**STRATEGI PENGUATAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DALAM UPAYA PENINGKATAN KINERJA PEKERJA DI PT KERETA API PROPERTY MANAJEMEN (PT. KAPM)**

**Wiwin Andriani**

**208020087**

Universitas Pasundan, Jawa Barat, Indonesia

Whiens2015@gmailcom

# ABSTRAK

Penelitian mengenai Strategi Penguatan *Employee Engagement* Dalam Upaya Peningkatan Kinerja Pekerja di PT Kereta Api Property Manajemen (PT. KAPM). dilatarbelakangi oleh *turn over* pekerja yang cukup tinggi dan akan mempengaruhi produktivitas dari Perusahaan. Penelitian ini menggunakan *Herzberg Theory* yaitu 2 jenis faktor yaitu faktor kepuasan (faktor motivator atau pemuas) dan faktor ketidakpuasan (faktor *Hygiene* atau ketidakpuasan), kemudian dalam penelitian ini menggunakan Matrik EFE, IFE Matrik Profil Analisis SWOT Matriks IE QSPM *(Quantitative Strategic Planning Matrix)*, Desain Strategi *Hygien Factor* and *Motivational Factor* dengan metode deskriptif serta pendekatan kualitatif. Data diperoleh melalui studi kepustakaan dan studi lapangan berisi observasi non-partisipatif, wawancara dengan Teknik *snowball*, Focus Grup Discusion (FGD) dan dokumentasi dan untuk pengujian menggunakan Teknik triangulasi. Berdasarkan hasil penelitian, SDM yang dimiliki organisasi saat ini kinerjnya belum maksimal sehingga diperlukan strategi penguatan *employee engagement* dalam upaya peningkatan kinerja pekerja PT. KAPM dengan merumuskan strategi rencana kerja jangka pendek, merumuskan strategi rencana kerja jangka menengah dan jangka panjang.

Kata Kunci : Strategi, *Employee Engagement*, Kinerja

#

# *ABSTRACT*

*Research on Strengthening Employee Engagement Strategies in Efforts to Improve Worker Performance at PT Kereta Api Property Management (PT. KAPM). motivated by the high turnover of workers and will affect the productivity of the Company. This research uses Herzberg Theory, namely 2 types of factors, namely satisfaction factors (motivator or satisfying factors) and dissatisfaction factors (Hygiene factors or dissatisfaction), then in this study using EFE Matrix, IFE Matrix SWOT Analysis Profile QSPM IE Matrix (Quantitative Strategic Planning Matrix), Hygien Factor and Motivational Factor Strategy Design with descriptive methods and qualitative approaches. Data was obtained through literature studies and field studies containing non-participatory observations, interviews with snowball techniques, Focus Group Discussions (FGDs) and documentation and for testing using triangulation techniques. Based on the results of the study, the human resources owned by the organization are currently not optimal performance so that it is necessary to strengthen employee engagement strategies in an effort to improve the performance of PT. KAPM workers by formulating short-term work plan strategies, formulating medium-term and long-term work plan strategies. Keywords: Strategy, Employee Engagement, Performance*

# PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan hal yang sangat penting bagi pertumbuhan suatu perusahaan. Sukses tidaknya sebuah perusahaan dalam mencapai visi, misi dan kinerja perusahan ditentukan oleh prestasi kerja, dedikasi dan loyalitas pekerja terhadap pekerjaanya. Tidak mudah untuk memberikan keyakinan pada pekerja untuk berkinerja baik, berdedikasi dan memilki loyalitas yang tinggi tanpa adanya tindakan dan kebijakan dari perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengelola Sumber Daya Manusia sebaik mungkin, sebab dengan kunci sukses suatu perusahaan bukan hanya pada keunggulan tekhnologi dan tersedianya dana akan tetapi faktor manusia merupakan faktor yang paling penting

