

BAB I

PENDAHULUAN

1. Latar Belakang

Perubahan globalisasi yang dinamis dan meningkatnya persaingan bisnis menciptakan tantangan sekaligus peluang bagi perusahaan. Perkembangan globalisasi ditandai oleh kemajuan teknologi, keterbukaan pasar, dan peningkatan interkoneksi ekonomi antarnegara, yang mempercepat aliran barang, jasa, modal, dan tenaga kerja. Salah satu dampak utama globalisasi adalah persaingan bisnis yang semakin ketat, di mana perusahaan tidak hanya bersaing di tingkat lokal, tetapi juga di pasar internasional. Hal ini mendorong perlunya inovasi berkelanjutan, efisiensi operasional, dan strategi bisnis yang adaptif agar tetap kompetitif.

Tidak hanya strategis bisnis yang harus adaptif tetapi strategi dalam pengelolaan sumber daya manusia dalam hal ini adalah karyawan, bagaimana perusahaan memiliki strategi yang berkelanjutan dalam memperlakukan karyawan. Sumber daya manusia telah memegang peranan kunci di tengah tantangan globalisasi yang menjadi fokus utama perusahaan untuk memenangkan persaingan serta memiliki keunggulan kompetitif dibandingkan para kompetitor. Seperti yang dikemukakan oleh Gary Dessler (2015) dalam bukunya yang berjudul *Human Resource Management* yang menekankan bahwa globalisasi telah mengubah



manajemen SDM dengan meningkatkan persaingan tenaga kerja, menuntut inovasi baru, dan mempercepat digitalisasi dalam proses bisnis, dan menekankan pentingnya manajemen SDM yang fleksibel dan strategi pelatihan

yang berkelanjutan untuk menghadapi perubahan ini. Oleh karena itu, strategi yang komprehensif diperlukan, seperti peningkatan daya saing melalui pengelolaan sumber daya manusia yang efektif. Dengan memahami dinamika globalisasi dan persaingan bisnis yang ketat, perusahaan dapat lebih siap menghadapi tantangan serta memanfaatkan peluang untuk terus berkembang di era yang penuh ketidakpastian.

Di era yang penuh ketidakpastian ini, globalisasi bukan hanya satu-satunya tantangan bagi perusahaan. Banyak perusahaan menghadapi tantangan dalam mempertahankan karyawan yang berkinerja tinggi. Tingkat turnover yang tinggi, rendahnya keterlibatan karyawan, serta ketidakpastian terhadap pengembangan karier menjadi faktor yang dapat menghambat produktivitas dan loyalitas karyawan. Pengelolaan *employee life cycle* yang kurang optimal dapat berdampak pada rendahnya retensi karyawan dan peningkatan biaya operasional akibat perekrutan yang berulang.

Dalam menyikapi perubahan globalisasi yang dinamis dan persaingan bisnis yang semakin ketat, perusahaan dihadapkan pada tantangan untuk memaksimalkan kinerja dan produktivitas karyawan. Karyawan atau sumber daya manusia adalah elemen paling penting memegang peranan kunci dalam perusahaan, hal ini dipertegas oleh pendapat Gary Dessler (2015) yang menyatakan bahwa sumber daya manusia adalah aset utama perusahaan yang menentukan keunggulan kompetitif. Perusahaan yang memiliki tenaga kerja terampil dan termotivasi akan



gul dalam inovasi dan efisiensi operasional. Dengan sumber daya manusia an bisa berjalan tetapi untuk mencapai target perusahaan diperlukan

stimulus terhadap sumber daya manusia untuk terus menunjukkan performa terbaik sehingga target perusahaan dapat tercapai.

Dalam mengejar keunggulan kompetitif, perusahaan wajib merumuskan suatu kebijakan strategis yang berkelanjutan dalam melakukan pengelolaan sumber daya manusia, menjadikannya sesuatu yang mandatori untuk segera dilaksanakan. Banyak hal yang dapat dilakukan perusahaan dalam menstimulus sumber daya manusianya dalam hal ini adalah karyawan, salah satunya dengan melakukan pengelolaan *employee life cycle*. *Employee life cycle* atau siklus hidup karyawan adalah konsep yang menggambarkan perjalanan seorang karyawan dari awal hingga memasuki masa pensiun dengan organisasi atau perusahaan tempat dia bekerja. Suatu konsep dimana perusahaan harus telah memikirkan siklus hidup karyawan mulai dari saat perekrutan hingga saat karyawan tersebut akan pensiun. Seperti yang disampaikan oleh Taylor (2018) yang mengatakan *employee life cycle* adalah sebuah kerangka kerja yang terdiri dari tahapan-tahapan sistematis yang dirancang untuk memastikan bahwa organisasi dapat menarik, mengembangkan, dan mempertahankan talenta terbaik. Setiap tahap dalam siklus kehidupan karyawan ini memainkan peran yang sangat penting dalam menciptakan pengalaman karyawan yang positif dan produktif.

Perusahaan yang melakukan pengelolaan *employee life cycle* dengan benar akan membantu organisasi untuk melakukan perencanaan dan pengelolaan terhadap sumber daya manusia yang lebih efektif. Dengan memperhatikan setiap

ya, organisasi dapat meningkatkan retensi karyawan, memaksimalkan vitalitas, dan menciptakan lingkungan kerja yang positif. Implementasi dari



baiknya pengelolaan *employee life cycle* akan meningkatkan produktivitas perusahaan, sementara karyawan akan mendapatkan pengalaman kerja yang lebih positif dan peluang pengembangan diri.

Pengimplementasian dari pengelolaan *employee life cycle* yang baik akan menghasilkan pengalaman yang positif, hal ini dibuktikan dengan kesimpulan dari studi literatur yang dibuat oleh model *employee life cycle* (ELC) berlandaskan pada konsep bahwa perusahaan perlu merancang pengalaman karyawan dengan cermat, sebagaimana mereka merancang pengalaman bagi pelanggan. Dengan menciptakan pengalaman kerja yang lebih baik, organisasi dapat membentuk tim yang lebih termotivasi dan berprestasi tinggi. Dengan pengimplementasian tersebut akan membuat perusahaan seperti PT. INKA Multi Solusi bisa meningkatkan produktivitasnya dan menciptakan pengalaman positif bagi karyawannya.

