

LAMPIRAN

Lampiran 1. Pedoman Observasi Penelitian

No.	Sub Fokus	Sub-sub Fokus	Kegiatan Observasi
1	Visi dan Misi Perusahaan	Proses evaluasi dan penyusunan Visi HK	Mengikuti proses evaluasi visi HK Lama.
			Mengikuti proses penyusunan Visi HK baru
		Proses penetapan Misi baru	Mengikuti proses evaluasi misi HK lama
			Mengikuti proses penyusunan Misi HK baru
2	Organisasi Perusahaan	Proses Perencanaan organisasi	Mengamati & menganalisa penetapan Tujuan & fungsi Organisasi HK
		Proses penetapan Struktur	Mengamati &

		organisasi baru	menganalisa Organisasi lama HK
			Mengamati & menganalisa Organisasi baru HK
3	Rekrutmen	Perencanaan Rekrutmen	Mengamati & menganalisa Perencanaan Rekrutmen
			Mengamati & menganalisa Klasifikasi bidang
		Pelaksanaan rekrutmen	Mengamati dan menganalisa Karyawan kader
			Mengamati dan menganalisa rekrutmen Manejerial di HK
4	Pengembangan & Pelatihan	Pengelolaan pengembangan	Mengamati dan menganalisa

		karyawan	Perencanaan talen pool HK
			Mengamamti dan menganalisa pelaksanaan Silabus pengembangan
		Pelaksanaa pelatihan SDM HK	Mengamati dan menganalisa Sertifikasi keahlian HK
			Mengamati dan menganalisa Sertifikasi ketrampilan HK
5	Manajemen Karir	Pengelolaan Pola manajemen karir	Mengamati dan menganalisa pelaksanaan system Grade & Golongan
		Pelaksanaan Performance Indikator	Mengamati dan menganalisa pelaksanaan KPI Unit Kerja di HK

			Mengamati dan menganalisa KPI Individu di HK
6	Penghargaan	Pelaksanaa Penghargaan & Sangsi	Mengamati & menganalisa Pelaksanaan penghargaan & sangsi di HK
7	Pengakhiran/Pensiun	Pelaksanaan Pengelolaan Dana Pensiun	Mengamati dan menganalisa pelaksanaan Manfaat pensiun & masa persiapan pensiun di HK

Lampiran 2 : Pedoman Wawancara Penelitian.

Kisi-Kisi Pertanyaan

Judul Penelitian : Transformasi Arsitektur Sumber Daya Manusia

Studi Kasus di PT Utama Karya (Persero)

No.	Sub Fokus	Sub-sub Fokus	Informan	Pokok – pokok pertanyaan
1	Visi dan Misi Perusahaan	Visi HK		Bagaimana pendapat tentang Visi yang baru?
				Apakah proses penetapan melibatkan karyawan?
		Misi HK		Bagaimana pendapat tentang Misi HK baru?
		Apakah karyawan mendapatkan sosialisasi MISI yang baru?		

2	Organisasi Perusahaan	Perencanaan organisasi HK	Bagaimana HK merencanakan organisasi perusahaan ?
		Struktur organisasi baru HK	Apa perbedaan organisasi lama dan baru
			Apakah Organisasi sudah memadai untuk kondisi HK saat ini?
3	Rekrutmen	Perencanaan Rekrutmen	Apa dasar perencanaan Rekrutmen HK?
			Bidang apa saja yang disiapkan untuk rekrutmen?
		Pelaksanaan rekrutmen	Bagaimana rekrutmen Karyawan kader dilakukan?

				Bagaimana rekrutmen Manejerial di HK ?
4	Pengembangan & Pelatihan	Pengelolaan pengembangan karyawan		Bagaimana pengelolaan talen pool HK?
				Apakah Silabus pengembangan karyawan telah memenuhi harapan saat ini ?
		Pelaksanaa pelatihan SDM HK		Bagaimana pelaksanaan Sertifikasi keahlian HK
				Bagaimana pelaksanaan Sertifikasi ketrampilan HK
5	Manajemen Karir	Pengelolaan Pola manajemen karir		Bagaimana Pola menajemen karir di HK? Apakah sudah sesuai harapan

				karyawan?
		Pelaksanaan Performance Indikator		Bagaimana pelaksanaan penerapan KPI Unit Kerja di HK
				Bagaimana pelaksanaan penerapan KPI Individu di HK
6	Penghargaan	Pelaksanaan Penghargaan & Sangsi		Bagaimana Pelaksanaan penghargaan & sangsi di HK
7	Pengakhiran/Pensiun	Pelaksanaan Pengelolaan Dana Pensiun		Bagaimana pelaksanaan Manfaat pensiun & masa persiapan pensiun di HK apakah sesuai harapan karyawan?

Lampiran 3 Catatan Lapangan Hasil Observasi

Di PT Hutama Karya (Persero)

Catatan Nomor : 01
 Waktu : Periode 2014 sd 2016
 Pengantar : Proses Penetapan Visi dan Misi HK

Catatan Observasi	Kode
<p>Di gedung PT Hutama Karya (Persero) di Jalan MT Haryono Kavling 8 Cawang Jakarta Timur, sesuai penetapan presiden bahwa HK mendapatkan mandat untuk menyelesaikan tol Sumatra. Perusahaan menetapkan perencanaan baru. Saat itu divisi SDM dan Umum tahun 2014 bersama dengan Divisi Pengembangan dipimpin oleh Direktur SDM, umum dan pengembangan dan top manajemen melakukan rapat bersama yang ditunjuk sebagai team untuk melakukan perubahan visi dan misi perubahan yang disesuaikan dengan perkembangan bisnis perusahaan , sehingga perusahaan menganggap perlu untuk mengontrak konsultan untuk pelaksanaan perubahan visi dan misi dimaksud. Serikat karyawan perusahaan dilibatkan untuk melakukan pembicaraan terkait pelaksanaan dimaksud. <u>Dalam penyusunan dilakukan evaluasi terhadap visi dan misi lama perusahaan yang melibatkan manajemen perusahaan dan wakil serikat karyawan</u> perusahaan dipandu oleh konsultan yang ahli di bidangnya.</p> <p>Dalam waktu lebih kurang satu bulan, mulai dilakukan rancangan visi dan misi perusahaan. Setelah dibuat draft visi dan misi yang baru, kemudian disosialisasikan kepada manajemen dan karyawan, serta dimintakan masukan untuk review visi dan misi dimaksud. Diberikan beberapa pilihan alternative terhadap visi dan misi yang akan ditetapkan.</p> <p>Setelah mendapatkan masukan baik dari level manajerial maupun karyawan maka manajemen memutuskan menetapkan visi dan misi yang baru. Dan disosialisasikan kembali kepada seluruh karyawan. Setelah dilakukan sosialisasi dan tidak terdapat resistensi lagi dan disetujui, ditetapkan visi dan misi baru perusahaan.</p>	<p>Evaluasi visi dan misi HK</p> <p>Penetapan Visi dan Misi HK</p>

Catatan Nomor : 02
Waktu : Periode 2014 sd 2016
Pengantar : Proses Penetapan Struktur Organisasi HK

Catatan Observasi	Kode
<p>Perubahan Bisnis HK mewajibkan HK merubah struktur organisasinya. Pada tahun 2014 team Divisi SDM umum dan Divisi pengembangan HK yang dan anggota team lainnya yang ditunjuk oleh Direksi HK melakukan evaluasi terhadap struktur organisasi yang lama. Dalam struktur organisasi lama masih berbentuk organisasi jasa konstruksi dengan fokus pembagian wilayah operasi. Ke depan lebih efektif diganti dengan organisasi divisional.</p> <p>Dengan penetapan HK sebagai pengembang Jalan tol team merumuskan bentuk organisasi yang baru, dimana dibentuk menjadi organisasi divisional dengan tambahan divisi pengembang jalan tol yang dikhususkan untuk menangani pembangunan jalan tol di trans Sumatera. Dalam tahun 2015 setelah HK mendapatkan konsesi JORR S maka organisasi ditambahkan divisi operasional jalan tol yang bertugas untuk mengoperasikan jalan tol dengan tahap awal mengoperasikan jalan tol JORR S. Pada tahun yang sama ditetapkan oleh direksi bentuk organisasi baru setelah dilakukan diskusi dengan wakil karyawan dan manajemen serta sosialisasi kepada seluruh karyawan. Pada saat itu ditunjuk Bp Rizal Sutjipto sebagai kepala divisi pengembangan jalan Tol dan Bp. Aris Dewantara sebagai kepala divisi Operasional Jalan Tol.</p>	<p>Evaluasi Organisasi</p> <p>Penetapan Organisasi baru HK.</p>

Catatan Nomor : 03
 Waktu : Periode 2015 sd 2018
 Pengantar : Proses Rekrutmen di PT Utama Karya (Persero)

Catatan Observasi	Kode
<p>Dari pengamatan dan analisa didapat catatan observasi sebagai berikut :</p> <p>Pada tahun 2015 dibutuhkan keahlian tambahan untuk perusahaan dimana Investasi Jalan Tol menjadi salah satu bisnis baru yang haru dikuasai oleh perusahaan, maka dalam perencanaan tahun 2015 perusahaan meningkatkan kebutuh rekrutmen terhadap karyawan bidang keuangan, disamping tetap ditingkatkan juga keperluan karyawan untuk bidang konstruksi yaitu lulusan teknik sipil. Divisi SDM melakukan klasifikasi karyawan, yaitu ditetapkan karyawan organik , karyawan kontrak ahli, karyawan anak perusahaan. Kemudian mengevaluasi kebutuhan karyawan baik kebutuhan OJT maupun level manajerial masing-masing unit bisnis dengan meminta data kebutuhan karyawan pada masing-masing unit bisnis untuk jangka pendek 1 tahun dan jangka panjang 5 tahun. Dari data-data kebutuhan karyawan dengan klasifikasi jenis keahlian dan ketrampilan dimasukkan dalam tabel kebutuh karyawan. Kemudian divisi SDM menetapkan kebutuhan rekrutmen tiap tahunnya baik tingkat karyawan baru maupun tingkat manajerial.</p> <p>Berdasarkan data kebutuhan rekrutmen baik klasifikasi keahlian maupun penempatan unit bisnisnya . Divisi SDM menetapkan metode rekrutmen untuk karyawan baru (OJT) yaitu melalui Job Fair di beberapa universitas negeri serta melalui iklan kerja khusus untuk kebutuhan memenuhi tenaga ahli khusus yang diperlukan. Palaksanaan dilakukan melalui tahapan pendaftaran, tes seleksi, tes kesehatan sampai dengan wawancara. Dari hasil tersebut ditetapkan jumlah yang dapat diterima dan disalurkan ke unit bisnis yang memerlukan. Dalam 6 bulan pertama dilakukan pemantauan dan rotasi untuk memberikan pemahaman karyawan baru terhadap perusahaan. Setelah 1 tahun karyawan diangkat menjadi karyawan tetap dari karyawan OJT (On Job Training) dengan melalui pendidika militer di Pusdikzi Zeni di Bogor selama 2 minggu. Yang dinyatakan lulus diangkat sebagai karyawan tetap.</p> <p>Khusus untuk level manejerial untuk memenuhi kebutuhan dilakukan rotasi pada level manejerial yang telah selesai di tugasnya di proyek dirotasi ke proyek atau unit bisnis yang memerlukan. Ada juga yang diberikan promosi naik level jabatan sesuai performance prestasi dan lulus asesmen perusahaan, dengan kriteria yang telah ditetapkan.</p>	<p>Perencanaan Rekrutmen</p> <p>Pelaksanaan rekrutmen</p>

