat kepuasan karyawan yang meliputi hal-hal sebagai berikut:

- 1) Untuk indikator konten pekerjaan, karyawan diberikan pertanyaan terkait keterlibatannya dalam membuat keputusan yang mempengaruhi hasil pekerjaan, dan bagaimana pekerjaan dapat menjadikan cermin prestasi pribadi karyawan yang bersangkutan.
- 2) Indikator *leader* dalam perusahaan ditunjukkan oleh pertanyaan sejauh mana atasan memberikan arahan dan instruksi yang jelas kepada karyawan dan komitmen atasan terhadap kualitas pekerjaan.
- 3) Untuk indikator lingkungan kerja yang dapat memberikan kepuasan karyawan diberikan pertanyaan terkait apakah kelompok kerja karyawan dapat memberikan kerjasama yang baik, serta apakah karyawan yang bersangkutan memiliki perangkat dan sumber daya yang baik untuk bekerja.
- 4) Sebagai indikator kepuasan karyawan dari sisi pengembangan karir disampaikan pertanyaan terkait kesesuaian keterampilan dan keahlian yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaan yang dijalankan serta apakah karyawan yang bersangkutan merasa puas dengan kesempatan karir yang ada di perusahaan.
- 5) Kepuasan karyawan terhadap penghargaan sebagai indikator remunerasi dan *benefit*.
- 6) Pelatihan yang mencukupi yang dirasakan oleh karyawan sebagai indikator apakah pelatihan dalam rangka pengembangan kompetensi karyawan benar-benar dirasakan dan dapat memberikan kepuasan pada karyawan.

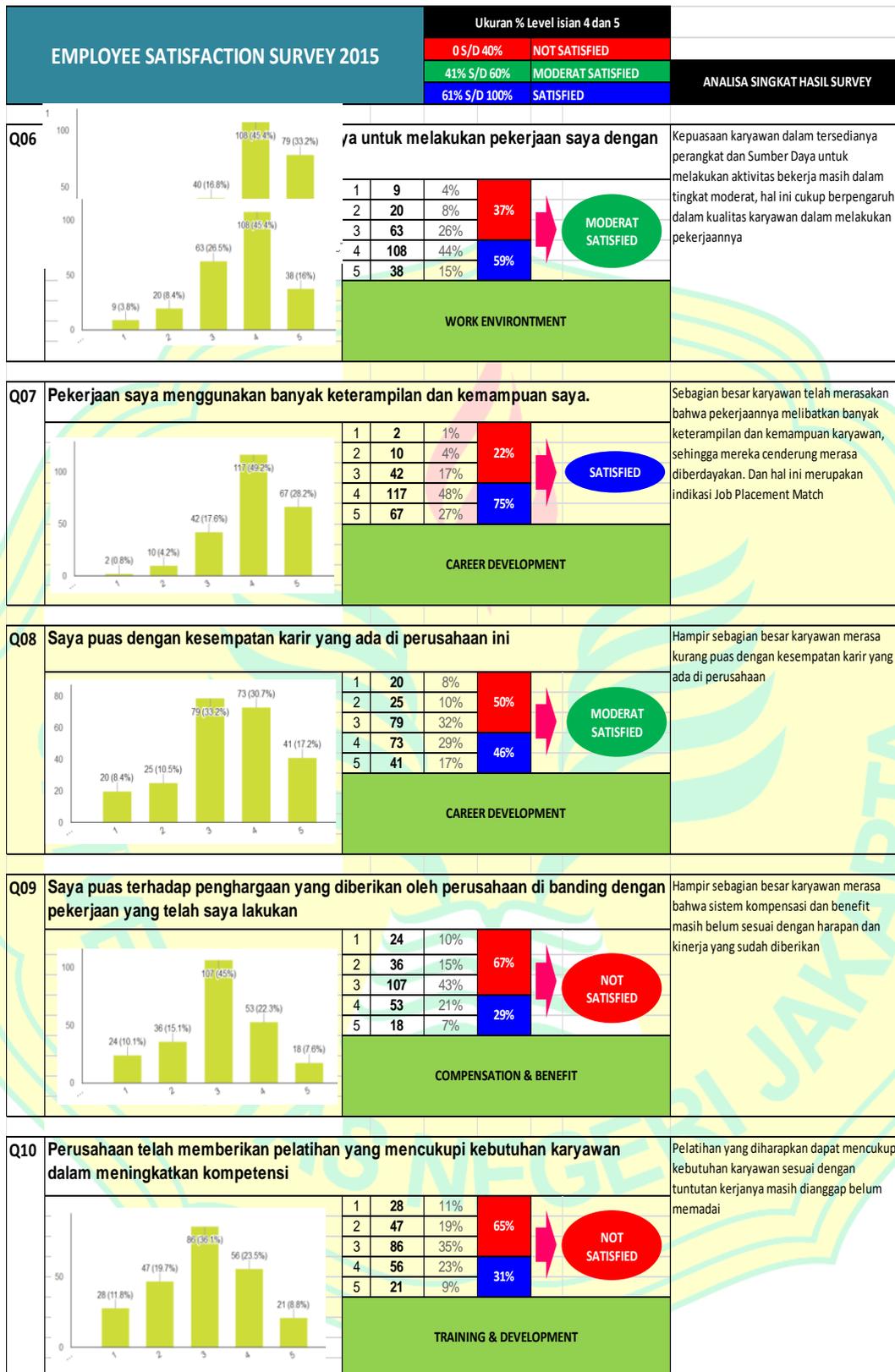
Berdasarkan pada hal tersebut diatas maka dapat diberikan pertanyaan-pertanyaan menyangkut indikator kepuasan karyawan sebagai berikut:

**Tabel 4.2 Daftar Pertanyaan Employee Satisfaction Survey**

| <b>Employee Satisfaction Survey</b>                                                |                                                                                        |          |          |          |          |          |                        |
|------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|------------------------|
| Pilih Skala 1 s/d 5 untuk masing-masing pernyataan di bawah ini:                   |                                                                                        |          |          |          |          |          |                        |
| (5 = sangat setuju; 4 = setuju; netral; 2 = tidak setuju; 1 = sangat tidak setuju) |                                                                                        |          |          |          |          |          |                        |
|                                                                                    | <b>Pertanyaan</b>                                                                      | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>Indikator</b>       |
| Q01                                                                                | Saya puas dengan keterlibatan saya dalam membuat keputusan yang mempengaruhi pekerjaan |          |          |          |          |          | <i>Job Content</i>     |
| Q02                                                                                | Pekerjaan menjadi cerminan prestasi pribadi                                            |          |          |          |          |          | <i>Job Content</i>     |
| Q03                                                                                | Atasan saya memberikan pengarahan dan instruksi yang jelas                             |          |          |          |          |          | <i>Leader</i>          |
| Q04                                                                                | Atasan saya menunjukkan komitmen terhadap kualitas                                     |          |          |          |          |          | <i>Leader</i>          |
| Q05                                                                                | Kelompok kerja saya memiliki kerjasama yang baik                                       |          |          |          |          |          | Lingkungan Kerja       |
| Q06                                                                                | Saya memiliki perangkat dan sumber daya untuk melakukan pekerjaan saya dengan baik     |          |          |          |          |          | Lingkungan Kerja       |
| Q07                                                                                | Pekerjaan saya menggunakan banyak keterampilan dan kemampuan saya                      |          |          |          |          |          | Pengembangan Karir     |
| Q08                                                                                | Saya puas dengan kesempatan karir yang ada di perusahaan ini                           |          |          |          |          |          | Pengembangan karir     |
| Q09                                                                                | Perusahaan telah memberikan pelatihan yang mencukupi kebutuhan karyawan                |          |          |          |          |          | Remunerasi dan benefit |
| Q10                                                                                | Perusahaan telah memberikan pelatihan yang mencukupi kebutuhan karyawan dalam          |          |          |          |          |          | Pelatihan              |

Berdasarkan pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner tersebut di atas didapatkan hasil positif yang meningkat dari tahun 2015 sampai dengan tahun 2018 seperti yang ditunjukkan dalam hasil survey berikut ini. Hasil survey kepuasan karyawan yang dilakukan pada akhir tahun 2015 terkait tingkat kepuasan karyawan:

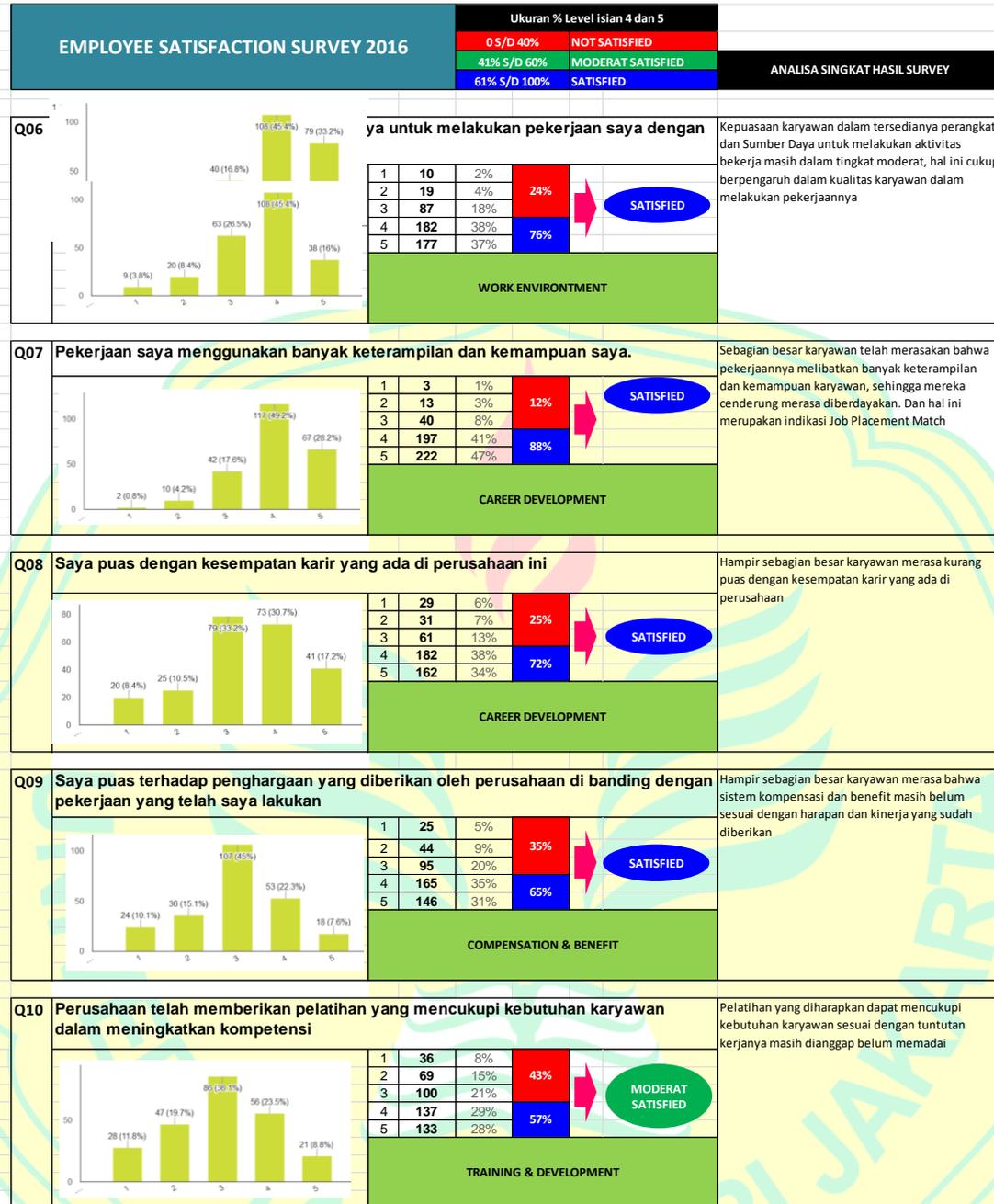
| EMPLOYEE SATISFACTION SURVEY 2015 |                                                                                               | Ukuran % Level isian 4 dan 5                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                   | ANALISA SINGKAT HASIL SURVEY |   |    |     |           |   |    |     |   |    |     |   |     |     |   |    |     |     |                                                                                                                                                                                                                    |  |
|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|------------------------------|---|----|-----|-----------|---|----|-----|---|----|-----|---|-----|-----|---|----|-----|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
|                                   |                                                                                               | 0 S/D 40%                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | NOT SATISFIED     |                              |   |    |     |           |   |    |     |   |    |     |   |     |     |   |    |     |     |                                                                                                                                                                                                                    |  |
|                                   |                                                                                               | 41% S/D 60%                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | MODERAT SATISFIED |                              |   |    |     |           |   |    |     |   |    |     |   |     |     |   |    |     |     |                                                                                                                                                                                                                    |  |
|                                   |                                                                                               | 61% S/D 100%                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | SATISFIED         |                              |   |    |     |           |   |    |     |   |    |     |   |     |     |   |    |     |     |                                                                                                                                                                                                                    |  |
| <b>Q01</b>                        | <b>Saya puas dengan keterlibatan saya dalam membuat keputusan yang mempengaruhi pekerjaan</b> | <table border="1"> <tr><td>1</td><td>5</td><td>2%</td><td rowspan="2">37%</td><td rowspan="2">SATISFIED</td></tr> <tr><td>2</td><td>12</td><td>5%</td></tr> <tr><td>3</td><td>74</td><td>30%</td></tr> <tr><td>4</td><td>99</td><td>40%</td></tr> <tr><td>5</td><td>48</td><td>19%</td><td>60%</td></tr> </table>  |                   | 1                            | 5 | 2% | 37% | SATISFIED | 2 | 12 | 5%  | 3 | 74 | 30% | 4 | 99  | 40% | 5 | 48 | 19% | 60% | Sebagian karyawan menilai dirinya telah ikut dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan yang mempengaruhi pekerjaan. Sebagian besar Leader sudah sadar bahwa karyawan merupakan bagian dari kemajuan unit kerja |  |
| 1                                 | 5                                                                                             | 2%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 37%               | SATISFIED                    |   |    |     |           |   |    |     |   |    |     |   |     |     |   |    |     |     |                                                                                                                                                                                                                    |  |
| 2                                 | 12                                                                                            | 5%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                   |                              |   |    |     |           |   |    |     |   |    |     |   |     |     |   |    |     |     |                                                                                                                                                                                                                    |  |
| 3                                 | 74                                                                                            | 30%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                   |                              |   |    |     |           |   |    |     |   |    |     |   |     |     |   |    |     |     |                                                                                                                                                                                                                    |  |
| 4                                 | 99                                                                                            | 40%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                   |                              |   |    |     |           |   |    |     |   |    |     |   |     |     |   |    |     |     |                                                                                                                                                                                                                    |  |
| 5                                 | 48                                                                                            | 19%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 60%               |                              |   |    |     |           |   |    |     |   |    |     |   |     |     |   |    |     |     |                                                                                                                                                                                                                    |  |
|                                   |                                                                                               | JOB CONTENT                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                   |                              |   |    |     |           |   |    |     |   |    |     |   |     |     |   |    |     |     |                                                                                                                                                                                                                    |  |
| <b>Q02</b>                        | <b>Pekerjaan menjadi cerminan prestasi pribadi.</b>                                           | <table border="1"> <tr><td>1</td><td>1</td><td>0%</td><td rowspan="2">19%</td><td rowspan="2">SATISFIED</td></tr> <tr><td>2</td><td>14</td><td>6%</td></tr> <tr><td>3</td><td>32</td><td>13%</td></tr> <tr><td>4</td><td>108</td><td>44%</td></tr> <tr><td>5</td><td>83</td><td>33%</td><td>77%</td></tr> </table> |                   | 1                            | 1 | 0% | 19% | SATISFIED | 2 | 14 | 6%  | 3 | 32 | 13% | 4 | 108 | 44% | 5 | 83 | 33% | 77% | Sebagian besar karyawan memandang bahwa pekerjaan yang dilakukan adalah cerminan prestasi pribadi. Dan merasa engage dengan pekerjaan, mencintai sekaligus bertindak positif untuk pekerjaan                       |  |
| 1                                 | 1                                                                                             | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 19%               | SATISFIED                    |   |    |     |           |   |    |     |   |    |     |   |     |     |   |    |     |     |                                                                                                                                                                                                                    |  |
| 2                                 | 14                                                                                            | 6%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                   |                              |   |    |     |           |   |    |     |   |    |     |   |     |     |   |    |     |     |                                                                                                                                                                                                                    |  |
| 3                                 | 32                                                                                            | 13%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                   |                              |   |    |     |           |   |    |     |   |    |     |   |     |     |   |    |     |     |                                                                                                                                                                                                                    |  |
| 4                                 | 108                                                                                           | 44%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                   |                              |   |    |     |           |   |    |     |   |    |     |   |     |     |   |    |     |     |                                                                                                                                                                                                                    |  |
| 5                                 | 83                                                                                            | 33%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 77%               |                              |   |    |     |           |   |    |     |   |    |     |   |     |     |   |    |     |     |                                                                                                                                                                                                                    |  |
|                                   |                                                                                               | JOB CONTENT                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                   |                              |   |    |     |           |   |    |     |   |    |     |   |     |     |   |    |     |     |                                                                                                                                                                                                                    |  |
| <b>Q03</b>                        | <b>Atasan saya memberikan pengarahan dan instruksi yang jelas</b>                             | <table border="1"> <tr><td>1</td><td>5</td><td>2%</td><td rowspan="2">34%</td><td rowspan="2">SATISFIED</td></tr> <tr><td>2</td><td>24</td><td>10%</td></tr> <tr><td>3</td><td>55</td><td>22%</td></tr> <tr><td>4</td><td>95</td><td>39%</td></tr> <tr><td>5</td><td>58</td><td>24%</td><td>62%</td></tr> </table> |                   | 1                            | 5 | 2% | 34% | SATISFIED | 2 | 24 | 10% | 3 | 55 | 22% | 4 | 95  | 39% | 5 | 58 | 24% | 62% | Masih moderat peran leader dalam memberikan arahan dan instruksi yang dapat diterima oleh anak buahnya.                                                                                                            |  |
| 1                                 | 5                                                                                             | 2%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 34%               | SATISFIED                    |   |    |     |           |   |    |     |   |    |     |   |     |     |   |    |     |     |                                                                                                                                                                                                                    |  |
| 2                                 | 24                                                                                            | 10%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                   |                              |   |    |     |           |   |    |     |   |    |     |   |     |     |   |    |     |     |                                                                                                                                                                                                                    |  |
| 3                                 | 55                                                                                            | 22%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                   |                              |   |    |     |           |   |    |     |   |    |     |   |     |     |   |    |     |     |                                                                                                                                                                                                                    |  |
| 4                                 | 95                                                                                            | 39%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                   |                              |   |    |     |           |   |    |     |   |    |     |   |     |     |   |    |     |     |                                                                                                                                                                                                                    |  |
| 5                                 | 58                                                                                            | 24%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 62%               |                              |   |    |     |           |   |    |     |   |    |     |   |     |     |   |    |     |     |                                                                                                                                                                                                                    |  |
|                                   |                                                                                               | LEADERSHIP (CMC)                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                   |                              |   |    |     |           |   |    |     |   |    |     |   |     |     |   |    |     |     |                                                                                                                                                                                                                    |  |
| <b>Q04</b>                        | <b>Atasan saya menunjukkan komitmen terhadap kualitas.</b>                                    | <table border="1"> <tr><td>1</td><td>4</td><td>2%</td><td rowspan="2">31%</td><td rowspan="2">SATISFIED</td></tr> <tr><td>2</td><td>20</td><td>8%</td></tr> <tr><td>3</td><td>54</td><td>22%</td></tr> <tr><td>4</td><td>91</td><td>37%</td></tr> <tr><td>5</td><td>69</td><td>28%</td><td>65%</td></tr> </table>  |                   | 1                            | 4 | 2% | 31% | SATISFIED | 2 | 20 | 8%  | 3 | 54 | 22% | 4 | 91  | 37% | 5 | 69 | 28% | 65% | Komitmen atasan terhadap kualitas masih dirasakan oleh sebagian karyawan, dan belum mencapai taraf sebagian besar, yang merupakan cerminan mindset Leader yang masih kurang berkomitmen terhadap kualitas          |  |
| 1                                 | 4                                                                                             | 2%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 31%               | SATISFIED                    |   |    |     |           |   |    |     |   |    |     |   |     |     |   |    |     |     |                                                                                                                                                                                                                    |  |
| 2                                 | 20                                                                                            | 8%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                   |                              |   |    |     |           |   |    |     |   |    |     |   |     |     |   |    |     |     |                                                                                                                                                                                                                    |  |
| 3                                 | 54                                                                                            | 22%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                   |                              |   |    |     |           |   |    |     |   |    |     |   |     |     |   |    |     |     |                                                                                                                                                                                                                    |  |
| 4                                 | 91                                                                                            | 37%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                   |                              |   |    |     |           |   |    |     |   |    |     |   |     |     |   |    |     |     |                                                                                                                                                                                                                    |  |
| 5                                 | 69                                                                                            | 28%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 65%               |                              |   |    |     |           |   |    |     |   |    |     |   |     |     |   |    |     |     |                                                                                                                                                                                                                    |  |
|                                   |                                                                                               | LEADERSHIP (COMMIT TO QUALITY)                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                   |                              |   |    |     |           |   |    |     |   |    |     |   |     |     |   |    |     |     |                                                                                                                                                                                                                    |  |
| <b>Q05</b>                        | <b>Kelompok kerja saya memiliki kerjasama yang baik</b>                                       | <table border="1"> <tr><td>1</td><td>3</td><td>1%</td><td rowspan="2">21%</td><td rowspan="2">SATISFIED</td></tr> <tr><td>2</td><td>8</td><td>3%</td></tr> <tr><td>3</td><td>40</td><td>16%</td></tr> <tr><td>4</td><td>108</td><td>44%</td></tr> <tr><td>5</td><td>79</td><td>32%</td><td>76%</td></tr> </table>  |                   | 1                            | 3 | 1% | 21% | SATISFIED | 2 | 8  | 3%  | 3 | 40 | 16% | 4 | 108 | 44% | 5 | 79 | 32% | 76% | Sebagian besar karyawan memandang bahwa lingkungan kerja sangat kondusif sehingga suasana kerja dapat terjalin dengan baik dengan kelompok kerjanya                                                                |  |
| 1                                 | 3                                                                                             | 1%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 21%               | SATISFIED                    |   |    |     |           |   |    |     |   |    |     |   |     |     |   |    |     |     |                                                                                                                                                                                                                    |  |
| 2                                 | 8                                                                                             | 3%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                   |                              |   |    |     |           |   |    |     |   |    |     |   |     |     |   |    |     |     |                                                                                                                                                                                                                    |  |
| 3                                 | 40                                                                                            | 16%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                   |                              |   |    |     |           |   |    |     |   |    |     |   |     |     |   |    |     |     |                                                                                                                                                                                                                    |  |
| 4                                 | 108                                                                                           | 44%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                   |                              |   |    |     |           |   |    |     |   |    |     |   |     |     |   |    |     |     |                                                                                                                                                                                                                    |  |
| 5                                 | 79                                                                                            | 32%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 76%               |                              |   |    |     |           |   |    |     |   |    |     |   |     |     |   |    |     |     |                                                                                                                                                                                                                    |  |
|                                   |                                                                                               | WORK ENVIRONMENT                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                   |                              |   |    |     |           |   |    |     |   |    |     |   |     |     |   |    |     |     |                                                                                                                                                                                                                    |  |