PT INKA Multi Solusi sebagai bagian dari PT INKA (Persero) berperan penting dalam industri manufaktur dan jasa perkeretaapian. Perusahaan ini memiliki tantangan dalam mengelola sumber daya manusia, terutama dalam memastikan bahwa setiap tahap dalam siklus hidup karyawan dapat diimplementasikan secara optimal. Tantangan yang sering dihadapi antara lain efektivitas proses rekrutmen, program orientasi yang belum maksimal, pengembangan karier yang terbatas, serta strategi retensi karyawan yang masih perlu ditingkatkan.

Di PT INKA Multi Solusi, tantangan dalam pengelolaan *employee life cycle*



terlihat seiring dengan dinamika perubahan di dunia kerja. Salah satu yang menonjol adalah terjadinya penurunan tingkat keterlibatan

karyawan dan kepuasan kerja. Hasil survey internal yang dilakukan oleh PT. INKA Multi Solusi dapat dilihat pada tabel berikut;

Tabel 1.1 Survey Tahunan Perusahaan terkait keterlibatan kerja, dan kepuasan kerja

No	Aspek Survei	Tahun		Kategori Survey		Kesimpulan
		2021	2022	2021	2022	
1.	Keterlibatan Kerja	3.33	3.18	Sangat Tinggi	Tinggi	Ada Penurunan
2.	Kepuasan Kerja	3.23	3.12	Tinggi	Tinggi	Ada Penurunan

Tabel di atas menunjukkan terjadinya penurunan, hal ini bisa disebabkan oleh berbagai faktor, seperti ketidakpastian dalam bekerja, program pelatihan dan pengembangan, serta kurangnya program pengembangan karier sehingga keterlibatan kerja dan kepuasan kerja menurun.

Pengelolaan *employee life cycle* yang baik dapat membantu PT. INKA Multi Solusi dalam meningkatkan keterlibatan kerja, kepuasan kerja, serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan inovatif. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk merumuskan strategi yang berkelanjutan dalam pengelolaan *employee life cycle* di PT INKA Multi Solusi. Selain itu, penelitian ini juga akan memberikan rekomendasi tindakan strategis disetiap tahap *employee life cycle*.

Dengan memahami dan mengoptimalkan pengelolaan Employee Life Cycle, PT INKA Multi Solusi diharapkan dapat menciptakan sistem manajemen SDM yang lebih terstruktur, meningkatkan daya saing perusahaan, serta memperkuat hubungan antara perusahaan dan karyawan secara jangka panjang.



Masalah

alam lingkungan bisnis yang semakin kompetitif, pengelolaan *employee* (ELC) menjadi faktor kunci dalam meningkatkan keterlibatan, loyalitas,

dan produktivitas karyawan. PT INKA Multi Solusi sebagai perusahaan yang terus berkembang menghadapi berbagai tantangan dalam mengelola siklus kehidupan karyawan, mulai dari proses rekrutmen hingga saat karyawan keluar dari perusahaan.

Salah satu tantangan utama yang dihadapi adalah tingkat turnover karyawan yang cukup tinggi, yang dapat mengindikasikan kurangnya efektivitas dalam proses retensi dan pengembangan karyawan. Selain itu, proses rekrutmen dan onboarding yang belum terstruktur dengan baik dapat menyebabkan kesulitan dalam adaptasi karyawan baru, sehingga berdampak pada produktivitas awal mereka. Disisi lain, minimnya program pengembangan dan pelatihan karyawan juga menjadi perhatian, karena tanpa adanya strategi yang jelas dalam meningkatkan keterampilan, karyawan cenderung kehilangan motivasi dan merasa kurang terlibat dalam organisasi. Serta minimnya program pengembangan karir akan berdampak pada kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan fenomena tersebut, diperlukan optimalisasi dalam pengelolaan employee life cycle agar setiap tahap perjalanan karyawan dalam perusahaan dapat berjalan lebih efektif.

Melalui penelitian ini, diharapkan dapat ditemukan solusi yang tepat untuk mengoptimalkan pengelolaan employee life cycle sehingga dapat meningkatkan keterlibatan, serta kinerja karyawan secara keseluruhan.

3. Tujuan Penelitian



elitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi pengelolaan employee life PT INKA Multi Solusi, serta merumuskan strategi optimalisasi yang utan disetiap tahapan yang dapat diterapkan. Dengan memahami

permasalahan yang ada, penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi yang efektif untuk meningkatkan keterlibatan, kepuasan dan kinerja karyawan secara keseluruhan, sehingga mendukung pertumbuhan dan keberlanjutan perusahaan, serta menciptakan pengalaman positif disetiap tahapan siklus hidup karyawan.

4. Keterbatasan

Penelitian ini dibatasi oleh Keterbatasan akses ke data internal perusahaan atau kerahasiaan informasi dapat membatasi analisis. Kualitas dan akurasi data yang tersedia bisa mempengaruhi hasil penelitian. Data yang tidak lengkap atau tidak konsisten dapat menimbulkan bias.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

1. Landasan Teori Employee Life Cycle

1.1. Pengertian Employee Life Cycle

Employee Life Cycle (ELC) atau siklus hidup karyawan adalah sebuah kerangka kerja yang menggambarkan setiap tahap dalam hubungan antara karyawan dan organisasi, dimulai dari saat perekrutan hingga masa mereka meninggalkan perusahaan. ELC membantu organisasi mengelola interaksi mereka dengan karyawan untuk menciptakan pengalaman kerja yang optimal sekaligus mendukung tujuan strategis organisasi. Menurut Taylor (2018), Employee Life Cycle (ELC) adalah sebuah kerangka kerja yang terdiri dari tahapan-tahapan sistematis yang dirancang untuk memastikan bahwa organisasi dapat menarik, mengembangkan, dan mempertahankan talenta terbaik. Setiap tahap dalam siklus kehidupan karyawan ini memainkan peran yang sangat penting dalam menciptakan pengalaman karyawan yang positif dan produktif. Dengan merancang tahapan ini secara strategis, organisasi dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dan meminimalkan risiko turnover. Hal ini sangat penting, mengingat biaya dan kerugian yang ditimbulkan dari kehilangan karyawan yang berpengalaman, serta dampak negatif pada moral tim yang tersisa.