Catatan Nomor : 04
 Waktu : Periode 2014 sd 2018
 Pengantar : Observasi Pengembangan dan pelatihan SDM di HK

Catatan Observasi	Kode
<p>Dalam observasi pengelolaan pengembangan dan pelatihan SDM di HK didapatkan hasil sebagai berikut :</p> <p>Dalam tahun 2015 HK menetapkan talen pool karyawan guna memudahkan pemenuhan kompetensi karyawan sesuai bidang yang diperlukan. Karyawan dikelompokkan dalam keahlian masing-masing dan dicatat penempatan di unit bisnis mana. Termasuk dilakukan perencanaan kebutuhan kompetensi karyawan di masing-masing unit bisnis.</p> <p>Untuk memenuhi talen pool yang diperlukan divisi sdm membuat silabus yang diperlukan untuk dapat menunjang kebutuhan kompetensi yang diperlukan terkait kebutuhan pelatihan keahlian maupun ketrampilan yang diperlukan. Silabus meliputi pelatihan-pelatihan pada tiap-tiap kompetensi manajerial yang diperlukan.</p> <p>Pelaksanaan pelatihan karyawan di HK mengacu pada silabus yang telah dibuat dan ditetapkan dalam rencana tahunan pelatihan . personal yang ditunjuk ditetapkan sesuai kebutuhan masing-masing unit kerja dan diprioritaskan dapat memenuhi kebutuhan sertifikasi keahlian perusahaan atau SKA dan sertifikasi ketrampilan SKT yang diperlukan khususnya hal ini sangat bermanfaat dalam tender proyek.</p>	<p>Talen pool HK</p> <p>Silabus HK</p> <p>Pelaksanaan pelatihan HK.</p>

Catatan Nomor : 05
 Waktu : Periode 2014 sd 2018
 Pengantar : Observasi Pengelolaan manajemen karir SDM di HK

Catatan Observasi	Kode
<p>Dalam observasi pengelolaan manajemen karir di PT Utama Karya (Persero) . Manajemen melakukan perubahan dalam pola manajemen karir, dimana sebelumnya karir karyawan ditetapkan dalam masa kerja dalam golongan dan performance dalam grade karyawan sesuai kompetensi dan jabatan yang dipegang, menjadi satu sumbu yaitu ditetapkan dengan base performance atau prestasi karyawan, dengan ini persyaratan jabatan tidak lagi memerlukan waktu yang lama untuk naik tetapi berdasarkan prestasi yang diraih di unit kerjanya. Karyawan dapat lompat karirnya bila memiliki prestasi yang luar biasa. Jenjang ditetapkan dalam tabel grade mulai dari karyawan baru masuk sampai dengan menduduki top manajemen di tingkat Divisi atau direksi anak perusahaan.</p> <p>Untuk memenuhi kriteria grade jabatan seseorang karyawan dinilai dari capaian KPI baik KPI unit kerja maupun turunannya dalam KPI Individu. Tiap tahun ditetapkan KPI unit kerja masing-masing yang ditandatangani oleh Kepala Unit bisnisnya dan atasan langsung. Dari KPI unit bisnis tersebut diturunkan kepada unit bisnis yang lebih kecil. Tentu saja turunan itu harus mengacu kepada KPI Perusahaan yang dipertanggungjawabkan kepada kementerian BUMN. Dengan penilaian KPI Individu dan Unit kerja tersebut maka karyawan dapat dipromosi disamping melalui proses asesmen yang dilakukan di lembaga manajemen ternaman.</p>	<p>Pengelolaan manajemen karir HK</p> <p>Pelaksanaan KPI Unit bisnis dan Individu.</p>

Catatan Nomor : 06
 Waktu : Periode 2014 sd 2018
 Pengantar : Observasi sistem penghargaan SDM di HK

Catatan Observasi	Kode
<p>Dalam observasi sistem penghargaan di PT Utama Karya (Persero) didapatkan hal sebagai berikut :</p> <p>Pelaksanaan sistem penghargaan di Perusahaan didasarkan dan ditetapkan dalam buku Penghargaan dan sanksi yang ditetapkan bersama antara perusahaan dan serikat karyawan perusahaan dalam suatu musyawarah bersama.</p> <p>Dalam ketentuan tersebut Karyawan dapat memperoleh penghargaan baik itu penghargaan karena prestasi kerja yaitu memenuhi KPI unit kerja dan KPI individunya dimana karyawan dapat memperoleh bonus tahunan secara proporsional. Karyawan juga mendapatkan penghargaan dalam masa pengabdian yaitu 10 tahun, 20 tahun atau 30 tahun dalam bentuk satya lencana. Serta penghargaan khusus untuk melaksanakan ibadah sesuai agama dan keyakinanya missal umroh bila memiliki prestasi khusus atau dinilai team memiliki sumbangsing kepada perusahaan baik karena kesetiaan atau ketekunannya. Pelaksanaan pemberian penghargaan dan sanksi dibentuk team yang melibatkan wakil manajemen maupun wakil dari serikat karyawan, dan dilaksanakan secara obyektif.</p>	<p>Pelaksanaan penghargaan dan sanksi di HK</p>

Catatan Nomor : 07
 Waktu : Periode 2014 sd 2018
 Pengantar : Observasi sistem pengakhiran/pensiun di HK

Catatan Observasi	Kode
<p>Dalam observasi sistem pengakhiran/pensiun di PT Utama Karya (Persero) didapat hasil sebagai berikut : Sistem pengelolaan dana pensiun di PT Utama Karya (Persero) dilaksanakan oleh Unit Dana Pensiun (Dapen) HK. Yang dipimpin oleh Bapak M. Kosim sebagai direktur utama Dana Pensiun PT Utama Karya (Persero). Dapen HK menetapkan manfaat pensiun untuk karyawan yang ditetapkan dengan perhitungan aktuarial yaitu perkalian dari masa kerja dengan gaji pokok karyawan selama bekerja di perusahaan dan terdaftar sebagai anggota dana pensiun perusahaan. Sempat terjadi kerancuan pada tahun 2014 antara keanggotaan dalam dana pensiun HK dengan pengangkatan karyawan sebagai karyawan tetap perusahaan. Karena dasar pembayaran menjadi membingungkan apakah berdasarkan pengangkatan sebagai karyawan tetap atau sebagai anggota dana pensiun. Namun akhirnya dengan kesepakatan antara manajemen, Dapen dan Serikat karyawan dapat dilakukan musyawarah dan putusan yang terbaik untuk karyawan sebagai penghargaan pada karyawan dan kekurangan dana dapat disuport dari perusahaan sesuai peraturan yang berlaku. Dalam pelaksanaan iuran keanggotaan yang harus dibayar karyawan setiap bulannya ditetapkan sebesar 14,5 % dari gaji pokok, dimana 9,5 persen dibayar dan menjadi tanggungan perusahaan dan 5% menjadi tanggungan karyawan yang bersangkutan.</p> <p>Dibanding dengan BUMN sejenis lainnya Manfaat pensiun yang diterima karyawan di HK masih lebih kecil dibanding 4 BUMN Karya lainnya. Manajemen dan Dapen berusaha melakukan perbaikan dalam 3 tahun berjalan mulai tahun 2014 untuk melakukan penyesuaian dan saat ini telah dilakukan perbaikan sesuai harapan dimaksud.</p>	<p>Pelaksanaan pengelolaan dana pensiun.</p>

Lampiran 4 : Catatan Lapangan Hasil Wawancara

1. Sumber Data PT Hutama Karya (Persero).

No.	Nama	Jabatan	Kode
1	Juliandi Abubakar	Kadiv HC	JA
2	Yusi Indrawati	SM HC	YI
3	M Kosim	Dana Pensiun	MK
4	Rahmat Obi	Karyawan Senior	RO
5	Made Bela Sanji	Manajer AP	MB
6	Ridwan P	OJT	RP
7	Sarjono	Pimpro PBJT	SA
8	Slamet Bakir	Pensiunan PT HK	SB
9	Muchliyanto	Assesor Psikotest	MU
10	Ade Mulyadi	Satuan Pengawasan Intern	AM

2. Transkrip Wawancara

Catatan Nomor : 01

Hari/Tanggal : Jumat / 3 Mei 2019

Waktu : 14.00 sd 15.00 WIB

Narasumber : Yuliandi Abubakar.

Transkrip hasil Wawancara (Bersamaan Rapat Paripurna HK)

N0	Pertanyaan	Jawaban	Kode
1.	Bagaimana pengelolaan SDM HK secara keseluruhan	<p>Pengeloaan SDM HK secara keseluruhan dimulai dari rekrutmen terjadi peningkatan dari tahun ke tahun dengan klasifikasi pada bidang-bidang yang lebih banyak melalui pola seleksi baik job fair maupun pengumuman lowongan pekerjaan. Dalam tahun 2019 TW 1 dilakukan rekrutmen untuk 241 tenaga karyawan. Untuk memenuhi kebutuhan seluruh unit bisnis baik di induk maupun anak perusahaan. Komposisi keahlian masih didominasi bidang teknik sipil dan keuangan/akuntansi.</p> <p>Fokus tenaga kerja dilakukan dalam bidang SDM yang meliputi : Pengembangan talenta dilakukan oleh divisi SDM , peningkatan kepuasan tenaga kerja dan penyelesaian keluhan tenaga kerja.</p>	Rekrutmen

		Dengan fokus pada KPI untuk menilai performance .	KPI
2.	Bagaimana karir manajemen di HK	Untuk karir karyawan dilakukan fast track program untuk middle manager sampai dengan top manager. Sucision program dilaksanakan untuk jalur karir. Perusahaan melaksanakan optimalisasi karyawan untuk memenuhi kebutuhan.	Karir Manajemen
3.	Bagaimana program SDM terhadap kesejahteraan Karyawan	Perusahaan telah melakukan inisiatif peningkatan kesejahteraan karyawan dari tahun ke tahun melalui program : pengangkatan karyawan tetap dari MT, Pemberian penghargaan satya karya kepada karyawan. Pengelolaan gaji dan take home pay serta peningkatan manfaat pensiun karyawan. Peningkatan bonus dan jasa produksi pada karyawan. Pendaftaran karyawan pada BPJS menjadi 100%.	Penghargaan Manfaat pensiun

Catatan Nomor : 02

Hari/Tanggal : Periode 2014 sd 2017 (Team Divisi SDM) & Oktober 2018

Waktu : Jam kerja (Continues).