Gambar 4.28 Hasil survey kepuasan karyawan tahun 2015 (240 Responden)

Hasil survey kepuasan karyawan yang dilakukan pada akhir tahun 2016 terkait tingkat kepuasan karyawan:

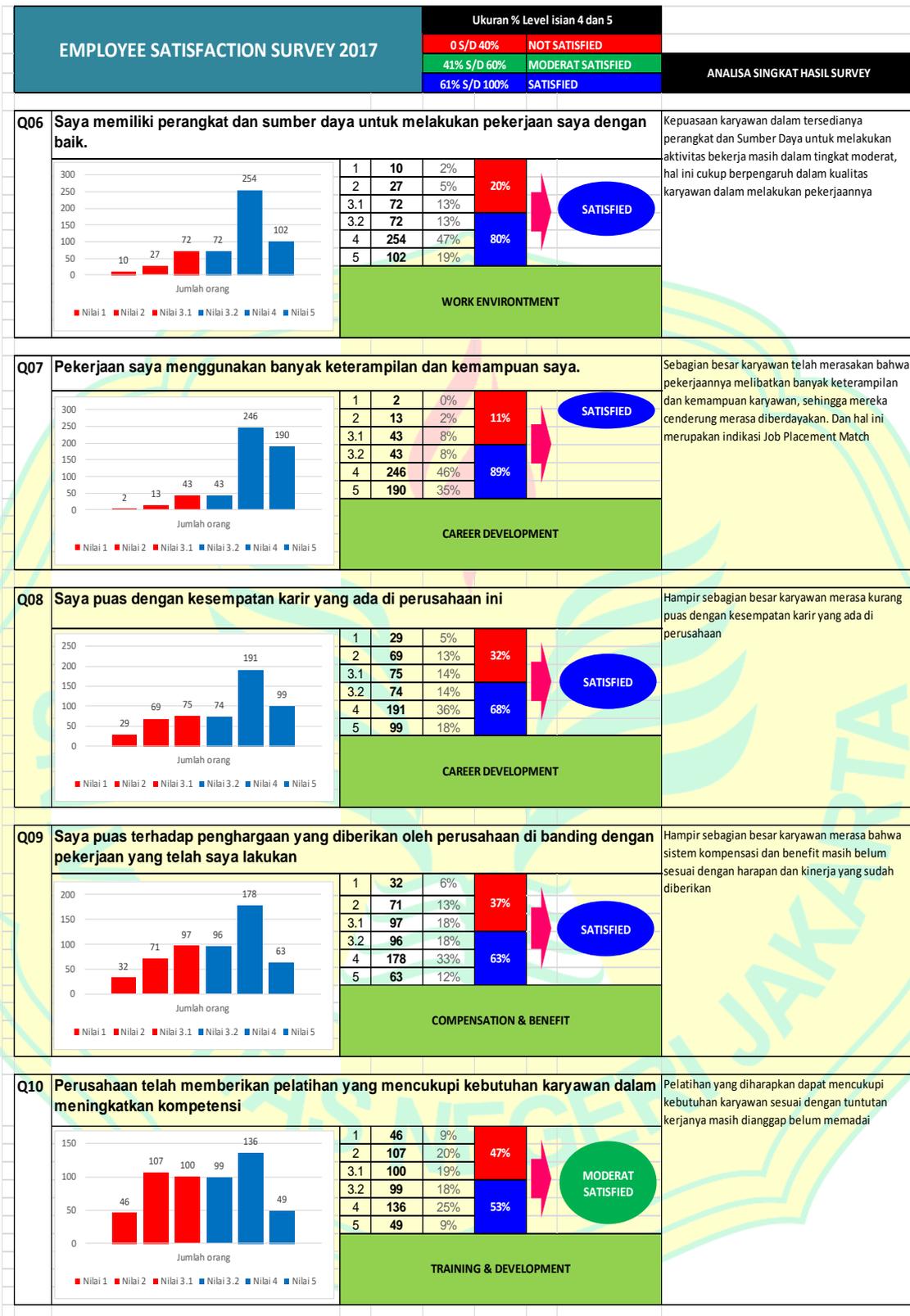
| EMPLOYEE SATISFACTION SURVEY 2016 |                                                                                               | Ukuran % Level isian 4 dan 5                                                                                                                                                                                                                       |                   | ANALISA SINGKAT HASIL SURVEY                                                                                                                                                                                       |    |    |   |    |    |   |    |     |   |     |     |   |     |     |     |     |           |
|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|---|----|----|---|----|-----|---|-----|-----|---|-----|-----|-----|-----|-----------|
|                                   |                                                                                               | 0 S/D 40%                                                                                                                                                                                                                                          | NOT SATISFIED     |                                                                                                                                                                                                                    |    |    |   |    |    |   |    |     |   |     |     |   |     |     |     |     |           |
|                                   |                                                                                               | 41% S/D 60%                                                                                                                                                                                                                                        | MODERAT SATISFIED |                                                                                                                                                                                                                    |    |    |   |    |    |   |    |     |   |     |     |   |     |     |     |     |           |
|                                   |                                                                                               | 61% S/D 100%                                                                                                                                                                                                                                       | SATISFIED         |                                                                                                                                                                                                                    |    |    |   |    |    |   |    |     |   |     |     |   |     |     |     |     |           |
| <b>Q01</b>                        | <b>Saya puas dengan keterlibatan saya dalam membuat keputusan yang mempengaruhi pekerjaan</b> | <table border="1"> <tr><td>1</td><td>6</td><td>1%</td></tr> <tr><td>2</td><td>20</td><td>4%</td></tr> <tr><td>3</td><td>90</td><td>19%</td></tr> <tr><td>4</td><td>177</td><td>37%</td></tr> <tr><td>5</td><td>182</td><td>38%</td></tr> </table>  |                   | 1                                                                                                                                                                                                                  | 6  | 1% | 2 | 20 | 4% | 3 | 90 | 19% | 4 | 177 | 37% | 5 | 182 | 38% | 24% | 76% | SATISFIED |
| 1                                 | 6                                                                                             | 1%                                                                                                                                                                                                                                                 |                   |                                                                                                                                                                                                                    |    |    |   |    |    |   |    |     |   |     |     |   |     |     |     |     |           |
| 2                                 | 20                                                                                            | 4%                                                                                                                                                                                                                                                 |                   |                                                                                                                                                                                                                    |    |    |   |    |    |   |    |     |   |     |     |   |     |     |     |     |           |
| 3                                 | 90                                                                                            | 19%                                                                                                                                                                                                                                                |                   |                                                                                                                                                                                                                    |    |    |   |    |    |   |    |     |   |     |     |   |     |     |     |     |           |
| 4                                 | 177                                                                                           | 37%                                                                                                                                                                                                                                                |                   |                                                                                                                                                                                                                    |    |    |   |    |    |   |    |     |   |     |     |   |     |     |     |     |           |
| 5                                 | 182                                                                                           | 38%                                                                                                                                                                                                                                                |                   |                                                                                                                                                                                                                    |    |    |   |    |    |   |    |     |   |     |     |   |     |     |     |     |           |
|                                   |                                                                                               | JOB CONTENT                                                                                                                                                                                                                                        |                   | Sebagian karyawan menilai dirinya telah ikut dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan yang mempengaruhi pekerjaan. Sebagian besar Leader sudah sadar bahwa karyawan merupakan bagian dari kemajuan unit kerja |    |    |   |    |    |   |    |     |   |     |     |   |     |     |     |     |           |
| <b>Q02</b>                        | <b>Pekerjaan menjadi cerminan prestasi pribadi.</b>                                           | <table border="1"> <tr><td>1</td><td>7</td><td>1%</td></tr> <tr><td>2</td><td>14</td><td>3%</td></tr> <tr><td>3</td><td>52</td><td>11%</td></tr> <tr><td>4</td><td>187</td><td>39%</td></tr> <tr><td>5</td><td>215</td><td>45%</td></tr> </table>  |                   | 1                                                                                                                                                                                                                  | 7  | 1% | 2 | 14 | 3% | 3 | 52 | 11% | 4 | 187 | 39% | 5 | 215 | 45% | 15% | 85% | SATISFIED |
| 1                                 | 7                                                                                             | 1%                                                                                                                                                                                                                                                 |                   |                                                                                                                                                                                                                    |    |    |   |    |    |   |    |     |   |     |     |   |     |     |     |     |           |
| 2                                 | 14                                                                                            | 3%                                                                                                                                                                                                                                                 |                   |                                                                                                                                                                                                                    |    |    |   |    |    |   |    |     |   |     |     |   |     |     |     |     |           |
| 3                                 | 52                                                                                            | 11%                                                                                                                                                                                                                                                |                   |                                                                                                                                                                                                                    |    |    |   |    |    |   |    |     |   |     |     |   |     |     |     |     |           |
| 4                                 | 187                                                                                           | 39%                                                                                                                                                                                                                                                |                   |                                                                                                                                                                                                                    |    |    |   |    |    |   |    |     |   |     |     |   |     |     |     |     |           |
| 5                                 | 215                                                                                           | 45%                                                                                                                                                                                                                                                |                   |                                                                                                                                                                                                                    |    |    |   |    |    |   |    |     |   |     |     |   |     |     |     |     |           |
|                                   |                                                                                               | JOB CONTENT                                                                                                                                                                                                                                        |                   | Sebagian besar karyawan memandang bahwa pekerjaan yang dilakukan adalah cerminan prestasi pribadi. Dan merasa engage dengan pekerjaan, mencintai sekaligus bertindak positif untuk pekerjaan                       |    |    |   |    |    |   |    |     |   |     |     |   |     |     |     |     |           |
| <b>Q03</b>                        | <b>Atasan saya memberikan pengarahan dan instruksi yang jelas</b>                             | <table border="1"> <tr><td>1</td><td>13</td><td>3%</td></tr> <tr><td>2</td><td>35</td><td>7%</td></tr> <tr><td>3</td><td>75</td><td>16%</td></tr> <tr><td>4</td><td>169</td><td>36%</td></tr> <tr><td>5</td><td>183</td><td>39%</td></tr> </table> |                   | 1                                                                                                                                                                                                                  | 13 | 3% | 2 | 35 | 7% | 3 | 75 | 16% | 4 | 169 | 36% | 5 | 183 | 39% | 26% | 74% | SATISFIED |
| 1                                 | 13                                                                                            | 3%                                                                                                                                                                                                                                                 |                   |                                                                                                                                                                                                                    |    |    |   |    |    |   |    |     |   |     |     |   |     |     |     |     |           |
| 2                                 | 35                                                                                            | 7%                                                                                                                                                                                                                                                 |                   |                                                                                                                                                                                                                    |    |    |   |    |    |   |    |     |   |     |     |   |     |     |     |     |           |
| 3                                 | 75                                                                                            | 16%                                                                                                                                                                                                                                                |                   |                                                                                                                                                                                                                    |    |    |   |    |    |   |    |     |   |     |     |   |     |     |     |     |           |
| 4                                 | 169                                                                                           | 36%                                                                                                                                                                                                                                                |                   |                                                                                                                                                                                                                    |    |    |   |    |    |   |    |     |   |     |     |   |     |     |     |     |           |
| 5                                 | 183                                                                                           | 39%                                                                                                                                                                                                                                                |                   |                                                                                                                                                                                                                    |    |    |   |    |    |   |    |     |   |     |     |   |     |     |     |     |           |
|                                   |                                                                                               | LEADERSHIP (CMC)                                                                                                                                                                                                                                   |                   | Masih moderat peran leader dalam memberikan arahan dan instruksi yang dapat diterima oleh anak buahnya.                                                                                                            |    |    |   |    |    |   |    |     |   |     |     |   |     |     |     |     |           |
| <b>Q04</b>                        | <b>Atasan saya menunjukkan komitmen terhadap kualitas.</b>                                    | <table border="1"> <tr><td>1</td><td>8</td><td>2%</td></tr> <tr><td>2</td><td>20</td><td>4%</td></tr> <tr><td>3</td><td>77</td><td>16%</td></tr> <tr><td>4</td><td>155</td><td>33%</td></tr> <tr><td>5</td><td>215</td><td>45%</td></tr> </table>  |                   | 1                                                                                                                                                                                                                  | 8  | 2% | 2 | 20 | 4% | 3 | 77 | 16% | 4 | 155 | 33% | 5 | 215 | 45% | 22% | 78% | SATISFIED |
| 1                                 | 8                                                                                             | 2%                                                                                                                                                                                                                                                 |                   |                                                                                                                                                                                                                    |    |    |   |    |    |   |    |     |   |     |     |   |     |     |     |     |           |
| 2                                 | 20                                                                                            | 4%                                                                                                                                                                                                                                                 |                   |                                                                                                                                                                                                                    |    |    |   |    |    |   |    |     |   |     |     |   |     |     |     |     |           |
| 3                                 | 77                                                                                            | 16%                                                                                                                                                                                                                                                |                   |                                                                                                                                                                                                                    |    |    |   |    |    |   |    |     |   |     |     |   |     |     |     |     |           |
| 4                                 | 155                                                                                           | 33%                                                                                                                                                                                                                                                |                   |                                                                                                                                                                                                                    |    |    |   |    |    |   |    |     |   |     |     |   |     |     |     |     |           |
| 5                                 | 215                                                                                           | 45%                                                                                                                                                                                                                                                |                   |                                                                                                                                                                                                                    |    |    |   |    |    |   |    |     |   |     |     |   |     |     |     |     |           |
|                                   |                                                                                               | LEADERSHIP (COMMIT TO QUALITY)                                                                                                                                                                                                                     |                   | Komitmen atasan terhadap kualitas masih dirasakan oleh sebagian karyawan, dan belum mencapai taraf sebagian besar, yang merupakan cerminan mindset Leader yang masih kurang berkomitmen terhadap kualitas          |    |    |   |    |    |   |    |     |   |     |     |   |     |     |     |     |           |
| <b>Q05</b>                        | <b>Kelompok kerja saya memiliki kerjasama yang baik</b>                                       | <table border="1"> <tr><td>1</td><td>6</td><td>1%</td></tr> <tr><td>2</td><td>14</td><td>3%</td></tr> <tr><td>3</td><td>53</td><td>11%</td></tr> <tr><td>4</td><td>178</td><td>37%</td></tr> <tr><td>5</td><td>224</td><td>47%</td></tr> </table>  |                   | 1                                                                                                                                                                                                                  | 6  | 1% | 2 | 14 | 3% | 3 | 53 | 11% | 4 | 178 | 37% | 5 | 224 | 47% | 15% | 85% | SATISFIED |
| 1                                 | 6                                                                                             | 1%                                                                                                                                                                                                                                                 |                   |                                                                                                                                                                                                                    |    |    |   |    |    |   |    |     |   |     |     |   |     |     |     |     |           |
| 2                                 | 14                                                                                            | 3%                                                                                                                                                                                                                                                 |                   |                                                                                                                                                                                                                    |    |    |   |    |    |   |    |     |   |     |     |   |     |     |     |     |           |
| 3                                 | 53                                                                                            | 11%                                                                                                                                                                                                                                                |                   |                                                                                                                                                                                                                    |    |    |   |    |    |   |    |     |   |     |     |   |     |     |     |     |           |
| 4                                 | 178                                                                                           | 37%                                                                                                                                                                                                                                                |                   |                                                                                                                                                                                                                    |    |    |   |    |    |   |    |     |   |     |     |   |     |     |     |     |           |
| 5                                 | 224                                                                                           | 47%                                                                                                                                                                                                                                                |                   |                                                                                                                                                                                                                    |    |    |   |    |    |   |    |     |   |     |     |   |     |     |     |     |           |
|                                   |                                                                                               | WORK ENVIRONMENT                                                                                                                                                                                                                                   |                   | Sebagian besar karyawan memandang bahwa lingkungan kerja sangat kondusif sehingga suasana kerja dapat terjalin dengan baik dengan kelompok kerjanya                                                                |    |    |   |    |    |   |    |     |   |     |     |   |     |     |     |     |           |