Pada tahap rekrutmen, tidak hanya fokus pada pencarian kandidat yang memenuhi persyaratan teknis, tetapi juga mencari kesesuaian antara kandidat dan organisasi. Hal ini memastikan bahwa karyawan yang direkrut dapat

beradaptasi dengan mudah dan merasa nyaman di lingkungan kerja mereka, yang selanjutnya akan meningkatkan kinerja mereka. Setelah rekrutmen, proses onboarding berfungsi untuk memperkenalkan karyawan kepada budaya organisasi dan membantu mereka memahami harapan-harapan perusahaan. Program onboarding yang baik akan mempercepat proses adaptasi, memungkinkan karyawan untuk segera menjadi produktif dan terlibat.

Kahn (1990) menjelaskan lebih lanjut bahwa manajemen setiap tahap dalam ELC memiliki peran yang sangat penting dalam menciptakan keterlibatan emosional dan psikologis karyawan. Keterlibatan ini, yang dikenal dengan istilah *work engagement*, adalah kondisi di mana karyawan merasa antusias, energik, dan terfokus pada pekerjaan mereka. Ketika karyawan merasa terlibat secara emosional dan psikologis dalam pekerjaan mereka, mereka cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik, lebih inovatif, dan lebih setia terhadap perusahaan. Ini sejalan dengan pandangan *Job Demands-Resources Model* yang dikemukakan oleh Schaufeli dan Bakker (2004), yang menyatakan bahwa pengelolaan yang baik terhadap sumber daya pekerjaan (job resources) akan membantu karyawan mengatasi tuntutan pekerjaan (job demands) dan menjaga tingkat keterlibatan mereka tetap tinggi.

Di tahap pengembangan (development), organisasi berfokus pada peningkatan keterampilan dan kemampuan karyawan melalui berbagai program pelatihan dan pengembangan. Ini tidak hanya menguntungkan organisasi dengan

atkan kompetensi karyawan, tetapi juga menunjukkan kepada karyawan mereka dihargai dan diberikan kesempatan untuk berkembang. Retensi



(retention) selanjutnya sangat bergantung pada bagaimana perusahaan memperlakukan karyawan setelah mereka beradaptasi dan berkembang. Kebijakan yang mendukung keseimbangan kehidupan kerja, pengakuan atas prestasi, dan pemberian peluang untuk pertumbuhan karir adalah kunci untuk mempertahankan karyawan berbakat dalam jangka panjang. Sementara itu, tahap offboarding juga memegang peranan penting. Karyawan yang meninggalkan organisasi harus diperlakukan dengan hormat dan diberi kesempatan untuk memberikan umpan balik melalui exit interview. Hal ini tidak hanya penting untuk menjaga hubungan yang baik dengan mantan karyawan, tetapi juga memberikan wawasan berharga tentang area yang perlu diperbaiki dalam kebijakan dan proses yang ada.

Secara keseluruhan, ELC adalah pendekatan strategis yang sangat penting untuk meningkatkan produktivitas, keterlibatan, dan loyalitas karyawan, yang pada akhirnya akan berdampak positif pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Keterlibatan emosional dan psikologis karyawan, sebagaimana dijelaskan oleh Kahn (1990), adalah faktor penentu utama dalam kesuksesan organisasi, dan pengelolaan ELC yang baik dapat menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif.

Keterlibatan kerja atau *work engagement* adalah fenomena psikologis yang melibatkan tiga dimensi utama: *vigor* (semangat), *dedication* (pengabdian), dan *absorption* (keterlibatan penuh) dalam pekerjaan mereka (Schaufeli & Bakker, 2004). Menurut teori ini, pengelolaan yang baik terhadap faktor-faktor seperti



an kerja, hubungan interpersonal, pengakuan, dan kesempatan angan dapat memperkuat ketiga dimensi tersebut dan menciptakan

keterlibatan yang lebih dalam. Misalnya, pada tahap pengembangan dalam ELC, jika organisasi memberikan peluang bagi karyawan untuk belajar dan berkembang, ini tidak hanya akan meningkatkan keterampilan mereka tetapi juga meningkatkan rasa pencapaian dan keterlibatan mereka.

Lebih jauh lagi, konsep keterlibatan ini juga terkait erat dengan *Job Demands-Resources Model* (JD-R Model) yang dikemukakan oleh Schaufeli dan Bakker (2004). Model ini menyatakan bahwa keseimbangan antara tuntutan pekerjaan yang dimiliki karyawan dan sumber daya yang tersedia untuk menghadapinya sangat penting untuk menciptakan keterlibatan. Ketika karyawan merasa bahwa mereka memiliki sumber daya yang cukup, baik itu dalam bentuk dukungan sosial, peluang pengembangan, atau otonomi dalam pekerjaan, mereka akan merasa lebih terlibat dan lebih mampu menghadapi tantangan yang muncul. Kahn (1990) juga menekankan bahwa keterlibatan emosional dan psikologis karyawan bukan hanya dipengaruhi oleh kondisi internal organisasi, tetapi juga oleh faktor eksternal seperti keseimbangan kerja-hidup dan dukungan keluarga. Oleh karena itu, pengelolaan ELC yang sukses memerlukan pendekatan holistik yang mempertimbangkan berbagai faktor yang memengaruhi karyawan, baik di dalam maupun di luar tempat kerja. Misalnya, organisasi yang mendukung kesejahteraan mental dan fisik karyawan dengan menyediakan fasilitas kesehatan, fleksibilitas kerja, dan keseimbangan kehidupan pribadi akan meningkatkan keterlibatan dan komitmen karyawan terhadap perusahaan.



alam konteks ini, tahap retensi dalam ELC sangat penting, karena jika i dapat menjaga keterlibatan karyawan dengan cara yang positif, mereka

akan lebih cenderung untuk tetap bertahan dalam perusahaan. Retensi yang tinggi juga menciptakan lingkungan yang lebih stabil dan mengurangi biaya yang terkait dengan turnover karyawan, seperti biaya rekrutmen dan pelatihan. Keterlibatan yang baik tidak hanya mengurangi kemungkinan turnover, tetapi juga meningkatkan produktivitas dan inovasi karyawan, yang secara langsung berdampak pada keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan jangka panjang.

