

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

PT XYZ merupakan perusahaan konsultan nasional yang didirikan pada tahun 1980 di Bandung, Jawa Barat. PT XYZ merupakan perusahaan konsultan perencana dengan sumber daya di bidang arsitektur, sipil, struktural, mekanikal/pemipaan, dan elektrikal/komunikasi/kontrol. Dengan dedikasi dan komitmen yang tinggi, perusahaan ini telah membangun reputasi yang kuat di industri konstruksi dan konsultasi konstruksi di Indonesia. Perusahaan ini berkomitmen untuk memberikan solusi inovatif dan berkualitas tinggi kepada klien-kliennya, serta berperan aktif dalam pembangunan berkelanjutan dan pembangunan infrastruktur yang berdaya guna di Indonesia.

Kegiatan usaha PT XYZ bergerak dalam bidang jasa konsultasi perencanaan, perancangan dan *engineering*. PT XYZ telah ikut menyumbangkan pikiran dan keahlian untuk dunia konstruksi di Indonesia dan internasional selama lebih dari 43 tahun. Sebagian besar dari periode tersebut telah dipergunakan untuk menangani berbagai macam proyek, di antaranya dalam proyek-proyek perencanaan pengembangan wilayah, perancangan infrastruktur dan bangunan institusi, komersial, bangunan perkantoran pemerintah dan swasta, sarana-prasarana olahraga dan pariwisata, industri, pertambangan, manajemen konstruksi dan pengembangan masyarakat, baik di Indonesia maupun di luar negeri (Malaysia, Korea Selatan, Vietnam, Australia, Filipina, Timor Leste, Nigeria, Singapura dan Kongo).

PT XYZ telah menangani proyek-proyek hampir pada semua sektor pembangunan dengan besaran yang bervariasi, mulai dari tahap awal proyek sampai dengan tahap pelaksanaan proyek. Pengalaman PT XYZ bervariasi sesuai dengan beragamnya sektor layanan dan keahlian dari sumber daya yang dimilikinya. Pengalaman dan keahlian PT XYZ telah secara umum mencakup:

1. Industri bangunan umum: Mencakup layanan FEED (*Front End Engineering Design*) dan EPCM (*Engineering, Procurement and Construction Management*) untuk fasilitas terkait industri dan infrastrukturnya. Bangunan institusional (perkantoran, rumah sakit, sekolah/ perguruan tinggi, dan sebagainya).
2. Industri barang konsumsi dan makanan/minuman: Meliputi layanan EPCM untuk infrastruktur dan bangunan yang terkait dengan fasilitas makanan dan barang konsumsi.
3. Industri ekstraksi dan pengolahan mineral: Layanan FEED dan EPCM untuk proyek-proyek industri ekstraksi dan pengolahan mineral termasuk pabrik persiapan batubara, pabrik peningkatan batubara, dan lain-lain. Meskipun sebagian besar layanan terkait dengan pekerjaan sipil, antarmuka dan eksposur untuk memproses.
4. Infrastruktur industri ketenagalistrikan: Terdiri dari layanan EPCM yang terkait dengan fasilitas pembangkit listrik, seperti aspek sipil, struktur dan geoteknik.
5. Industri minyak dan gas: Meliputi FEED dan EPCM infrastruktur untuk fasilitas pendukung minyak dan gas termasuk: kamp, dermaga, *platform* (kamp lepas pantai dan ruang kontrol), pangkalan logistik, fasilitas darat (kantor, fasilitas, bengkel, dan lain-lain).
6. Transportasi dan infrastruktur: Terdiri dari layanan FEED dan EPCM yang terkait dengan transportasi – fasilitas infrastruktur seperti jalan, jembatan, rel kereta api dan pelabuhan.
7. Infrastruktur industri agro: Terdiri dari layanan EPCM yang berkaitan dengan infrastruktur dan fasilitas industri berbasis agro dan selulosa seperti infrastruktur lokasi, laboratorium pabrik *pulp* dan kertas, perkantoran, perumahan dan sejenisnya.
8. Studi ujung depan (*front end studies*): Meliputi layanan *geo-services* yang melibatkan pekerjaan-pekerjaan besar di bidang kebumihan, aspek geoteknik, hidrologi dan geologi, topografi, batimetri, dan sejenisnya.

Sejarah PT XYZ menunjukkan independensinya, yang telah terbukti sebagai faktor utama yang membuat PT XYZ bertahan dan bahkan berkembang terlepas dari situasi yang tidak menguntungkan dari beberapa krisis ekonomi global. Dengan tim yang terdiri dari para profesional yang berpengalaman dan berdedikasi, PT XYZ memberikan layanan konsultasi yang terbaik kepada klien-kliennya. Dengan pendekatan yang holistik dan kerja sama yang erat dengan klien, perusahaan ini bertujuan untuk menciptakan solusi yang optimal dan memastikan keberhasilan setiap proyek yang ditangani. Saat ini tenaga kerja PT XYZ berjumlah lebih dari 239 orang, yang berasal dari berbagai disiplin ilmu serta keahlian, dapat dikategorikan sebagai sumber daya manusia (SDM) yang telah terpilih dan tersaring dalam kegiatan jasa konsultasi. PT XYZ yakin bahwa hal ini merupakan aset PT XYZ yang sangat berharga untuk berpartisipasi dalam berbagai proyek.

