

**STRATEGI KEBIJAKAN UNTUK MENINGKATKAN
KETERIKATAN KERJA PADA KARYAWAN MILENIAL
DI PT PERMODALAN NASIONAL MADANI (PERSERO)**

Disusun oleh:

NAMA : MUHAMMAD HAFILH FERRYNO

NPM : 1964002013

JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK

PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA

KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR

Tesis diajukan untuk memenuhi syarat guna memperoleh gelar Magister
Terapan Administrasi Pembangunan Negara (M.Tr. AP)



**LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
PROGRAM MAGISTER TERAPAN
TAHUN 2021**

**PROGRAM STUDI APN MAGISTER TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS

Nama : Muhammad Hafilh Ferryno
NPM : 1964002013
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur
Judul Tesis (Bahasa Indonesia) : Strategi Kebijakan untuk Meningkatkan Keterikatan Kerja Karyawan Milenial di PT Permodalan Nasional Madani (Persero)
Judul Tesis (Bahasa Inggris) : *Policy Strategy to increase work engagement of millennial employees at PT Permodalan Nasional Madani (Persero)*

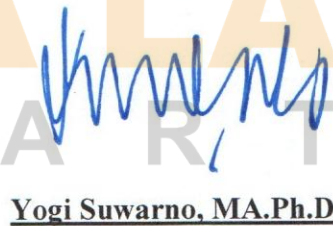
Diterima dan disetujui untuk dipertahankan pembimbing tesis

Pembimbing I

Pembimbing II



Dr. Asropi, M.Si



Yogi Suwarno, MA.Ph.D

**PROGRAM STUDI APN MAGISTER TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

LEMBAR PENGESAHAN

Nama : Muhammad Hafilh Ferryno
NPM : 1964002013
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur
Judul Tesis : Strategi Kebijakan untuk Meningkatkan
Keterikatan Kerja Karyawan Milenial di PT
Permodalan Nasional Madani (Persero)

Telah mempertahankan tesis di hadapan penguji tesis Program Magister Terapan
Administrasi Pembangunan Negara, Politeknik STIA LAN Jakarta, Lembaga
Administrasi Negara, pada:

Hari : Jumat
Tanggal : 25 Juni 2021
Waktu : 09.00-10.30

TELAH DINYATAKAN LULUS PENGUJI TESIS:

Ketua Sidang : Dr. Neneng Sri Rahayu, M.Si :
Sekretaris : Dr. Bambang Giyanto, M.Pd :
Anggota : Dr. Ridwan Radjab, M.Si :
Pembimbing I : Dr. Asropi, M.Si :
Pembimbing II : Yogi Suwarno, MA.Ph.D :

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah, karena atas izin dan ridha-Nya, akhirnya tesis saya yang berjudul “*Strategi Kebijakan Untuk Meningkatkan Keterikatan Kerja Karyawan Milenial di PT Permodalan Nasional Madani (Persero)*” dapat diselesaikan tepat waktu. Pada setiap tahapan dalam Penyusunan tesis ini penulis mendapatkan banyak bantuan, masukan, bimbingan dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, melalui kesempatan ini penulis menyampaikan apresiasi kepada:

1. Orang tua dan keluarga penulis yang selalu menjadi sumber semangat, motivasi, dan selalu memberikan dukungan serta doa.
2. Prof. Dr. Nurliah Nurdin, MA selaku Direktur Politeknik STIA LAN Jakarta selama penulis melakukan penyusunan tesis ini.
3. Bapak Dr. Asropi, M.Si dan Bapak Yogi Suwarno, MA. Ph.D selaku dosen pembimbing 1 dan pembimbing 2 penulis selama penyusunan tesis ini. Terima kasih banyak atas bimbingan, arahan, masukan, dan saran agar tesis ini menjadi lebih baik lagi.
4. Ibu Dr. Neneng Sri Rahayu, M.Si selaku Ketua Sidang Tugas Akhir, Bapak Dr. Bambang Giyanto, M.Pd selaku Sekretaris Ketua Sidang Tugas Akhir, dan Bapak Dr. Ridwan Radjab, M.Si selaku Anggota Sidang Tugas Akhir. Terima kasih banyak atas masukan dan saran selama penulis melaksanakan sidang tugas akhir yang membuat tugas akhir penulis menjadi lebih baik lagi.
5. Bapak dan Ibu Dosen serta tim Sekretariat Program Magister Administrasi Pembangunan Negara, Politeknik STIA LAN Jakarta, yang sudah memberi banyak bimbingan dan masukan selama penulis berkuliah dan dalam proses penyusunan tesis ini.
6. Teman-Teman MSDA Angkatan 2019 atas kerja samanya dan pengalamannya selama kuliah hampir 1,5 tahun walaupun akhirnya harus kuliah *online* dikarenakan pandemi.