Secara keseluruhan, pengelolaan ELC yang efektif dan fokus pada keterlibatan emosional dan psikologis karyawan dapat membawa dampak positif yang signifikan terhadap kinerja individu maupun organisasi. Ketika karyawan merasa dihargai, didukung, dan terlibat dalam pekerjaan mereka, mereka akan bekerja dengan lebih baik, lebih produktif, dan lebih loyal, yang akhirnya meningkatkan daya saing dan keberlanjutan perusahaan. Taylor (2018) dan Kahn (1990) menunjukkan pentingnya pengelolaan Employee Life Cycle (ELC) dalam menciptakan keterlibatan emosional dan psikologis karyawan, yang pada gilirannya memengaruhi kinerja mereka. Taylor (2018) menggarisbawahi bahwa ELC adalah kerangka kerja yang sistematis yang mencakup tahapan mulai dari rekrutmen, onboarding, pengembangan, retensi, hingga offboarding, yang bertujuan untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan talenta terbaik. Dalam setiap tahap tersebut, organisasi memiliki kesempatan untuk memaksimalkan potensi dan produktivitas karyawan serta meminimalkan risiko turnover yang dapat berdampak buruk pada keberlanjutan bisnis.



Menurut Kahn (1990), keterlibatan emosional dan psikologis karyawan kerja sangat bergantung pada pengelolaan yang efektif terhadap setiap

tahap ELC. Karyawan yang merasa terlibat secara emosional dan psikologis cenderung memiliki kinerja yang lebih tinggi, tingkat kepuasan kerja yang lebih baik, dan lebih loyal terhadap perusahaan mereka. Keterlibatan ini dapat dicapai melalui pengelolaan lingkungan kerja yang mendukung, hubungan interpersonal yang positif, serta kesempatan untuk berkembang. Model *Job Demands-Resources* (JD-R) oleh Schaufeli dan Bakker (2004) juga menjelaskan bahwa keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya yang tersedia sangat penting dalam menjaga keterlibatan kerja yang tinggi. Secara keseluruhan, kedua teori ini menekankan bahwa pengelolaan ELC yang efektif, yang mempertimbangkan kebutuhan emosional dan psikologis karyawan, dapat meningkatkan keterlibatan kerja mereka, yang berujung pada peningkatan kinerja, produktivitas, dan loyalitas. Organisasi yang dapat mengelola setiap tahap ELC dengan baik akan menciptakan lingkungan yang mendukung karyawan untuk berkembang dan berkontribusi secara maksimal, serta menciptakan daya saing dan keberlanjutan jangka panjang bagi perusahaan.

1.2. Definisi Employee Life Cycle dalam Organisasi dan Tahapannya

Di bawah ini menunjukkan tabel ini menyajikan definisi dan tahapan Employee Life Cycle (ELC), yaitu serangkaian fase yang menggambarkan perjalanan seorang karyawan dalam suatu organisasi, mulai dari tahap perekrutan hingga keluar dari perusahaan. Employee Life Cycle merupakan konsep dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) yang membantu perusahaan memahami, mengelola, dan mengoptimalkan pengalaman karyawan di setiap tahapannya.



Tabel 2.1 Defenisi Employee Life cycle

Penulis	Defenisi	Tahapan
Tabassum & Sahni, 2017	Metode yang dijalani oleh karyawan sejak mereka masuk ke suatu perusahaan hingga mereka keluar”, 2017, hal. 5445	1. Recruitment and Selection; 2. Employee Contract; 3. Personal Development Program; 4. Annual Compensation; 5. Termination of Employment
Shyam & Ramachandra Gowda, 2015	Suatu konsep dalam manajemen sumber daya manusia yang menggambarkan tahapan-tahapan waktu seorang karyawan dengan perusahaan tertentu dan peran yang dimainkan oleh departemen sumber daya manusia pada setiap tahapan, 2015, hlm. 21	1. Introduction; 2. Development; 3. Promotion; 4. Mid-Career Crisis/Retirement
Lavelle, 2007	Penggabungan proposisi nilai ketenagakerjaan dan hubungan ketenagakerjaan yang sesuai menciptakan siklus ketenagakerjaan, sebuah model serbaguna yang mampu memainkan beberapa peran kunci dalam proses perencanaan tenaga kerja”, 2007, hal. 377	1. Joining; 2. Committing; 3. Contributing and Growing; 4. Choosing; 5. Plateauing; 6. Passing on; 7. Wisdom
Thompsen, 2010	sebuah model praktis yang mencakup berbagai pertimbangan strategis dan taktis yang diperlukan untuk lebih sepenuhnya mengatasi masalah bisnis inti dan efeknya pada ketiga elemen menuju kesuksesan perusahaan: pelanggan, organisasi, dan karyawan mereka (atau apa yang kami sebut Triple Win), 2010, hal. 15	1. Emergence of new need/or a new business strategy; 2. Definition of Human Capital Plan; 3. Recruitment and selection; 4. Employee On-Boarding and Orientation; 5. Development of Ongoing Capabilities or Career Growth; 6. Employee Departure



Saltmarsh, 2017	Siklus ketenagakerjaan melibatkan tahapan-tahapan yang dilalui karyawan dan peran SDM atau dukungan serupa yang diambil selama tahapan-tahapan tersebut”, 2007, hal. 8	1. Recruitment; 2. Education; 3. Motivation; 4. Evaluation; 5. Celebration
Rouse, 2019	Model SDM yang mengidentifikasi berbagai tahap yang dilalui pekerja dalam suatu organisasi dan peran SDM dalam mengoptimalkan kemajuan tersebut”, 2019	1. Recruit; 2. Onboard; 3. Develop; 4. Retain; 5. Off-board
Burke, 2019	Sebuah cara untuk memvisualisasikan karyawan dan bagaimana mereka terlibat dengan organisasi”, 2019	1. Attraction; 2. Recruitment; 3. Onboarding; 4. Development; 5. Retention; 6. Separation
Leung, 2018	Perkembangan alami dari fase-fase dalam cara seorang karyawan berinteraksi dengan organisasi Anda”, 2018	1. Attraction; 2. Recruitment; 3. Onboarding; 4. Development; 5. Retention; 6. Separation
Gutierrez, 2017	Proses berkelanjutan yang dimulai dan diakhiri dengan karyawan yang kompeten di organisasi Anda”, 2017	1. Outreach & Pre-Employment; 2. Recruitment; 3. On-Boarding; 4. Performance Management; 5. Training & Development; 6. Off-boarding
Lowenstein, 2017	Model berbasis SDM yang mengidentifikasi tahapan dalam karir karyawan untuk membantu memandu manajemen mereka dan mengoptimalkan proses terkait”, 2017	1. Recruitment; 2. Onboarding; 3. Career Planning; 4. Career Development; 5. Termination
2017	Suatu metode untuk memvisualisasikan bagaimana karyawan terlibat dengan organisasi	1. Recruitment; 2. Onboarding; 3. Development;