Untuk memastikan layanan dan produk yang dihasilkan memenuhi kualifikasi dan kebutuhan pemberi tugas, semua proses desain akan ditinjau oleh *principal* (dewan keteknikan) PT XYZ melalui proses *quality assurance* dan *verification* untuk memastikan kesesuaian terhadap persyaratan proyek. Sementara itu, proses pembuatan gambar desain dan hal terkait teknis lainnya dipandu dengan *Quality Management System* (QMS) yang telah mendapat sertifikat ISO-9001:2008 dari Sucofindo *International Certification* sejak tahun 1999 untuk bidang layanan perencanaan, *engineering* dan arsitektur, studi lingkungan dan studi-studi lainnya. Operasional PT XYZ dilindungi oleh *Professional Indemnity Insurance*, dengan batas pengajuan klaim mencapai AU\$ 10,000,000, *Public Liability*: US\$ 5,000,000, *Automobile Liability*: US\$ 2,000,000 dan *Employers Liability Insurance*: US\$ 5,000,000.

Berikut ini merupakan visi dan misi dari PT XYZ yaitu:

1. Visi Perusahaan:

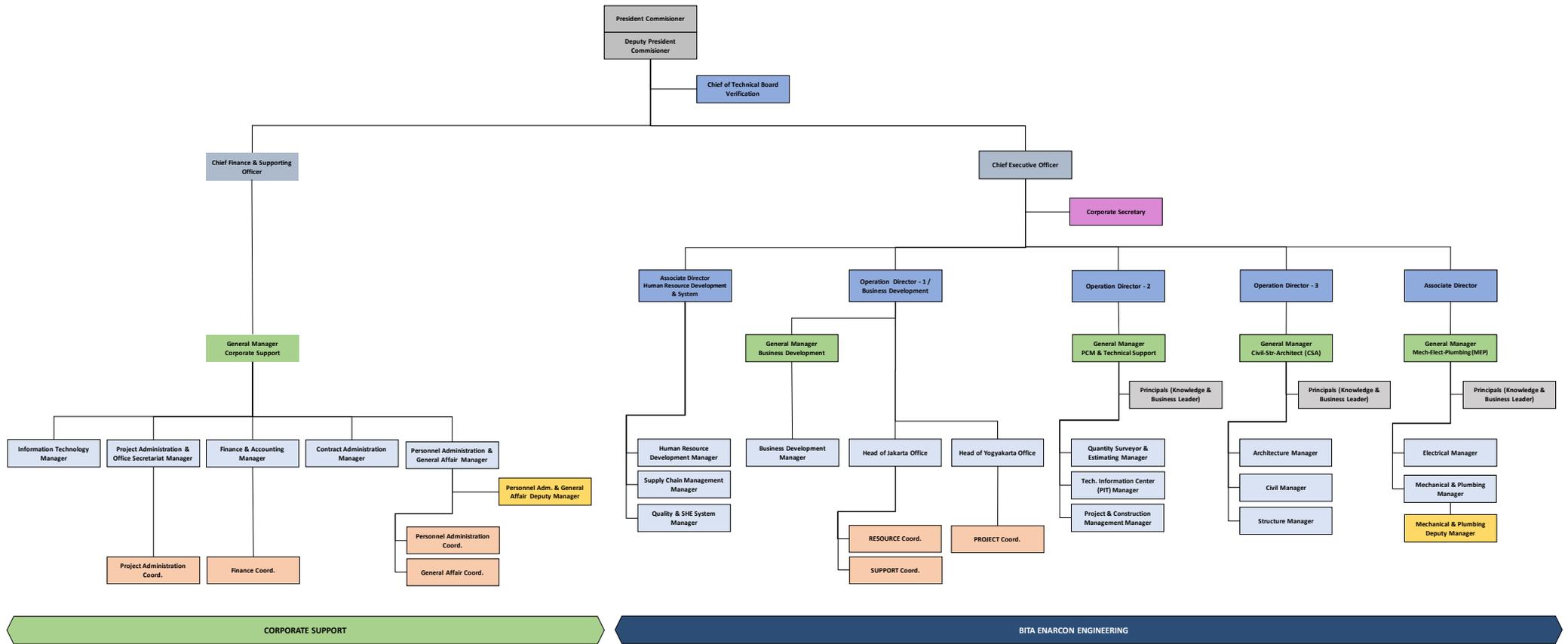
Menjadi konsultan regional yang terhormat dan terkemuka dalam penyediaan lingkungan binaan yang berkelanjutan.

2. Misi Perusahaan:

Memberikan inovasi yang berkelanjutan dan hasil yang luar biasa dalam mengoptimalkan kebutuhan lingkungan binaan yang berkelanjutan melalui integritas dan komitmen keunggulan dengan menggunakan sumber daya berbasis pengetahuan yang tepat.

Struktur organisasi yang dilakukan pada PT XYZ termasuk ke dalam struktur organisasi garis dan staf, dalam pelaksanaan organisasi kepegawaian tersebut sudah terorganisir dan terstruktur dengan baik, baik dalam hal alur perintah pekerjaan, kepegawaian, hubungan antara satu divisi/departemen dengan divisi/departemen lain maupun lingkungan dari pekerjaannya. Hal tersebut terwujud mengingat pentingnya suatu organisasi yang baik dan relevan, supaya ikatan kerja antara karyawan dapat terjalin dengan erat.

Dalam menjalankan segala kewajibannya, setiap divisi/departemen memiliki tata kerja masing-masing sesuai dengan tugas dan kedudukannya. Setiap divisi/departemen dipimpin oleh seorang manajer divisi/departemen. Setiap manajer divisi/departemen wajib melaksanakan prinsip-prinsip koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi baik di dalam struktur organisasi divisi/departemen ataupun dengan pihak-pihak di luar perusahaan sesuai prosedur dan ketentuan-ketentuan lain yang berlaku, sesuai dengan peraturan perusahaan yang berlaku.