Gambar 4.29 Hasil Survey Kepuasan Karyawan tahun 2016 (475 Responden)

Hasil survey kepuasan karyawan yang dilakukan pada akhir tahun 2017 terkait tingkat kepuasan karyawan:

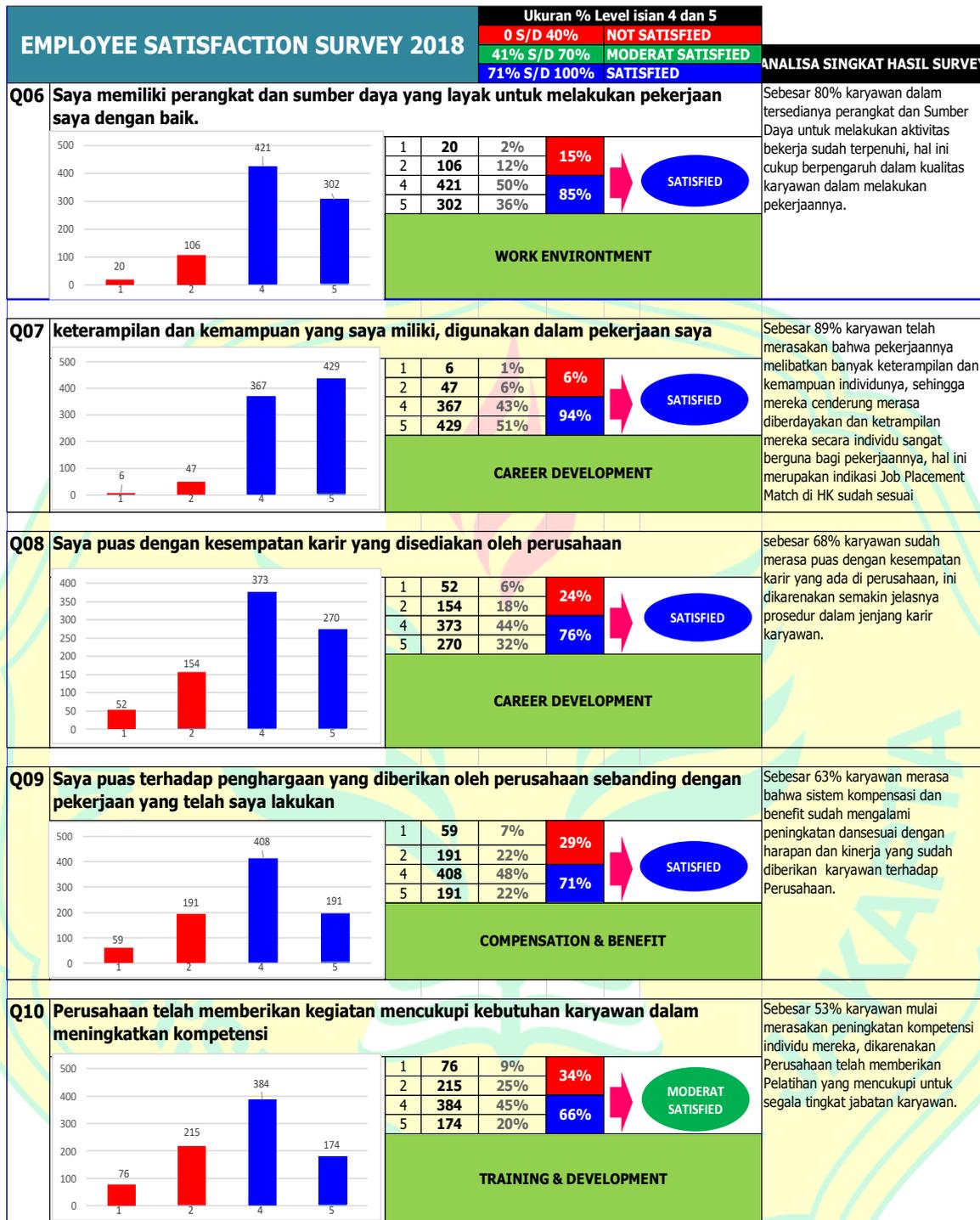
| EMPLOYEE SATISFACTION SURVEY 2017 |                                                                                               | Ukuran % Level isian 4 dan 5                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                   | ANALISA SINGKAT HASIL SURVEY |   |    |     |           |    |     |    |     |     |     |     |   |     |     |     |     |     |                                                                                                                                                                                                                            |     |  |   |     |     |  |
|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|------------------------------|---|----|-----|-----------|----|-----|----|-----|-----|-----|-----|---|-----|-----|-----|-----|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|--|---|-----|-----|--|
|                                   |                                                                                               | 0 S/D 40%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | NOT SATISFIED     |                              |   |    |     |           |    |     |    |     |     |     |     |   |     |     |     |     |     |                                                                                                                                                                                                                            |     |  |   |     |     |  |
|                                   |                                                                                               | 41% S/D 60%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | MODERAT SATISFIED |                              |   |    |     |           |    |     |    |     |     |     |     |   |     |     |     |     |     |                                                                                                                                                                                                                            |     |  |   |     |     |  |
|                                   |                                                                                               | 61% S/D 100%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | SATISFIED         |                              |   |    |     |           |    |     |    |     |     |     |     |   |     |     |     |     |     |                                                                                                                                                                                                                            |     |  |   |     |     |  |
| <b>Q01</b>                        | <b>Saya puas dengan keterlibatan saya dalam membuat keputusan yang mempengaruhi pekerjaan</b> | <table border="1"> <tr><td>1</td><td>4</td><td>1%</td></tr> <tr><td>2</td><td>19</td><td>4%</td></tr> <tr><td>3.1</td><td>62</td><td>12%</td></tr> <tr><td>3.2</td><td>62</td><td>12%</td></tr> <tr><td>4</td><td>248</td><td>46%</td></tr> <tr><td>5</td><td>142</td><td>26%</td></tr> </table>                                                                                                                                                 |                   | 1                            | 4 | 1% | 2   | 19        | 4% | 3.1 | 62 | 12% | 3.2 | 62  | 12% | 4 | 248 | 46% | 5   | 142 | 26% | <p>Sebagian karyawan menilai dirinya telah ikut dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan yang mempengaruhi pekerjaan. Sebagian besar Leader sudah sadar bahawa karyawan merupakan bagian dari kemajuan unit kerja</p> |     |  |   |     |     |  |
| 1                                 | 4                                                                                             | 1%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                   |                              |   |    |     |           |    |     |    |     |     |     |     |   |     |     |     |     |     |                                                                                                                                                                                                                            |     |  |   |     |     |  |
| 2                                 | 19                                                                                            | 4%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                   |                              |   |    |     |           |    |     |    |     |     |     |     |   |     |     |     |     |     |                                                                                                                                                                                                                            |     |  |   |     |     |  |
| 3.1                               | 62                                                                                            | 12%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                   |                              |   |    |     |           |    |     |    |     |     |     |     |   |     |     |     |     |     |                                                                                                                                                                                                                            |     |  |   |     |     |  |
| 3.2                               | 62                                                                                            | 12%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                   |                              |   |    |     |           |    |     |    |     |     |     |     |   |     |     |     |     |     |                                                                                                                                                                                                                            |     |  |   |     |     |  |
| 4                                 | 248                                                                                           | 46%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                   |                              |   |    |     |           |    |     |    |     |     |     |     |   |     |     |     |     |     |                                                                                                                                                                                                                            |     |  |   |     |     |  |
| 5                                 | 142                                                                                           | 26%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                   |                              |   |    |     |           |    |     |    |     |     |     |     |   |     |     |     |     |     |                                                                                                                                                                                                                            |     |  |   |     |     |  |
|                                   |                                                                                               | <table border="1"> <tr><td>1</td><td>4</td><td>1%</td><td rowspan="2">16%</td><td rowspan="2">SATISFIED</td></tr> <tr><td>2</td><td>19</td><td>4%</td></tr> <tr><td>3.1</td><td>62</td><td>12%</td><td rowspan="2">84%</td><td rowspan="2"></td></tr> <tr><td>3.2</td><td>62</td><td>12%</td></tr> <tr><td>4</td><td>248</td><td>46%</td><td rowspan="2">84%</td><td rowspan="2"></td></tr> <tr><td>5</td><td>142</td><td>26%</td></tr> </table> |                   | 1                            | 4 | 1% | 16% | SATISFIED | 2  | 19  | 4% | 3.1 | 62  | 12% | 84% |   | 3.2 | 62  | 12% | 4   | 248 | 46%                                                                                                                                                                                                                        | 84% |  | 5 | 142 | 26% |  |
| 1                                 | 4                                                                                             | 1%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 16%               | SATISFIED                    |   |    |     |           |    |     |    |     |     |     |     |   |     |     |     |     |     |                                                                                                                                                                                                                            |     |  |   |     |     |  |
| 2                                 | 19                                                                                            | 4%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                   |                              |   |    |     |           |    |     |    |     |     |     |     |   |     |     |     |     |     |                                                                                                                                                                                                                            |     |  |   |     |     |  |
| 3.1                               | 62                                                                                            | 12%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 84%               |                              |   |    |     |           |    |     |    |     |     |     |     |   |     |     |     |     |     |                                                                                                                                                                                                                            |     |  |   |     |     |  |
| 3.2                               | 62                                                                                            | 12%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                   |                              |   |    |     |           |    |     |    |     |     |     |     |   |     |     |     |     |     |                                                                                                                                                                                                                            |     |  |   |     |     |  |
| 4                                 | 248                                                                                           | 46%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 84%               |                              |   |    |     |           |    |     |    |     |     |     |     |   |     |     |     |     |     |                                                                                                                                                                                                                            |     |  |   |     |     |  |
| 5                                 | 142                                                                                           | 26%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                   |                              |   |    |     |           |    |     |    |     |     |     |     |   |     |     |     |     |     |                                                                                                                                                                                                                            |     |  |   |     |     |  |
|                                   |                                                                                               | JOB CONTENT                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                   |                              |   |    |     |           |    |     |    |     |     |     |     |   |     |     |     |     |     |                                                                                                                                                                                                                            |     |  |   |     |     |  |
| <b>Q02</b>                        | <b>Pekerjaan menjadi cerminan prestasi pribadi.</b>                                           | <table border="1"> <tr><td>1</td><td>8</td><td>1%</td></tr> <tr><td>2</td><td>21</td><td>4%</td></tr> <tr><td>3.1</td><td>47</td><td>9%</td></tr> <tr><td>3.2</td><td>47</td><td>9%</td></tr> <tr><td>4</td><td>238</td><td>44%</td></tr> <tr><td>5</td><td>176</td><td>33%</td></tr> </table>                                                                                                                                                   |                   | 1                            | 8 | 1% | 2   | 21        | 4% | 3.1 | 47 | 9%  | 3.2 | 47  | 9%  | 4 | 238 | 44% | 5   | 176 | 33% | <p>Sebagian besar karyawan memandang bahwa pekerjaan yang dilakukan adalah cerminan prestasi pribadi. Dan merasa engage dengan pekerjaan, mencintai sekaligus bertindak positif untuk pekerjaan</p>                        |     |  |   |     |     |  |
| 1                                 | 8                                                                                             | 1%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                   |                              |   |    |     |           |    |     |    |     |     |     |     |   |     |     |     |     |     |                                                                                                                                                                                                                            |     |  |   |     |     |  |
| 2                                 | 21                                                                                            | 4%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                   |                              |   |    |     |           |    |     |    |     |     |     |     |   |     |     |     |     |     |                                                                                                                                                                                                                            |     |  |   |     |     |  |
| 3.1                               | 47                                                                                            | 9%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                   |                              |   |    |     |           |    |     |    |     |     |     |     |   |     |     |     |     |     |                                                                                                                                                                                                                            |     |  |   |     |     |  |
| 3.2                               | 47                                                                                            | 9%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                   |                              |   |    |     |           |    |     |    |     |     |     |     |   |     |     |     |     |     |                                                                                                                                                                                                                            |     |  |   |     |     |  |
| 4                                 | 238                                                                                           | 44%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                   |                              |   |    |     |           |    |     |    |     |     |     |     |   |     |     |     |     |     |                                                                                                                                                                                                                            |     |  |   |     |     |  |
| 5                                 | 176                                                                                           | 33%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                   |                              |   |    |     |           |    |     |    |     |     |     |     |   |     |     |     |     |     |                                                                                                                                                                                                                            |     |  |   |     |     |  |
|                                   |                                                                                               | <table border="1"> <tr><td>1</td><td>8</td><td>1%</td><td rowspan="2">14%</td><td rowspan="2">SATISFIED</td></tr> <tr><td>2</td><td>21</td><td>4%</td></tr> <tr><td>3.1</td><td>47</td><td>9%</td><td rowspan="2">86%</td><td rowspan="2"></td></tr> <tr><td>3.2</td><td>47</td><td>9%</td></tr> <tr><td>4</td><td>238</td><td>44%</td><td rowspan="2">86%</td><td rowspan="2"></td></tr> <tr><td>5</td><td>176</td><td>33%</td></tr> </table>   |                   | 1                            | 8 | 1% | 14% | SATISFIED | 2  | 21  | 4% | 3.1 | 47  | 9%  | 86% |   | 3.2 | 47  | 9%  | 4   | 238 | 44%                                                                                                                                                                                                                        | 86% |  | 5 | 176 | 33% |  |
| 1                                 | 8                                                                                             | 1%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 14%               | SATISFIED                    |   |    |     |           |    |     |    |     |     |     |     |   |     |     |     |     |     |                                                                                                                                                                                                                            |     |  |   |     |     |  |
| 2                                 | 21                                                                                            | 4%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                   |                              |   |    |     |           |    |     |    |     |     |     |     |   |     |     |     |     |     |                                                                                                                                                                                                                            |     |  |   |     |     |  |
| 3.1                               | 47                                                                                            | 9%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 86%               |                              |   |    |     |           |    |     |    |     |     |     |     |   |     |     |     |     |     |                                                                                                                                                                                                                            |     |  |   |     |     |  |
| 3.2                               | 47                                                                                            | 9%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                   |                              |   |    |     |           |    |     |    |     |     |     |     |   |     |     |     |     |     |                                                                                                                                                                                                                            |     |  |   |     |     |  |
| 4                                 | 238                                                                                           | 44%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 86%               |                              |   |    |     |           |    |     |    |     |     |     |     |   |     |     |     |     |     |                                                                                                                                                                                                                            |     |  |   |     |     |  |
| 5                                 | 176                                                                                           | 33%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                   |                              |   |    |     |           |    |     |    |     |     |     |     |   |     |     |     |     |     |                                                                                                                                                                                                                            |     |  |   |     |     |  |
|                                   |                                                                                               | JOB CONTENT                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                   |                              |   |    |     |           |    |     |    |     |     |     |     |   |     |     |     |     |     |                                                                                                                                                                                                                            |     |  |   |     |     |  |
| <b>Q03</b>                        | <b>Atasan saya memberikan pengarahan dan instruksi yang jelas</b>                             | <table border="1"> <tr><td>1</td><td>5</td><td>1%</td></tr> <tr><td>2</td><td>26</td><td>5%</td></tr> <tr><td>3.1</td><td>70</td><td>13%</td></tr> <tr><td>3.2</td><td>70</td><td>13%</td></tr> <tr><td>4</td><td>232</td><td>43%</td></tr> <tr><td>5</td><td>134</td><td>25%</td></tr> </table>                                                                                                                                                 |                   | 1                            | 5 | 1% | 2   | 26        | 5% | 3.1 | 70 | 13% | 3.2 | 70  | 13% | 4 | 232 | 43% | 5   | 134 | 25% | <p>Masih moderat peran leader dalam memberikan arahan dan instruksi yang dapat diterima oleh anak buahnya.</p>                                                                                                             |     |  |   |     |     |  |
| 1                                 | 5                                                                                             | 1%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                   |                              |   |    |     |           |    |     |    |     |     |     |     |   |     |     |     |     |     |                                                                                                                                                                                                                            |     |  |   |     |     |  |
| 2                                 | 26                                                                                            | 5%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                   |                              |   |    |     |           |    |     |    |     |     |     |     |   |     |     |     |     |     |                                                                                                                                                                                                                            |     |  |   |     |     |  |
| 3.1                               | 70                                                                                            | 13%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                   |                              |   |    |     |           |    |     |    |     |     |     |     |   |     |     |     |     |     |                                                                                                                                                                                                                            |     |  |   |     |     |  |
| 3.2                               | 70                                                                                            | 13%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                   |                              |   |    |     |           |    |     |    |     |     |     |     |   |     |     |     |     |     |                                                                                                                                                                                                                            |     |  |   |     |     |  |