	tempat mereka menjadi bagiannya, 2017	4. Retention; 5. Exit or Separation
--	---------------------------------------	--

Meskipun definisi dan tahapan yang diberikan oleh masing-masing penulis berbeda, tujuan akhirnya tetap sama, yaitu menggambarkan bagaimana perjalanan karyawan dalam organisasi dari mulai masuk, berkembang, hingga akhirnya keluar dari perusahaan. Perbedaan ini lebih disebabkan oleh fokus masing-masing penulis, seperti ada yang lebih menekankan strategi bisnis (*Thompson, 2010*), pengembangan keterlibatan karyawan (*Burke, 2019*), atau peran SDM dalam mengoptimalkan kemampuan pekerja (*Rouse, 2019*).

1.3. Tahapan Employee Life Cycle

Tahapan Employee Life Cycle (ELC) adalah serangkaian fase yang menggambarkan perjalanan hubungan seorang karyawan dengan organisasi. Setiap tahapan dalam siklus ini memberikan peluang bagi perusahaan untuk menciptakan pengalaman kerja yang positif dan mendukung produktivitas serta loyalitas karyawan. Berikut adalah tahapan utama dalam Employee Life Cycle:

1.3.1. Rekrutmen

Rekrutmen adalah proses penting dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk menarik dan memilih individu yang memenuhi syarat guna mengisi posisi kosong dalam organisasi. Proses ini mencakup berbagai langkah, mulai dari identifikasi kebutuhan tenaga kerja, pencarian kandidat potensial, hingga

1 individu yang dianggap paling sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Werther dan Davis (1996), rekrutmen merupakan langkah awal dalam



pengelolaan sumber daya manusia untuk menciptakan kumpulan kandidat yang berkualitas. Flippo (1984) menegaskan bahwa tujuan utama rekrutmen adalah menarik kandidat yang memenuhi kualifikasi untuk mendukung kebutuhan organisasi.

Teori *Employer Branding* (Backhaus & Tikoo, 2004) menjelaskan bahwa citra perusahaan sangat memengaruhi kemampuan untuk menarik kandidat berbakat. Perusahaan yang memiliki reputasi sebagai tempat kerja yang baik cenderung lebih mudah mendapatkan talenta berkualitas, karena pelamar lebih tertarik pada organisasi yang dianggap memberikan peluang karier yang menjanjikan dan lingkungan kerja yang positif. Selain itu, teori *Person-Organization Fit* (Kristof, 1996) menekankan pentingnya keselarasan antara nilai-nilai individu dan organisasi. Kandidat yang merasa nilai-nilainya cocok dengan budaya perusahaan lebih cenderung untuk bergabung, merasa puas, dan bertahan lebih lama.

Rekrutmen dapat dilakukan melalui dua pendekatan utama, yaitu rekrutmen internal dan eksternal. Rekrutmen internal melibatkan promosi atau rotasi karyawan yang sudah ada, sedangkan rekrutmen eksternal mencakup penggunaan platform pencarian kerja, media sosial, acara karier, atau referensi dari karyawan lain. Menurut Dessler (2017), kombinasi kedua pendekatan ini dapat meningkatkan peluang perusahaan untuk menemukan kandidat terbaik.



amun, dalam proses rekrutmen terdapat beberapa tantangan, seperti
 tnya persaingan di pasar tenaga kerja, kebutuhan akan diversifikasi, dan
 as dalam seleksi. Oleh karena itu, perusahaan harus mengembangkan

strategi rekrutmen yang efektif, termasuk menggunakan wawancara berbasis kompetensi, tes psikometri, dan penguatan employer branding. Dengan demikian, rekrutmen tidak hanya berfungsi untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja, tetapi juga memastikan bahwa kandidat yang dipilih memiliki kesesuaian dengan visi, misi, dan nilai-nilai organisasi.

1.3.2. Onboarding

Onboarding adalah proses strategis yang dirancang untuk membantu karyawan baru menyesuaikan diri dengan budaya, struktur, dan harapan organisasi. Proses ini bertujuan untuk mempercepat adaptasi karyawan baru terhadap lingkungan kerja, memperkenalkan nilai-nilai organisasi, serta memastikan karyawan memahami tugas dan tanggung jawab mereka. Bauer (2010) mengemukakan tahapan dalam onboarding yang mencakup persiapan sebelum hari pertama kerja, orientasi awal, pelatihan teknis dan perilaku, penyusunan tujuan kerja, serta pemberian umpan balik dan dukungan berkelanjutan. Pendekatan ini penting untuk meningkatkan keterlibatan, kepuasan kerja, dan produktivitas karyawan, sekaligus mengurangi tingkat turnover.

Teori sosialisasi organisasi yang dikemukakan oleh Van Maanen dan Schein (1979) menjadi landasan dalam memahami pentingnya onboarding. Teori ini menekankan bahwa proses sosialisasi yang efektif memungkinkan karyawan baru untuk menginternalisasi nilai, norma, dan praktik organisasi, sehingga meningkatkan komitmen dan kepercayaan mereka terhadap organisasi. Selain itu,

dan strategi seperti mentoring, pelatihan terstruktur, dan orientasi terbukti membantu mempercepat penyesuaian peran dan integrasi sosial



karyawan baru. Studi lain yang dikemukakan oleh Kammeyer Mueller dan Wanberg (2003) menunjukkan bahwa karyawan yang melalui onboarding yang baik memiliki tingkat keterlibatan yang lebih tinggi dan lebih cepat mencapai produktivitas optimal.

