

# IMPLEMENTASI RANCANGAN PEKERJAAN DAN LINGKUNGAN KERJA DALAM KONSTELASI RETENSI KARYAWAN DI HUMAN INITIATIVE PROVINSI JAWA TIMUR

Muhamad Hidayat \*<sup>1</sup>  
Sukei <sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Dr. Soetomo Surabaya  
\*e-mail: [hidayat7.studi@gmail.com](mailto:hidayat7.studi@gmail.com) <sup>1</sup>, [sukei@unitomo.ac.id](mailto:sukei@unitomo.ac.id) <sup>2</sup>

## Abstrak

Eksistensi karyawan merupakan aset penting yang dapat mengerahkan segala kemampuannya untuk mencapai tujuan organisasi. Mengingat proses yang dihadapi mencerminkan peran manajemen untuk mempertahankan karyawan, sehingga dimanifestasikan melalui implementasi rancangan pekerjaan dan lingkungan kerja. Tujuan penelitian ini adalah menganalisis implementasi rancangan pekerjaan dan lingkungan kerja dalam konstelasi retensi karyawan di Human Initiative Provinsi Jawa Timur. Pendekatan penelitian mengarah pada kualitatif deskriptif dengan menggunakan sumber data berupa purposive dan snowball sampling, serta pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Setelah diperoleh, maka data akan direduksi, disajikan, dan ditarik kesimpulan. Hasil penelitian mendeskripsikan bahwa implementasi rancangan pekerjaan dilandasi dengan langkah strategis kebijakan dan beberapa pihak sebagai pelaksana. Langkah aklimatisasi rancangan pekerjaan diimplementasikan untuk adaptasi terhadap dinamika lingkungan kerja dan evaluasi berkala dilakukan sebagai komitmen dalam konstelasi retensi karyawan. Selain rancangan pekerjaan, persoalan retensi karyawan melibatkan implementasi lingkungan kerja. Implementasi lingkungan kerja juga dilandasi dengan langkah strategis yang meliputi kebijakan, pelaksana, jenis-jenis lingkungan kerja, dan evaluasi. Kebijakan implementasi lingkungan kerja didasarkan pada nilai-nilai organisasi. Peran pimpinan diperlukan dalam menciptakan dan menjaga kondisi lingkungan kerja, baik fisik maupun nonfisik. Pada akhirnya, evaluasi berkala dilakukan untuk memastikan implementasi lingkungan kerja berdampak positif dalam konstelasi retensi karyawan.

**Kata Kunci:** Implementasi, Rancangan Pekerjaan, Lingkungan Kerja, Retensi

## Abstract

The existence of employees is a crucial asset, mobilizing their abilities to achieve organizational goals. Given that the processes faced reflect management's role in retaining employees, it is manifested through the implementation of job design and the work environment. The aim of this research is to analyze the implementation of job design and work environment within the context of employee retention at Human Initiative in East Java Province. The research approach is qualitative descriptive, utilizing data sources through purposive and snowball sampling, with data collection conducted through interviews, observations, and documentation. After being obtained, the data will be reduced, presented, and conclusions drawn. Research findings describe that job design implementation is grounded in strategic policy steps, involving various parties as implementers. The acclimatization step of job design is executed for adaptation to the dynamics of the work environment, and periodic evaluations are committed to employee retention. Beyond job design, employee retention involves the implementation of the work environment. The strategic steps for implementing the work environment include policies, execution, types of work environments, and evaluations based on organizational values. Leadership plays a crucial role in creating and maintaining the work environment, both physically and nonphysically. Ultimately, periodic evaluations ensure that the implementation of the work environment has a positive impact in the constellation of employee retention.

**Keywords:** Implementation, Job Design, Work Environment, Retention

## PENDAHULUAN

Suatu organisasi menjadi media bagi sekelompok orang untuk bekerjasama dengan cara terstruktur dan terorganisasi dalam mencapai tujuan. Bersamaan dengan hal tersebut, keberhasilan organisasi tidak hanya bergantung pada ketersediaan sumber daya alam, melainkan juga terkait dengan kualitas sumber daya manusianya yang memiliki peranan begitu penting (Bukit *et al.*,

2017). Sebagaimana Ahmad & Schroeder (2003) mengemukakan bahwa sumber daya manusia disebut sebagai aset karena menjadi alat untuk menjalankan upaya menuju rencana yang telah ditetapkan, tetapi masih sedikit bagi organisasi yang mampu memanfaatkan sisi potensial dari para pekerja atau karyawan.

Menurut Robbins & Coulter (2018), manusia adalah aset terpenting bagi organisasi saat berkontribusi dalam kegiatan untuk menentukan keberhasilan. Pada proses mencapai keberhasilan, perubahan fundamental diperlukan oleh manajer dengan cara berpikir mengenai karyawan dan mempersepsikan hubungan kerja. Hal ini berupa bekerja dengan orang-orang dan menempatkannya sebagai mitra. Selain berpotensi dalam strategi organisasi dan sumbangsih terhadap keunggulan bersaing, signifikansi praktik manajemen sumber daya manusia dapat menghasilkan dampak besar untuk kinerja.