Gambar 1.1 Struktur Organisasi PT XYZ

Sumber: Data PT XYZ, 2023

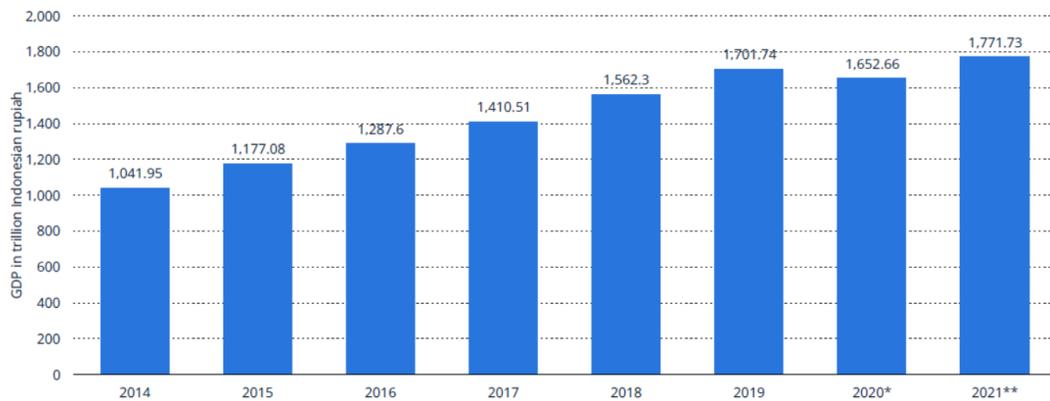
1.2 Latar Belakang Penelitian

Industri jasa konstruksi di Indonesia telah mengalami perkembangan yang signifikan dalam beberapa tahun terakhir. Pada tahun 2021, kontribusi sektor konstruksi terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) Indonesia mencapai sekitar 10,5%. Hal ini menunjukkan bahwa industri ini memiliki peran penting dalam perekonomian negara. Menurut pu.go.id (2012), pertumbuhan sektor konstruksi di Indonesia mencapai 6-7 persen per tahun, nilai tersebut diperkirakan akan terus tumbuh mencapai 10-15 persen pada 2050 seiring dengan program *Masterplan* Percepatan dan Perluasan Pertumbuhan Ekonomi Indonesia (MP3EI). Pertumbuhan itu pun akan sebanding dengan semakin besarnya tantangan dunia jasa konstruksi ke depan, maka tuntutan akan efisiensi, efektifitas serta akuntabilitas pelaksanaan proyek konstruksi akan semakin tinggi.

Salah satu faktor yang mendorong perkembangan industri jasa konstruksi adalah pertumbuhan ekonomi yang stabil dan peningkatan investasi dalam pembangunan infrastruktur. Pemerintah Indonesia telah mengencangkan pembangunan jalan tol, jembatan, bandara, pelabuhan, dan proyek infrastruktur lainnya guna meningkatkan konektivitas antarwilayah dan mendorong pertumbuhan ekonomi. Hal ini memberikan peluang besar bagi perusahaan-perusahaan jasa konstruksi untuk turut terlibat dalam proyek-proyek strategis tersebut. Faktor investasi pemerintah dalam infrastruktur menjadi salah satu penggerak utama pertumbuhan industri jasa konstruksi di Indonesia.

Menurut data statistik Indonesia yang terlihat pada gambar 1.2, sektor konstruksi merupakan salah satu sektor yang signifikan dalam kontribusinya terhadap PDB Indonesia selama beberapa tahun terakhir. Pada tahun 2021, angka awal menunjukkan bahwa PDB sektor konstruksi Indonesia mencapai 1,77 kuadriliun rupiah Indonesia. Presiden Indonesia, Joko Widodo, telah fokus pada pengembangan infrastruktur di seluruh wilayah negeri untuk meningkatkan konektivitas dan pertumbuhan ekonomi. Selain sektor pertanian dan ritel, industri konstruksi juga menjadi salah satu kontributor

utama terhadap PDB Indonesia. Sebagai salah satu kontributor utama terhadap PDB Indonesia, sektor konstruksi menjadi sektor yang penting untuk diperhatikan.



Gambar 1.2 Produk Domestik Bruto Konstruksi di Indonesia Tahun 2014-2021

Sumber: Statista, 2023

Dalam konteks ini, peran konsultan perencana dalam sektor konstruksi menjadi sangat penting. Konsultan perencana bertanggung jawab dalam merancang dan mengelola proyek konstruksi, termasuk infrastruktur yang sedang dikembangkan oleh pemerintah. Konsultan perencana membantu memastikan keamanan, kualitas, dan keberlanjutan proyek konstruksi dengan menyusun rencana teknis yang sesuai standar. Dengan banyaknya jenis pekerjaan dan besarnya nilai proyek di industri konstruksi, maka tidak mengherankan jika jumlah perusahaan yang terlibat dalam industri dan bisnis konstruksi juga sangat banyak. Perusahaan yang terlibat dalam industri dan bisnis konstruksi ini meliputi perusahaan jasa konsultan perencana. Peningkatan jumlah konsultan perencana ini mencerminkan kebutuhan yang semakin meningkat akan tenaga ahli dalam merancang dan mengelola proyek konstruksi di Indonesia.

Konsultan perencana adalah orang/badan hukum yang membuat perencanaan bangunan secara lengkap baik di bidang arsitektur, sipil, dan bidang lain yang melekat erat membentuk suatu sistem bangunan (Erviyanto, 2005). Perancangan dan perencanaan (*planning and design*) merupakan tahap awal yang berpengaruh sangat

besar dan signifikan terhadap suksesnya suatu proyek, karena sebagian besar keputusan strategi dan pembiayaan proyek bergantung pada perencanaan proyek. Konsultan perencana juga mempunyai peran penting dalam pengambilan keputusan dan sebagai *translator* dari kebutuhan pemilik proyek dan arahan bagi pelaksana. Ide dan gagasan dari pemilik proyek dituangkan dalam suatu dokumen perencanaan yang terdiri dari spesifikasi dan gambar untuk dilaksanakan oleh kontraktor. Untuk selanjutnya mengawal dan mendampingi proses pekerjaan konstruksi sampai dengan serah terima pertama. Konsultan perencana memiliki tugas untuk merencanakan struktur, mekanikal, elektrik, arsitektur, *landscape*, rencana anggaran biaya (RAB) serta dokumen-dokumen pelengkap lainnya terkait dengan proyek yang akan dikerjakan. Konsultan perencana biasanya mendapatkan proyek melalui proses lelang yang diadakan panitia lelang pekerjaan konstruksi.