1.3.3. Development

Tahap Development (Pengembangan) dalam Employee Life Cycle merupakan elemen penting yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan, kompetensi, dan potensi karyawan melalui berbagai program pelatihan, mentoring, serta peluang karier. Pengembangan ini bertujuan untuk memastikan karyawan tidak hanya berkembang secara profesional tetapi juga mampu memberikan kontribusi yang lebih besar kepada organisasi (Becker, 1993). Investasi dalam pelatihan, seperti yang dijelaskan oleh Human Capital Theory, menciptakan tenaga kerja yang lebih produktif dan inovatif, sehingga mendukung daya saing perusahaan dalam jangka panjang.

Selain itu, Self-Determination Theory yang dikemukakan oleh Ryan dan Deci (2000) menekankan bahwa motivasi intrinsik karyawan dapat ditingkatkan dengan memenuhi tiga kebutuhan dasar: kompetensi, otonomi, dan keterhubungan. Dengan memberikan peluang pengembangan seperti pelatihan berbasis kebutuhan atau proyek yang menantang, organisasi dapat mendorong karyawan untuk lebih terlibat secara emosional dalam pekerjaan mereka. Teori ini menunjukkan bahwa ketika karyawan merasa dihargai dan diberikan ruang untuk berkembang, mereka

g lebih termotivasi dan berkontribusi secara maksimal.



Strategi pengembangan seperti mentoring, coaching, pelatihan internal, serta penggunaan platform pembelajaran digital terbukti efektif dalam meningkatkan keterampilan karyawan. Pendekatan ini tidak hanya membantu karyawan memahami peran mereka dengan lebih baik tetapi juga menciptakan suasana kerja yang mendukung pertumbuhan pribadi. Selain itu, Expectancy Theory (Vroom, 1964) menunjukkan bahwa penghargaan atas pencapaian dalam program pengembangan, seperti promosi atau insentif, dapat meningkatkan motivasi karyawan untuk terus belajar dan berkembang.

Dengan mengimplementasikan program pengembangan yang terstruktur, organisasi dapat menikmati berbagai dampak positif, seperti peningkatan produktivitas, retensi karyawan, dan inovasi. Referensi utama yang mendasari pentingnya pengembangan karyawan meliputi karya Becker (Human Capital Theory), Ryan dan Deci (Self-Determination Theory), serta Vroom (Expectancy Theory). Pendekatan ini menegaskan bahwa pengembangan karyawan tidak hanya berdampak pada keberhasilan individu tetapi juga keberlanjutan organisasi secara keseluruhan.

1.3.4 Retention

Retention merupakan strategi penting dalam manajemen sumber daya manusia untuk memastikan karyawan berbakat tetap bertahan di organisasi dalam jangka panjang. Upaya ini bertujuan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, memberikan penghargaan yang adil, dan memperkuat hubungan

karyawan dan perusahaan. Strategi ini tidak hanya mengurangi tingkat



turnover, tetapi juga memastikan kelangsungan produktivitas dan efisiensi organisasi (Mitchell et al., 2001; Adams, 1963).

Menurut Equity Theory yang dikemukakan oleh Adams (1963), karyawan cenderung bertahan dalam organisasi jika mereka merasa mendapatkan perlakuan yang adil dalam hubungan antara input (seperti waktu, usaha, keterampilan) dan output (seperti gaji, penghargaan, pengakuan). Ketika karyawan merasa tidak adil dibandingkan dengan rekan kerja mereka atau standar pasar, rasa ketidakpuasan ini dapat mendorong mereka untuk meninggalkan organisasi. Oleh karena itu, transparansi dalam evaluasi kinerja dan struktur kompensasi menjadi kunci utama dalam meningkatkan retensi.

Selain itu, Job Embeddedness Theory (Mitchell et al., 2001) menjelaskan bahwa karyawan akan bertahan lebih lama jika mereka memiliki keterikatan sosial yang kuat dengan rekan kerja dan organisasi. Teori ini mengidentifikasi tiga komponen utama, yaitu *link* (hubungan sosial), *fit* (kesesuaian antara pekerjaan dan nilai pribadi), dan *sacrifice* (konsekuensi negatif dari meninggalkan organisasi). Misalnya, organisasi dapat meningkatkan retensi melalui program mentoring, peluang pengembangan karier, dan manfaat kerja seperti fleksibilitas waktu atau tunjangan tambahan.

Lebih lanjut, Social Exchange Theory (Blau, 1964) juga menyoroti pentingnya hubungan timbal balik dalam retensi. Karyawan yang merasa dihargai, baik melalui pelatihan, penghargaan finansial, maupun non-finansial, lebih untuk memiliki komitmen jangka panjang terhadap organisasi. Hal ini engan penerapan budaya kerja yang mendukung, di mana keseimbangan



antara kehidupan kerja dan pribadi menjadi prioritas perusahaan untuk meningkatkan kepuasan karyawan (Maslow, 1943).

Sebagai langkah implementasi, organisasi dapat mengadopsi strategi penghargaan berbasis kinerja, survei kepuasan kerja rutin, dan budaya kerja yang inklusif untuk mempertahankan talenta berbakat. Studi menunjukkan bahwa retensi yang efektif dapat berdampak positif terhadap produktivitas dan kinerja organisasi secara keseluruhan (Schaufeli & Bakker, 2004; Morgan, 2017).

1.3.5 Offboarding

Offboarding merupakan tahap akhir dalam siklus kehidupan karyawan (Employee Life Cycle) yang berfokus pada pengelolaan formal saat karyawan meninggalkan organisasi. Proses ini mencakup exit interview, transisi tanggung jawab, pengakuan kontribusi, dan penyelesaian administrasi akhir. Offboarding yang efektif tidak hanya berfungsi sebagai penutup hubungan kerja, tetapi juga sebagai peluang untuk mempertahankan reputasi organisasi serta memperkuat jejaring alumni perusahaan (Harvard Business Review, 2020).