Pada konteks hubungan karyawan dengan pekerjaannya, rancangan pekerjaan memiliki pengaruh terhadap keefektifan sosial dan psikologis. Kemudian, berbagai tugas dalam pekerjaan dapat menyebabkan stres berupa tekanan mental dan fisik bagi karyawan. Namun, dampak positif dari adanya rancangan pekerjaan adalah memperoleh sebuah pendapatan, pengalaman hidup, harga diri, rasa hormat atau penghargaan dari orang lain, kehidupan yang teratur, dan menjalin atau memupuk hubungan dengan sesama (Gibson *et al.*, 2012).

Stone mengemukakan bahwa adanya rancangan pekerjaan sebagai spesifikasi terperinci dari konten pekerjaan, kebutuhan peralatan kerja untuk menyelesaikan tugas-tugas tertentu, pekerjaan yang berhubungan dengan bagian lainnya, serta keluaran yang dihasilkan. Mengingat pekerjaan dapat menimbulkan kondisi psikologis yang memengaruhi motivasi, kualitas kinerja, kepuasan, tingkat absensi, dan khususnya perputaran karyawan (Azri, 2022). Setelah individu karyawan ditempatkan ke dalam pekerjaan, sejumlah faktor rancangan pekerjaan memengaruhi retensi. Karenanya, individu karyawan menghabiskan banyak waktu dan berharap memiliki kondisi kerja yang memadai seiring dengan sifat pekerjaannya. Individu karyawan mengharapkan lingkungan kerja yang aman dengan memerhatikan dari tingkat risikonya (Mathis & Jackson, 2006).

Merujuk pada persoalan penelitian ini, maka pemilihan rancangan pekerjaan dan lingkungan kerja dijadikan sebagai sebuah kajian karena memiliki peranan dalam konstelasi retensi karyawan. Sebagaimana Mathis & Jackson mengemukakan bahwa salah satu dari faktor penentu retensi adalah rancangan pekerjaan dan lingkungan kerja (Nasir *et al.*, 2020). Menurut Zainal *et al.* (2018), karyawan melakukan tindakan mangkir, pemogokan kerja, dan bahkan berhenti bekerja jika hasil dari sebuah rancangan pekerjaan dirasakan kurang baik. Sementara itu, Moningga *et al.* (2021) menyampaikan agar manajemen organisasi memiliki kemampuan dalam mengontrol lingkungan kerja dengan tujuan untuk meningkatkan manfaat dan produktivitas, serta meminimalisir perputaran dan absensi.

Pada kasus tertentu, terdapat penelitian yang menunjukkan adanya pengaruh positif dari rancangan atau desain pekerjaan dan lingkungan kerja terhadap retensi karyawan (Soenanta *et al.*, 2021); Ishak & Pratama (2021). Begitu pula, penelitian yang dilakukan oleh Supriyadi *et al.* (2022) menyimpulkan bahwa tingginya tingkat retensi karyawan dapat dipengaruhi dengan faktor ekstrinsik utilitarian dan intrinsik normatif. Berdasarkan ekstrinsik utilitarian, karyawan berkeyakinan terhadap masa depan akan memperoleh kompensasi dan benefit yang menarik, lingkungan kerja kondusif, peluang promosi dan karir yang baik, pelatihan dan pengembangan keahlian, serta berkesempatan memiliki rumah pada usia muda yang membuat bertahan di perusahaan. Sedangkan faktor intrinsik normatif melibatkan tantangan pekerjaan yang signifikan, *work-life balance*, kepuasan kerja, pengakuan terhadap prestasi, serta rasa berterima kasih dan bangga bekerja di perusahaan.

Di sisi lain, mengerucut pembahasan retensi karyawan seringkali dikaitkan dengan beberapa aspek lain dan ditujukan pada objek tertentu. Namun, penelitian ini membahas implementasi rancangan pekerjaan dan lingkungan kerja di organisasi berbasis kemanusiaan atau sosial, tepatnya di Human Initiative Provinsi Jawa Timur. Mengingat pemilihan organisasi sosial dijadikan sebagai objek penelitian menghasilkan deskripsi yang berbeda sekaligus mencerminkan keunikan tersendiri dalam kajian retensi karyawan. Bermula dari uraian tersebut dapat

mengidentifikasi dan memberikan batasan masalah sebagai kefokusannya dalam mengkaji penelitian. Pada konteks pemahaman yang dimaksud, batasan masalah penelitian ini adalah menggali dan menelaah seputar langkah yang dilakukan oleh Human Initiative Provinsi Jawa Timur untuk menentukan atau mengatur implementasi rancangan pekerjaan dan lingkungan kerja dalam konstelasi retensi karyawan.