7. Mbak Diah (Sobat Julid ku di kelas baik *offline/online*) makasih banyak atas bantuannya sehingga penulis dapat dengan lancar menyelesaikan tesis ini. Thanks for trusting me mbak!
8. Bapak, Ibu, dan Teman-teman dari PT Permodalan Nasional Madani (Persero) yang telah bersedia menjadi informan penelitian dalam tesis ini. Penulis benar-benar berterima kasih atas kesediaan waktunya untuk menjadi informan dalam penelitian ini,
9. Divisi Sekretariat Perusahaan PT Permodalan Nasional Madani (Persero) yang telah mengizinkan penulis untuk melakukan penelitian di perusahaan.
10. Sahabat dan Teman-teman penulis yang mungkin sering mendengarkan curhatan penulis tentang tesis ini atau sering dibatalkan janji bertemunya tiap *weekend* dikarenakan penulis harus mengerjakan tesis.
11. *And last but no least, I wanna thank me for believing in me, for doing all this hard work, for having no days off, and for never quitting.*

Penulis menyadari bahwa tulisan ini belum sempurna sehingga mohon saran dan masukan untuk perbaikan dan penulisan tesis ini. Penulis pun berharap kiranya tesis ini dapat bermanfaat terutama dalam ranah kelimuan Manajemen Sumber Daya Aparatur khususnya keterikatan kerja pada karyawan milenial di BUMN. Sehingga nantinya pengelolaan karyawan milenial di BUMN dapat menjadi lebih baik lagi.

Jakarta, Juni 2021

Muhammad Hafilh Ferryno

ABSTRAK

Strategi Kebijakan Untuk Meningkatkan Keterikatan Kerja pada Karyawan Milenial di PT Permodalan Nasional Madani (Persero)

Muhammad Hafilh Ferryno, Asropi, Yogi Suwarno

mhafilh ferryno@gmail.com

Politeknik STIA LAN Jakarta

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penyebab rendahnya keterikatan kerja dan strategi kebijakan untuk meningkatkan keterikatan kerja pada karyawan milenial di PT Permodalan Nasional Madani (Persero). Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi kasus dan analisa dengan menggunakan analisis SWOT. Hasil penelitian ini menunjukkan terdapat empat (4) penyebab rendahnya keterikatan kerja pada karyawan milenial di PT Permodalan Nasional Madani (Persero) yaitu minimnya keterbukaan informasi dari Divisi SDM, Minimnya Pengembangan SDM, Prosedur dan birokrasi yang masih kuno, dan kepemimpinan. Dari hasil analisa SWOT dapat terdapat 4 strategi kebijakan yang bisa digunakan untuk meningkatkan keterikatan kerja pada karyawan milenial di PT Permodalan Nasional Madani (Persero). Strategi Kebijakan untuk dimensi *vigor* ada dua (2) yaitu strategi kebijakan untuk melakukan *open biding* (lelang jabatan) pada posisi Kepala Bagian yang kosong di seluruh Divisi PT Permodalan Nasional Madani (Persero) dan Strategi kebijakan untuk Strategi kebijakan sosialisasi kebijakan-kebijakan SDM serta pembuatan helpdesk Divisi SDM dalam aplikasi PNM DIGI. Strategi kebijakan untuk dimensi *dedication* ada satu (1) yaitu strategi kebijakan untuk menjadikan OJT (*On Job Training*) sebagai kegiatan yang wajib diikuti oleh setiap karyawan di PT Permodalan Nasional Madani (Persero). Dan yang terakhir, strategi kebijakan untuk dimensi *absorption* ada satu (1) yaitu Strategi Kebijakan untuk membuat lomba inovasi bagi Karyawan Milenial. Terdapat empat (4) saran dalam penelitian ini antara lain sebagai berikut: (1) Perlu dilakukan pemetaan rutin oleh Divisi SDM selaku pengelola dan pengembang karyawan untuk mengetahui kelebihan dan kekurangan serta kebutuhan dari karyawan milenial di perusahaan. (2) Diperlukan pengembangan strategi kebijakan yang inovatif juga sejalan dengan visi dan misi perusahaan dan visi misi personal karyawan milenial. (3) Diperlukan komitmen yang dimulai dari manajemen hingga level terbawah organisasi agar strategi kebijakan yang sudah dikembangkan tersebut dapat diterapkan di perusahaan. (4) Diperlukan kerja sama antar lintas divisi agar strategi kebijakan yang ada dapat terlaksana dengan baik.