Menurut Psychological Contract Theory (Rousseau, 1989), hubungan positif yang dijaga hingga akhir masa kerja karyawan dapat menciptakan goodwill. Mantan karyawan yang puas dengan pengalaman offboarding lebih cenderung merekomendasikan organisasi kepada calon karyawan baru atau bahkan kembali bekerja di masa mendatang sebagai “boomerang employee.” Teori ini menunjukkan pentingnya komunikasi terbuka, penghormatan, dan pengakuan

kontribusi karyawan selama proses ini berlangsung.



Social Exchange Theory (Blau, 1964) juga mendukung pentingnya offboarding yang baik. Teori ini menyoroti hubungan timbal balik antara organisasi dan karyawan. Saat organisasi menunjukkan perhatian terhadap karyawan meskipun mereka akan meninggalkan perusahaan, hal ini dapat menciptakan kesan positif yang berkelanjutan. Sebagai contoh, perusahaan seperti Airbnb dan LinkedIn telah menerapkan program alumni untuk menjaga hubungan dengan mantan karyawan, memberi mereka akses ke jaringan profesional, dan peluang berkolaborasi di masa depan (SHRM, 2022).

Proses offboarding yang optimal memberikan manfaat yang signifikan, baik bagi organisasi maupun karyawan. Melalui exit interview, organisasi dapat mengumpulkan umpan balik yang bernilai untuk meningkatkan kebijakan dan praktik internal. Selain itu, dokumentasi pengetahuan selama transisi membantu perusahaan mempertahankan informasi penting, sehingga mengurangi risiko kehilangan keterampilan atau wawasan strategis (Taylor, 2018). Di sisi lain, karyawan yang merasa dihormati selama proses ini akan lebih mungkin menjaga hubungan baik dengan organisasi, menciptakan efek positif bagi employer branding.

2. Kerangka Konseptual

Kerangka Konseptual dalam penelitian Optimalisasi Pengelolaan Employee Life Cycle di PT INKA Multi Solusi dapat disusun dengan mengacu pada tahapan employee life cycle dan strategi optimalisasi yang dapat diterapkan di setiap

ya.



Diagram Konsep Dasar Employee Life Cycle (ELC)

Employee Life Cycle adalah siklus perjalanan karyawan dalam perusahaan, mulai dari perekrutan hingga mereka keluar dari perusahaan. Model ini biasanya mencakup beberapa tahapan utama:

- Attraction (Daya Tarik Perusahaan): Bagaimana perusahaan menarik calon karyawan potensial.
- Recruitment (Rekrutmen & Seleksi): Proses seleksi dan penerimaan karyawan baru.
- Onboarding (Orientasi & Adaptasi): Penyesuaian karyawan baru dengan budaya dan sistem kerja perusahaan.
- Development (Pengembangan Karyawan): Pelatihan dan peningkatan keterampilan untuk mendukung karier karyawan
- Retention (Retensi Karyawan): Upaya mempertahankan karyawan melalui kepuasan kerja, kompensasi, dan lingkungan kerja yang mendukung.
- Separation (Pengunduran Diri/Pensiun): Proses karyawan keluar dari perusahaan dan bagaimana perusahaan mengelolanya.

2.2. Faktor yang Mempengaruhi Optimalisasi Employee Life Cycle

Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi efektivitas pengelolaan employee life cycle meliputi:

- Sistem manajemen SDM: Kebijakan dan prosedur yang mendukung pengelolaan karyawan.

• Budaya organisasi: Sejauh mana budaya perusahaan mendukung engagement karyawan.



- Teknologi dan digitalisasi: Penggunaan sistem HR berbasis teknologi dalam pengelolaan ELC.
- Kepuasan dan keterlibatan karyawan: Pengaruh employee engagement terhadap retensi karyawan.
- Kompensasi dan benefit: Peran insentif dalam meningkatkan loyalitas karyawan.

2.3. Strategi Optimalisasi Employee Life Cycle

Optimalisasi pengelolaan employee life cycle dapat dilakukan dengan beberapa strategi:

- Peningkatan employer branding untuk menarik talenta terbaik.
- Pengembangan sistem rekrutmen berbasis kompetensi agar mendapatkan kandidat yang sesuai.
- Penerapan onboarding yang lebih sistematis, seperti mentorship dan program adaptasi yang lebih baik.
- Penyediaan program pelatihan dan pengembangan berkelanjutan untuk meningkatkan kompetensi karyawan.
- Peningkatan kesejahteraan dan keterlibatan karyawan untuk meningkatkan retensi.
- Implementasi exit management yang efektif untuk mendapatkan feedback dari karyawan yang keluar dan memperbaiki sistem internal perusahaan.



3. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu berfungsi sebagai acuan dan pendukung untuk melakukan penelitian ini. Penelitian terdahulu yang digunakan sebagai acuan dan pendukung adalah penelitian dengan salah satu atau lebih variabel yang sama dengan penelitian ini. Berikut merupakan penelitian terdahulu yang topik penelitian yang sejenis ditunjukkan pada tabel:

Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu

1.	Judul	A Study on Employees Work Life Cycle in an Organisation
	Peneliti dan Tahun Penelitian	1. Winnona D. Marak 2. Ms. Aruna Dev Rroy Tahun 2022
	Metode Penelitian	Jurnal ini didasarkan pada data sekunder yang dikumpulkan dari berbagai makalah penelitian yang tercantum dalam referensi. Informasi tentang tahapan pertumbuhan siklus hidup kerja karyawan dan karakteristik karyawan dikumpulkan dari jurnal terkemuka dan sekitar 30 makalah penelitian dipelajari.
	Hasil Penelitian	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa siklus hidup karyawan terdiri dari beberapa tahapan penting yang meliputi awal (beginning), pertumbuhan awal (early growth), pengembangan (development), retensi (retention), dan keluar (exit) dari organisasi. Setiap tahapan memiliki karakteristik berbeda yang dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dan perilaku karyawan, yang secara