**METODE**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis deskriptif. Menurut pendapat Moleong, pendekatan kualitatif adalah suatu penelitian yang bertujuan untuk memahami fenomena mengenai pengalaman subjek, seperti perilaku, persepsi, motivasi, serta tindakan lainnya secara holistik dengan cara mendeskripsikan dalam bentuk uraian kata-kata dan bahasa. Sedangkan alasan menggunakan jenis penelitian deskriptif dikarenakan hal yang dikaji bersifat alamiah dan sesuai dengan realitas manusia (Pongtiku *et al.*, 2016). Penelitian ini membahas implementasi rancangan pekerjaan dan lingkungan kerja dalam konstelasi retensi karyawan di Human Initiative Provinsi Jawa Timur dengan menggunakan sumber data berupa *purposive* dan *snowball sampling*, serta pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi.

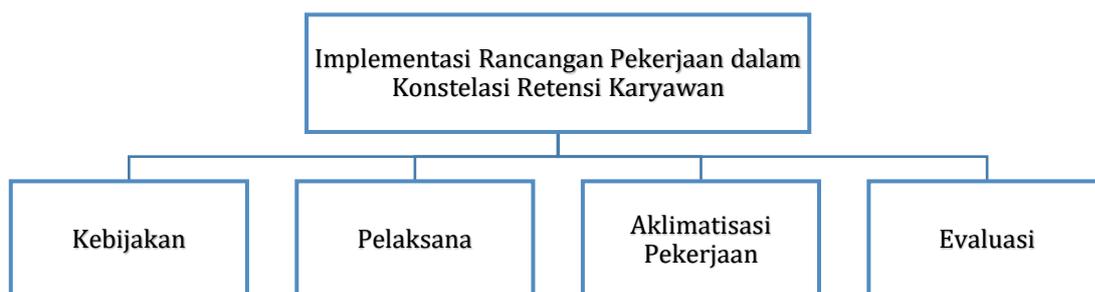
Secara eksplisit, wawancara dilakukan dengan empat narasumber atau informan yang terdiri dari Kepala Cabang Human Initiative Provinsi Jawa Timur, Kepala Cabang Pembantu Human Initiative Provinsi Jawa Timur, *Supervisor Hub Human Resource* Regional Jawa, dan *Staff Customer Relation Management*. Sedangkan observasi dilakukan dengan maksud mengumpulkan data saat berlangsungnya pengamatan di Human Initiative Provinsi Jawa Timur, tepatnya di Jalan Ngagel Madya VIII No. 32, Kelurahan Baratajaya, Kecamatan Gubeng, Kota Surabaya. Sementara itu, dokumentasi dilakukan dengan mencari data melalui *website* dan media sosial, serta menerima *file* tentang profil yang diperoleh dari Human Initiative Provinsi Jawa Timur. Selanjutnya akurasi data penelitian diperiksa melalui metode triangulasi. Pada gilirannya, analisis data dilakukan dengan model Miles dan Huberman yang mencakup reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan (Sugiyono, 2014).

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

**Implementasi Rancangan Pekerjaan dalam Konstelasi Retensi Karyawan**

Pada konteks manajemen sumber daya manusia, analisis rancangan pekerjaan di Human Initiative memiliki nilai penting yang dideskripsikan melalui tanggung jawab dengan menyesuaikan keterampilan, kapabilitas, dan minat karyawan. Hal ini membuat Human Initiative dapat memaksimalkan kinerja dan produktivitas karyawan. Bagi individu karyawan, fungsi rancangan pekerjaan bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi dan mampu memenuhi kebutuhan.

Fungsi rancangan pekerjaan difokuskan dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien, serta notabene menjadi tindakan perhatian pada pengembangan karyawan. Hal ini selaras dengan pendapat Wijaya (2017) jika rancangan atau desain pekerjaan adalah fungsi terkait ditetapkannya suatu aktivitas kerja terhadap individu maupun kelompok karyawan yang bertujuan mengatur pemberian tugas untuk memenuhi kebutuhan organisasi. Secara komprehensif, signifikansi rancangan pekerjaan di Human Initiative tidak dapat diabaikan. Mengingat rancangan pekerjaan sebagai fondasi dalam konstelasi retensi karyawan. Adapun penjelasan atas implementasi rancangan pekerjaan dalam konstelasi retensi karyawan di Human Initiative akan diuraikan sebagai berikut:



### Bagan 1. Langkah Strategis Implementasi Rancangan Pekerjaan dalam Konstelasi Retensi Karyawan

Berdasarkan bagan di atas, peninjauan implementasi rancangan pekerjaan dalam konstelasi retensi karyawan di Human Initiative menggunakan langkah strategis yang diiringi pertimbangan terkait dengan kebutuhan karyawan untuk memelihara atau mempertahankannya agar tetap berada di organisasi. Pendekatan sisi kemanusiaan nampaknya memegang peran penting dengan berfokus pada pemeliharaan karyawan yang dianggap sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari keberhasilan retensi. Hal terpenting bahwa pemahaman yang dimaksud tidak sebatas persoalan merekrut, tetapi juga mencakup upaya memelihara dan membangun hubungan jangka panjang dengan karyawan. Berikut ini merupakan langkah strategis yang dilakukan oleh Human Initiative terkait dengan implementasi rancangan pekerjaan dalam konstelasi retensi karyawan, antara lain:

#### 1. Kebijakan

Kebijakan rancangan pekerjaan dijadikan sebagai panduan yang dibuat oleh Human Initiative untuk mengatur pengorganisasian kerja, baik struktur maupun pelaksanaannya. Kebijakan tersebut bertujuan untuk mencapai efisiensi operasional dan meningkatkan produktivitas bagi karyawan. Begitu pula, kebijakan rancangan pekerjaan dimungkinkan dapat mencakup tindakan yang memastikan keadilan dan transparansi, sehingga karyawan merasa dihargai dan memperoleh kesempatan yang sama. Kebijakan rancangan pekerjaan dibuat oleh Human Initiative dengan meliputi rencana dan program kerja.

#### 2. Pelaksana

Perihal implementasi rancangan pekerjaan dalam konstelasi retensi karyawan di Human Initiative, pelaksana tertuju pada sumber daya manusia atau karyawan yang secara langsung memiliki keterlibatan untuk melaksanakan berbagai tugas dan tanggung jawab. Pelaksana merupakan esensi dari strategi retensi karena kualitas melaksanakan pekerjaan karyawan memengaruhi derajat kepuasan dan keterlibatan. Pelaksana yang merujuk pada individu maupun kelompok karyawan secara aktif melaksanakan tugas dan tanggung jawab diperlukan koordinasi yang baik.

Proses mengomunikasikan rancangan pekerjaan kepada karyawan di Human Initiative mendeskripsikan responsivitas dalam dinamika organisasi. Sebagaimana Stoner mengemukakan bahwa rancangan pekerjaan adalah cara seorang manajer untuk mengomunikasikan kesempatan yang akan diberikan kepada bawahan (Azri, 2022). Secara umum, rancangan pekerjaan di Human Initiative dikomunikasikan melalui dua media, yaitu penyampaian via *offline* yang dilakukan di kantor pusat dan via *online* di kantor cabang.

#### 3. Aklimatisasi Pekerjaan

Tantangan pada zaman yang tidak pasti membuat Human Initiative beradaptasi untuk menghadapi dinamika di lingkungan kerja. Terlepas menyikapi situasi yang dimaksud, Human Initiative berupaya mengelola kemampuan dalam mengubah rancangan pekerjaan sebagai langkah prioritas yang berkaitan dengan kelancaran operasional dan pencapaian tujuan organisasi. Human Initiative merespons cepat dengan melakukan aklimatisasi rancangan pekerjaan saat karyawan mengalami kendala dalam menyelesaikan tugasnya. Aklimatisasi rancangan pekerjaan yang diimplementasikan oleh Human Initiative selaras dengan pendapat Hackman dan Oldham, yaitu lima dimensi yang meliputi keahlian bervariasi, identitas tugas, signifikansi tugas, kemandirian, serta umpan balik (Robbins & Judge, 2017). Selain implementasi model karakteristik pekerjaan, Human Initiative melakukan aklimatisasi pekerjaan dengan teknik rancang ulang, seperti simplifikasi dan overspesialisasi. Berikut ini merupakan penjelasan simplifikasi dan overspesialisasi dalam teknik rancang ulang pekerjaan yang diimplementasikan oleh Human Initiative, antara lain:

##### a. Simplifikasi Pekerjaan

Simplifikasi pekerjaan di Human Initiative meliputi penggunaan teknologi dan transparansi komunikasi. Praktik penggunaan teknologi dapat dimanfaatkan untuk menyederhanakan

pekerjaan dalam memproses *input* donasi dari yang sebelumnya dilakukan secara manual. Sedangkan transparansi komunikasi digunakan untuk kegiatan tertentu yang terjadi di waktu yang sama, seperti konfirmasi presensi melalui pesan *whatsapp* tanpa diwajibkan datang ke kantor terlebih dahulu karena adanya pengambilan donasi yang bersifat urgen.

#### b. Overspesialisasi Pekerjaan

Overspesialisasi pekerjaan di Human Initiative terjadi saat tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan melampaui lingkup pekerjaan yang sebenarnya, seperti perluasan dan pemerdayaan. Sebagai contoh, pada perluasan pekerjaan di Human Initiative ada individu karyawan yang memang tidak bertugas sebagai pengarsip dokumen kegiatan. Namun, individu karyawan memperoleh tambahan pekerjaan untuk melaksanakan tugas tersebut agar tercapainya kebutuhan organisasi. Sehubungan dengan pemerdayaan pekerjaan di Human Initiative, karyawan diberikan tugas tambahan sesuai keahliannya. Sebagai contoh, individu karyawan yang piawai berbicara di khalayak umum berpotensi memperoleh tugas tambahan jika pimpinan berhalangan hadir di sebuah acara untuk memberikan sambutan maupun pidato.