Perkembangan industri jasa konstruksi juga telah mendorong peningkatan jumlah dan kualitas konsultan perencana di Indonesia. Banyak perusahaan konsultan perencana yang telah berkembang menjadi pemain utama dalam industri ini, baik dalam skala nasional maupun internasional. Mereka terus meningkatkan kapabilitas dan mengadopsi teknologi terkini untuk memenuhi kebutuhan proyek-proyek konstruksi yang semakin kompleks. Jumlah konsultan perencana mencatat dinamika baru setelah dalam 4 (empat) tahun terakhir jumlah konsultan besar bertumbuh pesat. Penerbitan regulasi yang mengubah segmentasi dalam pelelangan menjadi salah satu faktor pendorongnya. Ikatan Nasional Konsultan Indonesia (Inkindo) menilai pembangunan infrastruktur yang masif dalam 4 (empat) tahun terakhir menjadi pemicu pertumbuhan konsultan besar.

Data Lembaga Pengembangan Jasa Konstruksi Nasional (LPJKN) menunjukkan bahwa jumlah konsultan besar pada 2018 mencapai 405 badan usaha. Jumlah tersebut rata-rata bertumbuh 16,82% per tahun dalam periode 2015-2018. Sementara itu, pertumbuhan rerata tahunan konsultan kecil dan menengah masing-masing 5,96% dan 6,49%. Jumlah konsultan kecil dan menengah pada 2018 tercatat 6.860 dan 935 badan

usaha. Secara keseluruhan, jumlah konsultan pada 2018 tercatat 8.210 tumbuh signifikan dibandingkan dengan posisi 2015 sebanyak 6.390 konsultan. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS), terdapat sebanyak 9.782 konsultan konstruksi di dalam negeri pada 2020. Jumlah tersebut terdiri dari 34 konsultan penanaman modal asing (PMA), 46 konsultan asing, dan 9.702 konsultan nasional. Sedangkan untuk jumlah konsultan konstruksi di Jawa Barat sendiri adalah sebanyak 950 badan usaha.

Apabila melihat dari data menurut Badan Pusat Statistik khusus di provinsi Jawa Barat, pada tahun 2022 terdapat lebih dari 12.000 perusahaan yang bergerak di bidang industri konstruksi yang menandakan bahwa perusahaan harus menghadapi persaingan yang ketat. Dalam hal ini tentu saja konsultan perencana PT XYZ memiliki tantangan yang cukup besar dalam bersaing dengan perusahaan konsultan perencana lain yang memiliki keunggulan lebih daripada konsultan perencana PT XYZ. Akibatnya perusahaan menjadi memiliki keterbatasan dalam menjangkau klien-klien yang lebih besar untuk kedepannya sehingga dikhawatirkan perusahaan menjadi tidak dapat bersaing dengan para kompetitornya dan juga tidak dapat bertahan dalam jangka panjang.

Dalam menghadapi persaingan antar perusahaan lokal, nasional, maupun internasional yang semakin meningkat, diperlukan sumber daya khususnya manusia yang memiliki pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan yang mampu memenuhi tuntutan global. SDM merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu perusahaan di samping faktor lain seperti modal. Oleh karena itu, SDM harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi, sebagai salah satu fungsi dalam perusahaan yang dikenal dengan manajemen SDM (Hariandja, 2009). Selain itu, SDM juga memiliki peran strategis dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang cepat. Dalam era globalisasi dan kemajuan teknologi, perusahaan harus beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di pasar. SDM dapat membantu perusahaan dalam merespons perubahan ini dengan mengidentifikasi

kebutuhan kompetensi baru, mengembangkan karyawan yang ada, dan mengelola proses perubahan organisasi.

Konsultan perencana PT XYZ saat ini memiliki urutan permasalahan terkait kinerja perusahaan sampai ke kinerja karyawan. Selama beberapa tahun terakhir, secara umum perusahaan mengalami kesulitan dalam mencapai target pendapatan yang telah ditetapkan. Rekapitulasi *target revenue* dan *actual revenue* tahun 2017-2023 dapat dilihat pada tabel 1.1 di bawah ini.

Tabel 1.1 Pencapaian Kinerja PT XYZ Periode Tahun 2017-2023

No.	Tahun	<i>Target Revenue</i>	<i>Actual Revenue</i>	<i>Achievement</i>
1.	2017	75.000.000.000,00	63.770.000.000,00	85,03%
2.	2018	80.000.000.000,00	66.430.000.000,00	83,04%
3.	2019	80.000.000.000,00	80.720.000.000,00	100,90%
4.	2020	91.000.000.000,00	65.040.000.000,00	71,47%
5.	2021	80.000.000.000,00	67.200.000.000,00	84,00%
6.	2022	91.630.000.000,00	64.493.808.761,00	70,39%
7.	2023	100.000.000.000,00	64.269.402.793,00	64,27%

Sumber: Data PT XYZ, 2023

Berdasarkan data target dan realisasi pendapatan perusahaan pada 5 (lima) tahun terakhir (2017-2023) pada tabel 1.1, dapat terlihat bahwa selama 7 (tujuh) tahun terakhir perusahaan tidak mencapai *target revenue* kecuali pada tahun 2019 (100,90%). *Revenue* yang tidak tercapai dapat menghambat perusahaan dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Selain itu dapat juga menyebabkan ketidakstabilan keuangan dan potensi kehilangan peluang bisnis.