		historis dibedakan berdasarkan teori motivasi Douglas McGregor, yaitu Theory X dan Theory Y. Theory X dianggap lebih terkait dengan karyawan yang cenderung tidak berminat terhadap pekerjaan dan membutuhkan pengawasan ketat, sedangkan Theory Y berhubungan dengan karyawan yang termotivasi, bertanggung jawab, dan memiliki keinginan untuk berkembang. Penelitian juga menekankan pentingnya pengelolaan siklus hidup karyawan secara strategis melalui penggunaan software manajemen talenta dan pendekatan HR yang terintegrasi, untuk meningkatkan motivasi, menjaga retensi, dan memperpanjang masa kerja karyawan di perusahaan.
2.	Judul	A Proposal of Employee Life Cycle within the Context of Individual and Organization
	Peneliti dan Tahun Penelitian	1. Gökhan GÜRLER 2. Fatma Büşra POLAT 3. Yasemin ÖZDEMİR Tahun 2022
	Metode Penelitian	penelitian menggunakan metode kualitatif dan konseptual, didasarkan pada studi literatur dan pengembangan model. Tidak ada pengumpulan data empiris atau metode kuantitatif yang digunakan. Tujuannya adalah untuk meninjau, merangkum, dan mengusulkan kerangka kerja model Siklus Hidup Karyawan yang lebih komprehensif dan praktis
	Hasil Penelitian	Hasil penelitian dalam makalah ini menunjukkan bahwa pengembangan model Siklus Hidup



		Karyawan (ELC) yang holistik dan terstruktur dapat membantu organisasi dalam mengelola hubungan dengan karyawannya secara efektif sepanjang jalur karir mereka. Hasil penelitian ini menyarankan bahwa pendekatan sistematis dan integratif dalam mengelola siklus hidup karyawan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas manajemen sumber daya manusia di organisasi, serta membantu menciptakan hubungan yang berkesinambungan dan saling menguntungkan antara karyawan dan organisasi
3.	Judul	The Relevance and Significance of Employee Lifecycle Management in HRD: Business Perspectives
	Peneliti dan Tahun Penelitian	1. Dipti Tulpule 2. Nidhi Upendra Pandya Tahun 2020
	Metode Penelitian	Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kualitatif deskriptif melalui studi literatur. Penulis mengumpulkan data sekunder dari berbagai jurnal ilmiah, artikel profesional, buku referensi, serta situs organisasi seperti SHRM (Society for Human Resource Management) dan AHRD (Academy of Human Resource Development). Penulis tidak melakukan survei atau wawancara, melainkan mengandalkan kajian teoretis dan empiris dari literatur yang telah diterbitkan sebelumnya.
	Hasil Penelitian	Penelitian ini menunjukkan bahwa Employee Life Cycle (ELC) terdiri atas enam tahap utama: menarik kandidat (attraction), rekrutmen, orientasi



	(onboarding), pengembangan (development), retensi, dan pemutusan hubungan kerja (separation). Setiap tahap memerlukan pendekatan dan strategi tersendiri untuk memastikan keterlibatan dan produktivitas karyawan. Manajemen ELC yang baik dapat memberikan banyak manfaat bagi organisasi, antara lain: • Meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan. • Menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan sehat. • Meningkatkan retensi karyawan, sehingga menurunkan biaya rekrutmen dan pelatihan ulang. • Membantu organisasi menyelaraskan strategi SDM dengan strategi bisnis secara keseluruhan. Penelitian juga mengidentifikasi beberapa hambatan dalam implementasi ELC, seperti: • Terbatasnya anggaran dan sumber daya untuk pengembangan SDM, • Kurangnya kepemimpinan yang kuat dalam bidang HR, • Minimnya kesadaran organisasi tentang pentingnya ELC, • Keterbatasan dalam teknologi HR seperti sistem pelacakan pelamar (ATS) atau Human Capital Management (HCM).
dul Penelitian	Development of Conceptual Base of The Employee Life Cycle Within An Organization



	Peneliti dan Tahun Penelitian	1. Olena GLADKA 2. Victoria FEDOROVA 3. Yana DOHADAILO Tahun 2021
	Metode Penelitian	Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan konseptual-kualitatif yang bertujuan untuk membangun dasar teoritis baru mengenai <i>employee life cycle</i> (ELC) dalam organisasi. Peneliti tidak menggunakan data primer seperti survei atau wawancara, melainkan melakukan analisis literatur ekstensif dari jurnal ilmiah, buku, dan artikel profesional yang relevan dengan konsep ELC, pemasaran personalia, dan keterlibatan karyawan.
	Hasil Penelitian	Penelitian ini menghasilkan definisi baru dan menyeluruh tentang Employee Life Cycle. Menurut penulis, ELC bukan sekadar urutan tahapan kerja dalam organisasi, tetapi merupakan interaksi dua arah yang berlangsung sepanjang hubungan kerja, mulai dari tahap ketertarikan awal di pasar tenaga kerja hingga saat karyawan keluar dari organisasi. Dalam rentang waktu ini, keterlibatan (engagement) karyawan mengalami perubahan yang bersifat siklikal. Peneliti mengembangkan model ELC berbasis pendekatan pemasaran personalia, di mana organisasi diposisikan sebagai “pemasar” dan pekerjaan sebagai “produk” yang ditawarkan kepada karyawan sebagai “klien”. Dengan demikian, proses rekrutmen, pengembangan, hingga retensi karyawan harus didesain seefektif pendekatan pemasaran



		terhadap konsumen. Model ini mencakup tahap-tahap seperti: <i>Search and Discover</i>, <i>Consider and Apply</i>, <i>Assess</i>, <i>Accept</i>, <i>Explore</i>, <i>Build-up</i>, <i>Maturity</i>, <i>Repeat or Decline and Leave</i>. Salah satu temuan penting dalam studi ini adalah bahwa engagement karyawan tidak tetap, melainkan berubah-ubah seiring waktu dan kondisi kerja. Ketika pekerjaan menjadi monoton atau tidak lagi menantang, karyawan dapat mengalami kejenuhan atau burnout. Oleh karena itu, organisasi harus secara aktif menerapkan intervensi seperti rotasi kerja, proyek lintas departemen, pelatihan, dan dukungan kesejahteraan mental, guna menjaga motivasi dan loyalitas karyawan tetap tinggi. Akhirnya, penelitian ini menyimpulkan bahwa ELC seharusnya tidak hanya dipahami sebagai proses administratif, melainkan sebagai kerangka strategis dalam manajemen sumber daya manusia yang memadukan pendekatan pemasaran dan psikologis untuk membangun hubungan kerja yang berkelanjutan dan saling menguntungkan antara karyawan dan organisasi.
--	--	--