#### 4. Evaluasi

Implementasi rancangan pekerjaan di Human Initiative memfokuskan aspek sifat tugas dan pekerjaan yang memengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan, seperti tanggung jawab yang eksplisit, fleksibilitas, dan keseimbangan kerja atau kehidupan pribadi. Ketiga aspek yang dimaksud menjadi salah satu yang bermakna dalam menjelaskan rancangan pekerjaan. Sebagaimana pendapat Mathis & Jackson (2006), bahwa rancangan tugas dan pekerjaan yang baik dapat dilakukan dengan memerhatikan aspek tanggung jawab dan otonomi kerja, kondisi kerja (faktor fisik dan nonfisik), fleksibilitas kerja, serta keseimbangan kerja atau kehidupan karyawan. Evaluasi terkait dengan berbagai aspek sifat tugas dan pekerjaan dilakukan secara berkala dalam jangka waktu pendek, menengah, maupun panjang.

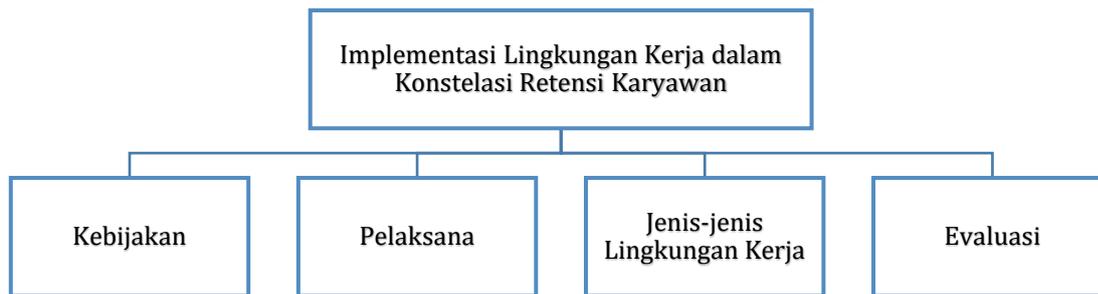
Pendekatan evaluasi yang dilakukan secara berkala menandakan jika Human Initiative berkomitmen untuk mengawasi dan membentuk kondisi kerja berdasarkan dengan kebutuhan. Selain berkala, proses mengidentifikasi maupun mengelola aspek sifat tugas dan pekerjaan menyertakan evaluasi retrospektif dengan menyampaikan kesempatan untuk membagikan umpan balik tentang kinerja karyawan. Implementasi rancangan pekerjaan yang terarah menghasilkan pemahaman yang sesuai dengan visi dan misi Human Initiative, serta memotivasi karyawan. Begitu pula, konsep rancangan pekerjaan yang dipertimbangkan dengan baik dan bersifat tidak mendadak akan berdampak positif dalam konstelasi retensi karyawan di Human Initiative. Hal ini selaras dengan pendapat Zainal *et al.* (2018), karyawan dapat melakukan tindakan mangkir, pemogokan kerja, dan bahkan berhenti bekerja jika hasil dari sebuah rancangan pekerjaan dirasakan kurang baik.

### **Implementasi Lingkungan Kerja dalam Konstelasi Retensi Karyawan**

Pada konteks analisis retensi di Human Initiative, rancangan pekerjaan dan lingkungan kerja merupakan suatu langkah yang dilakukan untuk mempertahankan karyawan. Seiring dengan pembahasan sebelumnya, lingkungan kerja menjadi bagian yang terintegrasi dalam suatu rancangan pekerjaan. Sebagaimana Mathis & Jackson mengemukakan bahwa salah satu faktor penentu retensi adalah rancangan pekerjaan dan lingkungan kerja (Nasir *et al.*, 2020). Lingkungan kerja jika ditinjau secara profesional, maka melibatkan kondisi di sekitar individu karyawan yang memengaruhi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Karyawan Human Initiative memanfaatkan waktunya untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab tergantung dari variasi pekerjaan yang diemban. Begitu pula, lingkungan kerja layaknya rumah yang dapat memberikan kenyamanan dan konformitas bagi karyawan Human Initiative, sehingga akan membentuk suasana yang mendukung. Implementasi lingkungan kerja di Human Initiative menyediakan ruang yang optimal dengan melibatkan hubungan karyawan. Lingkungan kerja yang positif memengaruhi produktivitas maupun kepuasan karyawan yang menstimulasi keterlibatan untuk mencapai tujuan organisasi dan membangun retensi. Singkatnya, hal ini selaras dengan pendapat Nitisemito (2020), lingkungan kerja sebagai segala sesuatu yang berada di sekitar karyawan dan memengaruhi untuk melaksanakan tugas-tugas yang

telah diberikan oleh organisasi. Adapun penjelasan atas implementasi lingkungan kerja dalam konstelasi retensi karyawan di Human Initiative akan diuraikan sebagai berikut:



Bagan 2. Langkah Strategis Implementasi Lingkungan Kerja dalam Konstelasi Retensi Karyawan