Narasumber : Yusi Indrawati

Transkrip hasil Wawancara.

No.	Pertanyaan	Jawaban	Kode
1.	Bagaimana pendapat tentang Visi yang baru?	Visi HK yan baru ditetapkan setelah HK mendapatkan mandat pemerintah untuk pembangunan Jalan Tol trans Sumatera, memiliki arti yang lebih luas dalam industry konstruksi.	Visi HK
2.	Apakah proses penetapan melibatkan karyawan?	Ya, disosialisasikan kepada karyawan dan melibatkan serikat karyawan perusahaan.	
3.	Bagaimana pendapat tentang Misi HK baru?	Misi baru memiliki nilai yang lebih luas dalam 3 butir isinya pada poin 3 dilakukan pematapan Human Capital untuk membangun kapasitas dan kapabilitas perusahaan.	Misi HK
4.	Apakah karyawan mendapatkan sosialisasi MISI yang baru?	Karyawan diberi sosialisasi untuk misi baru tersebut.	Organisasi HK
5.	Bagaimana HK merencanakan	Organisasi perusahaan disusun oleh team bersama konsultan dalam tahapan transformasi.	

	organisasi perusahaan ?	Yaitu turunan dari visi dan misi baru, menetapkan dahulu kerangka bisnis perusahaan baru dibuat konsep draft organisasi yang didiskusikan dengan manajemen dan serikat karyawan, baru ditetapkan dan disosialisasikan.	
6.	Apa perbedaan organisasi lama dan baru ?	Perbedaan utama organisasi lama dan baru adalah organisasi baru menjadi lebih multi bisnis dengan tambahan utama divisi pengembangan jalan tol serta divisi operasional jalan tol serta anak perusahaan.	
7.	Apakah Organisasi sudah memadai untuk kondisi HK saat ini?	Saat ini organisasi baru cukup memadai untuk bisnis HK.	
8.	Apa dasar perencanaan Rekrutmen HK?	Rekrutmen didasarkan kepada kebutuhan organisasi HK khususnya di tiap unit bisnis. Sesuai kebutuhan dan permintaan unit bisnis yang direncanakan untuk jangka pendek dan panjang, lengkap dengan kompetensi yang dibutuhkan.	Rekrutmen
9.	Bidang apa saja yang disiapkan untuk rekrutmen?	Sesuai dengan kebutuhan unit bisnis ada Teknik Sipil, akuntansi, legal, dan sebagainya.	
10.	Bagaimana rekrutmen Karyawan kader dilakukan?	Melalui perencanaan kebutuhan dan dilaksanakan dengan proses rekrutmen baik dalam job fair ataupun undangan mulai proses pendaftara, asesmen, uji kesehatan sampai dengan wawancara.	

11.	Bagaimana rekrutmen Manajerial di HK ?	Diambil dari daftar talen pool perusahaan dan posisi terakhir,kebutuhan lowongan jabatan, penilaian kinerja performance karyawan bersangkutan, asesmen dan keputusan rapat manajemen.	Talent Pool
12.	Bagaimana pengelolaan talen pool HK?	Dilaksanakan di direktorat SDM, direncanakan kebutuhan kompetensi yang diperlukan, asesmen karyawan dan penilaian kinerja, disesuaikan dengan kompetensi yang dimiliki dan dikelompokkan dalam kelompok jabatan/keahlian/ketrampilan.	Silabus HK
13.	Apakah Silabus pengembangan karyawan telah memenuhi harapan saat ini ?	Masih belum sempurna, dan selalu dilakukan review untuk menyempurnakan sesuai dinamika perubahan lingkungan bisnis dan kebutuhan organisasi.	Sertifikasi Keahlian & Ketrampilan.
14.	Bagaimana pelaksanaan Sertifikasi keahlian & Sertifikasi ketrampilan HK	Dilaksanakan sesuai kebutuhan tiap unit bisnis perusahaan dalam memenuhi kebutuhan kompetensi keahlian dan ketrampilan yang diperlukan, diprogramkan tiap tahun.	
15.	Bagaimana Pola manajemen karir di HK?	Pola manajemen karir di HK berbasis kepada performance kinerja karyawan. Dilakukan klasifikasi grade dan golongan karyawan. Dari grade 1 sampai dengan 20 dalam kelompok level jabatan tertentu mulai low manager sampai top manager. Karyawan masuk dalam talen pool perusahaan setiap tahun dengan nilai KPI unit kerja dan KPI Individu dapat dinilai capaian	Manajemen Karir

		performances sebagai dasar peningkatan karir.	
16.	Apakah sudah sesuai harapan karyawan?	Untuk saat ini masih belum sepenuhnya memenuhi harapan karyawan dan selalu disempurnakan sesuai dinamika bisnis perusahaan.	
17.	Bagaimana pelaksanaan penerapan KPI Unit Kerja di HK		KPI
18.	Bagaimana Pelaksanaan penghargaan & sanksi di HK	Penghargaan karyawan diatur dalam buku penghargaan dan sanksi yang ditetapkan bersama antara manajemen dan serikat karyawan. Pelaksanaannya mengikuti aturan yang telah ditetapkan. Terdapat penghargaan baik prestasi, masa kerja maupun penghargaan khusus lainnya.	Penghargaan
19.	Bagaimana pelaksanaan Manfaat pensiun & masa persiapan pensiun di HK apakah sesuai harapan karyawan?	Manfaat pensiun di perusahaan di jalankan oleh dana pensiun, yang manfaat pensiunnya dihitung sesuai dengan rumus yang telah ditetapkan mengikuti aturan kementerian tenaga kerja. Saat ini masih selalu disempurnakan untuk dapat memenuhi harapan karyawan.	Manfaat pensiun.

Catatan Nomor : 03
 Hari/Tanggal : Senen / 20 Mei 2019
 Waktu : 10.00 sd 12.00 WIB
 Narasumber : M Kosim

Transkrip hasil Wawancara (Bersamaan Rapat Direksi HK)

N0	Pertanyaan	Jawaban	Kode
1.	Bagaimana Pengelolaan Dana Pensiun HK	Untuk mendapatkan nilai manfaat pasti pensiun yang lebih baik, dana pensiun HK yang merupakan dana iuran karyawan sesuai dengan iuran sebesar 14,5 % dari gaji pokok tiap bulannya dimana 9,5% merupakan kewajiban perusahaan dan 5% merupakan kewajiban dari karyawan, diinvestasikan kekayaan pendanaannya pada instrument keuangan yang diawasi oleh OJK. Yaitu dalam portofolio reksadana fixed income seperti obligasi , sukuk, deposito dan SBN (Surat Berharga Negara), saham, reksadana, dan sebagian pada tanah dan bangunan.	Pengelolaan Dana Pensiun
2.	Bagaimana manfaat pensiun bagi karyawan ?	Pendanaan pendiri dan peserta meningkat sejak tahun 2015 sd 2018 menjadi lebih baik. Sehingga manfaat pasti yang didapat karyawan juga tumbuh lebih baik	Manfaat Pensiun karyawan

		dari tahun ke tahun.	
--	--	----------------------	--



Catatan Nomor : 04
 Hari/Tanggal : Senen / 17 September 2018
 Waktu : 10.00 sd 12.00 WIB
 Narasumber : Rahmat Obi

Transkrip hasil Wawancara

NO	Pertanyaan	Jawaban	Kode
1.	Apakah karyawan selalu dilibatkan dalam aktifitas penetapan visi dan misi perusahaan, organisasi perusahaan ?	Ya, karyawan dilibatkan melalui wakilnya di serikat karyawan perusahaan.	Visi. Misi. Organisasi.
2.	Bagaimana pelaksanaan rekrutmen di HK?	Dilaksanakan oleh divisi SDM perusahaan untuk OJT melalui Job Fair dan untuk tingkat manajerial melalui assessment.	Rekrutmen
3.	Bagaimana pelaksanaan jenjang karir di HK?	Jenjang karir di HK dikelola divisi SDM yang menyusun talen pool dan sistem penilaian dalam KPI. Jenjang karir dari manajer muda sampai dengan Kepala Divisi diberikan Grade dan Golongan karyawan.	Karir

4.	Bagaimana pengembangan dan pelatihan di HK	Pengembangan dan pelatihan dikelola divisi SDM dimana ditetapkan rencana tahunan untuk pengembangan karyawan serta pelatihan baik untuk pelatihan pengembangan diri maupun untuk sertifikasi karyawan. Pelaksanaan yang dirasakan karyawan masih perlu peningkatan dan pemerataan pada seluruh karyawan.	Pengembangan dan pelatihan.
5.	Bagaimana Penghargaan perusahaan pada karyawan ?	Penghargaan karyawan dari perusahaan diberikan ada yang berdasarkan masa kerja, prestasi karyawan ataupun penghargaan khusus lainnya yang diatur dalam peraturan perusahaan berdasarkan keputusan manajemen.	Penghargaan perusahaan
6.	Bagaimana manfaat pensiun bagi karyawan ?	Tiap tahun terjadi peningkatan manfaat pensiun yang dikelola Dapen HK.	Manfaat pensiun.