Kata Kunci: Strategi kebijakan, Keterikatan Kerja, dan Karyawan Milenial

ABSTRACT

Policy Strategies to increase work engagement of millennial employees at PT Permodalan Nasional Madani (Persero)

Muhammad Hafilh Ferryno, Asropi, Yogi Suwarno

mhafilh ferryno@gmail.com

Politeknik STIA LAN Jakarta

This study aims to determine the causes of low work engagement and design policy strategies to increase work engagement for millennial employees at PT Permodalan Nasional Madani (Persero). The research method used in this research is descriptive qualitative with a case study approach and analysis using SWOT analysis. The results of this study indicate that there are four (4) causes of low work engagement for millennial employees at PT Permodalan Nasional Madani (Persero), namely the lack of information disclosure from the HR Division, lack of HR development, outdated procedures and bureaucracy, and leadership. From the results of the SWOT analysis, there are 4 policy strategies that can be used to increase work engagement for millennial employees at PT Permodalan Nasional Madani (Persero). There are two (2) policy strategies for the vigor dimension, namely the policy strategy for conducting open bidding (auction positions) in the vacant Section Head positions in all PT Permodalan Nasional Madani (Persero) Divisions and the policy strategy for the policy strategy of socializing HR policies and making HR Division helpdesk in the PNM DIGI application. There is one policy strategy for the dedication dimension (1), namely the policy strategy to make OJT (On Job Training) an activity that must be followed by every employee at PT Permodalan Nasional Madani (Persero). And lastly, there is one policy strategy for the absorption dimension (1) namely the Policy Strategy to create an innovation competition for Millennial Employees. There are four (4) suggestions in this study, including the following: (1) It is necessary to carry out routine mapping by the HR Division as the manager and employee developer to find out the strengths and weaknesses as well as the needs of millennial employees in the company. (2) It is necessary to develop innovative policy strategies that are also in line with the company's vision and mission and the personal vision and mission of millennial employees. (3) Commitment is needed starting from management to the lowest level of the organization so that the policy strategy that has been developed can be applied in the company. (4) Inter-divisional cooperation is needed so that the existing policy strategies can be implemented properly.

Keywords: Policy Strategies, Work Engagement, Millenial Employees

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
ABSTRAK.....	vi
ABSTRACT.....	vii
DAFTAR ISI.....	i
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR.....	xi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xii
BAB I PERMASALAHAN PENELITIAN	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Identifikasi Masalah.....	7
C. Rumusan Masalah	8
D. Tujuan Penelitian	8
E. Manfaat Penelitian	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	9
A. Penelitian Terdahulu	9
B. Tinjauan Kebijakan dan Teoritis	15
C. Kerangka Berpikir.....	27
BAB III METODE PENELITIAN	31
A. Metode Penelitian	31
B. Teknik Pengumpulan Data.....	32
C. Teknik Pengolahan dan Analisis Data	36
D. Prosedur Validasi	41
E. Instrumen Penelitian	42
BAB IV HASIL PENELITIAN	
A. Gambaran Lokasi Penelitian	44
B. Penyebab Rendahnya Keterikatan Kerja Karyawan Milenial.....	47
c. Strategi Kebijakan untuk Meningkatkan Dimensi <i>Vigor</i>	55