Berdasarkan bagan di atas, peninjauan implementasi lingkungan kerja dalam konstelasi retensi karyawan seperti halnya rancangan pekerjaan di Human Initiative yang menggunakan langkah strategis. Lingkungan kerja menjadi pusat perhatian dalam membentuk fundamental untuk mempertahankan dan memotivasi karyawan. Analisis mengenai hubungan lingkungan kerja dan retensi karyawan juga meliputi beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan. Berikut ini merupakan langkah strategis yang dilakukan oleh Human Initiative terkait dengan implementasi lingkungan kerja dalam konstelasi retensi karyawan, antara lain:

#### 1. Kebijakan

Kebijakan lingkungan kerja di Human Initiative didasarkan pada nilai-nilai organisasi yang menjadi landasan untuk melaksanakan aktivitas pekerjaan. Nilai-nilai organisasi yang diimplementasikan membentuk karakteristik Human Initiative, seperti budaya, etika, dan norma-norma. Hal ini mengaitkan peran manajerial agar menciptakan lingkungan kerja yang menunjang pertumbuhan dan pengembangan karyawan. Terlebih lagi, Gomes mengemukakan bahwa lingkungan kerja sebagai proses kerja yang saling berinteraksi menurut pola tertentu, serta masing-masing memiliki karakteristik maupun nilai-nilai mengenai organisasi dan manusianya yang merupakan sentral segalanya (Tsauri, 2014). Pada gilirannya, pemahaman dalam menciptakan lingkungan kerja yang menyinkronkan antara nilai-nilai organisasi dan ekspektasi karyawan menjadi sesuatu yang esensial tentang retensi karyawan.

#### 2. Pelaksana

Otonomi dan tanggung jawab dalam menciptakan maupun menjaga kondisi lingkungan kerja tergantung pada kepemimpinan Human Initiative. Pimpinan dalam hal ini adalah Kepala Kantor yang menaungi unit atau divisi. Kepala Kantor bertugas untuk mengatur, mengimplementasikan, dan memastikan kelangsungan kebijakan yang mendukung lingkungan kerja. Artinya, peran Kepala Kantor dimanifestasikan dalam otonomi dan tanggung jawabnya dengan memberikan arahan, membentuk budaya kerja yang positif, serta menyediakan sumber daya yang memenuhi kebutuhan karyawan. Kepala Kantor memiliki otonomi dan tanggung jawab untuk mengontrol lingkungan kerja juga melibatkan identifikasi masalah maupun kesempatan, serta melakukan tindakan dalam mengatasinya. Hal ini ditunjang pendapat Moningka *et al.* (2021), manajemen organisasi memiliki kemampuan dalam mengontrol lingkungan kerja dengan tujuan untuk meningkatkan manfaat dan produktivitas, serta meminimalisir perputaran dan absensi yang berdampak buruk bagi organisasi.

#### 3. Jenis-jenis Lingkungan Kerja

Secara pengelompokan, jenis-jenis lingkungan kerja dalam konstelasi retensi karyawan di Human Initiative berupa lingkungan fisik dan nonfisik. Hal ini selaras dengan pendapat Norianggono jika secara garis besar lingkungan kerja terdiri dari lingkungan fisik dan nonfisik (Putra & Jakaria, 2020). Berikut ini merupakan penjelasan lingkungan kerja fisik dan nonfisik yang diimplementasikan oleh Human Initiative, antara lain:

##### a. Lingkungan Fisik

Implementasi lingkungan fisik di Human Initiative dirancang dengan fokus pada kondisi yang sehat, aman, dan nyaman. Lingkungan fisik berfokus pada kondisi yang sehat dimanifestasikan melalui larangan merokok di dalam ruang kerja yang mencerminkan upaya menjaga udara bersih dan kelembaban yang optimal sebagai perlindungan kesehatan pernapasan. Begitu pula, berdasarkan hasil observasi bahwa lingkungan fisik berfokus pada kondisi yang sehat dimanifestasikan berupa pencahayaan yang cukup untuk mencegah gangguan ketegangan mata dan karyawan dapat melaksanakan tugasnya tanpa ada hambatan visual. Hal ini tergolong masuk ke dalam lingkungan kerja perantara yang merupakan bagian dari lingkungan fisik.

Di sisi lain, lingkungan fisik berfokus pada kondisi yang aman tercermin melalui terbentuknya peraturan yang bertujuan untuk melindungi hak-hak dan rasa aman bagi karyawan, seperti kebijakan perlindungan dari eksploitasi dan pelecehan seksual yang ditetapkan untuk mencegah terjadinya tindakan kejahatan. Sedangkan hasil observasi bahwa lingkungan fisik berfokus pada kondisi yang nyaman dimanifestasikan dengan tersedianya fasilitas yang memadai, seperti meja, kursi, komputer atau laptop, printer, alat tulis dan perabotan kantor, perangkat komunikasi, ruang pertemuan, maupun ruang istirahat.