Catatan Nomor : 05
 Hari/Tanggal : Rabu / 12 September 2018
 Waktu : 10.00 sd 12.00 WIB
 Narasumber : Made Bela Sanji Buana

Transkrip hasil Wawancara

NO	Pertanyaan	Jawaban	Kode
1.	Apakah karyawan selalu dilibatkan dalam aktifitas penetapan visi dan misi perusahaan, organisasi perusahaan ?	Ya pada umumnya karyawan disosialisasikan dan sebagian ikut serta dalam aktifitas tersebut. VISI, misi sebagai pandangan baru HK sebagai pengembang infrastruktur. Organisasi masih perlu penyempurnaan agar tidak dominan sebagai kontraktor.	Visi. Misi. Organisasi.
2.	Bagaimana pelaksanaan rekrutmen di HK?	Rekrutmen sudah baik, HK masuk ke Universitas universitas untuk mencari kader. Rekrutmen manajerial perlu ditingkatkan sesuai misi perusahaan.	Rekrutmen
3.	Bagaimana pelaksanaan jenjang karir di HK?	Sudah baik karena berbasis kinerja, promosi berdasar kinerja. Tapi perlu ditingkatkan karir berdasar prestasi kerja bukan	Karir

4.	Bagaimana pengembangan dan pelatihan di HK	lama kerja. Masih banyak pekerjaan rumah perlu ditingkatkan khususnya agar sesuai dengan bisnis perusahaan.	Pengembangan dan pelatihan.
5.	Bagaimana Penghargaan perusahaan pada karyawan ?	Sebagian belum tepat sasaran, terkait bagaimana penghargaan bisa menunjang bisnis. Yang ada sekarang penghargaan masa kerja dan kinerja.	Penghargaan perusahaan
6.	Bagaimana manfaat pensiun bagi karyawan ?	Masih ada beberapa keluhan karena masih belum seimbang bila dibanding BUMN lainnya terhadap nilai pensiun yang didapat.	Manfaat pensiun.



Catatan Nomor : 06
 Hari/Tanggal : Selasa / 18 September 2018
 Waktu : 10.00 sd 12.00 WIB
 Narasumber : Ridwan P

Transkrip hasil Wawancara

NO	Pertanyaan	Jawaban	Kode
1.	Bagaimana penetapan visi dan misi perusahaan, serta organisasi perusahaan ?	Sudah lebih luas dan nasional, menjunjung tinggi milenial. Dengan bisini yang lebih luas kontraktor dan BUJT. Organisasi perlu selalu direview sesuai bisnis perusahaan.	Visi. Misi. Organisasi.
2.	Bagaimana pelaksanaan rekrutmen di HK?	Rekrutmen sudah baik dengan syarat-syarat yang memadai, perlu dipelihara komunikasi dengan penyedia sumber daya seperti universitas. Untuk level manajerial perlu sosialisasi pada OJT untuk pemahamannya.	Rekrutmen
3.	Bagaimana pelaksanaan jenjang karir di HK? Bagaimana	Untuk OJT masih dirasa kurang menantang karena dari jenjang karir yang ada sekarang butuh waktu yang lama untuk naik karir , sehingga dirasa masih	Karir

4.	pengembangan dan pelatihan di HK	mengambang belum pasti. Perlu diperbanyak lagi untuk pelatihan karyawan. Diberi kesempatan luas karyawan untuk sekolah ke luar negeri dengan syarat yang lebih baik.	Pengembangan dan pelatihan.
5.	Bagaimana Penghargaan perusahaan pada karyawan ?	Untuk saat ini sudah baik penghargaan prestasi karyawan dan khususnya karyawan milenial. Kuota Sekolah ke luar negeri perlu ditambah untuk selesai OJT.	Penghargaan perusahaan
6.	Bagaimana manfaat pensiun bagi karyawan ?	Saat ini masih belum mendalami tentang pensiun karena masih OJT.	Manfaat pensiun.

Catatan Nomor : 07
 Hari/Tanggal : Rabu / 19 September 2018
 Waktu : 10.00 sd 12.00 WIB
 Narasumber : Sarjono

Transkrip hasil Wawancara

NO	Pertanyaan	Jawaban	Kode
1.	Bagaimana penetapan visi dan misi perusahaan, organisasi perusahaan ?	Saat ini sudah sesuai dengan bisnis perusahaan dengan kondisi HK menghadapi tantangan global. Organisasi HK sudah baik mampu meningkatkan kinerja perusahaan baik di divisi, anak perusahaan maupun jalan tol.	Visi. Misi. Organisasi.
2.	Bagaimana pelaksanaan rekrutmen di HK?	Penerimaan pegawai baru sudah baik sesuai harapan dengan transparansi dan independen termasuk dalam pemilihan pejabat melalui asesmen.	Rekrutmen
3.	Bagaimana pelaksanaan jenjang karir di HK?	Tolak ukur untuk jenjang karir sudah jelas dan pasti dimana KPI sebagai dasar acuan dengan asesmen sebagai dasar peningkatan karir.	Karir
4.	Bagaimana pengembangan dan pelatihan di HK	Perlu lebih ditingkatkan lagi berdasarkan kepada kebutuhan	Pengembangan dan pelatihan.

5.	Bagaimana Penghargaan perusahaan pada karyawan ?	<p>perusahaan termasuk perlu peningkatan untuk peningkatan pendidikan karyawan.</p> <p>Perencanaan dan pelaksanaan harus selalu dievaluasi untuk perbaikan tiap tahunnya.</p> <p>Penghargaan manajemen pada karyawan sudah cukup baik.</p>	Penghargaan perusahaan
6.	Bagaimana manfaat pensiun bagi karyawan ?	<p>Perlu dilakukan perbaikan dan evaluasi tiap tahunnya terhadap pelaksanaan penghargaan karyawan sehingga performance perusahaan meningkat.</p> <p>Sudah ada peningkatan dan perbaikan terkait manfaat pensiun karyawan, dan selalu diadakan perbaikan dari tahun ke tahun, sehingga dapat sejajar atau melampaui perusahaan sejenis lainnya.</p>	Manfaat pensiun.

Catatan Nomor : 08
 Hari/Tanggal : Kamis / 20 September 2018
 Waktu : 10.00 sd 12.00 WIB
 Narasumber : Slamet Bakir
 Transkrip hasil Wawancara

NO	Pertanyaan	Jawaban	Kode
1.	Apakah karyawan selalu dilibatkan dalam aktifitas penetapan visi dan misi perusahaan, organisasi perusahaan ?	Ya, karyawan mendapat sosialisasi dari perusahaan. Organisasi perusahaan terjadi perubahan sejak 2014 mengikuti penugasan pemerintah di tol Sumatra.	Visi. Misi. Organisasi.
2.	Bagaimana pelaksanaan rekrutmen di HK?	Rekrutmen menjadi lebih baik dan kebututah pengadaan	Rekrutmen
3.	Bagaimana pelaksanaan jenjang karir di HK?	karyawan meningkat. Sempat tidak ada penambahan karyawan tahun 2000.	Karir
4.	Bagaimana pengembangan dan pelatihan di HK	Perlu diperbaiki masa kami dahulu posisi staf bisa seterusnya sampai pensiun. Pelatihan dan pengembangan sebelum tahun 2014 masih kurang	Pengembangan dan pelatihan.
5.	Bagaimana Penghargaan perusahaan pada	. Karyawan nrimo ing pandum belum jelas pola perencanaannya.	Penghargaan perusahaan

6.	karyawan ? Bagaimana manfaat pensiun bagi karyawan ?	Sekarang saya lihat sudah lebih baik. Masa saya dulu konvensional memang ada satya lencana piagam saja. Dan jasa produksi standard. Sekarang lebih baik. Saat saya pensiun masih belum sesuai harapan karena masih jauh dibanding BUMN lainnya. Saat ini sudah lebih baik.	Manfaat pensiun.
----	---	--	------------------



Catatan Nomor : 09
 Hari/Tanggal : Jumat / 19 April 2019
 Waktu : 10.00 sd 12.00 WIB
 Narasumber : Muchliyanto

Transkrip hasil Wawancara

NO	Pertanyaan	Jawaban	Kode
1.	<p>Asesmen diperlukan perusahaan dalam penentuan peningkatan jenjang karir karyawan. Faktor apa saja yang dinilai dalam asesmen karyawan? Terkait dengan kebutuhan pengembangan dan pelatihan karyawan kedepan?</p>	<p>Asesmen diperlukan untuk mengetahui aspek psikologi karyawan, yang meliputi :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Intelegensia. - Sikap kerja. - Kepribadian. <p>Sehingga dapat memudahkan manajemen dalam melihat kelebihan dan kekurangan yang dimiliki oleh setiap karyawan. Manajemen dapat menentukan pelatihan dan pengembangan apa saja yang diperlukan bagi karyawan bersangkutan.</p>	Karir
2.	<p>Rekomendasi apa yang diberikan oleh konsultan asesmen untuk manajemen?</p>	<p>Hasil asesmen akan merekomendasikan 4 kriteria hasil yaitu :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dapat disarankan - Masih dapat disarankan - Kurang dapat disarankan - Tidak dapat disarankan. 	Pengembangan dan pelatihan.

		Dari rekomendasi hasil tersebut manajemen dapat melihat dimana kekurangan dari karyawan yang perlu diperbaiki dan diasesmen ulang setelah dilakukan pengembangan dan pelatihan yang lebih baik.	
--	--	---	--



Catatan Nomor : 10
 Hari/Tanggal : Rabu / 11 Desember 2019
 Waktu : 11.00 sd 12.00 WIB
 Narasumber : Ade Mulyadi

Transkrip hasil Wawancara

NO	Pertanyaan	Jawaban	Kode
1.	Bagaimana penetapan visi dan misi perusahaan, organisasi perusahaan ?	Secara umum sesuai dengan perubahan bisnis perusahaan. Organisasi HK sudah mulai baik dapat meningkatkan kinerja perusahaan walaupun masih harus disempurnakan pada beberapa bidang.	Visi. Misi. Organisasi.
2.	Bagaimana pelaksanaan rekrutmen di HK?	Rekrutmen secara keseluruhan memang lebih baik tetapi perlu penyempurnaan untuk prosesnya sendiri.	Rekrutmen
3.	Bagaimana pelaksanaan jenjang karir di HK?	Pelaksanaan jenjang karir saat ini dengan perubahan yang ada sudah lebih baik namun perlu diperhatikan faktor kesiapan karyawan dalam penerapan pekerjaan pada levelnya masing-masing.	Karir
4.	Bagaimana pengembangan dan pelatihan di HK	Perlu lebih ditingkatkan lagi berdasarkan kepada kebutuhan perusahaan termasuk perlu peningkatan untuk peningkatan pendidikan karyawan.	Pengembangan dan pelatihan.
5.	Bagaimana Penghargaan	Perencanaan dan pelaksanaan	

	perusahaan pada karyawan ?	masih perlu selalu dievaluasi untuk perbaikan tiap tahunnya. Penghargaan manajemen pada karyawan sudah cukup baik, tetapi perlu disesuaikan dengan performance atau KPI nya.	Penghargaan perusahaan
6.	Bagaimana manfaat pensiun bagi karyawan ?	Sudah ada peningkatan dan perbaikan terkait manfaat pensiun karyawan, namun perlu diperhatikan sumber dan pengelolaan dana pensiun dengan memperhatikan resiko-resiko yang ada.	Manfaat pensiun.