D. Strategi Kebijakan untuk Meningkatkan Dimensi <i>Dedication</i>	70
E. Strategi Kebijakan untuk Meningkatkan Dimensi <i>Absorption</i>	84
F. Strategi Kebijakan untuk Meningkatkan Keterikatan Kerja	94
BAB V PENUTUP	96
A. Kesimpulan.....	96
B. Saran	97
DAFTAR PUSTAKA.....	99
LAMPIRAN.....	104



POLITEKNIK
STIA LAN
 J A K A R T A

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian terdahulu	15
Tabel 3.1 Daftar Karyawan Milenial yang akan diwawancarai.....	35
Tabel 4.1 Jumlah Pegawai Berdasarkan Level Organisasi Tahun 2020.....	46
Tabel 4.2 Jumlah Pegawai Berdasarkan Level Pendidikan Tahun 2020.....	47
Tabel 4.3 Jumlah Pegawai Berdasarkan Rentang Usia Tahun 2020.....	47
Tabel 4.4 Matriks IFAS Dimensi Vigor.....	62
Tabel 4.5 Matriks EFAS Dimensi Vigor.....	63
Tabel 4.6 Matriks Weakness-Opportunity Dimensi Vigor	65
Tabel 4.7 Matriks Weakness-Opportunity Dimensi Vigor	68
Tabel 4.8 Matriks IFAS Dimensi Dedication.....	78
Tabel 4.9 Matriks EFAS Dimensi Dedication.....	79
Tabel 4.10 Matriks <i>Strength-Opportunity</i> Dimensi <i>Dedication</i>	81
Tabel 4.11 Matriks IFAS Dimensi Absorption.....	89
Tabel 4.12 Matriks EFAS Dimensi Absorption.....	90
Tabel 4.13 Matriks <i>Strength-Opportunity</i> Dimensi <i>Absorption</i>	92
Tabel 4.14 Strategi Kebijakan Untuk Meningkatkan Keterikatan Kerja	95

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Hasil Sensus Penduduk Tahun 2020	1
Gambar 1.2 Rata-Rata Karyawan Milenial Bertahan di Kantor	2
Gambar 1.3 Rentang Usia Karyawan.....	4
Gambar 1.4 Level Organisasi.....	4
Gambar 2.1 Kebijakan Untuk Meningkatkan Keterikatan Karyawan Milenial....	26
Gambar 2.2 Kerangka Berpikir.....	30
Gambar 3.1 Matriks TOWS.....	40
Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT PNM (Persero).....	46
Gambar 4.2 Kuadran Kartesius Analisis SWOT Dimensi Vigor.....	64
Gambar 4.3 Kuadran Kartesius Analisa SWOT Dimensi Dedication.....	80
Gambar 4.4 Kuadran Kartesius Analisa SWOT Dimensi Absorption.....	91

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1.....	100
Lampiran II.....	104
Lampiran III.....	105
Lampiran IV.....	106
Lampiran V.....	111