Revenue pada PT XYZ utamanya adalah pemasukan dari proyek-proyek. PT XYZ mengalami penurunan jumlah proyek yang berhasil diperoleh dalam 7 (tujuh) tahun terakhir (2017-2023). Hal ini dapat dilihat pada tabel 1.2 di bawah ini.

Tabel 1.2 Jumlah Proyek PT XYZ Periode Tahun 2017-2023

No.	Tahun	Jumlah <i>Awarded Project</i>
1.	2017	40
2.	2018	45
3.	2019	38
4.	2020	33
5.	2021	34
6.	2022	46
7.	2023	33

Sumber: Data PT XYZ, 2023

Berdasarkan tabel 1.2 dapat diketahui bahwa dalam beberapa tahun berturut-turut, perusahaan mengalami penurunan dalam jumlah proyek yang didapatkan. Penurunan jumlah proyek yang berhasil didapatkan berpotensi mengakibatkan penurunan pendapatan secara keseluruhan, memengaruhi kemampuan perusahaan untuk memenuhi biaya operasional, membayar karyawan, atau melakukan investasi dalam pengembangan bisnis. Selain itu, perusahaan mungkin perlu menyesuaikan skala operasional mereka dengan membatasi pengeluaran, melakukan efisiensi di berbagai divisi/departemen, atau meninjau kembali alokasi sumber daya yang ada.

Kinerja perusahaan dari perspektif *revenue* dan jumlah proyek (peninjauan alokasi sumber daya) mengalami permasalahan saat ini terkait dengan kinerja karyawan. Sebagai penentu utama hasil akhir, proyek-proyek yang dikerjakan oleh karyawan memiliki konsekuensi yang penting. Karyawan merupakan pihak yang langsung mengeksekusi proyek. Kinerja mereka dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab, termasuk kualitas kerja, kecepatan penyelesaian proyek, dan pencapaian target yang ditetapkan, sangat menentukan keberhasilan dan performa proyek tersebut yang akhirnya berpotensi meningkatkan *revenue*.

Kinerja karyawan yang optimal dalam pelaksanaan proyek tidak hanya berdampak pada kesuksesan proyek itu sendiri, tetapi juga berdampak penting terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Ketika proyek berhasil dan klien puas dengan hasilnya, reputasi organisasi juga meningkat, membuka peluang untuk mendapatkan proyek-proyek baru dan menjaga hubungan yang baik dengan klien yang ada.

Berdasarkan hasil wawancara dengan salah seorang PM (*Project Manager*) yang telah bekerja selama 20 tahun dan berpengalaman menangani beberapa proyek di PT XYZ, terungkap bahwa terdapat beberapa masalah terkait kinerja karyawan. Salah satu masalah yang diidentifikasi adalah ketidakmampuan beberapa karyawan untuk memenuhi tenggat waktu yang ditetapkan. Selain itu, terdapat keluhan atau masalah pelanggan yang berulang. Masalah lain yang diungkapkan adalah kurangnya keahlian teknis di beberapa area yang spesifik, yang dapat memengaruhi kualitas dan efisiensi kerja. Terdapat juga kekurangan dalam pengelolaan proyek, termasuk kesulitan dalam merencanakan, mengorganisir, dan mengendalikan proyek secara efektif. Terakhir, ditemukan kurangnya kualitas kerja yang konsisten dari sebagian karyawan, yang dapat membahayakan reputasi perusahaan dan kepercayaan pelanggan. Bukti wawancara dapat dilihat pada lampiran 2 dalam tesis ini.

Kinerja seorang karyawan tidak selalu berada dalam kondisi yang baik karena hal ini dapat dipengaruhi oleh beberapa hal (Daryanto & Suryanto, 2022). Ada banyak faktor yang memengaruhi kinerja karyawan, salah satunya adalah *digital culture*. Budaya digital perusahaan adalah seperangkat nilai, keyakinan, dan norma yang dianut oleh suatu perusahaan yang terkait dengan penggunaan teknologi digital dalam operasional, komunikasi, dan interaksi dengan *stakeholders*. Budaya ini mendorong penggunaan teknologi digital secara efektif dan bertanggung jawab untuk mencapai tujuan bisnis dan meningkatkan nilai bagi pelanggan.

Dalam industri konsultan perencana konstruksi, budaya digital memainkan peran penting dalam meningkatkan efisiensi, kolaborasi, dan inovasi. Penggunaan alat-alat digital dan sistem yang tepat dapat mempercepat proses perencanaan, pengawasan, dan

pelaporan proyek. Dengan adanya teknologi digital, perusahaan dapat mengadopsi alat-alat baru, seperti perangkat lunak desain 3D, analisis data, atau pemodelan simulasi. Ini membuka peluang untuk mengembangkan solusi yang lebih baik, meningkatkan kualitas layanan, dan memenuhi tuntutan pasar yang berkembang. Inti dari transformasi digital untuk konsultan perencana teknik adalah memanfaatkan teknologi untuk memperlancar alur kerja. AI (*Artificial Intelligence*) dan RPA (*Robotic Process Automation*) dapat mengotomatiskan tugas-tugas berulang seperti menggambar CAD (*Computer Aided Design*), analisis data, dan pembuatan laporan, sehingga para *engineer* dapat fokus pada pekerjaan yang lebih strategis. Selain itu, platform kolaborasi *online* seperti BIM 360 mendorong kerja tim secara *real-time*, memudahkan berbagi data dan desain secara mulus serta komunikasi yang efektif, tanpa memandang lokasi.