Hasil Forum Grup Discussion (FGD)

Hari/Tanggal : Kamis / 12 Desember 2019
 Waktu : 15.00 sd 17.00 WIB
 Narasumber : Level Manager dan General Manager Divisi
 Transkrip hasil FGD

NO	Topik Bahasan	Hasil Pembahasan	Kode
1.	Apakah karyawan selalu dilibatkan dalam aktifitas penetapan visi dan misi perusahaan, organisasi perusahaan ?	Keterlibatan karyawan cukup aktif dalam penetapan visi dan misi perusahaan dan ditunjang oleh keterbukaan manajemen dalam mengundang karyawan untuk berpartisipasi.	Visi. Misi. Organisasi.
2.	Bagaimana pelaksanaan rekrutmen di HK?	Proses rekrutment untuk karyawan kader dari universitas untuk mendapatkan kader berprestasi perlu dilanjutkan. Namun untuk tingkat managerial perlu perbaikan berdasarkan performance unit kerja dan individu. Perlu dijaga	Rekrutmen

		<p>keberlanjutan proses dengan baik.</p> <p>Jenjang karir dari transformasi telah menjadi lebih baik untuk karyawan dimana peluang karir lebih terbuka luas.</p>	
3.	<p>Bagaimana pelaksanaan jenjang karir di HK?</p>	<p>Karyawan mendapat peluang lebih baik namun belum merata di seluruh karyawan sehingga perlu diprogramkan dan diperhatikan faktor-faktor resiko terhadap proses bisnis yang akan ditangani oleh karyawan.</p>	<p>Karir</p>
4.	<p>Bagaimana pengembangan dan pelatihan di HK</p>	<p>Pelaksanaan secara berkelanjutan dan konsisten sistem penghargaan dan pinalti harus dilaksanakan sesuai prosedur yang ada secara berkeadilan berbasis performance unit kerja maupun individu.</p>	<p>Pengembangan dan pelatihan.</p>
5.	<p>Bagaimana Penghargaan perusahaan pada karyawan ?</p>	<p>Perlu diperhatikan faktor resiko investasi dan harus memiliki kesinambungan yang baik tidak hanya mengejar besaran tetapi harus memitigasi resiko yang ada.</p>	<p>Penghargaan perusahaan</p>

6.	Bagaimana manfaat pensiun bagi karyawan ?	Dari transformasi yang ada menunjukkan perbaikan kesejahteraan pensiunan.	Manfaat pensiun.
----	---	---	------------------



Lampiran 5 : Dokumen Pendukung Penelitian

a. Dokumen Penelitian

1. Permohonan Ijin Penelitian dari Universitas Negeri Jakarta.
2. Surat keterangan telah melakukan penelitian dari PT Hutama Karya (Persero)



a.1. Surat Permohonan Ijin Penelitian dari Universitas Negeri Jakarta



*Building
Future
Leaders*

**KEMENTERIAN RISET TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA
PASCASARJANA**

Kampus Universitas Negeri Jakarta, Jl. Rawamangun Muka, Jakarta Timur 13220
Telp. (021) 4721340, Fax (021) 4897047, website: <http://pps.unj.ac.id>,
e-mail: ti.pps@unj.ac.id



Cert.No.Q54500

Nomor : **6195** /UN39.6.Ps/LT/2018 Jakarta, 13 Agustus 2018
Lamp : -
Hal : Izin Penelitian

Kepada Yth.
Direktur Human Capital dan Pengembangan
PT Utama Karya (Persero)
di
Tempat

Yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Prof. Dr. Ir. Ivan Hanafi, M.Pd.
NIP : 19600523 198703 1 001
Jabatan : Wakil Direktur I Pascasarjana UNJ
Alamat Instansi : Gedung Bung Hatta Universitas Negeri Jakarta
Jalan Rawamangun Muka

dengan ini menerangkan bahwa,

Nama : Wikumurti
NIM : 7647120661
Program Studi : Ilmu Manajemen
Strata : S3
Angkatan : 2012/2013
No. HP : --

untuk dapat memperoleh bantuan pengambilan data di instansi/lembaga Saudara dalam rangka penyusunan tugas akhir/Disertasi yang berjudul :

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

Demikianlah permohonan ini disampaikan untuk mendapatkan pertimbangan dan terima kasih atas segala bantuan yang diberikan.



a.n. Plt. Direktur
Wakil Direktur I

Prof. Dr. Ir. Ivan Hanafi, M.Pd.
NIP. 19600523 198703 1 001

Tembusan :

1. Plt. Direktur Pascasarjana UNJ (sebagai laporan)
2. Koordinator Program Studi
3. Kasubag TU/Akademik
4. Peringgal

a.2. Surat keterangan telah melakukan penelitian dari PT Hutama Karya (Persero)



SURAT KETERANGAN

Nomor : HK.YI/185/S.KET/34/2019

Yang bertanda tangan di bawah ini Direktur Human Capital dan Pengembangan PT. Hutama Karya (Persero) dengan ini menerangkan bahwa :

Nama : Wikumurti
 NIM : 7647120661
 Jurusan : Ilmu Manajemen konsentrasi MSDM
 Program/Strata : Doktor / Strata 3
 Perguruan Tinggi : Universitas Negeri Jakarta
 Angkatan : 2012/2013

Telah melakukan Riset/Survey/Penelitian di PT Hutama Karya (Persero) dalam rangka penulisan Disertasi Program S3/Doktor dengan judul :

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

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Jakarta, 25 Juni 2019

PT. HUTAMA KARYA (PERSERO)

Direksi,



Putut Ariwibowo

Direktur Human Capital & Pengembangan

b. Photo – photo Kegiatan Penelitian

Rapat Paripurna Tahunan di PT Hutama Karya (Persero)



Bersama Direktur Utama PT Hutama Karya (Persero) Bp. Bintang Perbowo



Penjelasan Kepala Divisi Human Capital HK Tentang pengelolaan SDM HK



Senior Manager Human Capital HK Ibu Yusi Indrawati & Direktur Utama HK.



Penganugerahan Human Capital Award Kepada PT Hutama Karya (Persero)

Diterima oleh Kepala Divisi Human Capital PT Hutama Karya (Persero).



Wawancara dengan Bp. Made Bela Sanji Buana



Wawancara dengan Bp. Ridwan P.



Wawancara dengan Bp. Sarjono



Wawancara dengan Bp. Muchliyanto



Wawancara dengan Bapak Slamet Bakir



Komitmen Rencana Kerja Unit Bisnis



Wawancara dengan Kepala SPI Bapak Ade Mulyadi.



FGD tingkat manager dan General Manager Divisi.



Lampiran 6 : Prosedur Program Keterikatan Karyawan.

PROSEDUR PROGRAM KETERIKATAN KARYAWAN (EMPLOYEE ENGAGEMENT)

NO. DOKUMEN	SU/SDM/P/012, Rev. 0																				
TERBIT	11 April 2017																				
HALAMAN ISI	12 lembar	LAMPIRAN	6m lembar																		
DAFTAR ISI	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 80%;"><u>TUJUAN</u></td> <td style="width: 20%; text-align: right;">1</td> </tr> <tr> <td><u>CAKUPAN</u></td> <td style="text-align: right;">1</td> </tr> <tr> <td>REFERENSI</td> <td style="text-align: right;">1</td> </tr> <tr> <td><u>DEFINISI</u></td> <td style="text-align: right;">1</td> </tr> <tr> <td><u>KETENTUAN</u></td> <td style="text-align: right;">3</td> </tr> <tr> <td><u>BAGAN ALIR</u></td> <td style="text-align: right;">11</td> </tr> <tr> <td>URAIAN TANGGUNG JAWAB & PROSEDUR</td> <td style="text-align: right;">11</td> </tr> <tr> <td><u>KRONOLOGI DOKUMEN</u></td> <td style="text-align: right;">12</td> </tr> <tr> <td><u>LAMPIRAN</u></td> <td style="text-align: right;">12</td> </tr> </table>			<u>TUJUAN</u>	1	<u>CAKUPAN</u>	1	REFERENSI	1	<u>DEFINISI</u>	1	<u>KETENTUAN</u>	3	<u>BAGAN ALIR</u>	11	URAIAN TANGGUNG JAWAB & PROSEDUR	11	<u>KRONOLOGI DOKUMEN</u>	12	<u>LAMPIRAN</u>	12
<u>TUJUAN</u>	1																				
<u>CAKUPAN</u>	1																				
REFERENSI	1																				
<u>DEFINISI</u>	1																				
<u>KETENTUAN</u>	3																				
<u>BAGAN ALIR</u>	11																				
URAIAN TANGGUNG JAWAB & PROSEDUR	11																				
<u>KRONOLOGI DOKUMEN</u>	12																				
<u>LAMPIRAN</u>	12																				
TUJUAN	Menciptakan program berkesinambungan untuk meningkatkan Keterikatan Karyawan (<i>employee engagement</i>).																				

Mendapatkan umpan balik dari karyawan terkait faktor-faktor yang mempengaruhi keterikatan dan kepuasan karyawan dalam bekerja di Perusahaan.

Memberikan masukan terkait hasil dari Keterikatan (engagement) dan Kepuasan (satisfaction) karyawan untuk menentukan action plan Perusahaan kedepan.

CAKUPAN

Prosedur ini berisikan Kebijakan dan Prosedur Program Keterikatan Karyawan (*Employee Engagement*), yang meliputi:

- 2.1. Langkah-langkah melakukan desain dan perencanaan Program Keterikatan Karyawan (*Employee Engagement*) secara berkesinambungan.
- 2.2. Panduan tata cara pelaksanaan Survey Keterikatan Karyawan (*Employee Engagement*), alur dan urutan Pelaksanaan dan Jangka Waktu Survey Keterikatan Karyawan (*Employee Engagement*).
- 2.3. Maksud diadakannya program survey, metode pengukuran dan target pencapaian dari Survey Keterikatan Karyawan (*Employee Engagement*), kriteria keberhasilan termasuk tindak lanjut hasil survey dan output lain yang dapat menambah nilai bagi organisasi dan karyawan.
- 2.4. Prosedur dan Panduan pelaksanaan Survey Keterikatan Karyawan (*Employee Engagement*) dalam kaitannya sebagai metode timbal balik (*feedback*) dari karyawan terkait kinerja organisasi.
- 2.5. Sebagai salah satu tolok ukur efektifitas organisasi dalam hal Human Capital Management.