| 4                                 | 232                                                                                           | 43%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                   |                              |   |    |     |           |    |     |    |     |     |     |     |   |     |     |     |     |     |                                                                                                                                                                                                                            |     |  |   |     |     |  |
| 5                                 | 134                                                                                           | 25%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                   |                              |   |    |     |           |    |     |    |     |     |     |     |   |     |     |     |     |     |                                                                                                                                                                                                                            |     |  |   |     |     |  |
|                                   |                                                                                               | <table border="1"> <tr><td>1</td><td>5</td><td>1%</td><td rowspan="2">19%</td><td rowspan="2">SATISFIED</td></tr> <tr><td>2</td><td>26</td><td>5%</td></tr> <tr><td>3.1</td><td>70</td><td>13%</td><td rowspan="2">81%</td><td rowspan="2"></td></tr> <tr><td>3.2</td><td>70</td><td>13%</td></tr> <tr><td>4</td><td>232</td><td>43%</td><td rowspan="2">81%</td><td rowspan="2"></td></tr> <tr><td>5</td><td>134</td><td>25%</td></tr> </table> |                   | 1                            | 5 | 1% | 19% | SATISFIED | 2  | 26  | 5% | 3.1 | 70  | 13% | 81% |   | 3.2 | 70  | 13% | 4   | 232 | 43%                                                                                                                                                                                                                        | 81% |  | 5 | 134 | 25% |  |
| 1                                 | 5                                                                                             | 1%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 19%               | SATISFIED                    |   |    |     |           |    |     |    |     |     |     |     |   |     |     |     |     |     |                                                                                                                                                                                                                            |     |  |   |     |     |  |
| 2                                 | 26                                                                                            | 5%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                   |                              |   |    |     |           |    |     |    |     |     |     |     |   |     |     |     |     |     |                                                                                                                                                                                                                            |     |  |   |     |     |  |
| 3.1                               | 70                                                                                            | 13%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 81%               |                              |   |    |     |           |    |     |    |     |     |     |     |   |     |     |     |     |     |                                                                                                                                                                                                                            |     |  |   |     |     |  |
| 3.2                               | 70                                                                                            | 13%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                   |                              |   |    |     |           |    |     |    |     |     |     |     |   |     |     |     |     |     |                                                                                                                                                                                                                            |     |  |   |     |     |  |
| 4                                 | 232                                                                                           | 43%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 81%               |                              |   |    |     |           |    |     |    |     |     |     |     |   |     |     |     |     |     |                                                                                                                                                                                                                            |     |  |   |     |     |  |
| 5                                 | 134                                                                                           | 25%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                   |                              |   |    |     |           |    |     |    |     |     |     |     |   |     |     |     |     |     |                                                                                                                                                                                                                            |     |  |   |     |     |  |
|                                   |                                                                                               | LEADERSHIP (CMC)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                   |                              |   |    |     |           |    |     |    |     |     |     |     |   |     |     |     |     |     |                                                                                                                                                                                                                            |     |  |   |     |     |  |
| <b>Q04</b>                        | <b>Atasan saya menunjukkan komitmen terhadap kualitas.</b>                                    | <table border="1"> <tr><td>1</td><td>4</td><td>1%</td></tr> <tr><td>2</td><td>20</td><td>4%</td></tr> <tr><td>3.1</td><td>51</td><td>9%</td></tr> <tr><td>3.2</td><td>50</td><td>9%</td></tr> <tr><td>4</td><td>240</td><td>45%</td></tr> <tr><td>5</td><td>172</td><td>32%</td></tr> </table>                                                                                                                                                   |                   | 1                            | 4 | 1% | 2   | 20        | 4% | 3.1 | 51 | 9%  | 3.2 | 50  | 9%  | 4 | 240 | 45% | 5   | 172 | 32% | <p>Komitmen atasan terhadap kualitas masih dirasakan oleh sebagian karyawan, dan belum mencapai taraf sebagian besar, yang merupakan cerminan mindset Leader yang masih kurang berkomitmen terhadap kualitas</p>           |     |  |   |     |     |  |
| 1                                 | 4                                                                                             | 1%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                   |                              |   |    |     |           |    |     |    |     |     |     |     |   |     |     |     |     |     |                                                                                                                                                                                                                            |     |  |   |     |     |  |
| 2                                 | 20                                                                                            | 4%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                   |                              |   |    |     |           |    |     |    |     |     |     |     |   |     |     |     |     |     |                                                                                                                                                                                                                            |     |  |   |     |     |  |
| 3.1                               | 51                                                                                            | 9%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                   |                              |   |    |     |           |    |     |    |     |     |     |     |   |     |     |     |     |     |                                                                                                                                                                                                                            |     |  |   |     |     |  |
| 3.2                               | 50                                                                                            | 9%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                   |                              |   |    |     |           |    |     |    |     |     |     |     |   |     |     |     |     |     |                                                                                                                                                                                                                            |     |  |   |     |     |  |
| 4                                 | 240                                                                                           | 45%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                   |                              |   |    |     |           |    |     |    |     |     |     |     |   |     |     |     |     |     |                                                                                                                                                                                                                            |     |  |   |     |     |  |
| 5                                 | 172                                                                                           | 32%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                   |                              |   |    |     |           |    |     |    |     |     |     |     |   |     |     |     |     |     |                                                                                                                                                                                                                            |     |  |   |     |     |  |
|                                   |                                                                                               | <table border="1"> <tr><td>1</td><td>4</td><td>1%</td><td rowspan="2">14%</td><td rowspan="2">SATISFIED</td></tr> <tr><td>2</td><td>20</td><td>4%</td></tr> <tr><td>3.1</td><td>51</td><td>9%</td><td rowspan="2">86%</td><td rowspan="2"></td></tr> <tr><td>3.2</td><td>50</td><td>9%</td></tr> <tr><td>4</td><td>240</td><td>45%</td><td rowspan="2">86%</td><td rowspan="2"></td></tr> <tr><td>5</td><td>172</td><td>32%</td></tr> </table>   |                   | 1                            | 4 | 1% | 14% | SATISFIED | 2  | 20  | 4% | 3.1 | 51  | 9%  | 86% |   | 3.2 | 50  | 9%  | 4   | 240 | 45%                                                                                                                                                                                                                        | 86% |  | 5 | 172 | 32% |  |
| 1                                 | 4                                                                                             | 1%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 14%               | SATISFIED                    |   |    |     |           |    |     |    |     |     |     |     |   |     |     |     |     |     |                                                                                                                                                                                                                            |     |  |   |     |     |  |
| 2                                 | 20                                                                                            | 4%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                   |                              |   |    |     |           |    |     |    |     |     |     |     |   |     |     |     |     |     |                                                                                                                                                                                                                            |     |  |   |     |     |  |
| 3.1                               | 51                                                                                            | 9%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 86%               |                              |   |    |     |           |    |     |    |     |     |     |     |   |     |     |     |     |     |                                                                                                                                                                                                                            |     |  |   |     |     |  |
| 3.2                               | 50                                                                                            | 9%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                   |                              |   |    |     |           |    |     |    |     |     |     |     |   |     |     |     |     |     |                                                                                                                                                                                                                            |     |  |   |     |     |  |
| 4                                 | 240                                                                                           | 45%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 86%               |                              |   |    |     |           |    |     |    |     |     |     |     |   |     |     |     |     |     |                                                                                                                                                                                                                            |     |  |   |     |     |  |
| 5                                 | 172                                                                                           | 32%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                   |                              |   |    |     |           |    |     |    |     |     |     |     |   |     |     |     |     |     |                                                                                                                                                                                                                            |     |  |   |     |     |  |
|                                   |                                                                                               | LEADERSHIP (COMMIT TO QUALITY)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                   |                              |   |    |     |           |    |     |    |     |     |     |     |   |     |     |     |     |     |                                                                                                                                                                                                                            |     |  |   |     |     |  |
| <b>Q05</b>                        | <b>Kelompok kerja saya memiliki kerjasama yang baik</b>                                       | <table border="1"> <tr><td>1</td><td>6</td><td>1%</td></tr> <tr><td>2</td><td>24</td><td>4%</td></tr> <tr><td>3.1</td><td>43</td><td>8%</td></tr> <tr><td>3.2</td><td>42</td><td>8%</td></tr> <tr><td>4</td><td>245</td><td>46%</td></tr> <tr><td>5</td><td>177</td><td>33%</td></tr> </table>                                                                                                                                                   |                   | 1                            | 6 | 1% | 2   | 24        | 4% | 3.1 | 43 | 8%  | 3.2 | 42  | 8%  | 4 | 245 | 46% | 5   | 177 | 33% | <p>Sebagian besar karyawan memandang bahwa lingkungan kerja sangat kondusif sehingga suasana kerja dapat terjalin dengan baik dengan kelompok kerjanya</p>                                                                 |     |  |   |     |     |  |
| 1                                 | 6                                                                                             | 1%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                   |                              |   |    |     |           |    |     |    |     |     |     |     |   |     |     |     |     |     |                                                                                                                                                                                                                            |     |  |   |     |     |  |
| 2                                 | 24                                                                                            | 4%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                   |                              |   |    |     |           |    |     |    |     |     |     |     |   |     |     |     |     |     |                                                                                                                                                                                                                            |     |  |   |     |     |  |
| 3.1                               | 43                                                                                            | 8%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                   |                              |   |    |     |           |    |     |    |     |     |     |     |   |     |     |     |     |     |                                                                                                                                                                                                                            |     |  |   |     |     |  |
| 3.2                               | 42                                                                                            | 8%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                   |                              |   |    |     |           |    |     |    |     |     |     |     |   |     |     |     |     |     |                                                                                                                                                                                                                            |     |  |   |     |     |  |
| 4                                 | 245                                                                                           | 46%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                   |                              |   |    |     |           |    |     |    |     |     |     |     |   |     |     |     |     |     |                                                                                                                                                                                                                            |     |  |   |     |     |  |
| 5                                 | 177                                                                                           | 33%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                   |                              |   |    |     |           |    |     |    |     |     |     |     |   |     |     |     |     |     |                                                                                                                                                                                                                            |     |  |   |     |     |  |
|                                   |                                                                                               | <table border="1"> <tr><td>1</td><td>6</td><td>1%</td><td rowspan="2">14%</td><td rowspan="2">SATISFIED</td></tr> <tr><td>2</td><td>24</td><td>4%</td></tr> <tr><td>3.1</td><td>43</td><td>8%</td><td rowspan="2">86%</td><td rowspan="2"></td></tr> <tr><td>3.2</td><td>42</td><td>8%</td></tr> <tr><td>4</td><td>245</td><td>46%</td><td rowspan="2">86%</td><td rowspan="2"></td></tr> <tr><td>5</td><td>177</td><td>33%</td></tr> </table>   |                   | 1                            | 6 | 1% | 14% | SATISFIED | 2  | 24  | 4% | 3.1 | 43  | 8%  | 86% |   | 3.2 | 42  | 8%  | 4   | 245 | 46%                                                                                                                                                                                                                        | 86% |  | 5 | 177 | 33% |  |
| 1                                 | 6                                                                                             | 1%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 14%               | SATISFIED                    |   |    |     |           |    |     |    |     |     |     |     |   |     |     |     |     |     |                                                                                                                                                                                                                            |     |  |   |     |     |  |
| 2                                 | 24                                                                                            | 4%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                   |                              |   |    |     |           |    |     |    |     |     |     |     |   |     |     |     |     |     |                                                                                                                                                                                                                            |     |  |   |     |     |  |
| 3.1                               | 43                                                                                            | 8%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 86%               |                              |   |    |     |           |    |     |    |     |     |     |     |   |     |     |     |     |     |                                                                                                                                                                                                                            |     |  |   |     |     |  |
| 3.2                               | 42                                                                                            | 8%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                   |                              |   |    |     |           |    |     |    |     |     |     |     |   |     |     |     |     |     |                                                                                                                                                                                                                            |     |  |   |     |     |  |
| 4                                 | 245                                                                                           | 46%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 86%               |                              |   |    |     |           |    |     |    |     |     |     |     |   |     |     |     |     |     |                                                                                                                                                                                                                            |     |  |   |     |     |  |
| 5                                 | 177                                                                                           | 33%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                   |                              |   |    |     |           |    |     |    |     |     |     |     |   |     |     |     |     |     |                                                                                                                                                                                                                            |     |  |   |     |     |  |
|                                   |                                                                                               | WORK ENVIRNTMENT                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                   |                              |   |    |     |           |    |     |    |     |     |     |     |   |     |     |     |     |     |                                                                                                                                                                                                                            |     |  |   |     |     |  |