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

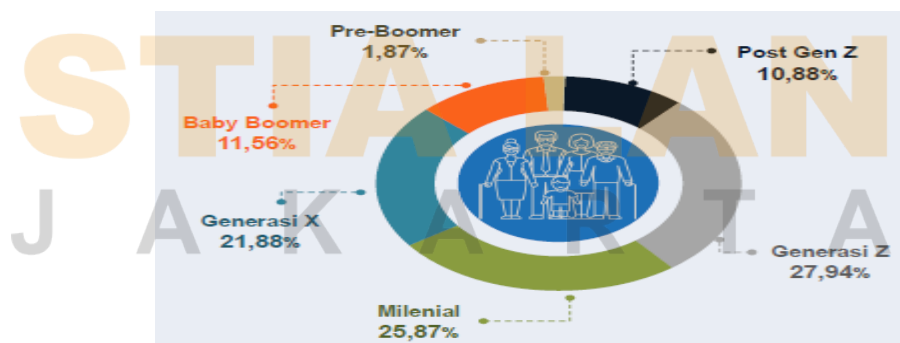
BAB I

PERMASALAHAN PENELITIAN

A. Latar Belakang

Penyebutan generasi milenial pertama kali diperkenalkan oleh William Straus dan Neil pada tahun 1987 (Profil Generasi Milenial Kementerian PPPA dan BPS, 2018, h.13) yang menjelaskan ketika anak yang lahir pada tahun 1982 memasuki masa pra sekolah dan dikaitkan dengan waktu ketika mereka lulus SMA yaitu di tahun 2000. Elwoon Carlson (Profil Generasi Milenial Kementerian PPPA dan BPS, 2018, h.14) juga memberikan definisi yang kurang lebih sama mengenai generasi milenial, beliau berpendapat bahwa generasi milenial adalah generasi yang lahir dalam rentang tahun 1983 sampai dengan 2001.

Definisi lain dari generasi milenial juga datang dari BPS (2020) berdasarkan hasil sensus penduduk tahun 2020, yang menjelaskan bahwa generasi milenial adalah generasi yang lahir dari tahun 1981 hingga 1996 dengan perkiraan usia sekitar 24-39 tahun di 2020. Data dari Sensus Penduduk yang dilakukan oleh BPS (2020) pada tahun 2020 menunjukkan bahwa penduduk Indonesia saat ini salah satunya didominasi oleh generasi milenial seperti yang terdapat pada gambar dibawah ini:

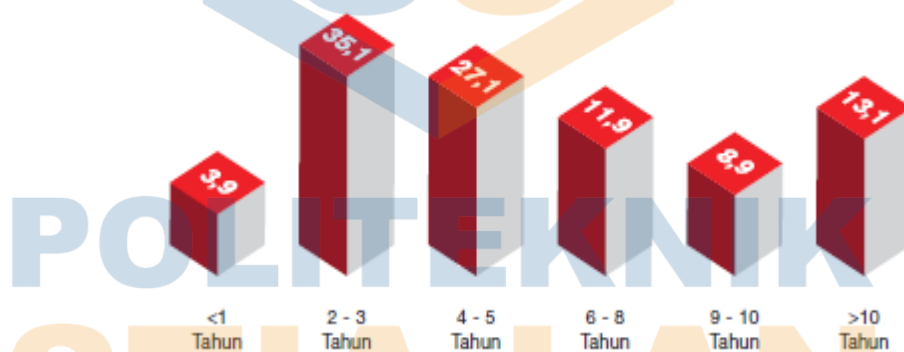


Gambar 1.1 Hasil Sensus Penduduk Tahun 2020 (BPS,2020)

Yang berarti dari 270,72 juta jiwa 25,87% atau sekitar 70 jutanya merupakan generasi milenial. Data tersebut didukung oleh BPS di tahun 2019 (IDN News, 2019, h.9) yang memproyeksikan bahwa generasi

milennial akan menjadi generasi mayoritas dalam struktur demografi di Indonesia. Data yang sama dari BPS di tahun 2016 (IDN News, 2019, h.9) juga menunjukkan bahwa hampir 40% total angkatan kerja di Indonesia saat ini diisi oleh generasi milenial terbanyak kedua setelah generasi X dan diatas generasi *baby boomers* sedangkan untuk generasi Z saat ini masih menduduki bangku pendidikan dan belum memasuki usia angkatan kerja. Banyak pendapat mengatakan jumlah signifikan generasi milenial tersebut membuat Indonesia memiliki kesempatan yang besar untuk menjadi negara yang berpendapatan tinggi dan maju pada tahun 2045.