Seiring dengan perkembangan era globlasasi, perusahaan harus meningkatkan kualitas kinerja sumber daya manusia yang dimiliki. Dengan memiliki SDM yang unggul, maka perusahaan akan dengan lebih mudah untuk bersaing dalam dunia bisnis pada saat ini, sehingga suatu perusahaan perlu mengelola Sumber Daya Manusia sebaik mungkin mengingat manusia merupakan sumber daya utama yang mampu untuk mengatur, menganalisa dan mengendalikan masalah yang ada di dalam suatu perusahaan. Pendidikan dan pelatihan yang didapatkan manusia akan meningkatkan kemampuan dan keterampilannya, sehingga produktifitas juga akan meningkat. Efektivitas sebuah organisasi ditentukan salah satunya oleh sumber daya manusia (SDM) yang menjalankan pekerjaan di organisasi tersebut. Pada prosesnya seorang pekerja dipengaruhi oleh kondisi-kondisi psikologis baik terkait pekerjaannya itu sendiri maupun lingkungan pekerjaannya.

Dikaitkan dengan amanat Undang-undang No 13 tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan dalam Pasal 35 bahwa pemberi kerja dalam mempekerjakan tenaga kerja wajib memberikan perlindungan yang mencakup kesejahteraan, keselamatan dan Kesehatan baik mental maupun fisik tenaga kerja, sedangkan menurut Undang-undang Nomor 11 tahun 2020 tentang Cipta Kerja dalam penjelasan umum bahwa salah satu tujuan pembentukan Negara Republik Indonesia adalah mewujudkan masyarakat yang sejahtera, adil, makmur, yang merata, baik material maupun spiritual dan sejalan dengan Undang-Undang 1945 Pasal 27 ayat (2) bahwa “Tiap-tiap warga negara berhak atas pekerjaan dan penghidupan yang layak bagi kemanusiaan” serta memperhatikan Pasal 4 UU No 13 Tahun 2003 tentang Tenaga Kerja menyebutkan pembangunan ketenagakerjaan bertujuan mendayagunakan tenaga kerja secara optimal dan manusiawi, mewujudkan pemerataan kesempatan kerja dan penyediaan tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan pembangunan nasional dan daerah, memberikan perlindungan kepada tenaga kerja dalam mewujudkan dan meningkatkan kesejahteraan tenaga kerja dan keluarganya.

*Employee engagement* bagian yang selalu menjadi perhatian serius bagi penelitian sumber daya manusia profesional dan praktisi manajemen salah satunya adalah di PT. Kereta Api Property Manajemen atau disingkat PT. KAPM berkedudukan dan berkantor pusat di Stasiun Sawah Besar Jakarta Pusat. Saat ini PT KAPM telah menjadi salah satu perusahaan konstruksi yang mulai melebarkan bidang usahanya dengan target seperti perusahaan konstruksi seperti PT Wijaya Karya, PT Adhi Karya, PT Waskita dan perusahaan-perusahaan property dan jasa kontruksi lainnya yang sudah jauh lebih berkembang, sehingga diperlukan usaha dan kerja keras dari SDM PT. KAPM untuk menjadi perusahaan property dan jasa kontruksi lainnya sesuai dengan visi perusahaan.

 Dengan adanya fenomena *turn over* pekerja di PT. KAPM maka diperlukan upaya untuk meningkatkan *employee engagement* dari perusahaan untuk pekerja salah satunya dengan memberikan kesempatan kepada pekerja untuk lebih terlibat dalam pengembangan dan pelaksanaan perusahaan, memberikan jenjang karir dan beberapa fasilitas untuk menyalurkan minat maupun hobi para pekerja berikut kebijakan-kebijakan lainnya yang mendukung meningkatnya kinerja perusahaan serta dengan memperhatikan kondisi psikologi dalam melaksanakan pekerjaannya terkait dengan rasa puas atau tidak puas dari pekerja tersebut.