#### b. Lingkungan Nonfisik

Implementasi lingkungan nonfisik di Human Initiative dirancang dengan fokus pada kondisi yang sehat dan nyaman. Lingkungan nonfisik berfokus pada kondisi yang sehat dimanifestasikan melalui kegiatan olahraga bersama. Partisipasi dalam kegiatan olahraga bersama menghasilkan momentum bagi setiap karyawan untuk berinteraksi di luar pekerjaan formal. Kegiatan olahraga bersama menjadi ajang menguatkan hubungan, sehingga karyawan berkesempatan saling mengenal dan memupuk rasa kebersamaan. Sementara itu, berdasarkan hasil observasi bahwa lingkungan nonfisik berfokus pada kondisi yang nyaman tercermin melalui pengaturan ruang kerja dalam membentuk suasana yang mendukung interaksi antarkaryawan. Selain menciptakan ruang fisik, pengaturan ruang kerja menghasilkan ruang sosial untuk mewadahi pertukaran ide, menumbuhkan kolaborasi, dan membangun keakraban.

Pada intinya, analisis tentang ulasan di atas selaras dengan pendapat Jan (2020) yang berarti lingkungan nonfisik adalah semua keadaan yang terjadi berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan pimpinan, sesama rekan kerja, maupun dengan bawahan. Terlepas masing-masing penjelasan lingkungan fisik maupun nonfisik, keduanya bersinergi dan merepresentasikan makna dari lingkungan kerja itu sendiri. Sebagaimana Budiasa (2021) mengemukakan bahwa lingkungan kerja adalah salah satu faktor yang dipertimbangkan karyawan dalam bekerja. Karyawan akan mampu melaksanakan pekerjaannya dengan baik jika ditunjang kondisi lingkungan kerja yang sehat, aman, dan nyaman. Persoalan menciptakan lingkungan kerja yang memenuhi standar kesehatan, keamanan, dan kenyamanan memuat signifikansi bagi Human Initiative. Alasan mendasar menciptakan lingkungan kerja yang memenuhi standar tersebut erat kaitannya dengan karyawan agar merasa diperhatikan dan dihargai, sehingga menghasilkan kecenderungan untuk bertahan di Human Initiative.

#### 4. Evaluasi

Implementasi lingkungan kerja di Human Initiative dievaluasi secara berkala layaknya rancangan pekerjaan. Evaluasi terkait dengan implementasi lingkungan kerja digunakan untuk memastikan kualitas dan mendukung kelangsungan Human Initiative. Merujuk pada lingkungan fisik maupun nonfisik, evaluasi dilakukan setiap bulan untuk mengukur kriteria yang terpenuhi di lingkungan kerja Human Initiative. Fokus lingkungan fisik, evaluasi berpedoman pada kantor pusat Human Initiative yang mendeskripsikan parameter kondisi lingkungan kerja yang relevan. Sedangkan fokus lingkungan nonfisik, evaluasi ditujukan pada dinamika hubungan karyawan yang berpotensi menimbulkan konflik. Upaya mengidentifikasi potensi konflik sebagai langkah mengantisipasi situasi yang merugikan. Mekanismenya dilakukan melalui pemanggilan dan pemberian teguran. Kendati demikian, Human Initiative menyikapi tantangan internal dengan menetapkan batasan dan norma perilaku untuk menjaga keharmonisan di lingkungan kerja.

Bersamaan dengan beberapa hal di atas, Human Initiative menyadari jika menjaga karyawan diarahkan untuk mencapai tujuan retensi. Berdasarkan evaluasi dalam implementasi lingkungan kerja di Human Initiative menghasilkan dampak positif. Selain menyangkut jenis-jenis lingkungan

kerja, praktik manajemen yang adil diberlakukan untuk meningkatkan produktivitas karyawan. Artinya, lingkungan kerja yang diimplementasikan oleh Human Initiative memberikan kesempatan yang luas bagi pengembangan karyawan, baik segi pemikiran maupun keterampilan. Pemberian kesempatan untuk belajar dan berkembang di berbagai bidang menciptakan lingkungan kerja yang membuat karyawan termotivasi serta merasa dihargai. Dampak positif yang diperoleh dari pemberian kesempatan tersebut berupa peningkatan keterampilan yang memiliki kontribusi pada kinerja dan menghasilkan kepuasan karyawan. Pada akhirnya, implementasi lingkungan kerja di Human Initiative menstimulasi pengembangan diri untuk menuntun ke arah profesional dan bertujuan mempertahankan karyawan dalam jangka panjang.

## KESIMPULAN

Implementasi rancangan pekerjaan di Human Initiative Provinsi Jawa Timur dilandasi dengan langkah strategis kebijakan yang mencakup rencana kerja dan program kerja untuk menentukan arah tujuan. Implementasi rancangan pekerjaan melibatkan peran dari beberapa pihak sebagai pelaksananya. Kemudian, langkah aklimatisasi rancangan pekerjaan diimplementasikan untuk adaptasi terkait dengan dinamika lingkungan kerja, baik meliputi model karakteristik pekerjaan maupun teknik rancang ulang yang mencerminkan responsibilitas Human Initiative Provinsi Jawa Timur dalam menghadapi tantangan. Dengan demikian, evaluasi berkala juga dilakukan sebagai bentuk komitmen dari Human Initiative Provinsi Jawa Timur dalam konstelasi retensi karyawan.