Menurut seorang Direktur Proyek yang telah menangani beberapa proyek di PT XYZ berdasarkan hasil wawancara, terdapat beberapa masalah terkait *digital culture* yang terjadi di PT XYZ. Bukti wawancara dapat dilihat pada lampiran 2 dalam tesis ini. Tekanan dari klien terhadap PT XYZ untuk menerapkan teknologi digital dalam proyek semakin meningkat. Klien menginginkan model 3D terintegrasi (BIM), platform kolaboratif *online*, dan otomatisasi tugas untuk meningkatkan efisiensi, kualitas desain, transparansi komunikasi, dan kepuasan klien.

Masalah berikutnya adalah mentransformasi budaya perusahaan membutuhkan perubahan cara pandang dan kebiasaan kerja karyawan, yang bisa menjadi proses yang rumit dan memakan waktu. Beberapa karyawan mungkin tidak memiliki keahlian atau pengetahuan yang diperlukan untuk menggunakan teknologi digital secara efektif. Konsekuensi dari ketidakmampuan adaptasi karyawan dapat merugikan perusahaan, seperti ketertinggalan dari pesaing dan kehilangan pelanggan. Kemudian integrasi sistem dan perangkat lunak yang berbeda yang digunakan dalam perusahaan dapat menjadi rumit dan mahal, dan dapat menyebabkan inefisiensi dan masalah kompatibilitas. Investasi dalam teknologi digital, seperti perangkat lunak, perangkat

keras, dan pelatihan, bisa menjadi mahal dan dapat menjadi beban keuangan bagi perusahaan. Keberhasilan penerapan budaya digital ini juga sangat bergantung pada dukungan penuh dari manajemen senior.

Faktor selanjutnya adalah *Person-Organization Fit (P-O Fit)* adalah konsep yang menggambarkan kesesuaian antara karakteristik individu dengan karakteristik organisasi tempat individu tersebut bekerja (Pratami, 2017). *P-O Fit* memengaruhi kinerja karyawan karena kesesuaian antara karakteristik individu dan organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan (Fauzi, 2016).

Menurut Rajper, Ghumro dan Mangi (2021), *P-O Fit* dijelaskan sebagai kesesuaian antara nilai, sikap, kepribadian, dan tujuan individu dengan nilai, norma, dan budaya organisasi. Adanya kesesuaian antara karakteristik individu karyawan dan organisasi di mana mereka bekerja dapat meningkatkan kinerja karyawan. Dalam jangka panjang, kondisi ini memungkinkan karyawan untuk lebih berkembang dan meningkatkan kinerja mereka, yang pada gilirannya akan berdampak positif pada efektivitas organisasi secara keseluruhan. Jadi, semakin tinggi tingkat kesesuaian antara karyawan dan budaya organisasi, semakin besar kemungkinan bahwa karyawan akan melakukan pekerjaan dengan baik. Penelitian Gould-Williams, Mostafa dan Bottomley (2013) menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kesesuaian antara karyawan dan organisasi, semakin rendah kemungkinan karyawan untuk berencana keluar dari organisasi. Oleh karena itu, *P-O Fit* memiliki hubungan negatif dengan niat berhenti dan dapat membantu dalam mempertahankan karyawan di dalam organisasi.

Berdasarkan hasil wawancara dengan seorang karyawan yang telah bekerja selama 8 tahun di PT XYZ, berlatar belakang pendidikan S1 Teknik Sipil, dan juga dipercaya menjadi koordinator pada beberapa proyek, terdapat beberapa masalah terkait *P-O Fit* yang dapat terjadi di PT XYZ. Bukti wawancara dapat dilihat pada lampiran 2 dalam tesis ini.

Selanjutnya menurut seorang Direktur Operasional PT XYZ berdasarkan hasil wawancara, keterbatasan finansial perusahaan juga menjadi hambatan dalam menarik dan mempertahankan karyawan yang cenderung memiliki *P-O Fit* yang baik. Keterbatasan finansial mengakibatkan perusahaan kesulitan dalam memberikan kenaikan gaji yang sejalan dengan tingkat pengalaman dan kontribusi karyawan. Karyawan yang telah lama bekerja dan memiliki kesesuaian budaya dengan perusahaan mungkin juga merasa kurang dihargai karena mereka tidak menerima peningkatan kompensasi yang sebanding dengan kontribusi mereka. Bukti wawancara dapat dilihat pada lampiran 2 dalam tesis ini.

Faktor selanjutnya yang memengaruhi kinerja karyawan adalah *turnover intention*. *Turnover intention* atau niat untuk keluar dari organisasi juga dapat memengaruhi kinerja karyawan. Ketika karyawan memiliki *turnover intention*, mereka cenderung memiliki kinerja yang menurun. Selain itu, *turnover intention* juga dapat menyebabkan peningkatan biaya bagi perusahaan, seperti biaya rekrutmen dan pelatihan karyawan baru. Kehilangan karyawan berpengalaman juga dapat berdampak negatif pada kinerja organisasi karena kehilangan pengetahuan dan keterampilan yang berharga. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan dan mengelola *turnover intention* dengan baik untuk menjaga kinerja karyawan dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Turnover karyawan yang terjadi di konsultan perencanaan PT XYZ setiap tahunnya menyebabkan adanya *gap* pengalaman kerja, serta terjadi ketidakharmonisan komunikasi yang diakibatkan adanya hubungan kerja yang kurang baik yang menimbulkan implikasi yang kurang baik juga terhadap disiplin kerja, gairah kerja, motivasi kerja, konsentrasi kerja, dan membawa dampak negatif terhadap kinerja kerja karyawan. Selain itu, disebabkan juga oleh hal lain di luar pekerjaan seperti ikut pasangan (suami atau istri) yang berpindah lokasi tempat kerja di luar dan juga melanjutkan studi/pendidikan ke jenjang lebih tinggi (Magister/S2). Data karyawan

yang *resign* pada tahun 2017 hingga Agustus 2023 dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 1.3 Data *Turnover* Karyawan PT XYZ Periode Tahun 2017-2023