REFERENSI

- 3.1. The Gallup Study; 2008

DEFINISI

- 4.1. **Karyawan** adalah setiap orang yang terikat hubungan kerja dengan Perusahaan dan menerima gaji berdasarkan hubungan kerja tersebut, yang terdiri dari Karyawan Tetap dan Karyawan Tidak Tetap.
- 4.2. **Karyawan Tetap Organik** adalah Karyawan yang hubungan kerja dengan Perusahaan tidak dibatasi dengan waktu tertentu
- 4.3. **Karyawan Tidak Tetap** adalah karyawan yang memiliki hubungan kerja dengan Perusahaan yang dibatasi oleh waktu tertentu yang diatur didalam PKWT
- 4.4. **Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (PKWT)** adalah perjanjian kerja yang sah secara hukum antara karyawan dengan Perusahaan yang memuat syarat-syarat kerja, hak dan kewajiban para pihak yang masa kerjanya dibatasi oleh waktu tertentu.
- 4.5. **Karyawan Kader** adalah karyawan PKWT yang sedang mengikuti program MT
- 4.6. **Keterikatan Karyawan (*Employee Engagement*)** adalah menurut Kahn (1990), sebagai keterikatan anggota organisasi dengan organisasi itu sendiri bukan hanya secara fisik, kognitif tetapi bahkan secara emosional dalam hal kinerjanya, hasrat karyawan terhadap pekerjaannya dimana mereka bekerja dan mengekspresikan diri secara fisik, kognitif dan emosi selama melakukan pekerjaan.
- 4.7. **Kepuasan Karyawan (*Employee Satisfaction*)** adalah keadaan emosional karyawan yang terjadi maupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dan perusahaan atau organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan (Martoyo, 2000)

KETENTUAN

5.1. KEBIJAKAN UMUM TERKAIT PROGRAM KETERIKATAN KARYAWAN (*EMPLOYEE ENGAGEMENT*)

5.1.1. Langkah dan tahapan menyiapkan Program Keterikatan Karyawan (*Employee Engagement*)

Tahap Persiapan dan Desain

Langkah pertama dalam proses ini adalah tentang menemukan persyaratan tertentu dari organisasi dan menentukan prioritas. Setelah itu desain disesuaikan dengan proses bisnis organisasi. Dianjurkan untuk mencari saran dari konsultan manajemen ahli dalam rangka meningkatkan peluang mendapatkan itu dilakukan dengan benar pada upaya pertama.

Tahap Survey Keterikatan Karyawan (*Employee Engagement*) dan Survey Kepuasan Karyawan (*Employee Satisfaction*)

Desain pertanyaan dari survei keterlibatan karyawan dan menyebarkan dengan bantuan sebuah media yang tepat. Hal ini dapat baik dalam bentuk cetak atau mengatur secara online tergantung pada tingkat kenyamanan karyawan dan proses evaluasi kuesioner.

Analisa Hasil

Adalah langkah yang paling penting dalam seluruh proses, merupakan waktu ketika laporan yang akan dianalisis untuk mengetahui apa sebenarnya yang memotivasi karyawan untuk melakukan yang terbaik dan apa yang sebenarnya yang membuat karyawan dis-engaged dan akhirnya memaksa karyawan untuk meninggalkan organisasi / tidak produktif dalam bekerja. Hasil dan informasi kemudian dapat disampaikan melalui presentasi kepada management.

Tahap *Action Planning*

Bagaimana untuk mengubah hasil survei untuk suatu tindakan' adalah pertanyaan menantang bahwa organisasi perlu berurusan dengan hati-hati. Pembinaan dari manajer lini serta profesional HR sangat penting untuk memberitahu mereka bagaimana untuk mengambil tindakan yang tepat untuk melibatkan karyawan. Mereka juga harus diberitahu tentang dan tidak boleh dilakukan sehingga mereka dapat berhasil menerapkan perubahan.

Tahapan *Action Follow-up*

Tindak lanjut yang diperlukan dalam rangka untuk mengetahui apakah tindakan telah diambil dalam arah yang benar atau tidak dan jika memproduksi hasil yang diinginkan.

Tahapan	Key Action	Penanggung Jawab
Tahap Persiapan dan Desain Program Keterikatan Karyawan (<i>Employee Engagement</i>)	Melakukan rencana dan desai program kerja terkait langkah-langkah identifikasi dan peningkatan Keterikatan Karyawan (<i>Employee Engagement</i>) yang sesuai dengan visi, misi dan strategi korporasi.	Kepala Divisi SDM & Umum
Tahap Survey Keterikatan Karyawan (<i>Employee Engagement</i>) dan Survey Kepuasan Karyawan (<i>Employee Satisfaction</i>)	Menetapkan indikator Survey serta menentukan format dan metode penilaian survey	Bagian Pengembangan SDM & Organisasi – Kantor Pusat
	Melakukan survey menggunakan media yang telah disepakati (manual/online)	Kepala Divisi / Wilayah Direksi AP
Analisa Hasil	Melakukan kompilasi hasil Survey	Kepala Divisi / Wilayah Direksi AP
	Melakukan analisa hasil Survey	Bagian Pengembangan SDM & Organisasi – Kantor Pusat
Tahap <i>Action Planning</i>	Merumuskan Feedback dan Action Planning dari hasil survey	Bagian Pengembangan SDM & Organisasi – Kantor Pusat
	Melakukan Action Planning Unit Kerja terkait rekomendasi hasil Survey	Kepala Divisi / Wilayah Direksi AP
Tahapan <i>Action Follow-up</i>	Melakukan follow-up dan review atas action planning yang dilakukan oleh unit kerja dan dikomunikasikan kepada Manajemen	Kepala Divisi SDM & Umum

5.1.2. Keharusan seluruh elemen Karyawan mengisi Survey Keterikatan Karyawan (*Employee Engagement*) dan Survey Kepuasan Karyawan (*Employee Satisfaction*)

Cakupan Survey Keterikatan Karyawan (*Employee Engagement*) dan Survey Kepuasan Karyawan (*Employee Satisfaction*) meliputi:

1. Unit Kerja Kantor Pusat
2. Unit Kerja Divisi/Wilayah Operasi (termasuk dengan unit kerja proyek/cabang/lainnya)
3. Unit Kerja Anak Perusahaan

Pengelompokan Karyawan terdiri dari:

1. Karyawan Tetap Organik (PKWTT)
2. Karyawan Kontrak Profesi (PKWT)

Periode Survey dilakukan maksimal pada Triwulan 1 (satu) pada Tahun berikutnya, untuk menilai efektivitas system organisasi per periode 1 (satu) tahun sekali.

5.1.3. Fungsi mengisi Survey Keterikatan Karyawan (*Employee Engagement*) dan Survey Kepuasan Karyawan (*Employee Satisfaction*)

Melakukan survei keterlibatan karyawan dalam rangka untuk mengetahui keterlibatan dan kesediaan karyawan untuk melakukan pekerjaannya dan berkontribusi pada keberhasilan organisasi.

Tujuan utama dari melakukan survei keterlibatan karyawan adalah untuk mengetahui faktor-faktor yang benar-benar mendorong karyawan untuk melakukan yang terbaik. Hal ini penting dalam rangka membangun sinkronisasi antara apa yang ditawarkan manajemen puncak dan apa yang karyawan harapkan atau sebaliknya.

5.1.4. Indikator Survey Keterikatan Karyawan (*Employee Engagement*)

Indikator Survey, merujuk dari Teori Gallup (2008) yaitu Q12 yang mana terdiri dari 2 (dua) aspek penukuran yaitu Keterikatan Karyawan (*Employee Engagement*) dan Kepuasan Karyawan (*Employee Satisfaction*). Adapun jenis indikatornya adalah sebagai berikut:

Employee Engagement Survey

Pilih Skala 1 s/d 5 untuk masing-masing pernyataan di bawah ini :

(5=Sangat Setuju, 4=Setuju, 3= Netral, 2=Tidak Setuju, 1=Sangat Tidak Setuju)

Q01	Saya tahu apa yang di harapkan 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 bisa saya lakukan							<i>Employee Achievement</i>
Q04	Dalam 7 hari terakhir, saya menerima apresiasi atas prestasi kerja yang saya lakukan.							<i>Performance Reward</i>
Q05	Atasan saya peduli dan memperhatikan tentang saya sebagai pribadi							<i>Team Leadership</i>
Q06	Ada seseorang ditempat kerja yang mendorong perkembangan saya							<i>Team Leadership</i>
Q07	Di tempat kerja, saran dan pikiran saya di akomodasi / diperhitungkan dengan baik.dalam Tim dan pekerjaan							<i>Commitment Organization</i>
Q08	Saya merasa pekerjaan saya sehari –hari sangat erat kaitannya dengan misi/tujuan perusahaan							<i>Align with Organization</i>
Q09	Rekan kerja saya berkomitmen untuk melakukan pekerjaan yang berkualitas							<i>Teamwork</i>
Q10	Saya mempunyai teman terbaik ditempat kerja							<i>Teamwork</i>
Q11	Dalam 6 bulan terakhir, ada seseorang di tempat kerja yang berbicara terkait kemajuan saya							<i>Employee Achievement</i>
Q12	Perusahaan memberikan pelatihan sistematis yang mendukung pengembangan saya							<i>Employee Development</i>

Employee Satisfaction Survey

Pilih Skala 1 s/d 5 untuk masing-masing pernyataan di bawah ini :

(5=Sangat Setuju, 4=Setuju, 3= Netral, 2=Tidak Setuju, 1=Sangat Tidak Setuju)

Q01	Saya puas dengan keterlibatan saya dalam membuat keputusan yang mempengaruhi pekerjaan						<i>Job Content</i>
Q02	Saya puas dengan pekerjaan saya dan jenis tugas yang saya kerjakan						<i>Job Content</i>
Q03	Pekerjaan saya menantang dan menarik						<i>Job Content</i>
Q04	Pekerjaan menjadi cerminan prestasi pribadi.						<i>Job Content</i>
Q05	Atasan saya memberikan pengarahan dan instruksi yang jelas						<i>Leader</i>
Q06	Atasan saya menunjukkan komitmen terhadap kualitas.						<i>Leader</i>
Q07	Kelompok kerja saya memiliki kerjasama yang baik						<i>Lingkungan Kerja</i>
Q08	Saya memiliki perangkat dan sumber daya untuk melakukan pekerjaan saya dengan baik.						<i>Lingkungan Kerja</i>
Q09	Pekerjaan saya menggunakan banyak keterampilan dan kemampuan saya.						<i>Pengembangan Karir</i>
Q10	Saya puas dengan kesempatan karir yang ada di perusahaan ini						<i>Pengembangan Karir</i>
Q11	Saya puas terhadap penghargaan yang diberikan oleh perusahaan di banding dengan pekerjaan yang telah saya lakukan						<i>Remunerasi & Benefit</i>
Q12	Perusahaan telah memberikan pelatihan yang mencukupi kebutuhan karyawan dalam meningkatkan kompetensi						<i>Pelatihan</i>