Gambar 4.30 Hasil Survey Kepuasan Karyawan tahun 2017 (550 Responden)

Hasil survey kepuasan karyawan yang dilakukan pada akhir tahun 2018 terkait tingkat kepuasan karyawan:

| EMPLOYEE SATISFACTION SURVEY 2018                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                               | Ukuran % Level isian 4 dan 5                                                                                                                                                                                           |                   | ANALISA SINGKAT HASIL SURVEY |     |     |   |     |     |   |     |     |                                                                                                 |     |     |  |  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|------------------------------|-----|-----|---|-----|-----|---|-----|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|--|--|
|                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                               | 0 S/D 40%                                                                                                                                                                                                              | NOT SATISFIED     |                              |     |     |   |     |     |   |     |     |                                                                                                 |     |     |  |  |
|                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                               | 41% S/D 70%                                                                                                                                                                                                            | MODERAT SATISFIED |                              |     |     |   |     |     |   |     |     |                                                                                                 |     |     |  |  |
|                                                                                                                                                                                                                                                      | 71% S/D 100%                                                                                  | SATISFIED                                                                                                                                                                                                              |                   |                              |     |     |   |     |     |   |     |     |                                                                                                 |     |     |  |  |
| <b>Q01</b>                                                                                                                                                                                                                                           | <b>Saya puas dengan keterlibatan saya dalam membuat keputusan yang mempengaruhi pekerjaan</b> | Sebanyak 84% karyawan menilai dirinya telah ikut dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan yang mempengaruhi pekerjaan. Sebagian besar Leader sudah sadar bahwa karyawan merupakan bagian dari kemajuan unit kerja |                   |                              |     |     |   |     |     |   |     |     |                                                                                                 |     |     |  |  |
| <table border="1"> <tr><td>1</td><td>11</td><td>1%</td></tr> <tr><td>2</td><td>67</td><td>8%</td></tr> <tr><td>3</td><td>448</td><td>53%</td></tr> <tr><td>4</td><td>323</td><td>38%</td></tr> </table> <p><b>JOB CONTENT</b></p>                    | 1                                                                                             | 11                                                                                                                                                                                                                     | 1%                | 2                            | 67  | 8%  | 3 | 448 | 53% | 4 | 323 | 38% | <table border="1"> <tr><td>9%</td></tr> <tr><td>91%</td></tr> </table> <p><b>SATISFIED</b></p>  | 9%  | 91% |  |  |
| 1                                                                                                                                                                                                                                                    | 11                                                                                            | 1%                                                                                                                                                                                                                     |                   |                              |     |     |   |     |     |   |     |     |                                                                                                 |     |     |  |  |
| 2                                                                                                                                                                                                                                                    | 67                                                                                            | 8%                                                                                                                                                                                                                     |                   |                              |     |     |   |     |     |   |     |     |                                                                                                 |     |     |  |  |
| 3                                                                                                                                                                                                                                                    | 448                                                                                           | 53%                                                                                                                                                                                                                    |                   |                              |     |     |   |     |     |   |     |     |                                                                                                 |     |     |  |  |
| 4                                                                                                                                                                                                                                                    | 323                                                                                           | 38%                                                                                                                                                                                                                    |                   |                              |     |     |   |     |     |   |     |     |                                                                                                 |     |     |  |  |
| 9%                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                        |                   |                              |     |     |   |     |     |   |     |     |                                                                                                 |     |     |  |  |
| 91%                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                        |                   |                              |     |     |   |     |     |   |     |     |                                                                                                 |     |     |  |  |
| <b>Q02</b>                                                                                                                                                                                                                                           | <b>Hasil Pekerjaan menjadi cerminan prestasi pribadi.</b>                                     | Sebanyak 86% karyawan memandang bahwa pekerjaan yang dilakukan adalah cerminan prestasi pribadi, dan merasa engage dengan pekerjaan, mencintai sekaligus bertindak positif untuk pekerjaan                             |                   |                              |     |     |   |     |     |   |     |     |                                                                                                 |     |     |  |  |
| <table border="1"> <tr><td>1</td><td>9</td><td>1%</td></tr> <tr><td>2</td><td>67</td><td>8%</td></tr> <tr><td>4</td><td>377</td><td>44%</td></tr> <tr><td>5</td><td>396</td><td>47%</td></tr> </table> <p><b>JOB CONTENT</b></p>                     | 1                                                                                             | 9                                                                                                                                                                                                                      | 1%                | 2                            | 67  | 8%  | 4 | 377 | 44% | 5 | 396 | 47% | <table border="1"> <tr><td>9%</td></tr> <tr><td>91%</td></tr> </table> <p><b>SATISFIED</b></p>  | 9%  | 91% |  |  |
| 1                                                                                                                                                                                                                                                    | 9                                                                                             | 1%                                                                                                                                                                                                                     |                   |                              |     |     |   |     |     |   |     |     |                                                                                                 |     |     |  |  |
| 2                                                                                                                                                                                                                                                    | 67                                                                                            | 8%                                                                                                                                                                                                                     |                   |                              |     |     |   |     |     |   |     |     |                                                                                                 |     |     |  |  |
| 4                                                                                                                                                                                                                                                    | 377                                                                                           | 44%                                                                                                                                                                                                                    |                   |                              |     |     |   |     |     |   |     |     |                                                                                                 |     |     |  |  |
| 5                                                                                                                                                                                                                                                    | 396                                                                                           | 47%                                                                                                                                                                                                                    |                   |                              |     |     |   |     |     |   |     |     |                                                                                                 |     |     |  |  |
| 9%                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                        |                   |                              |     |     |   |     |     |   |     |     |                                                                                                 |     |     |  |  |
| 91%                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                        |                   |                              |     |     |   |     |     |   |     |     |                                                                                                 |     |     |  |  |
| <b>Q03</b>                                                                                                                                                                                                                                           | <b>Atasan saya memberikan pengarahan dan instruksi yang jelas</b>                             | Sebesar 81% Pemimpin di HK menjalankan perannya sebagai leader dalam memberikan arahan dan instruksi sudah dapat diterima oleh anak buahnya dengan baik dan jelas                                                      |                   |                              |     |     |   |     |     |   |     |     |                                                                                                 |     |     |  |  |
| <table border="1"> <tr><td>1</td><td>16</td><td>2%</td></tr> <tr><td>2</td><td>101</td><td>12%</td></tr> <tr><td>4</td><td>390</td><td>46%</td></tr> <tr><td>5</td><td>342</td><td>40%</td></tr> </table> <p><b>LEADERSHIP (CMC)</b></p>             | 1                                                                                             | 16                                                                                                                                                                                                                     | 2%                | 2                            | 101 | 12% | 4 | 390 | 46% | 5 | 342 | 40% | <table border="1"> <tr><td>14%</td></tr> <tr><td>86%</td></tr> </table> <p><b>SATISFIED</b></p> | 14% | 86% |  |  |
| 1                                                                                                                                                                                                                                                    | 16                                                                                            | 2%                                                                                                                                                                                                                     |                   |                              |     |     |   |     |     |   |     |     |                                                                                                 |     |     |  |  |
| 2                                                                                                                                                                                                                                                    | 101                                                                                           | 12%                                                                                                                                                                                                                    |                   |                              |     |     |   |     |     |   |     |     |                                                                                                 |     |     |  |  |
| 4                                                                                                                                                                                                                                                    | 390                                                                                           | 46%                                                                                                                                                                                                                    |                   |                              |     |     |   |     |     |   |     |     |                                                                                                 |     |     |  |  |
| 5                                                                                                                                                                                                                                                    | 342                                                                                           | 40%                                                                                                                                                                                                                    |                   |                              |     |     |   |     |     |   |     |     |                                                                                                 |     |     |  |  |
| 14%                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                        |                   |                              |     |     |   |     |     |   |     |     |                                                                                                 |     |     |  |  |
| 86%                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                        |                   |                              |     |     |   |     |     |   |     |     |                                                                                                 |     |     |  |  |
| <b>Q04</b>                                                                                                                                                                                                                                           | <b>Atasan saya menunjukkan komitmen terhadap kualitas.</b>                                    | Sebanyak 86% karyawan sudah merasakan Komitmen atasan terhadap kualitas pekerjaan dan unit yang dipimpinnya hal ini dibuktikan semakin meningkatkan kinerja setiap Divisi atau unit kerja pada Perusahaan              |                   |                              |     |     |   |     |     |   |     |     |                                                                                                 |     |     |  |  |
| <table border="1"> <tr><td>1</td><td>15</td><td>2%</td></tr> <tr><td>2</td><td>74</td><td>9%</td></tr> <tr><td>4</td><td>352</td><td>41%</td></tr> <tr><td>5</td><td>408</td><td>48%</td></tr> </table> <p><b>LEADERSHIP (COMMIT TO QUALITY)</b></p> | 1                                                                                             | 15                                                                                                                                                                                                                     | 2%                | 2                            | 74  | 9%  | 4 | 352 | 41% | 5 | 408 | 48% | <table border="1"> <tr><td>10%</td></tr> <tr><td>90%</td></tr> </table> <p><b>SATISFIED</b></p> | 10% | 90% |  |  |
| 1                                                                                                                                                                                                                                                    | 15                                                                                            | 2%                                                                                                                                                                                                                     |                   |                              |     |     |   |     |     |   |     |     |                                                                                                 |     |     |  |  |
| 2                                                                                                                                                                                                                                                    | 74                                                                                            | 9%                                                                                                                                                                                                                     |                   |                              |     |     |   |     |     |   |     |     |                                                                                                 |     |     |  |  |
| 4                                                                                                                                                                                                                                                    | 352                                                                                           | 41%                                                                                                                                                                                                                    |                   |                              |     |     |   |     |     |   |     |     |                                                                                                 |     |     |  |  |
| 5                                                                                                                                                                                                                                                    | 408                                                                                           | 48%                                                                                                                                                                                                                    |                   |                              |     |     |   |     |     |   |     |     |                                                                                                 |     |     |  |  |
| 10%                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                        |                   |                              |     |     |   |     |     |   |     |     |                                                                                                 |     |     |  |  |
| 90%                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                        |                   |                              |     |     |   |     |     |   |     |     |                                                                                                 |     |     |  |  |
| <b>Q05</b>                                                                                                                                                                                                                                           | <b>Kelompok kerja saya memiliki kerjasama yang baik</b>                                       | Sebesar 86% karyawan memandang bahwa lingkungan kerja sangat kondusif sehingga suasana kerja dapat terjalin dengan baik dengan kelompok kerjanya                                                                       |                   |                              |     |     |   |     |     |   |     |     |                                                                                                 |     |     |  |  |
| <table border="1"> <tr><td>1</td><td>12</td><td>1%</td></tr> <tr><td>2</td><td>63</td><td>7%</td></tr> <tr><td>4</td><td>377</td><td>44%</td></tr> <tr><td>5</td><td>397</td><td>47%</td></tr> </table> <p><b>WORK ENVIRONMENT</b></p>               | 1                                                                                             | 12                                                                                                                                                                                                                     | 1%                | 2                            | 63  | 7%  | 4 | 377 | 44% | 5 | 397 | 47% | <table border="1"> <tr><td>9%</td></tr> <tr><td>91%</td></tr> </table> <p><b>SATISFIED</b></p>  | 9%  | 91% |  |  |
| 1                                                                                                                                                                                                                                                    | 12                                                                                            | 1%                                                                                                                                                                                                                     |                   |                              |     |     |   |     |     |   |     |     |                                                                                                 |     |     |  |  |
| 2                                                                                                                                                                                                                                                    | 63                                                                                            | 7%                                                                                                                                                                                                                     |                   |                              |     |     |   |     |     |   |     |     |                                                                                                 |     |     |  |  |
| 4                                                                                                                                                                                                                                                    | 377                                                                                           | 44%                                                                                                                                                                                                                    |                   |                              |     |     |   |     |     |   |     |     |                                                                                                 |     |     |  |  |
| 5                                                                                                                                                                                                                                                    | 397                                                                                           | 47%                                                                                                                                                                                                                    |                   |                              |     |     |   |     |     |   |     |     |                                                                                                 |     |     |  |  |
| 9%                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                        |                   |                              |     |     |   |     |     |   |     |     |                                                                                                 |     |     |  |  |
| 91%                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                        |                   |                              |     |     |   |     |     |   |     |     |                                                                                                 |     |     |  |  |



**Gambar 4.31 Hasil Survey Kepuasan Karyawan Tahun 2018 (850 Responden)**

Rekapitulasi hasil survey keterikatan karyawan dan kepuasan karyawan dari tahun 2015 sampai dengan tahun 2018 memberikan gambaran peningkatan yang menandakan keberhasilan transformasi Sumber Daya Manusia di PT Utama Karya (Persero) sebagai berikut:

**Tabel 4.3**  
**Hasil Survey Keterikatan Karyawan Tahun 2015 sd Tahun 2018**

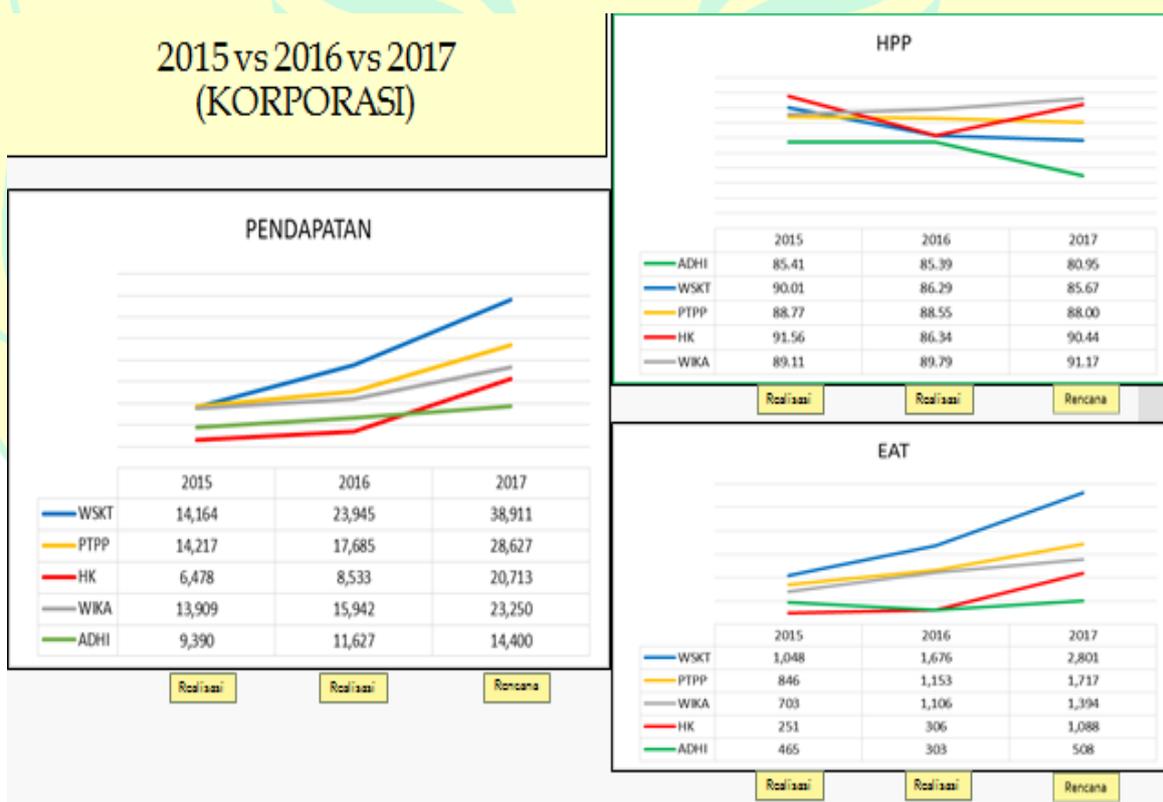
| <b>Engagement Survey</b>     |                                                                                               | <b>2015</b> | <b>2016</b> | <b>2017</b> | <b>2018</b> |
|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| E1                           | Saya tahu apa yang diharapkan dari pekerjaan yang saya lakukan di tempat kerja                | 81          | 91          | 92          | 96          |
| E2                           | Saya memiliki perlengkapan dan peralatan kerja yang mendukung pekerjaan saya                  | 59          | 80          | 81          | 84          |
| E3                           | Di tempat kerja, saya memiliki kesempatan untuk berkreasi dan melakukan hal terbaik yang bias | 65          | 82          | 81          | 87          |
| E4                           | Dalam 5 tahun terakhir, saya menerima apresiasi atas prestasi kerja yang saya lakukan         | 26          | 59          | 58          | 63          |
| E5                           | Atasan saya peduli dan memperhatikan saya sebagai bawahannya dengan baik                      | 52          | 72          | 75          | 83          |
| E6                           | Perusahaan memberikan pelatihan sistematis yang mendukung pengembangan saya                   | 31          | 57          | 53          | 77          |
| E7                           | Di tempat kerja, saran dan pikiran saya di akomodasi dengan baik                              | 51          | 69          | 76          | 85          |
| E8                           | Pekerjaan saya sehari-hari sangat erat dengan pencapaian tujuan perusahaan                    | 78          | 85          | 87          | 94          |
| <b>Nilai Score per Tahun</b> |                                                                                               | <b>55.4</b> | <b>74</b>   | <b>75.4</b> | <b>83.6</b> |

**Tabel 4.4**  
**Hasil Survey Kepuasan Karyawan Tahun 2015 sd Tahun 2018**

| <b>Satisfaction Survey</b>   |                                                                                        | <b>2015</b> | <b>2016</b> | <b>2017</b> | <b>2018</b> |
|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| S1                           | Saya puas dengan keterlibatan saya dalam membuat keputusan yang mempengaruhi pekerjaan | 60          | 76          | 84          | 91          |
| S2                           | Pekerjaan menjadi cerminan prestasi pribadi                                            | 77          | 85          | 86          | 91          |
| S3                           | Atasan saya memberikan pengarahan dan instruksi yang jelas                             | 62          | 74          | 81          | 86          |
| S4                           | Atasan saya menunjukkan komitmen terhadap kualitas                                     | 65          | 78          | 86          | 90          |
| S5                           | Kelompok kerja saya memiliki kerjasama yang baik                                       | 76          | 85          | 86          | 91          |
| S6                           | Saya memiliki perangkat dan sumber daya untuk melakukan pekerjaan saya dengan baik     | 59          | 76          | 80          | 85          |
| S7                           | Pekerjaan saya menggunakan banyak keterampilan dan kemampuan saya                      | 75          | 88          | 89          | 94          |
| S8                           | Saya puas dengan kesempatan karir yang ada di perusahaan ini                           | 46          | 72          | 68          | 76          |
| S9                           | Perusahaan telah memberikan pelatihan yang mencukupi kebutuhan karyawan                | 29          | 65          | 63          | 71          |
| S10                          | Perusahaan telah memberikan pelatihan yang mencukupi kebutuhan karyawan dalam          | 31          | 57          | 53          | 66          |
| <b>Nilai Score per Tahun</b> |                                                                                        | <b>58</b>   | <b>76</b>   | <b>77.6</b> | <b>84.1</b> |

### a. Kinerja Perusahaan dalam Transformasi SDM

Dalam 3 tahun masa transformasi Sumber Daya Manusia dari tahun 2015 sampai dengan tahun 2017, perusahaan menunjukkan performa kinerja yang meningkat. Ini ditunjukkan oleh Pendapatan PT Utama Karya (Persero) yang cenderung naik dari tahun 2015 sampai dengan tahun 2017. Pada tahun 2015 perusahaan menunjukkan perolehan pendapatan sebesar 6,478 Triliun rupiah dan meningkat pada tahun 2016 menjadi 8,533 Triliun rupiah yang meningkat cukup tajam pada tahun 2017 perusahaan dalam rapat paripurna kuartal pertama tanggal 7 Pebruari 2017 mencanangkan penjualan menjadi 20,713 Triliun rupiah. Secara benchmarking terjadi peningkatan ranking dari nomor 5 urutan BUMN karya menjadi nomor 4 pada tahun 2017.



**Gambar 4.32 Grafik Trend Pendapatan, HPP dan EAT 2015 sd 2017**

Secara Laba Bersih atau EAT (*Earning After Tax*) perusahaan juga menunjukkan peningkatan dari tahun 2015 sampai dengan tahun 2016. Di tahun 2017 perusahaan mencanangkan peningkatan yang cukup tajam dalam laba bersihnya sebesar 1,088 Triliun rupiah terhadap laba bersih tahun 2016 sebesar 306 miliar rupiah. Ini tentu saja bukan hal yang mudah, dan memang diperlukan suatu strategi dan usaha yang tepat khususnya dari sisi Sumber Daya Manusia, karena perusahaan jasa konstruksi atau perusahaan pengembang dominan dipengaruhi oleh sumber daya manusianya. Transformasi Sumber Daya manusia yang tepat tentu saja menjadi faktor penentu dalam pencapaian sukses target perusahaan.

Dalam rapat paripurna perusahaan yang dilaksanakan pada bulan Mei 2019 didapatkan hasil kinerja perusahaan secara *audited* yang mengembirakan dimana pencapaian kinerja perusahaan dapat memenuhi harapan yang diinginkan. Dari sisi penjualan telah mencapai peningkatan dan tahun 2017 dapat mencapai rencana yang dicanangkan walaupun dari sisi penjualan dan laba bersih masih terpatut sedikit kurang dari target yang ditetapkan tahun 2017 namun secara keseluruhan menunjukkan perubahan yang cukup signifikan. Dari hasil audited Konsultan Akuntan Publik (KAP) pada tahun 2017 perusahaan mencapai target penjualan sebesar 18,091 Triliun Rupiah terhadap rencana pencapaian 20,713 Triliun rupiah dan secara laba bersih tercapai 1,071 Triliun rupiah terhadap target rencana awal sebesar 1,088 Triliun rupiah. Pencapaian peningkatan tajam ini memberikan kontribusi yang sangat baik bagi keberhasilan transformasi sumber daya manusia dimana semangat juang dan kepercayaan karyawan dalam memberikan sumbangsih yang terbaik bagi perusahaan.