Tahun	Karyawan yang <i>Resign</i> (Orang) (a)	Total Karyawan Pada Tahun Tersebut (Orang) (b)	Persentase Perbandingan Karyawan yang <i>Resign</i> Terhadap Total Karyawan (a / b) x 100%
2017	35	227	15,42%
2018	36	223	16,14%
2019	22	228	9,65%
2020	14	232	6,03%
2021	24	218	11,01%
2022	26	229	11,35%
Januari 2023 - Agustus 2023	18	225	8,00%

Sumber: Data Primer, 2023

Berdasarkan tabel 1.3, terlihat bahwa tingkat *turnover* karyawan mengalami fluktuasi dari tahun ke tahun. Pada tahun 2019 dan 2020, terjadi penurunan yang signifikan, tetapi pada tahun 2021 terjadi lonjakan yang cukup tinggi. Meskipun demikian, persentase *turnover* secara keseluruhan relatif tinggi dalam rentang 6-16%.

Penelitian yang dilakukan oleh Maier (1970) menemukan bahwa angka persentase *turnover* di dalam sebuah perusahaan sudah dapat dikatakan bermasalah apabila persentase tersebut telah mencapai 5% atau lebih dalam jangka waktu 1 tahun. Angka ini dapat dijadikan sebagai acuan dalam mengevaluasi tingkat *turnover* karyawan dalam suatu perusahaan. Selanjutnya Gillies (1989) menyatakan bahwa

perputaran karyawan dikatakan normal berkisar antara 5-10% per tahun dan dikatakan tinggi apabila lebih dari 10% per tahun.

Tingkat *turnover* yang tinggi di konsultan perencana PT XYZ menimbulkan sejumlah masalah yang signifikan bagi organisasi. Salah satu masalah utama terkait *turnover* adalah kehilangan pengetahuan dan pengalaman berharga. Ketika karyawan yang berpengalaman dan terampil meninggalkan perusahaan, pengetahuan spesifik dan keahlian teknis yang mereka miliki juga ikut pergi. Hal ini dapat mengakibatkan kesulitan dalam mentransfer pengetahuan tersebut kepada karyawan baru dan dapat berdampak negatif pada kualitas layanan yang diberikan. Selain itu, tingginya *turnover* juga berdampak pada biaya penggantian karyawan. Proses merekrut, memilih, dan melatih karyawan baru membutuhkan waktu dan sumber daya yang berharga. Organisasi harus menghabiskan biaya yang signifikan untuk perekrutan, pelatihan, dan orientasi karyawan baru. Biaya ini mencakup iklan lowongan pekerjaan, waktu yang dihabiskan oleh tim perekrutan, biaya pelatihan, dan penurunan kinerja selama periode adaptasi karyawan baru.

Selanjutnya, tingkat *turnover* yang tinggi juga dapat mengganggu kontinuitas proyek. Karyawan yang terlibat dalam proyek-proyek penting dan memiliki pengetahuan khusus tentang proyek tersebut mungkin memutuskan untuk meninggalkan perusahaan. Hal ini dapat menyebabkan gangguan dalam aliran kerja proyek, penundaan, dan penurunan kualitas pekerjaan. Ketika karyawan baru menggantikan posisi mereka, diperlukan waktu bagi mereka untuk beradaptasi dengan proyek dan tim, yang dapat menghambat kemajuan proyek secara keseluruhan. Selain dampak operasional yang berarti, tingkat *turnover* yang tinggi juga dapat memengaruhi moral dan kinerja karyawan yang tersisa. Karyawan yang melihat rekan-rekan mereka pergi secara terus-menerus mungkin mengalami ketidakpastian dan kecemasan akan stabilitas pekerjaan mereka sendiri. Hal ini dapat mengurangi kinerja mereka. Karyawan yang merasa tidak puas dan kurang terikat dengan perusahaan mungkin

mencari peluang kerja lain, yang dapat memperburuk tingkat *turnover* yang sudah tinggi.

Penelitian yang dilakukan oleh peneliti mencakup konteks yang spesifik atau industri yang jarang diteliti sebelumnya, seperti konsultan perencana di PT XYZ, memiliki potensi untuk memberikan kebaruan dalam hal konteks penelitian. Dalam hal ini, penelitian mungkin menjadi kontribusi baru dalam memahami pengaruh *digital culture* terhadap kinerja karyawan, *P-O Fit* dan *turnover intention* di lingkungan konsultan perencana. Selain itu, penelitian ini menggabungkan variabel *intervening*, seperti *P-O Fit* dan *turnover intention*, dapat memberikan wawasan baru tentang mekanisme bagaimana *digital culture* memengaruhi kinerja karyawan.

Fenomena-fenomena praktis dan *research gap* tersebut cukup menarik untuk dikaji secara mendalam dan komprehensif melalui penelitian ilmiah guna mengungkap pengaruh *digital culture* terhadap kinerja karyawan melalui *P-O Fit* dan juga *turnover intention* sebagai variabel *intervening*, dengan mengambil objek penelitian pada konsultan perencana PT XYZ. Untuk itu peneliti memilih judul **“Pengaruh Digital Culture, Person-Organization Fit, dan Turnover Intention terhadap Kinerja Karyawan dalam Bisnis Jasa Konsultasi Konstruksi”**.

1.3 Perumusan Masalah

Rumusan masalah yang digunakan dalam penelitian ini adalah: apakah *digital culture*, *P-O Fit* dan *turnover intention* berpengaruh terhadap kinerja karyawan?