Sayangnya, hal tersebut tidak didukung dengan survey-survey yang ada di lapangan. Salah satunya survey yang dilakukan oleh IDN News (2019, h.39) yang menjelaskan bahwa 35,1% milenial memutuskan hanya bertahan 2-3 tahun saja di tempatnya bekerja dan cenderung akan pindah ke perusahaan yang lain, seperti yang terdapat pada gambar dibawah ini:



Gambar 1.2 Rata-Rata Karyawan Milenial Bertahan di Kantor (IDN News, 2019, h.39)

Survey lainnya yang dilakukan Gedeon di tahun 2013 (Purba dan Ananta, 2018, h.264) juga menunjukkan bahwa 60% milenial memilih keluar dari tempatnya bekerja pada 3 tahun pertama. Jika pada 3 tahun pertama milenial sudah mengundurkan diri tentu saja hal tersebut sangat merugikan bagi perusahaan. Karena *turnover* tersebut dapat memberikan efek negatif bagi perusahaan seperti menambah beban bagi perusahaan karena harus merekrut orang baru serta menghabiskan waktu untuk mengajari orang baru tersebut.

Hasil survey oleh IDN News (2019, h.40) menunjukkan beberapa alasan mengapa karyawan milenial cenderung mudah melakukan *turn over* antara lain sebagai berikut: kurangnya fasilitas bagi pengembangan diri, gaji yang tidak sesuai, lingkungan kerja, dan kurangnya keterikatan kerja dengan perusahaan. Sehingga melihat dari fakta-fakta diatas tersebut dirasa penting melakukan penelitian pada karyawan milenial terutama untuk mengetahui keterikatan kerja pada tempat mereka bekerja dikarenakan nantinya karyawan milenial tersebut yang akan menjadi pemimpin perusahaan di masa yang akan datang.

Dari hasil penelitan yang dilakukan Dale Carnegie Indonesia (2017) menunjukkan bahwa hanya 25% karyawan milenial yang memiliki keterikatan kerja yang tinggi pada perusahaan tempat mereka bekerja sedangkan 60% lainnya berencana mengundurkan diri ketika tidak merasa terikat dengan perusahaan tempatnya bekerja. Padahal keterikatan kerja tersebut amat penting dimiliki oleh setiap karyawan terutama oleh karyawan milenial dikarenakan beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa keterikatan kerja memiliki pengaruh terhadap intensi untuk melakukan *turn over* (Dewantoro dan Purba, 2017, h.239), perilaku absen atau izin sakit pada karyawan, produktivitas kerja, perilaku untuk melakukan *fraud* di perusahaan, kecelakaan kerja, dan juga keluhan karyawan terhadap perusahaan.

Dari penelitan-penelitian tersebut pula dapat diketahui bahwa salah satu penyebab utama karyawan milenial tidak merasa terikat dengan tempatnya bekerja dikarenakan budaya perusahaan yang tidak membuat mereka nyaman. Seperti, masih kurangnya kepercayaan pimpinan kepada bawahannya, birokrasi yang masih kental terasa, dan organisasi yang belum fleksibel. budaya perusahaan seperti ini masih banyak ditemui di Badan Usaha Milik Negara (BUMN).

PT Permodalan Nasional Madani (Persero) atau PNM merupakan BUMN yang didirikan oleh pemerintah pada tahun 1999 dengan tujuan

husus untuk memberdayakan Usaha Mikro, Kecil, Menengah dan Koperasi (UMKM) dan perempuan pra-sejahtera. Berdasarkan data dari *Annual Report* perusahaan (2020, h.84) sampai dengan Desember 2019 PT Permodalan Nasional Madani (Persero) telah memiliki karyawan sebanyak 38.913 dengan rentang usia sebagaimana tabel dibawah ini:

Rentang Usia	2019
18-25 tahun	32.029
26-33 tahun	3.896
34-41 tahun	2.311
42-49 tahun	579
> 50 tahun	98
Jumlah	38.913

Gambar 1.3 Rentang Usia Karyawan (*Annual Report* PNM, 2020, H. 84) Adapun dari 38.913 karyawan tersebut 82% merupakan karyawan milenial dengan rentang usia dari umur 24 hingga 39 tahun. Distribusi karyawan milenial tersebut mayoritas berada pada level Manajemen Menengah, Manajemen Pelaksana, Staf, dan Alih Daya seperti yang terdapat pada tabel dibawah ini:

Level Organisasi	2019
Komisaris	4
Direktur	4
Manajemen Puncak	30
Manajemen Menengah	332
Manajemen Pelaksana	4.569
Staf	3.373
Alih Daya	29.858
Non-staf	743
Jumlah	38.913

Gambar 1.4 Level Organisasi (*Annual Report* PNM, 2020, h.84)

Dengan jumlah karyawan milenial sebanyak 82%, PT Permodalan Nasional Madani (Persero) tentu saja sangat memerlukan strategi yang tepat untuk membuat karyawan milenialnya nyaman bekerja sehingga dapat

memberikan kontribusi terbaiknya. PT Permodalan Nasional Madani (Persero) sendiri sudah mulai menerapkan kebijakan-kebijakan SDM untuk karyawan milenialnya agar nyaman bekerja. Seperti membuat kebijakan Program Perumahan Karyawan yang disebut dengan HOPE (*Home Ownership Program for Employee*), dimana perusahaan memberikan fasilitas kepemilikan rumah kepada karyawan-karyawan yang berprestasi dengan memberikan subsidi bunga pinjaman, lalu membentuk PNM Club sebagai sarana pengembangan minat dan bakat karyawan, dilanjutkan dengan menerapkan kebijakan *dresscode* yang casual pada hari Jumat serta membuat PNM Digi yang merupakan aplikasi *e-payment* serta absensi digital bagi seluruh karyawan dan selalu terlibat aktif dalam kegiatan *Spirit of BUMN*, salah satu kegiatan yang digagas oleh Kementerian BUMN (Divisi SDM PNM, 2020).

Tuntutan untuk meningkatkan keterikatan kerja pada karyawan BUMN khususnya PT Permodalan Nasional Madani (Persero) juga datang dari Kementerian BUMN selaku pemegang saham utama. Melalui Surat Edaran Menteri BUMN Nomor: SE-11/MBU/08/2020 Tentang *Employee Value Proposition* dan *Employer Branding* diharapkan setiap BUMN mampu mengkomunikasikan dan mengimplementasikan kedua hal tersebut kepada seluruh karyawan agar nantinya dapat menciptakan dan meningkatkan keterikatan karyawannya sehingga dapat meningkatkan nilai tambah bagi BUMN. Namun hal-hal tersebut masih dirasa kurang untuk meningkatkan keterikatan kerja pada karyawan milenialnya hal ini bisa dilihat dari beberapa variabel antara lain *turn over*, produktivitas kerja, dan jumlah izin kerja.

Untuk angka *turn over* dapat dilihat bahwa karyawan milenial yang memutuskan untuk keluar dari PT Permodalan Nasional Madani (Persero) masih terbilang tinggi yaitu sebesar 26 % pada tahun 2019 (Divisi SDM PNM, 2020) dibandingkan dengan rata-rata tingkat *turn over* pada sektor jasa keuangan yang hanya 14% dan 7% pada keseluruhan industri di

Indonesia (Mercer, 2019). Selain itu tingkat *turn over* karyawan pada PNM masih jauh terbelah tinggi juga bila dibandingkan dengan tingkat *turn over* sektor Jasa Keuangan di BUMN seperti Bank BNI yang hanya 4,57% (Bank BNI 2019) dan Bank BRI yang hanya 2,29% (Bank BRI 2019). Adapun dari 26% karyawan milenial yang memutuskan mengundurkan diri tersebut mayoritas adalah karyawan dengan status kontrak dan alih daya namun ada beberapa karyawan yang berstatus tetap juga memutuskan untuk mengundurkan diri.

Selanjutnya juga bisa dilihat dari produktivitas kerja karyawan milenial di PT Permodalan Nasional Madani (Persero) sendiri selama tahun 2019 hanya sebesar 2,44% yang diperoleh dari total pendapatan usaha sebesar Rp 5.154 M / total beban tenaga kerja sebesar Rp 2.111 M (Annual Report PNM, 2020, h.166) karena seharusnya dengan jumlah karyawan terutama dalam hal ini karyawan milenial yang dimiliki PNM angka produktivitas kerja seharusnya semakin besar serta jika dibandingkan dengan produktivitas kerja tahun 2015 sebesar 2,84% mengingat total beban tenaga kerja saat itu hanya sebesar Rp 451 M (Annual Report PNM, 2019, h.166) .Dan yang terakhir dengan melihat jumlah karyawan milenial PNM yang melakukan ijin sakit selama tahun 2019 sebanyak 1434 karyawan (Divisi SDM, 2020).