Hasil observasi dan wawancara awal kepada internal PT. KAPM guna mengetahui faktor-faktor yang di indikasi sebagai kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman adalah sebagai berikut :

**Tabel 1.1 Hasil Pengamatan Awal Analisa SWOT,**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Internal Origin | **Kekuatan S (*Strength*)** | **Kelemahan W (Weakness)** |
| 1. Kerjasama antar divisi SDM yang baik dan berorientasi kekeluargaan.
2. SDM memiliki orientasi membangun perusahaan
 | 1. Memiliki tingkat *turn over* yang cukup tinggi
2. Sulitnya memiliki pekerja yang sesuai dengan spesifikasi Perusahaan
3. Belum memiliki Jobdesk yang jelas
4. Masih banyaknya jumlah pekerja dengan status PKWT dibandingkan dengan PKWTT
5. Penilaian kinerja belum terukur
6. Belum adanya system karir yang jelas
7. Pengelolaan administrasi pekerja belum dilaksanakan secara maksimal
 |
| Eksternal Origin | **Peluang O (*Opportunities*)** | **Ancaman T (*Threat*)** |
| 1. Memiliki pekerja dengan status PKWTT
2. Memiliki kesempatan untuk berkarir di Induk Perusahaan (PT KAI)
3. Memiliki peraturan yang mengacu pada peraturan induk (terutama system remunerasi)
4. Dalam system remunerasi terdapat kebijakan tambahan berupa insentif untuk pekerja di lapangan
 | 1. Adanya perputaran keluar dan masuknya pekerja sehingga mempengaruhi terhadap keberhasilan perusahaan.
2. Internalisasi budaya yang belum dilaksanakan secara berkelanjutan.
3. Pekerja yang tidak sesuai spesifikasi perusahaan akan menghambat terhadap pencapaian perusahaan.
 |

Sumber*:* : Di olah Peneliti 2021

**METODE PENELITIAN**

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan pendekatan deskriptif, yaitu proses penelitian dengan mencari fakta-fakta dengan interpretasi yang tepat. Dengan melihat fakta, fenomena, variabel, dan keadaan sesuai dengan berlangsungnya penelitian dengan apa adanya Sugiyono (2019:11) Metode deskriptif bertujuan untuk :

1. Mengumpulkan informasi aktual secara rinci yang menggambarkan gejala yang ada
2. Mengidentifikasi masalah atau memerika kondisi dan praktek yang berlaku.
3. Menentukan hal apa yang akan dilakukan orang lain dalam menghadapi masalah yang sama dan belajar dari pengalaman mereka untuk menentukan keputusan pada waktu yang akan datang.

Dengan tempat penelitian di PT Kereta Api Proprety Manajemen yang berlokasi di Stasiun Sawah, Lt. Dasar, Jalan. K.H. Samanhudi, Jakarta Pusat. Adapun untuk pelaksanaan pengambilan data diperoleh dari informan utama, kunci dan pendukung yang merupakan pekerja di PT KAPM dan untuk operasional parameter sebagai berikut :

**Tabel 1 Operasional Parameter**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Rumusan****Masalah** | **Parameter** | **Indikator** | **Sub Indikator** | **Sumber****Data** | **Jenis****Informasi** | **Jenis****Pengumpulan****Data** |
| 1. Bagaimana kondisi eksisting *employee engagement* di PT. Kereta Api Property ? | Eksiting  *employee engagement* | Kepuasan kerja | 1. *Proaktif*
2. *Inovatif*
3. *Work-Life Balance*
4. *Autonomy and Empowerment*
5. *Senior Leadership*
6. *Supervisor*
7. *Reputation*
 | 1. Vice President
2. Kepala SDM
3. Millinial KAPM
 | Data Primer | 1. Wawancara secara mendalam
2. Studi Pustaka
 |
| 2. Bagaimana kondisi kinerja pekerja di PT. KAPM ? | Kondisi kinerja pekerja | Kepuasan kerja | Kondisi kinerja pekerja | 1. Vice President
2. Kepala SDM
3. Millinial KAPM
 | Data Primer | 1. Wawancara secara mendalam
2. Studi Pustaka
 |
| 3.Bagaimana faktor-faktor penghambat dalam peningkatan *employee engagement* dalam upaya peningkatan kinerja pekerja di PT. KAPM? | Faktor penghambat | Ketidak-puasan kerja | 1. *Coordination and Collaboration*
2. *Pay and Benefits*
3. *Safety and Health Environment*
4. *Work Infrastructure*
5. *Performance Management*
6. *Career and Development*