Pertanyaan penelitian yang diajukan untuk menjawab rumusan masalah tersebut adalah:

1. Apakah *digital culture* memengaruhi *P-O Fit* di PT XYZ?
2. Apakah *digital culture* memengaruhi kinerja karyawan di PT XYZ?
3. Apakah *digital culture* memengaruhi *turnover intention* di PT XYZ?
4. Apakah *P-O Fit* memengaruhi *turnover intention* di PT XYZ?
5. Apakah *P-O Fit* memengaruhi kinerja karyawan di PT XYZ?

6. Apakah *turnover intention* memengaruhi kinerja karyawan di PT XYZ?
7. Apakah *P-O Fit* memediasi pengaruh antara *digital culture* dan *turnover intention* di PT XYZ?
8. Apakah *turnover intention* memediasi pengaruh antara *digital culture* dan kinerja karyawan di PT XYZ?
9. Apakah *P-O Fit* memediasi pengaruh antara *digital culture* dan kinerja karyawan di PT XYZ?
10. Apakah *P-O Fit* dan *turnover intention* memediasi pengaruh antara *digital culture* dan kinerja karyawan di PT XYZ?
11. Apakah *turnover intention* memediasi pengaruh antara *P-O Fit* dan kinerja karyawan di PT XYZ?

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh langsung *digital culture* terhadap *P-O Fit* di PT XYZ.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh langsung *digital culture* terhadap kinerja karyawan di PT XYZ.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh langsung *digital culture* terhadap *turnover intention* di PT XYZ.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh langsung *P-O Fit* terhadap *turnover intention* di PT XYZ.
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh langsung *P-O Fit* terhadap kinerja karyawan di PT XYZ.
6. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh langsung *turnover intention* terhadap kinerja karyawan di PT XYZ.
7. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh tidak langsung antara *digital culture* terhadap *turnover intention* yang dimediasi oleh *P-O Fit*.

8. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh tidak langsung antara *digital culture* terhadap *P-O Fit* yang dimediasi oleh *turnover intention*.
9. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh tidak langsung antara *digital culture* terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh *P-O Fit*.
10. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh tidak langsung antara *digital culture* terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh *P-O Fit* dan *turnover intention*.
11. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh tidak langsung antara *P-O Fit* terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh *turnover intention*.

1.5 Manfaat Penelitian

1.5.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini dapat memberikan kontribusi terhadap pengetahuan akademik berupa kontribusi teoritis dengan mengonfirmasi teori yang melatarbelakangi pengaruh *digital culture*, *P-O Fit* dan *turnover intention* kinerja karyawan.

1.5.2 Manfaat Praktis

1. Pengembangan praktik manajemen SDM: Penelitian ini dapat memberikan wawasan praktis kepada manajer dan praktisi SDM di konsultan perencana PT XYZ. Dengan pemahaman yang lebih baik tentang pentingnya *digital culture* dan *P-O Fit* dalam meningkatkan kinerja karyawan, manajer dapat mengadopsi praktik-praktik yang relevan dalam seleksi, penempatan, dan pengembangan karyawan. Hal ini dapat membantu meningkatkan kesesuaian antara individu dengan organisasi dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif.
2. Upaya pengurangan tingkat *turnover*: Penelitian ini dapat membantu organisasi/perusahaan dalam memahami faktor-faktor yang memengaruhi dan yang dipengaruhi oleh *turnover intention* karyawan. Dengan pemahaman yang lebih baik tentang hubungan antara *digital culture*, *P-O Fit*, *turnover intention*, dan kinerja karyawan, organisasi dapat mengidentifikasi upaya yang efektif untuk mengurangi tingkat *turnover*. Hal ini dapat menghemat biaya yang terkait dengan

perekrutan dan pelatihan ulang, serta mempertahankan karyawan yang berpotensi tinggi.

3. Upaya peningkatan kinerja karyawan: Penelitian ini dapat membantu organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan. Dengan pemahaman yang lebih baik tentang hubungan antara *digital culture*, *P-O Fit*, *turnover intention* dan kinerja karyawan, manajer dapat mengadopsi strategi yang sesuai untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memotivasi karyawan. Hal ini dapat berdampak positif pada kinerja individu maupun kinerja keseluruhan organisasi.
4. Perumusan kebijakan dan strategi organisasi: Temuan penelitian ini dapat membantu konsultan perencana PT XYZ dalam merumuskan kebijakan dan strategi yang lebih efektif dalam mengelola SDM. Hal ini dapat membantu organisasi mencapai tujuan bisnisnya dengan lebih efisien.

1.6 Sistematika Penulisan

Penelitian ini disajikan dalam beberapa bab, dengan sistematika penulisan sebagai berikut:

A. BAB I PENDAHULUAN

Bab ini merupakan penjelasan secara umum, ringkas dan padat yang menggambarkan dengan tepat isi penelitian. Isi bab ini meliputi: Gambaran Umum Objek Penelitian, Latar Belakang Penelitian, Perumusan Masalah, Tujuan Penelitian, Manfaat Penelitian, dan Sistematika Penulisan Tesis.

B. BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi teori yang relevan dengan tujuan penelitian, disertai penelitian terdahulu dan dilanjutkan dengan kerangka pemikiran penelitian yang diakhiri dengan hipotesis penelitian.

C. BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menegaskan pendekatan, metode, dan teknik yang digunakan untuk mengumpulkan dan menganalisis temuan yang dapat menjawab rumusan masalah penelitian.

D. BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi dua bagian: bagian pertama menyajikan hasil penelitian dan bagian kedua menyajikan pembahasan atau analisis dari hasil penelitian. Setiap aspek pembahasan dimulai dari hasil analisis data, kemudian diinterpretasikan dan selanjutnya diikuti oleh penarikan kesimpulan. Dalam pembahasan dibandingkan dengan penelitian sebelumnya dan/atau teori yang relevan.

E. BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan merupakan jawaban dari rumusan masalah penelitian, kemudian menjadi saran yang berkaitan dengan manfaat penelitian.