Hal-hal disebutkan sebelumnya secara langsung menunjukan rendahnya keterikatan kerja terutama pada karyawan milenial di PT Permodalan Nasional Madani (Persero). Jika hal ini terus berlangsung maka akan membuat perusahaan merugi dan semakin sulit untuk memenuhi target-target dari Pemerintah terutama di masa pandemi ini. Adapun target-target dari pemerintah yang diamanatkan kepada PT Permodalan Nasional Madani (Persero) sebagai berikut: Target tercapainya nasabah sebanyak 10 juta nasabah di tahun 2024, lalu Program Penyelamatan Ekonomi Nasional (PEN) karena dampak Covid-19. Dimana PT Permodalan Nasional Madani (Persero) mendapatkan bantuan subsidi bunga dan bantuan presiden

(Banpres) bagi nasabahnya juga Penyertaan Modal Negara (PMN) sebesar 1,5 T agar target 10 Juta nasabah dapat tercapai.

Agar target-target Pemerintah tersebut dapat dipenuhi tentu saja sangat memerlukan dukungan dari karyawan yang akan tercapai jika keterikatan kerja tersebut baik. Oleh karena itu, penulis tertarik meneliti untuk mencari tahu alasan mengapa keterikatan kerja karyawan terutama karyawan milenial di PT Permodalan Nasional Madani (Persero) masih terbilang rendah dan merumuskan formulasi strategi kebijakan yang tepat untuk meningkatkan keterikatan kerja pada karyawan milenial di PT Permodalan Nasional Madani (Persero).

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dijelaskan diatas maka dapat disampaikan identifikasi masalah-masalah sebagai berikut:

1. Karyawan milenial yang cenderung memiliki keterikatan kerja yang rendah pada tempat kerjanya misalnya dengan melakukan *turn over* sehingga tidak memberikan kontribusi yang optimal dan menambah biaya perusahaan untuk merekrut karyawan baru serta membuang waktu perusahaan dikarenakan harus melatih karyawan baru.
2. Masih rendahnya keterikatan kerja pada karyawan milenial di PT Permodalan Nasional Madani (Persero) yang dilihat dari jumlah *turn over* yang terbilang masih tinggi dibandingkan dengan tingkat *turn over* BUMN Jasa Keuangan dan Industri Jasa Keuangan di Indonesia, lalu juga melihat angka produktivitas kerja PNM yang terbilang kecil jika melihat jumlah karyawan PNM serta data jumlah karyawan milenial yang melakukan sakit atau izin kerja selama 1 tahun.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut maka dapat disampaikan rumusan masalah penelitian ini sebagai berikut:

1. Mengapa karyawan milenial di PT Permodalan Nasional Madani (Persero) memiliki keterikatan kerja yang rendah?
2. Bagaimana strategi kebijakan yang tepat untuk meningkatkan keterikatan kerja pada karyawan milenial di PT Permodalan Nasional Madani (Persero)?

D. Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk menemukan strategi kebijakan yang tepat untuk meningkatkan keterikatan kerja pada karyawan milenial di PT Permodalan Nasional Madani (Persero).

E. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Terhadap Kepentingan Dunia Akademik

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan pengetahuan dan dapat dijadikan referensi untuk penelitian selanjutnya dalam strategi peningkatan keterikatan kerja pada karyawan milenial terutama pada menemukan strategi kebijakan yang tepat untuk meningkatkan keterikatan kerja pada karyawan milenial di BUMN.

2. Manfaat Terhadap Dunia Praktis

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi solusi bagi BUMN terutama PT Permodalan Nasional Madani (Persero) dalam pemecahan permasalahan terkait rendahnya keterikatan kerja pada karyawan milenial dan strategi kebijakan yang tepat untuk meningkatkan keterikatan kerja pada karyawan milenial di BUMN.