Metode Pengukuran Hasil Survey berbentuk prosentase, yang kualifikasinya dapat dikelompokkan sebagai berikut:

Hasil (%)	Kualifikasi
0 – 40%	Not Engaged / Not Satisfied
41 – 60%	Moderat Engaged / Moderat Satisfied
61 – 100%	Engaged / Satisfied

5.1.5. Indikator Survey terkait *Feedback* Kinerja Organisasi

5.1.6. Indikator Survey terkait Harapan dan Keinginan Karyawan terhadap Perusahaan

Terdapat beberapa indikator atau pertanyaan yang dapat menggali Harapan dan Keinginan Karyawan kepada perusahaan. Fungsi dari perusahaan mengetahui harapan dan keinginan karyawan adalah untuk menciptakan *alignment* antara system yang ada di perusahaan dengan harapan dan keinginan karyawan dalam konteks pekerjaan dengan tujuan untuk menciptakan compliance dari karyawan terhadap aturan dan system perusahaan serta produktivitas yang lahir dari ketepatan implementasi system dari perusahaan. Adapun indikatornya adalah mencakup sebagai berikut:

Indikator	Contoh Penjabaran Pilihan dari Indikator
Harapan Karyawan (sebagai individu) melalui perusahaan	Jenjang Karir
	Penghargaan / Reward
	Gaji Tinggi
	Fasilitas Kerja
	Pelatihan dan Pengembangan Diri
Hal yang ingin Karyawan berikan terhadap perusahaan	Pencapaian target KPI
	Menjadikan perusahaan menjadi BUMN terbaik
	Menjadikan harapan pemangku kepentingan (Stakeholder & Shareholder)
	Mendapatkan relasi yang banyak dan berdampak untuk kemajuan perusahaan
Harapan Karyawan terhadap fasilitas penunjang aktivitas kerja	Penerangan ruangan
	Suhu udara ruangan

(lingkungan fisik)	Ruang gerak/ luas ruangan
	Kebersihan dan kerapihan ruangan
	Interior dan tata letak ruangan
Harapan Karyawan terhadap perusahaan	Jajaran direksii yang berinteraksi dengan karyawan
	Gedung dan teknologi yang baru
	System dan prosedur yang terstruktur
	Manajemen pengetahuan (knowledge management)

5.2. FAKTOR DAN KARAKTERISTIK TERKAIT PROGRAM KETERIKATAN KARYAWAN (EMPLOYEE ENGAGEMENT) DI ORGANISASI

5.2.1. Elemen-elemen dalam Keterikatan Karyawan (*Employee Engagement*)

Terdapat beberapa elemen yang terkait erat dengan Keterikatan Karyawan (*Employee Engagement*) antara lain sebagai berikut:

1. Komitmen
2. Motivasi
3. Loyalty
4. Kepercayaan (trust)



Semua elemen ini memainkan peran penting dalam menentukan efektivitas suatu organisasi. Selain itu, komunikasi dua arah untuk membahas tantangan, konsekuensi potensial, visi dan nilai-nilai dan masa depan organisasi harus ditetapkan. Bahkan, komunikasi adalah tulang punggung dari setiap organisasi tanpa yang tidak bisa bertahan lama. Memiliki percakapan terbuka dengan karyawan dapat memecahkan masalah yang mereka hadapi dalam melaksanakan pekerjaan mereka.

5.2.2. Karakteristik Keterikatan Karyawan (*Employee Engagement*) dalam Pekerjaan

Tingkat keterikatan karyawan dapat diukur dengan kemauan dan kemampuan karyawan untuk berkontribusi bagi keberhasilan organisasi. Karyawan yang sangat terlibat menunjukkan tingginya tingkat keterikatan dalam pekerjaan dan selalu tertarik untuk mengambil tantangan baru untuk membawa perubahan positif atau membentuk sebuah lingkungan kerja yang sangat kondusif.

Model di bawah ini menggambarkan beberapa karakteristik tenaga kerja yang terlibat yang memainkan peran penting dalam keberhasilan setiap organisasi.

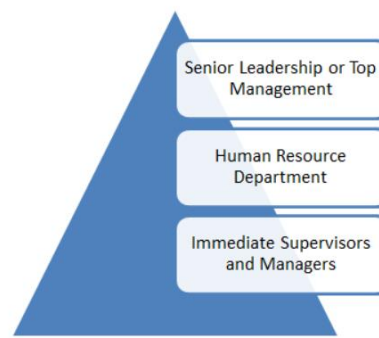


1. **Mutual Trust:** Kepercayaan adalah dasar dari setiap organisasi. Membiarkan orang melakukan pekerjaan mereka tanpa memberitahu mereka bagaimana melakukan itu adalah salah satu cara terbaik untuk melibatkan Karyawan. Karyawan menyambut pendapat masing-masing dan mencari tahu berbagai cara untuk menyelesaikan tugas tertentu. Tenaga kerja yang sangat terlibat tidak perlu arah pada setiap langkah. Mereka dapat melakukan pekerjaan mereka dengan saling membantu dan kepercayaan.

2. Pekerjaan dan Kepuasan terhadap Karir: Kepuasan kerja merupakan salah satu karakteristik utama dari tenaga kerja yang terlibat. Individu yang puas dengan karir mereka dan cara grafik karir mereka menaikkan lebih memilih untuk tetap organisasi untuk jangka waktu yang sangat lama. Switching organisasi sering tidak karakteristik karyawan puas.
3. Kredibilitas Kepemimpinan: Karyawan tahu bagaimana melakukan pekerjaan dengan cara terbaik, tidak hanya menunjukkan kualitas kepemimpinan yang kredibel dalam tugas-tugas rutin, tetapi juga datang dengan cara-cara inovatif untuk menangani krisis atau darurat.
4. Fokus dan Tertarik dengan Tantangan: fokus dan tahu apa yang harus dilakukan dan kapan. Mereka selalu tertarik untuk mengambil tantangan baru untuk memecahkan masalah yang ada dalam organisasi serta memperoleh keterampilan baru. Tidak hanya itu, mereka selalu tertarik untuk belajar hal-hal baru dan pelebaran cakrawala mereka.
5. Kinerja Ekselen: Keterlibatan karyawan secara langsung berhubungan dengan kinerja yang lebih baik. Kinerja karyawan adalah satu-satunya cara untuk mengukur keterlibatan, keterlibatan dan dedikasi karyawan terhadap pekerjaan mereka. Jika semua faktor ini tidak dapat saling terkait, tidak ada arti apa-apa. Hal ini dapat dikatakan bahwa tenaga kerja tidak terlibat atau aktif terlepas.
6. Sikap Pemecah Masalah: Bergerak tenaga kerja tidak hanya memberikan tanggung jawab pekerjaan, tetapi juga menyimpan pemecahan sikap selalu menjadi masalah. Seorang pegawai sangat terlibat menampilkan rasa belongingness terhadap organisasi dan membuat setiap usaha untuk memecahkan masalah yang menimbulkan hambatan dalam cara organisasi kesuksesan.

Yang disebutkan di atas adalah karakteristik penting dari tenaga kerja yang terlibat. Namun, saling menghormati, komitmen, semangat, optimisme dan upaya diskresi untuk melayani pelanggan yang lebih baik add-on karakteristik bahwa seorang karyawan terlibat umumnya pameran.

5.2.3. Pemain Kunci dalam meningkatkan Keterikatan Karyawan (*Employee Engagement*)



1. Supervisor / manager (atasan langsung)

Atasan langsung dan manajer memainkan peran paling penting dalam meningkatkan tingkat karyawan. Karena mereka menghabiskan lebih banyak waktu dengan mereka dibandingkan dengan orang HR dan kepemimpinan senior, mereka dapat dengan mudah menentukan tindakan mereka dan mencari tahu apa yang akan membuat mereka termotivasi.

Meskipun arah datang baik dari manajemen puncak atau Divisi SDM tetapi mereka adalah orang yang melaksanakan proses dan menentukan tingkat kepuasan tenaga kerja mereka. Mereka dapat berinteraksi dengan karyawan dan mengisi scorecard dengan kolom seperti tindakan karyawan, apa yang memotivasi mereka dan tingkat kepuasan kerja. Ini adalah awal serta langkah yang paling penting dalam seluruh proses.

2. Divisi Sumber daya manusia

Divisi Sumber Daya Manusia bekerja pada data yang dikumpulkan oleh manajer dan menentukan tren di kalangan karyawan. Mereka mengidentifikasi faktor-faktor yang paling umum yang menurunkan tingkat keterlibatan antara karyawan dan peluang yang paling umum yang dapat meningkatkannya. Mereka mempelajari semua kasus secara menyeluruh untuk mengidentifikasi celah dalam sistem dan membawanya ke pemberitahuan dari manajemen puncak.

3. Kepemimpinan senior atau Top Manajemen

Mereka meninjau seluruh laporan dan proses yang dirancang oleh Divisi SDM atau perusahaan konsultan manajemen untuk meningkatkan tingkat keterlibatan karyawan. Mereka mendukung proses dengan menentukan prioritas dan melakukan investasi.

5.2.4. Tipe-tipe Karyawan

Meskipun ada klasifikasi lain juga, tapi yang satu ini didasarkan pada tingkat komitmen atau keterlibatan karyawan. Penjelasan singkat tentang tiga diberikan di bawah ini:

Actively Disengaged	Kategori pertama orang-orang yang bahagia dan mereka menyebar ketidakbahagiaan dalam organisasi. Mereka adalah pusat penyakit di perusahaan dan menyebarkan berita negatif, memprovokasi dan meyakinkan orang untuk meninggalkan pekerjaan mereka. Namun mereka adalah orang-orang yang tinggal paling lama dan menghapus kompetisi orang yang dirasakan adalah pikiran mereka untuk mendapatkan ke tingkat atas atau berikutnya dalam pekerjaan.
Engaged	Kategori kedua dari orang adalah mereka yang dapat diidentifikasi dengan kata-kata seperti gairah, keselarasan dan inovasi; yang berarti bahwa mereka bersemangat, terhubung ke perusahaan dan inovatif. Mereka menyumbangkan ide-ide baru dan mengubah ide menjadi kenyataan. karyawan ini positif dalam pandangan mereka dan mereka menyebar positif. Mereka adalah proaktif; dapat mengantisipasi kondisi pasar masa depan yang mempersiapkan diri dengan baik di muka.
Not Engaged	Jenis ketiga dari karyawan adalah hadir mayoritas besar dalam organisasi hampir 50% jumlahnya. Ini melakukan apa yang diceritakan saja dan mereka suka hanya satu instruksi pada satu waktu. Mereka dimasukkan ke dalam waktu tetapi tidak energi dan semangat. Mereka mungkin baik positif atau negatif dalam pandangan dan pendapat mereka tentang organisasi. Mereka tidak proaktif dan gagal untuk mengantisipasi apa yang mungkin diperlukan berikutnya atau apa langkah selanjutnya adalah? Mereka menunggu instruksi dari atasan mereka.