Dalam laporan keuangan tahun 2018 audited yang disampaikan dalam rapat paripurna PT Utama Karya (Persero) pada tanggal 3 Mei 2019 diperoleh hasil kinerja yang sangat baik dalam 2 tahun terakhir yaitu pada tahun 2017 dan tahun 2018. Peningkatan kinerja khususnya pendapatan dan laba yang meningkat signifikan yaitu pada tahun 2017 penjualan bersih sebesar 18,091 Triliun rupiah meningkat pada tahun 2018 menjadi 26,748 Triliun rupiah artinya terjadi peningkatan sebesar 1,47 kali atau 147 % kenaikan. Sedangkan untuk laba bersih tahun 2017 sebesar 1,071 triliun rupiah meningkat menjadi 2,276 triliun rupiah yaitu peningkatan sebesar 2,125 kali atau sebesar 212 % kenaikan, seperti tampak dalam tabel berikut:

| Dalam Miliar Rupiah                      | KONSOLIDASI |          |              |          |              |          |                    |           |               |            |            |
|------------------------------------------|-------------|----------|--------------|----------|--------------|----------|--------------------|-----------|---------------|------------|------------|
|                                          | REALISASI   |          | RENCANA 2018 |          | RENCANA 2019 |          | OVER/(MINDER) 2018 |           | ACH. 2018 (%) |            | YoY (%)    |
|                                          | 2017 (A)    | 2018 (A) | RKAD/AP      | RKAP     | RKAD/AP      | RKAP     | RKAD/AP            | RKAP      | RKAD/AP       | RKAP       |            |
| 1                                        | 2           | 3        | 4            | 5        | 6            | 7        | 8 = 3 - 4          | 9 = 3 - 5 | 10 = 3 / 4    | 11 = 3 / 5 | 12 = 3 / 2 |
| Penjualan Bersih                         | 18.091      | 26.748   | 28.468       | 25.770   | 39.370       | 34.319   | (1.720)            | 977       | 93,96         | 103,79     | 147,85     |
| Beban Pokok Penjualan                    | (16.515)    | (23.393) | (25.079)     | (23.175) | (33.366)     | (28.911) | 1.686              | (218)     | 93,28         | 100,94     | 141,65     |
| Laba Kotor                               | 1.575       | 3.354    | 3.389        | 2.595    | 6.004        | 5.407    | (34)               | 760       | 98,99         | 129,28     | 212,94     |
| Gross Profit Margin                      | 8,71%       | 12,54%   | 11,90%       | 10,07%   | 15,28%       | 15,76%   | 1,99%              | 77,72%    |               |            |            |
| Laba (Rugi) KSO                          | 256         | 222      | 340          | 232      | 400          | 345      | (118)              | (10)      | 75,56         | 110,80     | 100,45     |
| Beban Usaha                              | (485)       | (585)    | (489)        | (422)    | (845)        | (804)    | (96)               | (163)     | 119,62        | 138,60     | 125,92     |
| %                                        | -2,57%      | -2,19%   | -1,72%       | -1,64%   | -2,15%       | -2,34%   | 5,58%              | -16,67%   |               |            |            |
| Pendapatan (Beban) Lain-lain             | (10)        | (180)    | (70)         | (68)     | 332          | 189      | (111)              | (112)     | 258,98        | 264,02     | 1.737,98   |
| %                                        | -0,06%      | -0,67%   | -0,24%       | -0,26%   | 0,84%        | 0,55%    | 6,43%              | -11,45%   |               |            |            |
| Laba Usaha                               | 1.356       | 2.811    | 3.170        | 2.336    | 5.891        | 5.138    | (359)              | 475       | 88,69         | 120,33     | 207,32     |
| %                                        | 7,50%       | 10,51%   | 11,13%       | 9,07%    | 14,96%       | 14,97%   | 20,85%             | 48,59%    |               |            |            |
| Pendapatan Keuangan                      | 206         | 129      | -            | -        | -            | -        | 129                | 129       | -             | -          | 62,54      |
| Biaya Pendanaan/Beban Bunga              | (180)       | (292)    | (480)        | (457)    | (1.822)      | (2.227)  | 189                | 166       | 60,75         | 63,80      | 162,31     |
| %                                        | -0,99%      | -1,09%   | -1,69%       | -1,78%   | -4,63%       | -6,49%   | -10,96%            | 16,94%    |               |            |            |
| Laba (Rugi) Sebelum Pajak                | 1.382       | 2.648    | 2.689        | 1.879    | 4.069        | 2.910    | (41)               | 770       | 98,47         | 140,96     | 191,56     |
| Beban Pajak (Final dan Non Final)        | (311)       | (372)    | (565)        | (426)    | (895)        | (709)    | 193                | 54        | 65,79         | 87,40      | 119,45     |
| Laba Bersih                              | 1.071       | 2.276    | 2.124        | 1.453    | 3.174        | 2.202    | 152                | 823       | 107,17        | 156,65     | 212,52     |
| Pendapatan Komprehensif Lain             |             |          |              |          |              |          |                    |           |               |            |            |
| Laba yang Dapat Diatribusikan ke:        |             |          |              |          |              |          |                    |           |               |            |            |
| Total Laba Komprehensif Periode Berjalan | 1.071       | 2.276    | 2.124        | 1.453    | 3.174        | 2.202    | 152                | 823       | 107,17        | 156,65     | 212,52     |
| Pemilik Entitas Induk                    | 1.071       | 2.275    | 2.122        | 1.452    | 3.167        | 2.196    | 153                | 823       | 107,22        | 156,71     | 212,40     |
| Net Profit Margin                        | 5,92%       | 8,50%    | 7,45%        | 5,63%    | 8,05%        | 6,40%    | -8,90%             | 84,23%    |               |            |            |
| Kepentingan Non Pengendali               | 0           | 2        | 2            | 2        | 7            | 5        | (1)                | (0)       | 67,58         | 96,83      | 1.252,97   |
| Jumlah                                   | 1.071       | 2.276    | 2.124        | 1.453    | 3.174        | 2.202    | 152                | 823       | 107,17        | 156,65     | 212,52     |
| Laba Bersih per Saham (Nilai Penuh)      | 175.500     | 372.931  | 347.834      | 237.968  | 519.250      | 360.039  | 25.097             | 134.963   | 107,22        | 156,71     | 212,40     |

**Gambar 4.33 Laporan Keuangan PT Utama Karya (Persero) tahun buku 2018 Audited**

**b. Pembahasan hasil temuan penelitian dalam studi kasus transformasi**

Berdasarkan hasil kinerja tersebut di atas ada beberapa hal yang dapat dianalisa terkait dengan model transformasi yang dijalankan di PT Utama Karya (Persero) yaitu transformasi Sumber Daya Manusia dari perusahaan jasa Konstruksi menjadi perusahaan pengembang Jalan Tol yang dapat dijadikan model dalam pengelolaan sumber daya manusia khususnya perusahaan yang akan melakukan transformasi di bidang SDM sebagai berikut:

**1) Penetapan visi dan misi perusahaan yang baru.**

Penetapan visi dan misi perusahaan yang bertransformasi menjadi sangat penting karena perusahaan harus dapat menetapkan tujuan dan arah yang tepat dan dengan mudah dapat dipahami oleh seluruh karyawan, dalam hal ini perlu dilakukan sosialisasi dan keterlibatan karyawan yang terlibat dalam serikat karyawan perusahaan dalam menetapkan visi dan misi yang baru, sehingga karyawan yang tergabung dalam serikat karyawan perusahaan merasa dilibatkan dan merasa memiliki terhadap visi dan misi tersebut. Dalam menetapkan visi dan misinya PT Utama Karya (Persero) telah melakukan sosialisasi dan menerima masukan dari karyawan untuk menetapkan visi dan misi perusahaan. Dan dalam rangka perubahan transformasi telah dilombakan perubahan lirik lagu mars perusahaan di lingkungan karyawan perusahaan dengan alunan nada yang lebih bersemangat disamping secara fisik dilakukan

perombakan gedung perusahaan yang telah berusia lebih dari 40 tahun sehingga mencerminkan perubahan dan kokoh dengan pembaruan dan perombakan yang memberikan fasilitas lebih baik bagi karyawan.

## 2) **Pengembangan organisasi perusahaan.**

Dalam pengembangan organisasi perusahaan menggunakan jasa konsultan yang ahli di bidang pengembangan organisasi dan melibatkan masukan dari karyawan khususnya di level manajerial untuk berpartisipasi memberikan masukan terhadap bentuk organisasi yang baru. Perubahan bisnis dari perusahaan Jasa Konstruksi menjadi perusahaan Pengembangan Jalan Tol dan holding anak perusahaan tentu saja membutuhkan organisasi yang baru yang dapat menjadi alat pencapaian visi dan misi perusahaan dengan pembagian kerja yang jelas di masing-masing bagian organisasinya, dengan sinergi yang jelas antar bagian organisasi. Untuk keperluan tersebut organisasi dibentuk dalam pembagian tugas yang jelas dimana bagian sebagai bisnis unit dan bagian lain sebagai supporting dengan pembagian bidang jasa konstruksi, jalan tol maupun anak perusahaan seperti tabel tersebut di atas pada sub b (Temuan Penelitian) sehingga organisasi dapat berjalan dengan baik sesuai dengan visi dan misi perusahaan yang ditetapkan bersama antara manajemen dan karyawan.

### a) Rekrutmen

Tahapan rekrutmen diawali dengan perencanaan kebutuhan karyawan di masing-masing unit kerja baik kebutuhan dengan urgensi tinggi maupun kebutuhan untuk jangka panjang baik dari jumlah yang dibutuhkan maupun kompetensi yang diharapkan. Untuk posisi karyawan kader ataupun posisi jabatan tertentu di kelompok unit kerja supporting ataupun bisnis unit. Untuk rekrutment di PT Hutama Karya (Persero) dilakukan dalam tahapan yang berbeda, yaitu:

- i. Rekrutmen karyawan untuk *Managemen Trainee* yaitu *rekrutment fresh graduate* dan rekrutmen tenaga ahli khusus berpengalaman. Dalam rekrutmen karyawan perusahaan bekerjasama dengan Universitas di seluruh Indonesia dan membuat *Job Fair*. Khusus mahasiswa berprestasi perusahaan mengundang jalur khusus ikatan dinas.
- ii. Rekrutmen Pejabat, dilakukan dengan menetapkan *talent pool* karyawan yang dibutuhkan melewati asesmen yang dilakukan oleh team konsultan ahli. Dengan konsep ini perusahaan melakukan training terhadap kekurangan bidang kompetensi tertentu yang dimiliki oleh msing-masing karyawan di tingkat manajerial.

Berdasarkan metode rekrutmen tersebut di atas perusahaan telah menempatkan orang yang tepat di posisi yang

tepat dan tentu saja dengan adanya *talent pool* karyawan akan masuk di bidang yang diminati sehingga karyawan dapat memiliki motivasi dan semangat yang lebih tinggi dalam bekerja dan berprestasi.

**b) Pengembangan dan pelatihan.**

Keberhasilan perusahaan dalam transformasi sumber daya manusia tidak lepas dari faktor pengelolaan pengembangan dan latihan bagi karyawan. Pengembangan dan pelatihan karyawan dimulai dari saat karyawan diterima di PT Utama Karya (Persero) sampai dengan karyawan di tingkat top manajemen. Dalam masa *On Job Training* karyawan perusahaan ditempatkan pada posisi di unit bisnis dan dilakukan job rotasi untuk mendapatkan pemahaman tentang perusahaan dan dipantau untuk melakukan presentasi bidang pekerjaan yang dilakukan di unit bisnis serta inovasi yang telah dilakukan. Hal ini tentu saja memberikan ruang yang sangat baik bagi karyawan baru untuk dapat membuka kreatifitas dan inovasi berkembang dengan baik. Setelah satu tahun masa *on job training* selesai pengangkatan karyawan harus melalui pendidikan militer untuk melatih mental dan kedisiplinan yaitu dilakukan di Pusdikzi Zeni TNI di Bogor, hal ini memberikan ketahanan mental bagi karyawan baru sehingga lebih memiliki daya juang yang tinggi dalam menjalankan tugas lapangan, serta memberikan jiwa korsa dan

kekompakan dalam membentuk team building ke depan sebagai “*The winning team*”.

Untuk tingkat manajerial perusahaan memberikan training ketrampilan dan keahlian khusus dan sertifikasi sesuai yang diperlukan dalam perencanaan talent pool maupun kebutuhan bisnis unit dan supporting di perusahaan. Sertifikasi keahlian mulai tingkat ahli muda, ahli madya dan ahli utama sesuai bidang-bidang tertentu missal bidang jalan dan jembatan, SMK3L (Sistem Manajemen K3 dan Lingkungan), Investasi, Bidang konstruksi gedung, dan lain-lain. Dengan adanya pendidikan pelatihan dan sertifikasi ini karyawan akan lebih semangat menggeluti bidangnya yang diminati dan tentu saja akan memberikan kontribusi yang positif sesuai bidang yang ditekuni sesuai jalur kompetensi yang dimiliki, hal ini yang dapat memberikan nilai positif pada tingkat keterikatan dan kepuasan karyawan.

#### c) **Manajemen Karir**

Manajemen karir di PT Utama Karya (Persero) yang disesuaikan dengan organisasi perusahaan dengan memberikan ruang job rotasi bagi karyawan dapat memberikan peningkatan kompetensi yang baik bagi ketrampilan dan keahlian yang dimiliki baik di tingkat staf maupun tingkat manajerial. *Levelling* dalam *grade* yang diberikan dengan mempertimbangkan faktor penghargaan kinerja memberikan peluang bagi karyawan untuk

menapak jenjang karirnya lebih cepat. Penghargaan prestasi ini tentu saja dapat memberikan motivasi karyawan untuk bekerja lebih keras memberikan kontribusi terbaiknya bagi perusahaan. Dari hasil survey kepuasan karyawan tampak adanya peningkatan dari tahun ke tahun menyangkut kepuasan karyawan terkait pengembangan karirnya. Ini tentu saja sebagai salah satu kunci sukses perusahaan dalam menjalankan transformasi sumber daya manusia.

**d) Sistem Penghargaan.**

PT Utama Karya (Persero) telah menetapkan penghargaan dan hukuman dalam buku panduan yang dapat dipahami oleh semua karyawan maupun manajemen. Dalam pelaksanaannya telah dilaksanakan dengan penuh komitmen, dimana setiap kesalahan yang dilakukan harus dilakukan hukuman dan sanksi sesuai dengan tingkat kesalahannya dan dilakukan siding internal yang melibatkan Satuan Pengawasan Internal. Dalam pelaksanaan di tahun 2015 terdapat beberapa karyawan maupun tingkat manajerial level yaitu kepala proyek ataupun pimpinan bisnis unit yang dicopot dari jabatannya bahkan ada yang dikeluarkan karena melakukan pelanggaran prosedur dan kesalahan berat yang merugikan perusahaan. Disisi lain perusahaan memberikan penghargaan bagi karyawan yang memiliki prestasi yang baik dan dapat memberikan kontribusi positif bagi perusahaan, baik dalam bentuk bonus dan kenaikan

pangkat dan jabatan ataupun bentuk penghargaan beasiswa studi di luar negeri maupun dalam negeri.

Perusahaan juga mengembangkan pelatihan sistem *leadership* dimana pimpinan unit kerja dapat menilai masing-masing karyawan di unit kerjanya dan dapat mengapresiasi setiap nilai atau *value* kreatif yang diberikan tiap-tiap karyawan di unit kerjanya. Hal ini tentu saja memberikan kontribusi positif bagi keterikatan karyawan sehingga dalam survey menunjukkan perbaikan dari tahun ke tahun.

**e) Program pengakhiran atau pensiun.**

Pengelolaan program pensiun di PT Utama Karya (Persero) dilaksanakan oleh Dapen HK (Dana Pensiun HK). Pada awal 2014 nilai pensiun karyawan relatif kecil dibanding dengan nilai pensiun di BUMN sejenis lainnya. Namun dengan komitmen perusahaan dalam 3 tahun berikutnya selalu dilakukan peningkatan sehingga dalam tahun 2018 nilai *value* pensiun karyawan dapat sejajar dengan BUMN sejenis lainnya. Disamping nilai *value* pensiun, perusahaan juga memberikan pelatihan khusus pada tingkat staffing karyawan berupa pelatihan wira usaha pada masa menjelang pensiun.

Sehingga karyawan yang pensiun dapat berwira usaha baik dalam bentuk wira usaha rumah tangga maupun dalam kelompok UMKM. Dengan harapan bahwa dana pensiun yang diserahkan dapat dikelola dengan baik oleh masing-masing

karyawan yang memasuki masa purna tugas. Dengan program pengakhiran atau pensiun yang tepat tentu saja akan memberikan nilai tersendiri bagi karyawan untuk hari tuanya yang dapat meningkatkan nilai keterikatan dan kepuasan karyawan sehingga dapat mengabdikan lebih baik pada perusahaan pada masa aktifnya.

Berdasarkan pembahasan tersebut di atas dapat dilihat bahwa terdapat korelasi antara pengelolaan transformasi arsitektur sumber daya manusia di PT Hutama Karya (Persero) dalam perusahaan yang meliputi 7 sub fokus tersebut di atas dengan hasil survey keterikatan dan kepuasan karyawan terhadap hasil kinerja perusahaan. Model transformasi Sumber daya manusia yang dilakukan oleh PT Hutama Karya (Persero) ini tentu saja dapat menjadi contoh untuk perusahaan sejenis dalam melakukan suatu perubahan. Memang terkait perubahan bisnis dari perusahaan jasa konstruksi menjadi perusahaan pengembang jalan tol dan *holding* anak perusahaan di lingkungan BUMN merupakan hal yang pertama terjadi dan menjadi cukup istimewa.

Pengelolaan dan pengembangan manajemen yang salah tentu akan berakibat fatal bagi keberlangsungan bisnis perusahaan. Penghargaan *Best Human Capital for Construction Company* yang didapat oleh Divisi Human Capital PT Hutama Karya (Persero) pada ajang Indonesia Human Capital Award 2019 yang diselenggarakan oleh Majalah Economic Review bekerja sama dengan Perbanas Institute, IPMI International Business School, NBO Group, Thomas International, Indonesia Asia Institute serta Ideku Grup adalah menunjukkan keberhasilan perusahaan dalam pengelolaan transformasi sumber daya manusia. Membandingkan dengan

penelitian sebelumnya terkait transformasi organisasional dan MSDM sesuai yang ditulis oleh Licen Indahwati Darsono, staf pengajar fakultas ekonomi, Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya dalam Jurnal Manajemen & Kewirausahaan Vol 4, No. 2, September 2002: 77-90. Dengan judul “Transformasi Organisasional dan MSDM: Hambatan dan Implikasinya pada rekrutmen dan Seleksi.” Dengan kata kunci: transformasi, resistensi, budaya organisasi.