*Reward and Recognation* | 1. Vice President
2. Kepala SDM
3. Millinial KAPM
 | Data Primer | 1. Wawancara secara mendala
2. Studi Pustaka
 |
| 4.Bagaimana Strategi Peningkatan *Employee engagement* Dalam Upaya Peningkatan Kinerja Pekerja di PT. Kereta Api Property ? | Strategi Peningkatan *Employee engagement* | Analisis SWOT | 1. *Strength*
2. *Opportunity*
3. *Weaknes*
4. *Threath*
 | 1. Vice President
2. Kepala SDM
3. Millinial KAPM
 | Data Primer | 1. Wawancara secara mendalam
2. Studi Pustaka
 |

 Sesuai dengan penjelasan sebelumnya, bentuk penelitian ini adalah deskriptif kualitatif. Pengumpulan data yang dilakukan oleh penulis untuk mendapatkan dan mengumpulkan data melalui observasi, wawancara, Studi Dokumetasi, Studi Kepustakaan.

Menurut Miles dan Huberman dalam Sugiyono (2019:101) menjelaskan bahwa dalam Penelitian kualitatif data dianggap valid apabila tidak terdapat perbedaan antara yang dilaporkan Peneliti dengan apa yang sesungguhnya terjadi pada informan. Pengujian keabsahan data menggunakan Triangulasi yang diartikan sebagai teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada. Pengumpulan data dengan triangulasi, berarti peneliti mengumpulan data yang sekaligus menguji kredibilitas data, yaitu mengecek kredibilitas data dengan berbagai teknik pengumpulan data dan berbagai sumber data.

Berdasarkan tahapan yang telah dilakukan untuk pelaksanaan penelitian ini adalah sebagai berikut :

**Tahap Pra-Lapangan**

**Tahap Kegiatan Lapangan**

**Pengumpulan Data**

**Tahap Analisis Intensif**

* **Adaptasi**
* **Pengumpulan data awal**
* **Observasi**
* **Wawancara**
* **Dokumentasi**

**Laporan Penelitian**

**Gambar 1 Sistematika Penelitian**

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

## Kondisi Eksisting *Employee Engagement* di PT. KAPM

Berdasarkan interview dan FGD dengan informan yang dilengkapi dengan hasil observasi serta di dukung data dokumentasi, diperoleh data bahwa manajemen tidak terbuka terhadap informasi yang berkaitan dengan SDM baik masalah penerimaan pekerja, pengaturan tentang bonus, pengaturan karier *path,* pengembangan dan peningkatan kompetensi pekerja serta leadership dari para pimpinan Perusahaan yang dirasa kurang kekeluargaan serta pengelolaan SDM yang belum optimal salah satunya adalah belum adanya pengukuran kinerja pekerja sehingga muncul adanya niat dari beberapa pekerja untuk mengundurkan diri dari PT KAPM serta berdasarkan data yang diperoleh peneliti setidaknya dalam kurun waktu 6 bulan sudah sekitar 3% pekerja mengundurkan diri. Informasi yang diperoleh dapat dianalisis sehingga dapat dibuat strategis perencanaan dengan mengacu pada hasil analisis terhadap kekuatan, kelemahan, peluang, serta ancaman yang dihadapi PT Kereta Api Properti Manajemen (KAPM) serta dengan memperhatikan 2 jenis factor yaitu faktor kepuasan (faktor motivator atau pemuas) dan faktor ketidakpuasan (faktor Hygiene atau ketidakpuasan).

Kondisi eksisting *employee engagement* di PT. KAPM mengacu pada tingkat keterlibatan, kepuasan, dan komitmen pekerja terhadap pekerjaan di PT. KAPM. Tingkat *employee engagement* yang tinggi biasanya dikaitkan dengan pekerja yang lebih produktif, kreatif, dan cenderung bertahan dalam perusahaan untuk jangka waktu yang lebih lama namun saat ini muncul ketidakpuasan dalam beberapa aspek terutama terkait dengan pengelolaan SDM.