Oleh karena itu ini menunjukkan bahwa orang-orang yang terlibat lebih efisien dan memberikan hasil optimal. Mereka memiliki pemahaman yang lebih baik dari bisnis, klien lebih difokuskan dan berkomitmen untuk menjadi besar dengan organisasi tempat mereka bekerja. Dalam sebuah organisasi persentase orang dalam tiga kurung ini dapat membantu menentukan kesehatan perusahaan.

5.3. KEWENANGAN DAN PEMBAGIAN TUGAS PELAKSANAAN PROGRAM KETERIKATAN KARYAWAN (EMPLOYEE ENGAGEMENT)



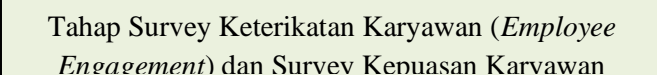
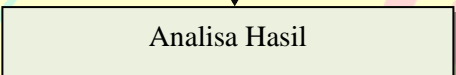
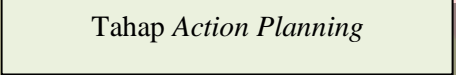
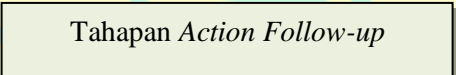

5.3.1. Bagian Pengembangan SDM & Organisasi

- 5.3.1.1. Merancang, mengimplementasi dan mengevaluasi Program Keterikatan Karyawan (*Employee Engagement*) terkait dengan sasaran Program yaitu untuk efektivitas dan produktivitas organisasi.
- 5.3.1.2. Mengkoordinir dan mengendalikan proses pelaksanaan Program Keterikatan Karyawan (*Employee Engagement*) untuk memastikan keberlangsungan program, jadwal pelaksanaan survey, hasil analisa serta tindak lanjut dari hasil survey.
- 5.3.1.3. Mengidentifikasi kebutuhan dan action plan dari hasil analisa sesuai dengan perkembangan kondisi Bisnis dan Organisasi.
- 5.3.1.4. Mengevaluasi dan mengembangkan metode pelaksanaan program untuk memastikan efektivitas proses Program Keterikatan Karyawan (*Employee Engagement*).
- 5.3.1.5. Melakukan koordinasi dengan setiap pihak terkait pada tingkat operasional untuk memastikan pelaksanaan Program Keterikatan Karyawan (*Employee Engagement*) berjalan dengan lancar sesuai dengan jadwal
- 5.3.1.6. Mengevaluasi dan mengembangkan metode pelaksanaan program untuk memastikan efektivitas proses Program Keterikatan Karyawan (*Employee Engagement*).

5.3.2. Unit Kerja Operasi

- 5.3.2.1. Melakukan survey Keterikatan Karyawan (*Employee Engagement*)
- 5.3.2.2. Melakukan pendataan dan rekaitulasi hasil survey karyawan.

6. BAGAN ALIR

No.	BAGAN	BUKTI KERJA	PENANGGUNG JAWAB
1.			
2.			Kadiv SDM & Umum
3.	 		Kadiv SDM & Umum Kadiv/Kawil unit kerja Direksi AP
4.			SM Pengembangan SDM & Organisasi
5.			Kadiv SDM & Umum Kadiv/Kawil unit kerja Direksi AP
6.			Kadiv SDM & Umum Kadiv/Kawil unit kerja Direksi AP
7.			

Lampiran 7 : Hasil Analisis Data

1. Visi dan Misi Perusahaan Perusahaan

Data	Sub Fokus
1. O. No.01 2. W.02.No.1,2,3,4. 3. W.04.No.1. 4. W.05.No.1 5. W.06.No.1 6. W.07.No.1 7. W.08.No.1	Proses evaluasi dan penyusunan Visi dan Misi HK
1. O.No.01 2. W.02.No.1,2,3,4. 3. W.04.No.1. 4. W.05.No.1 5. W.06.No.1 6. W.07.No.1 7. W.08.No.1	Proses penetapan Visi dan Misi baru

2. Organisasi

Data	Sub Fokus
1. O.No.02 2. W.02.No.5,6. 3. W.04.No.1. 4. W.05.No.1 5. W.06.No.1 6. W.08.No.1	Perencanaan Organisasi
1. O.No.02 2. W.02.No.7 3. W.07.No.1	Penetapan struktur Organisasi

3. Rekrutmen

Data	Sub Fokus
1. O.No.03 2. W.01.No.1 3. W.02.No. 8,9. 4. W.04.No.2 5. W.06.No.2	Perencanaan Rekrutmen
1. O.No.03 2. W.01.No.1 3. W.02.No.10,11. 4. W.04.No.2 5. W.05.No.2 6. W.06.No.2 7. W.07.No.2 8. W.08.No.2	Pelaksanaan Rekrutmen

4. Pengembangan dan Pelatihan

Data	Sub Fokus
1. O.No.04 2. W.02.No.12,13. 3. W.04.No.4 4. W.06.No.4 5. W.07.No.4	Pengelolaan Pengembangan Karyawan
1. O.No.04 2. W.02.No.14 3. W.04.No.4 4. W.05.No.4 5. W.06.No.4 6. W.07.No.4 7. W.08.No.4 8. W.09.No.2	Pelaksanaan Pelatihan SDM

5. Manajemen Karir

Data	Sub Fokus
1. O.No.05 2. W.01.No.2 3. W.02.No.15,16,17 4. W.04.No.3 5. W.07.No.3 6. W.09.No.1	Pengelolaan pola manajemen karir
1. O.No.05 2. W.01.No.2 3. W.02.No.15,16,17 4. W.04.No.3 5. W.05.No.3 6. W.06.No.3 7. W.07.No.3 8. W.08.No.3	Pelaksanaan performance indikator

6. Penghargaan

Data	Sub Fokus
1. O.No.06 2. W.01.No.3 3. W.02.No.18 4. W.04.No.5 5. W.05.No.5 6. W.06.No.5 7. W.07.No.5 8. W.08.No.5	Pelaksanaan penghargaan dan sangsi

7. Pengakhiran/Pensiun

Data	Sub Fokus
1. O.No.07 2. W.01.No.3 3. W.02.No.19 4. W.03.No.1,2. 5. W.04.No.6 6. W.05.No.6 7. W.06.No.6 8. W.07.No.6 9. W.08.No.6	Pelaksanaan pengelolaan dana pensiun HK

WIKUMURTI

ORIGINALITY REPORT

10%

SIMILARITY INDEX

9%

INTERNET SOURCES

0%

PUBLICATIONS

3%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	tama-anindita.blogspot.com Internet Source	1%
2	fleurssoleil.blogspot.com Internet Source	1%
3	jurnal.widyamanggala.ac.id Internet Source	1%
4	chicadlimenta.blogspot.com Internet Source	1%
5	diegomu.blogspot.com Internet Source	1%
6	syifafawardhani.blogspot.com Internet Source	1%
7	edyfitri20.blogspot.co.id Internet Source	1%
8	jobfairindo.co.id Internet Source	1%
9	mahmudrizal.blogspot.com Internet Source	1%

RIWAYAT HIDUP



WIKUMURTI lahir di Bandung, 25 Mei 1970. Anak dari Pasangan Bapak Noersasi Marwotohardjo (Alm) dan Ibu Atin Setiatin. Merupakan anak ke lima dari 6 bersaudara. Telah berkeluarga memiliki istri dan satu orang anak. Saat ini bertugas sebagai Direktur Utama PT Utama Marga Waskita, yaitu sebuah perusahaan Join Venture antara perusahaan

BUMN: PT Utama Karya (Persero), PT Jasa Marga, Tbk, dan PT Waskita Toll Road. Bertugas menyelesaikan pembangunan jalan tol Trans Sumatra untuk ruas Kuala Tanjung-Tebing Tinggi- Parapat di Sumatera Utara dengan panjang ruas tol 143,5 Km dengan nilai investasi sebesar 22,5 Triliun rupiah dimana sepanjang 93,5 km dengan investasi senilai 13,5 triliun rupiah dan VGF (*Viability Gap Fund*) sepanjang 50 km senilai 9 triliun rupiah merupakan subsidi dari Pemerintah.

Dibesarkan di Malang dan menyelesaikan studi dari Sekolah Dasar sampai dengan Strata 1 di Universitas Brawijaya Malang Fakultas Teknik jurusan Teknik Sipil selama 4 tahun dengan Predikat Cumlaude. Pendidikan strata 2 bidang manajemen marketing diselesaikan di IPWI Jakarta tahun 1996 sd 1998 dengan predikat sangat memuaskan.

Mulai bekerja masuk di PT Utama Karya (Persero) tahun 1994 ditempatkan di Proyek Jalan Tol JORR seksi S di Jakarta dan penyelesaian beberapa proyek strategis lainnya. Diangkat sebagai Kepala bagian anggaran teknik pada tahun 1999 di Kantor Pusat Jakarta. Dirotasi dari tahun 2005 sampai dengan 2009 sebagai Kepala bagian pemasaran, kepala bagian operasi, kepala bagian pengembangan. Dan naik diangkat sebagai General manager Divisi Pengembangan Bisnis pada tahun 2009. Tahun 2014

diangkat sebagai General Manager Divisi SDM dan Umum merangkap sebagai komisari anak perusahaan PT Hakaaston. Saat ini berperan dalam merintis transformasi sumber daya manusia PT Utama Karya (Persero) sampai tahun 2016. Tahun 2017 dengan SK Menteri Negara BUMN diangkat sebagai Direktur Utama PT Utama Marga Waskita sebagai perusahaan Join Venture antara 3 BUMN , yaitu : PT Utama Karya (Persero), PT Jasa Marga dan PT Waskita Toll Road, dengan masih merangkap sebagai Komisaris PT Takenaka Indonesia dan melepas jabatan komisaris pada tahun yang sama.

Perjalanan dinas luar negeri ke Amerika Serikat, Philipina, Malaysia, Cina, Singapore, dll selama masa kerja dalam rangka tinjauan pabrik, seminar ataupun rapat dinas dengan perusahaan asing. Organisasi yang diikuti sebagai ketua bidang organisasi Perguruan silat beladiri tangan kosong Merpati Putih dari tahun 2016 sampai dengan sekarang. Pengalaman organisasi sebagai ketua umum serikat karyawan PT Utama Karya periode 2010 sd 2013.

Demikian Riwayat Hidup penulis yang dapat disampaikan. Terimakasih.