Ada dua hal yang menjadi poin perlu dibahas sebagai pembanding dengan penelitian sekarang, dalam penelitian tersebut sebagai berikut:

- 1) Disebutkan dalam abstrak tulisan tersebut bahwa Transformasi harus menyeluruh, dan hal ini dapat menyebabkan resistensi dari para anggota organisasi yang memperhambat perubahan tersebut. Resistensi itu bisa menyebabkan perubahan tersebut batal, oleh karena itu organisasi harus mencari jalan untuk mengurangi hambatan-hambatan tersebut.
- 2) Penyebab resistensi terhadap transformasi organisasional ada dua faktor yaitu budaya yang dibawa masuk oleh karyawan dalam organisasi, dan belum adanya upaya untuk membangun budaya organisasi yang dapat mendukung proses perubahan tersebut.

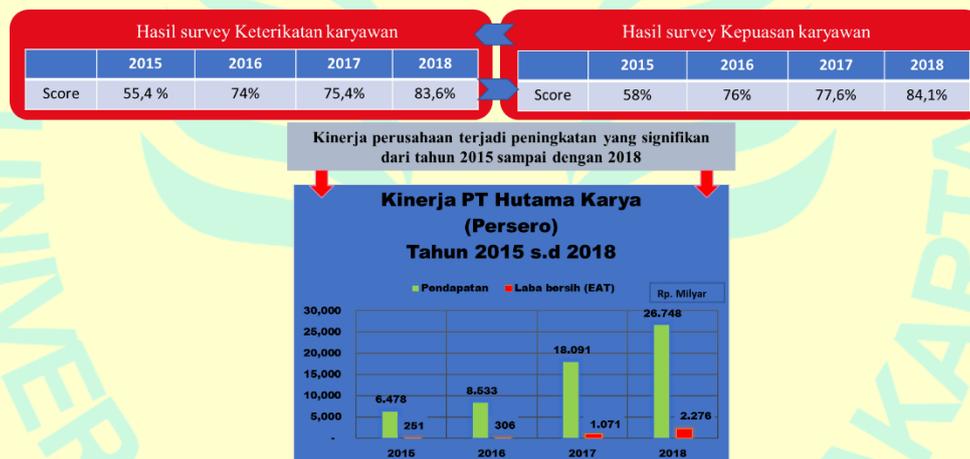
Kedua poin tersebut di atas memang benar terkait transformasi organisasional. Ini yang perlu dibahas membedakan dengan penelitian saat ini yaitu:

1. Dalam penelitian terdahulu disampaikan bahwa tujuan utama transformasi adalah merubah struktur organisasi agar menjadi lebih fleksibel dan mampu bersaing, dengan tingkat struktural yang sedikit, serta jumlah manajer dan karyawan yang lebih kecil tentu saja akan mendapatkan resistensi yang tinggi dari karyawan. Sementara dalam penelitian kami saat ini Transformasi Sumber Daya Manusia yang ada yang merupakan perubahan bisnis dari Jasa Konstruksi menjadi pengembang Jalan Tol dan Holding anak perusahaan justru memberikan peluang yang lebih besar bagi karyawan untuk meniti jenjang karir yang lebih baik dengan multi kompetensi yang diperlukan yang dapat memotivasi karyawan untuk lebih mengembangkan diri dalam persaingan internal. Jalur karir yang tadinya hanya seputar jasa konstruksi dapat berkembang lebih luas di anak perusahaan atupun dalam pengembangan jalan tol maupun bidang investasi industri konstruksi lainnya.
2. Faktor budaya karyawan yang sering dianggap sebagai penghambat karena penanganan yang salah dapat diantisipasi dengan Sosialisasi pemahaman kepada karyawan dan yang tidak kalah pentingnya adalah melibatkan karyawan yang tergabung dalam serikat karyawan perusahaan dalam setiap aktifitas transformasi sehingga karyawan mendapatkan eforia yang positif terhadap transformasi dimaksud. Keterlibatan karyawan dalam menetapkan visi dan misi perusahaan, bentuk organisasi baru sampai dengan arah kebijakan kesejahteraan yang mereka akan dapatkan atau nilai yang didapat oleh karyawan saat

pensiun tentu saja akan menjadi sangat menarik bagi karyawan yang akan mengurangi resistensi yang ada. Tentu saja hal ini tidak dapat lepas dari kepastian pengembangan bisnis itu sendiri. Dalam suatu bisnis bila perusahaan dari single bisnis berkembang menjadi multi bisnis tentu akan membawa dampak penjualan yang lebih luas dengan prospek organisasi serta jenjang karir yang lebih baik sehingga dapat digunakan untuk menyalurkan *talent pool* dari karyawan perusahaan. Dengan suasana kerja yang sesuai dengan bidang yang diminati tentu saja karyawan akan lebih termotivasi dan bergairah untuk bekerja lebih baik dengan kepemilikan harapan masa depan yang lebih baik. Ekspansi perusahaan dengan peluang *profit* lebih besar tentu saja akan meningkatkan penerimaan gaji karyawan. Multi area sudut pandangan inilah yang justru digunakan sebagai titik awal melakukan transformasi, sehingga kata transformasi bukan merupakan hal yang menakutkan bagi karyawan tetapi justru menjadi harapan baru yang lebih baik dari perusahaan single bisnis menjadi multi bisnis. Perusahaan Jaya karyawan sejahtera, menjadi moto yang baik dalam mencapai target keberhasilan transformasi.

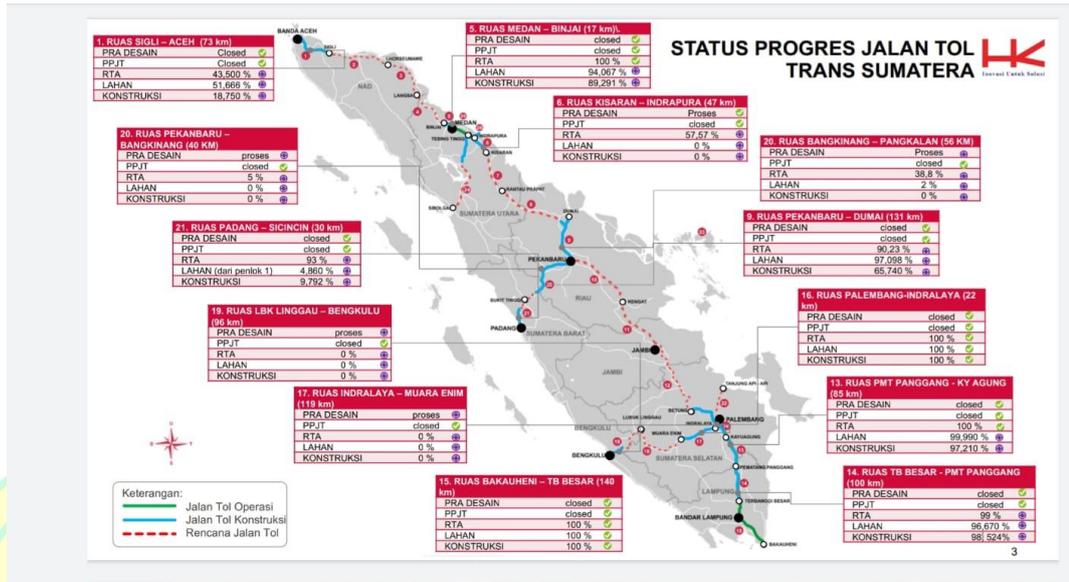
Dengan Perapan sistem transformasi arsitektur Sumber Daya Manusia pelaksanaan pembangunan dan pengoperasia tol Trans Sumatera telah dapat terlaksana dengan baik dimana kebutuhan sumber daya manusia didapatkan dengan mekanisme tersebut di atas sesuai penerapan prosedur baru yang diterapkan dengan melakukan rekrutmen sumber tenaga ahli baik dari internal maupun eksternal dalam rangka pemenuhi kompetensi manajerial ataupun fungsional yang diperlukan. Terjadi pertumbuhan performance perusahaan yang

lebih baik dari tahun ke tahun seperti yang tampak dalam tabel berikut yang seiring dengan peningkatan nilai keterikatan dan kepuasan karyawan perusahaan. Dari penelitian ditemukan bahwa keterikatan karyawan memiliki saling hubungan dengan kepuasan karyawan dan merupakan dua hal yang tidak dapat dipisahkan dan sejalan dengan pertumbuhan performance perusahaan yang merupakan hasil transformasi arsitektur sumber daya manusia dimana transformasi dapat berjalan dengan baik sesuai dengan sistem yang dibentuk memberikan azas manfaat bagi seluruh karyawan dan pada akhirnya memberikan pertumbuhan performance yang baik pada perusahaan.



**Gambar 4.34 Keterikatan & Kepuasan Karyawan VS Kinerja Perusahaan**

Dalam bidang pembangunan jalan tol trans Sumatera yang dilaksanakan secara langsung oleh Divisi Pengembangan Jalan Tol ( PBJT) telah berhasil menghasilkan progress pembangunan yang membanggakan sebagai berikut :



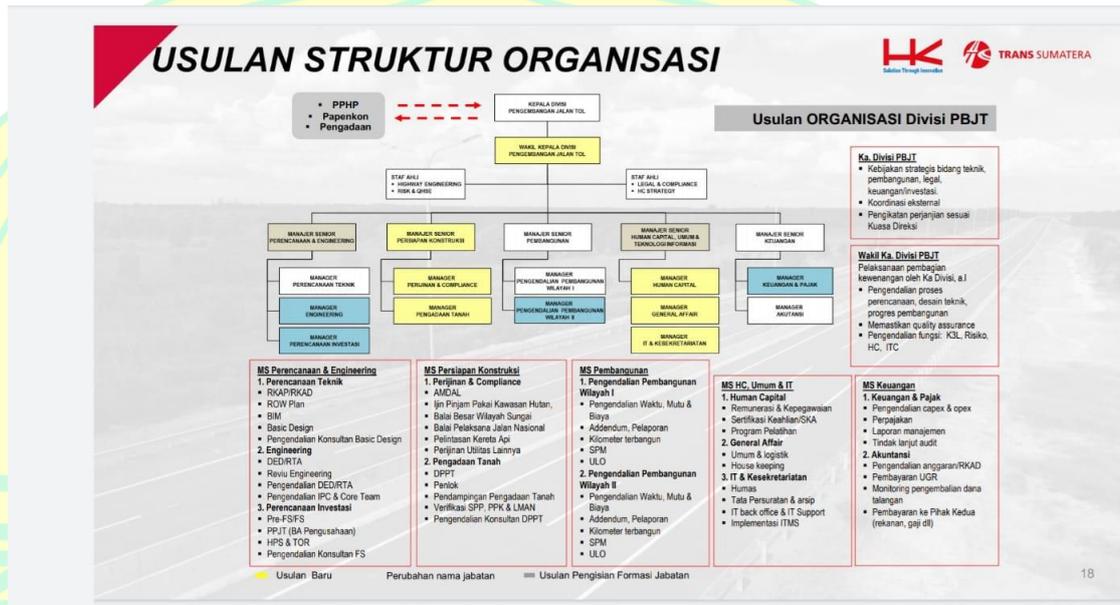
Gambar 4.35. Status Progres Pembangunan Jalan Tol Trans Sumatera 2019

Sesuai dengan penerapan sistem transformasi arsitektur Sumber Daya Manusia maka telah dilakukan evaluasi terhadap organisasi yang ada dan diperlukan untuk percepatan pelaksanaan pembangunan dan penerapan keselamatan kerja maka diajukan perubahan organisasi baru khususnya di lingkungan divisi pengembangan jalan tol serta dalam organisasi proyek sebagai berikut :



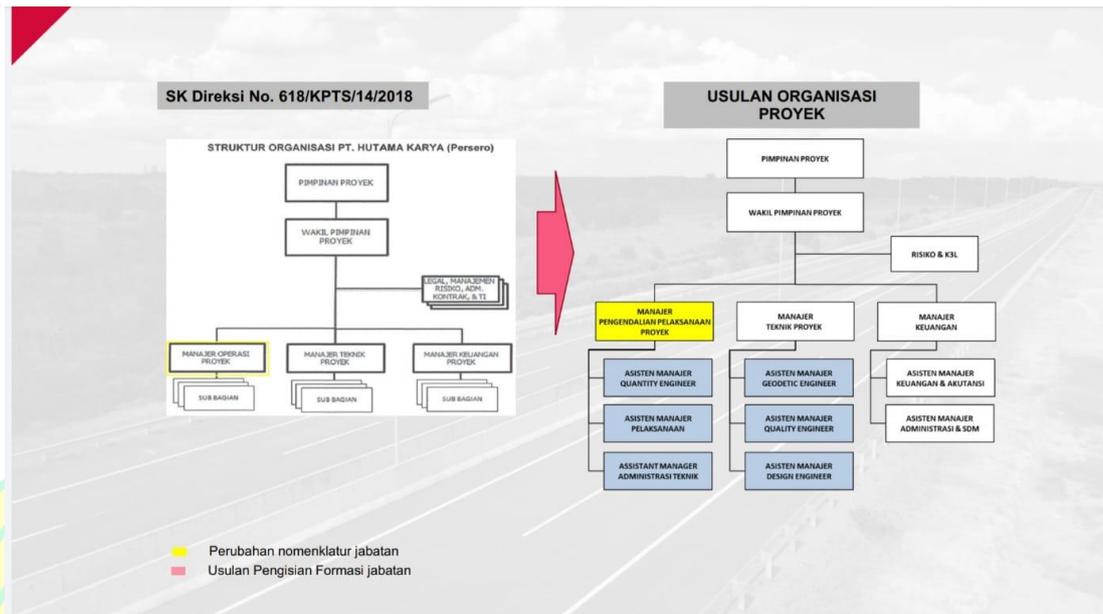
Gambar 4.36 Transformasi organisasi Divisi PBJT

Perubahan struktur organisasi dari sebelumnya sesuai dengan transformasi yang ada dilakukan perluasan organisasi sesuai dengan kebutuhan tingkat kompetensi yang dibutuhkan di lingkungan organisasi divisi Pengembangan Bisnis Jalan Tol (PBJT) dengan uraian sebagai berikut :



Gambar 4.37. Organisasi baru Divisi PBJT

Sesuai kebutuhan transformasi di lingkungan proyek juga dilakukan perubahan sehingga lebih memadai dan tepat guna dalam melaksanakan penyelesaian pembangunan di Proyek sesuai dengan kebutuhan kompetensi yang diperlukan.



**Gambar 4.38. Transformasi Organisasi Proyek Divisi PBJT**

Transformasi arsitektur Sumber Daya Manusia di lingkungan Perusahaan telah membawa perubahan yang sangat baik dimana hasil perubahan tampak dalam hasil pembangunan fisik di jalan tol Trans Sumatera sehingga dapat mengantisipasi kendala-kendala yang timbul baik kendala internal maupun eksternal. Dengan organisasi transformasi dan sistem arsitektur sumber daya manusia yang tepat dapat berhasil guna yang terlihat tidak hanya dalam perbaikan performance perusahaan secara keseluruhan tetapi juga ditampakkan dalam kecepatan hasil pembangunan yang ditampakkan pada peningkatan panjang jalan tol yang dioperasikan oleh Divisi Operasi Jalan Tol ( Divisi OPJT). Sesuai dengan gambaran pertumbuhan pengoperasian jalan tol realisasi maupun rencana pengoperasian kedepan sebagai berikut :