Persoalan retensi karyawan di Human Initiative Provinsi Jawa Timur tidak hanya mengaksentuasikan pada implementasi rancangan pekerjaan, tetapi melibatkan lingkungan kerja. Lingkungan kerja diimplementasikan dengan langkah strategis yang meliputi kebijakan, pelaksana, jenis-jenis lingkungan kerja, dan evaluasi. Kebijakan implementasi lingkungan kerja didasarkan pada nilai-nilai organisasi yang melandasi untuk melaksanakan aktivitas pekerjaan. Pimpinan yang dalam hal ini adalah Kepala Kantor memiliki otonomi dan tanggung jawab menciptakan maupun menjaga kondisi lingkungan kerja yang positif. Dengan kata lain, jenis lingkungan fisik maupun nonfisik perlu diperhatikan dan mengarah pada kondisi kesehatan, keamanan, serta kenyamanan. Evaluasi berkala juga dilakukan untuk memastikan bahwa implementasi lingkungan kerja memberikan dampak yang mendukung dalam konstelasi retensi karyawan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, Sohel & Roger G. Schroeder. 2003. *The Impact of Human Resource Management Practices on Operational Performance: Recognizing Country and Industry Differences*. Journal of Operations Management. 21(1): 19-43. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(02\)00056-6](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(02)00056-6)
- Azri, Rifqi Naufal. 2022. *Work Load Analysis untuk Melakukan Job Redesign pada Karyawan PT. X*. Jurnal Pendidikan dan Konseling. 4(4): 4715-4717. <https://doi.org/10.31004/jpdk.v4i4.6211>
- Budiasa, I Komang. 2021. *Beban Kerja dan Kinerja Sumber Daya Manusia*. Banyumas: CV. Pena Persada.
- Bukit, Benjamin, Tasman Masula, & Abdul Rahmat. 2017. *Pengembangan Sumber Daya Manusia – Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi*. Yogyakarta: Zahir Publishing.
- Gibson et al. 2012. *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. Fourteenth Edition. New York: McGraw-Hill.
- Ishak, Riani Prihatini & Yuda Pratama. 2021. *Pengaruh Lingkungan dan Kepuasan Kerja terhadap Retensi Karyawan di First Love Patisserie Jakarta*. Jurnal Ilmiah Pariwisata. 26(1): 10-22. <https://doi.org/10.30647/jip.v26i1.1422>
- Jan, Radlyah Hasan. 2020. *Pengaruh Kerja di PTKIN (Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri)*. Yogyakarta: CV. Istana Agency.
- Mathis, Robert L. & John H. Jackson, 2006. *Human Resource Management*. Edisi 10. Terjemahan. Jakarta: Salemba Empat.
- Moningka, Clara et al. 2021. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: Dd Publishing.

- Nasir *et al.* 2020. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengadaan dan Retensi SDM di Perguruan Tinggi Swasta (Teori dan Praktek)*. Bandung: Alfabeta.
- Nitisemito, Alex Soemadji. 2020. *Manajemen Personalialia (Manajemen Sumber Daya Manusia)*. Cetakan Keempat. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Pongtiku, Arry *et al.* Tanpa Tahun. *Metode Penelitian Kualitatif Saja*. Tanpa Kota: Nulisbuku.com.
- Putra, Boy Isma & Ribangun Bamban Jakaria. 2020. *Buku Ajar Analisa dan Perancangan Sistem Kerja*. Sidoarjo: UMSIDA Press.
- Robbins, Stephen P. & Mary Coulter. 2018. *Management*. 14E. Pearson Education.
- Robbins, Stephen P. & Timothy A. Judge. 2017. *Perilaku Organisasi*. Cetakan Kelima. Edisi 16. Terjemahan. Jakarta: Salemba Empat.
- Soenanta, Andy, Maruf Akbar, & Rd. Tuty Sariwulan. 2021. *Effect of Job Design and Organizational Commitment to Employee Retention in a Lighting Company*. *Linguistics and Culture Review*. 5(S3): 1161-1171. <https://doi.org/10.21744/lingcure.v5nS3.1834>
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Supriyadi, Eko *et al.* 2021. *Faktor yang Mempengaruhi Retensi Karyawan Milenial pada saat Pandemi Covid-19: Kasus pada Sebuah Perusahaan BUMN di Indonesia*. *Journal of Business and Banking*. 11(1): 49-71. <https://doi.org/10.14414/jbb.v11i1.2572>
- Tsauri, Sofyan. 2014. *Manajemen Kinerja (Performance Manajemen)*. Jember: STAIN Jember Press.
- Wijaya, Candra. 2017. *Perilaku Organisasi*. Medan: Lembaga Peduli Pengembangan Pendidikan Indonesia.
- Zainal, Veithzal Rivai *et al.* 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan – dari Teori ke Praktik*. Cetakan Kedelapan. Edisi 3. Depok: Rajawali Pers.