**Gambar 4.39. Realisasi Pengoperasian Tol 174,7 Km TW III 2019**

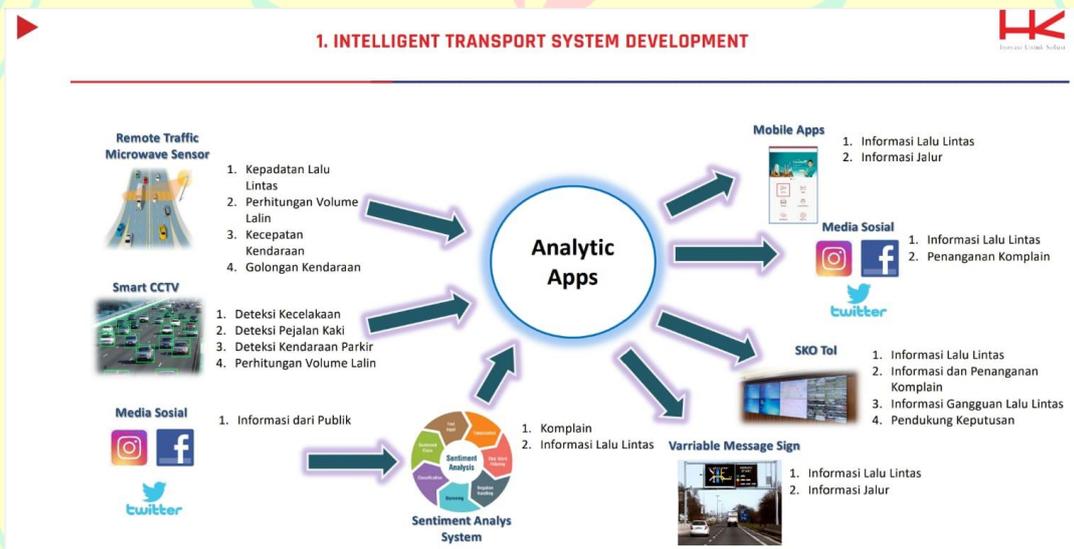


**Gambar 4.40 Rencana Pengoperasian Tol 359,7 Km TW IV 2019**

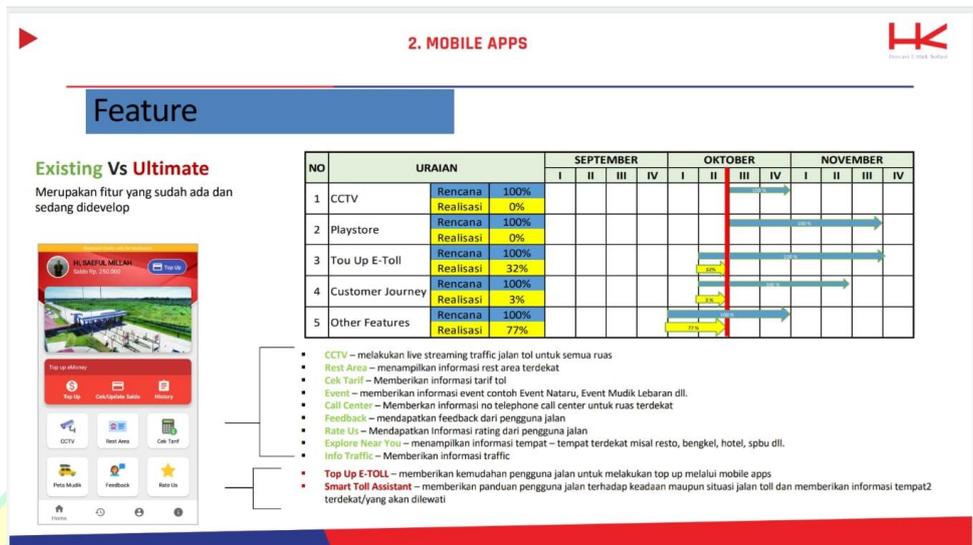


**Gambar 4.41 Rencana Pengoperasian Tol 525,22 Km Th. 2020**

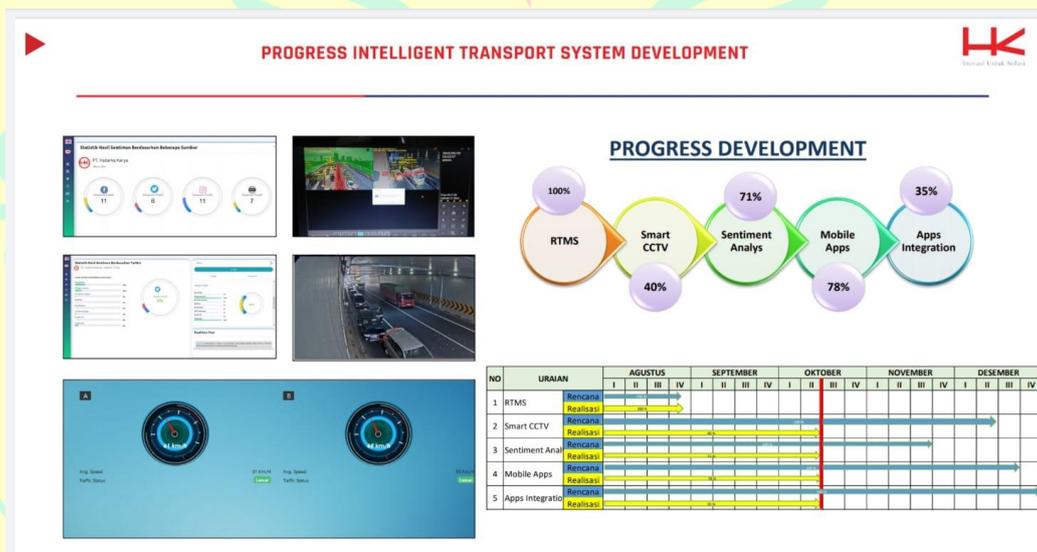
Transformasi sistem arsitektur Sumber Daya Manusia yang dilaksanakan di PT Hutama Karya mengacu juga pada pengembangan dan pengaplikasian teknologi digital sesuai dengan pengembangan industry 4.0. Untuk keperluan tersebut perusahaan telah membangun teknologi digital untuk keperluan pengoperasian jalan tol dengan mengembangkan kompetensi SDM nya di bidang teknologi digital, sehingga pengoperasian jalan tol dapat lebih efisien dan efektif. Berikut adalah pengembangan sistem intelligent pengoperasian jalan tol sesuai dengan industry 4.0.



**Gambar 4.42. Pengembangan sistem “Intelligent Transport” Tol Sumatera**



**Gambar 4.43 Pengembangan Mobile Apps aplikasi pada Jalan Tol Sumatera**

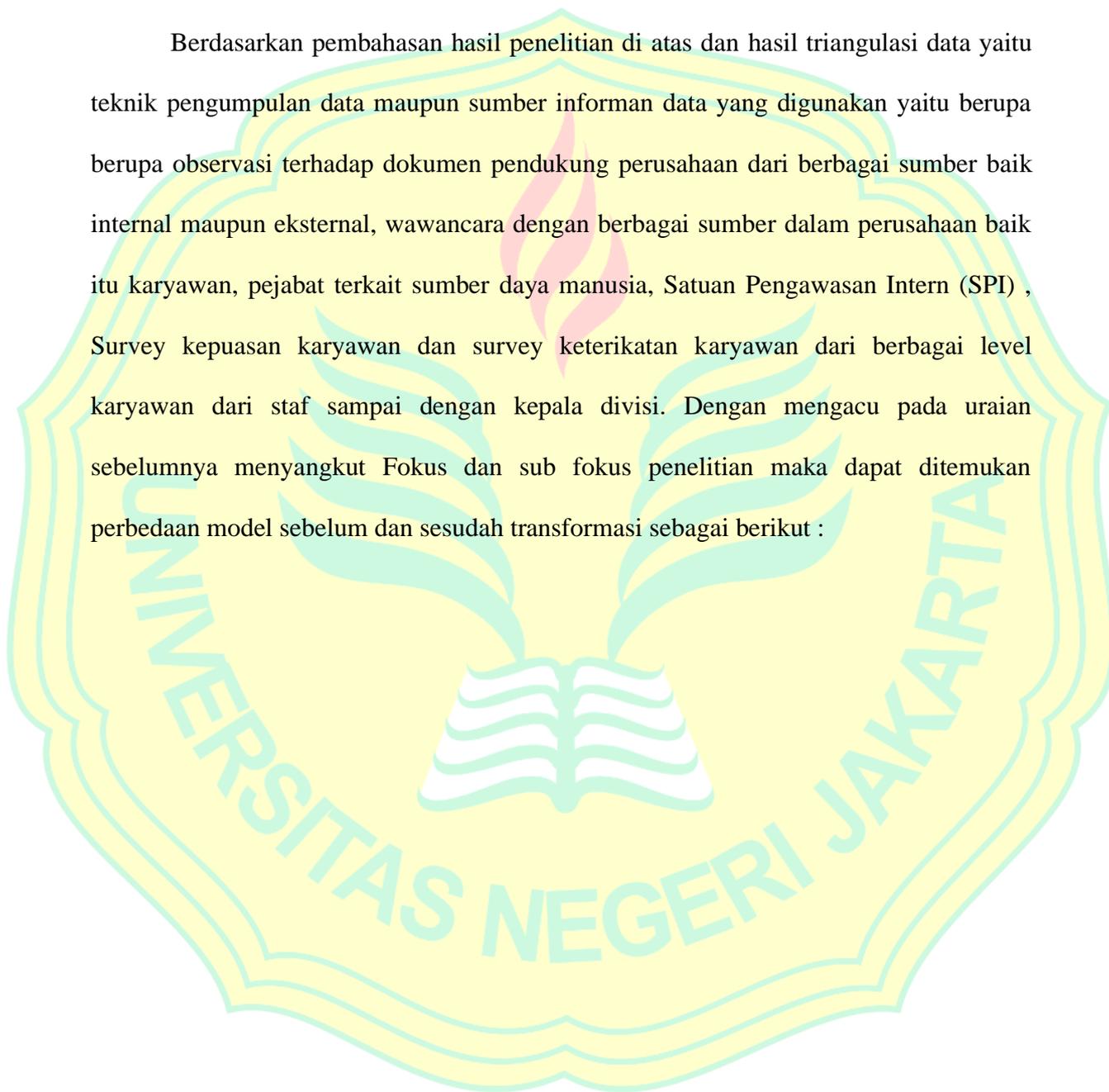


**Gambar 4.44 Progress Pengembangan sistem “Intelligent Transport”**

Dengan pengembangan sistem digital sesuai industry 4.0 dalam pengoperasian jalan tol akan sangat memudahkan sistem pengoperasian dari sistem tradisional menjadi pengelolaan dengan teknologi tinggi sehingga seluruh pengawasan tol trans Sumatera nantinya akan menjadi sangat terbantu. Total panjang jalan tol yang nantinya harus tersambung sepanjang 1800 km untuk jalan utama dan 900 km untuk jalan tol

penunjang dapat terintegrasi dengan baik dalam satu sistem operasional yang terintegrasi dengan sistem digital. Hal ini sesuai dengan target transformasi sistem arsitektur sumber daya manusia dengan mengedepankan teknologi digital sesuai dengan perkembangan industry 4.0.

Berdasarkan pembahasan hasil penelitian di atas dan hasil triangulasi data yaitu teknik pengumpulan data maupun sumber informan data yang digunakan yaitu berupa berupa observasi terhadap dokumen pendukung perusahaan dari berbagai sumber baik internal maupun eksternal, wawancara dengan berbagai sumber dalam perusahaan baik itu karyawan, pejabat terkait sumber daya manusia, Satuan Pengawasan Intern (SPI) , Survey kepuasan karyawan dan survey keterikatan karyawan dari berbagai level karyawan dari staf sampai dengan kepala divisi. Dengan mengacu pada uraian sebelumnya menyangkut Fokus dan sub fokus penelitian maka dapat ditemukan perbedaan model sebelum dan sesudah transformasi sebagai berikut :



**Tabel 4.5. Perbedaan Sebelum dan Sesudah Transformasi**

| No | Sub Fokus                 | Sebelum Transformasi                                                                                                                                                                                                                                         | Sesudah Transformasi                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Visi dan Misi Perusahaan. | <p>a. Visi perusahaan adalah menjadi perusahaan jasa konstruksi yang handal dan terkemuka.</p> <p>b. Misi adalah meningkatkan nilai perusahaan di bidang jasa konstruksi.</p> <p>c. Visi dan misi masih terbatas fokus pada bidang jasa konstruksi saja.</p> | <p>a. Visi perusahaan lebih luas sebagai pengembang infrastruktur terkemuka Indonesia.</p> <p>b. Misi perusahaan mengemban misi lebih besar yaitu mengemban mandate pemerintah untuk membangun dan mengoperasikan tol sumatera. Dengan pengembangan multi bisnis tidak sebatas jasa konstruksi dilengkapi pemantapan Human Capital.</p> <p>c. Visi dan Misi lebih luas dalam multi bisnis.</p> |
| 2  | Pengembangan Organisasi   | Organisasi sederhana dalam bentuk organisasi perusahaan jasa konstruksi .Terbagi dalam divisi dan wilayah pengelola Jasa konstruksi.                                                                                                                         | Organisasi lebih kompleks dan dibentuk divisi khusus untuk pengembangan/pembangunan jalan told an pengoperasian jalan tol. Dengan multi bisnis yang lebih luas sebagai pengembang dan perusahaan investasi,                                                                                                                                                                                    |

|   |                          |                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |                          |                                                                                                                                                                | dilengkapi anak usaha baru.                                                                                                                                                                                                                                          |
| 3 | Rekrutmen                | Ditekankan pada rekrutmen bidang teknik yang menunjang jasa konstruksi, khususnya bidang teknik sipil dan engineering.                                         | Rekrutmen dilakukan pada bidang lain yang lebih luas, yaitu bidang investasi keuangan, legal, dan bidang pendukung lainnya, dengan jumlah yang lebih besar mengikuti organisasi yang baru, dengan portofolio bisnis yang lebih luas.                                 |
| 4 | Pengembangan & Pelatihan | Hanya fokus pada pengembangan dan pelatihan bidang jasa konstruksi peruntukan pelaksana lapangan dan kepala proyek sebagai kontraktor.                         | Dibuat kurikulum baru dalam pengembangan dan pelatihan berbasis kompetensi dengan silabus / kurikulum yang lebih luas mencakup portofolio bisnis investasi, pengelolaan tol, konstruksi, keuangan, leadership. Dengan pelatihan jalur keahlian dari berbagai bidang. |
| 5 | Manajemen Karir          | Jenjang karir bagi karyawan terbatas, sehingga peningkatan karir karyawan sangat lama. Sistem jenjang karir masih berdasarkan pada penilaian atasan langsung . | Jalur karir lebih luas sehingga karyawan sesuai talen pool dapat mengambil jalur karir yang sesuai dan lebih cepat untuk peningkatan jenjang karirnya. Jalur karir dengan performance                                                                                |

|   |                             |                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |                             |                                                                                                                                                                                                                       | base dengan pengelompokan teknikal, manajerial dan leadership.                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 6 | Sistem Penghargaan          | Belum memiliki sistem penghargaan yang pasti bagi karyawan, sehingga masih berlaku istilah “like and dislike”                                                                                                         | Lebih konsisten menerapkan sistem penghargaan dan pinalti sesuai dengan peraturan yang diterbitkan dan diterapkan dalam buku penghargaan dan pinalti. Penghargaan berdasarkan KPI unit kerja maupun individu. Serta penerapan pinalti bagi karyawan yang melanggar. Sehingga lebih meningkatkan rasa keadilan karyawan. |
| 7 | Program pengakhiran/Pensiun | Imbal hasil dari program pensiun relatif kecil dibanding dengan perusahaan sejenis, dengan penilaian. Perhitungan aktuarial pensiun berdasarkan gaji pokok yang dibuat sangat kecil dibanding take home pay karyawan. | Imbal hasil pensiun menyesuaikan terhadap aktuarial gaji pokok yang telah ditingkatkan dengan menggabungkan beberapa tunjangan tetap menjadi gaji pokok, sehingga dapat menyetarakan dengan perusahaan sejenis. Untuk pensiunan diberikan fasilitas lain disamping imbal hasil berupa                                   |

|  |  |  |                                                                                                                                                                |
|--|--|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  | jaminan kesehatan dan penghargaan lain yang melibatkan aktifitas pensiunan dalam yayasan kesejahteraan karyawan sehingga meningkatkan kesejahteraan pensiunan. |
|--|--|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Berdasarkan triangulasi teknik penyajian data dan sumber data yang digunakan terkait penilaian hasil dari transformasi arsitektur sumber daya manusia di PT Utama Karya (Persero) didapat hasil sebagai berikut :

Tabel 4.6 Pembahasan Hasil Triangulasi Data

| No. | Teknik Pengumpulan Data | Sumber data / Informan                                                                                              | Pembahasan                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1   | Observasi               | Data Internal dan eksternal.                                                                                        | <p>Dari hasil data observasi secara internal didapatkan bahwa peraturan dalam perusahaan harus dilakukan perubahan untuk keperluan transformasi hal ini seiring dengan benchmark dengan perusahaan sejenis dimana perusahaan masih tertinggal dengan perusahaan sejenis dari sisi pertumbuhan bisnisnya. Dalam 4 tahun terakhir setelah transformasi terjadi pertumbuhan bisnis yang membaik akibat transformasi sehingga perusahaan tumbuh melampaui perusahaan sejenisnya.</p> |
| 2   | Wawancara               | a. Staf<br>b. Manajer<br>c. Pimpro<br>d. Kadiv SDM<br>e. SM SDM<br>f. Kepala SPI<br>g. DU Dapen<br>h. Konsultan SDM | <p>1. Secara umum pengelolaan perusahaan dengan visi dan misi yang baru serta organisasi yang disempurnakan sudah menjadi lebih baik. Walaupun masih perlu ada beberapa pembenahan pasca transformasi.</p> <p>2. Proses rekrutmen untuk tingkat karyawan baru lebih baik karna</p>                                                                                                                                                                                               |

|  |  |                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--|--|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  | i. Pensiunan HK | <p>melibatkan universitas untuk mencari bibit unggul.</p> <p>3. Pengembangan dan pelatihan sudah membaik walaupun masih belum merata sehingga perlu ditingkatkan perencanaan program pelatihan sesuai silabus dan jumlah peserta yang dapat dirasakan oleh seluruh karyawan.</p> <p>4. Manajemen karir di perusahaan sudah lebih baik dari sebelum transformasi namun rekrutmen tingkat manajerial proses nya perlu ditingkatkan untuk talen pool.</p> <p>5. Penghargaan pada karyawan walaupun telah terjadi perbaikan namun masih perlu disempurnakan agar tepat sasaran.</p> <p>6. Program pengakhiran/pensiun perusahaan secara umum menjadi lebih baik, dimana pensiunan mendapatkan imbal hasil yang lebih baik dan manfaat lainnya yang diperoleh baik dari perusahaan maupun yayasan sehingga</p> |
|--|--|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|   |        |                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |        |                                                                                                                                                                                                                                                           | meningkatkan kesejahteraan .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 3 | Survey | <p>Karyawan perusahaan dari level staf sampai dengan satu level dibawah BOD. Dengan Jumlah responden meningkat dalam 4 tahun survey dengan 240 responden tahun 2015; 475 responden tahun 2016; 550 responden tahun 2017 dan 850 responden tahun 2018.</p> | <p>Berdasarkan hasil survey yang dilaksanakan secara digital melalui email dan pengisian kuesioner kepada karyawan untuk mendapatkan nilai keterikatan dan kepuasan karyawan didapatkan hasil yang meningkat pasca transformasi perusahaan dijalankan, dimana terjadi peningkatan seiring dengan peningkatan pertumbuhan perusahaan. Hasil survey keterikatan karyawan dan kepuasan karyawan menunjukkan bahwa kedua hal tersebut merupakan satu kesatuan yang tidak terpisahkan dimana kepuasan karyawan yang meningkat diikuti dengan keterikatan karyawan yang meningkat pula. Sehingga berpengaruh pada kinerja perusahaan yang tumbuh dengan baik melampaui perusahaan sejenis nasional lainnya.</p> |
| 4 | FGD    | <p>Kelompok Manager dan General Manager.</p>                                                                                                                                                                                                              | <p>Dari hasil FGD didapatkan bahwa secara umum transformasi perusahaan membawa dampak yang baik untuk karyawan dan perusahaan. Bisa</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--|--|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  | <p>dikatakan perusahaan telah berhasil melakukan transformasi. Namun ada beberapa catatan yang perlu diperbaiki yaitu terkait kontinuitas dari transformasi itu sendiri agar dapat berkesinambungan dan menjaga stabilitas perusahaan, karena pertumbuhan perusahaan yang relatif cepat perlu memperhatikan faktor-faktor resiko dan memitigasi resiko yang timbul khususnya terhadap portofolio bisnis yang ada maupun manajemen investasi yang diterapkan serta sumber pendanaan investasinya. Untuk menjaga sustainable pertumbuhan perusahaan dan kemampuan menghadapi krisis ekonomi.</p> |
|--|--|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Berdasarkan pembahasan di atas dengan mengacu pada kajian pustaka dalam bab II dan metode penelitian yang dilaksanakan dari penjelasan di Bab III disertasi ini dapat dilihat secara umum transformasi PT Hutama Karya (Persero) dapat dikatakan berjalan dengan baik, walaupun dari hasil triangulasi data dari berbagai sumber masih diperlukan beberapa perbaikan terkait proses keberlanjutannya.