## Kondisi Kinerja Pekerja PT. KAPM

Hasil dari temuan penelitian ini, adanya pengaruh langsung terkait strategi penguatan *employee engagement* dalam upaya peningkatan kinerja pekerja di PT. KAPM namun kinerja pekerja PT. KAPM belum optimal secara kualitas dan kompetensi, karena belum adanya program pengembangan SDM di PT. KAPM terstruktur dan belum adanya kejelasan secara Jobdes maka seorang pekerja melakukan rangkap pekerjaan yang menyebabkan keresahan bagi pekerja dan kinerjnya belum maksimal.

**Tabel 4.1 Parameter Kinerja Pekerja PT. KAPM**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **No.** | **Parameter** | **Pelaksanaan Saat ini** | **Implementasi** | **Capaian** |
| * + - 1.
 | Kinerja Pekerja | Tanggung jawab pekerja terhadap tugas yang diberikan sangat besar, dan hasil pekerjaannya mencerminkan kualitas yang sangat baik. | Kewajiban seorang pekerja terhadap tugas pekerjaan yang diberikan sangat serius, dan hasil kerjanya menunjukkan kualitas yang baik | Belum Optimal |
|  | Kualitas Kinerja | Kerja dalam tim menekankan pada akurasi pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan standar dan pencapaian yang diharapkan. | Bersama tim, dapat bekerja dengan teliti dan memastikan pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan standar dan target yang ditetapkan | Belum Optimal |
|  | Kemampuan problem solving | Dapat mengatasi masalah dalam pekerjaan dengan baik, baik secara individu maupun sebagai bagian dari tim | Bersama-sama, baik secara individu maupun sebagai tim, mampu menyelesaikan masalah dalam pekerjaan dan hasilnya dapat dipertanggungjawabkan | Belum Optimal |
|  | Tujuan dan capaian target | Berhasil menyelesaikan pekerjaan dengan melebihi target yang ditentukan dan selaras dengan kebutuhan di lingkungan organisasi | Dapat mencapai dan menyelesaikan lebih banyak pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditetapkan, serta memenuhi kebutuhan dalam lingkungan organisasi | Belum Optimal |
|  | Kerjasama dalam timdan pimpinan | Berpartisipasi dalam diskusi bersama tim, dan mampu menunjukkan kemampuan kerja yang baik dalam kerjasama dengan tim. | Bersedia berkolaborasi dan berdiskusi untuk mengatasi masalah yang dihadapi, serta memiliki kemampuan kepemimpinan yang mempengaruhi tim kerja | Belum Optimal |
|  | Inisiatif dan motivasi | Memiliki gagasan dan motivasi untuk bekerja | Melakukan inovatif, kreatif, dan kemauan kerja tinggi | Belum Optimal |

Adapun strategi yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja pekerja PT. KAPM adalah melalui program pengembangan SDM dengan memberikan keterampilan melalui pelatihan dan pendidikan, memberikan motivasi kerja kepada pekerja dan memberikan kompensasi dan promosi jabatan melalui pengaturan *careerpath* yang jelas.

## Faktor-Faktor Penghambat Peningkatan *Employee Engagement* dalam Upaya Peningkatan Kinerja Pekerjadi PT. KAPM

Hasil dari temuan penelitian ini, adanya pengaruh langsung terkait strategi penguatan *employee engagement* dalam upaya peningkatan kinerja pekerja di PT. KAPM. Berdasarkan hasil wawancara, FGD yang dilakukan peneliti, bersama para informan bahwa hambatan PT. KAPM dalam penguatan *employee engagement* adalah kurangnya transfaransi dalam informasi terhadap pekerja secara merata, kurangnya pengembangan SDM, kurang sosialisasi terhadap pekerja mengenai kebijakan yang berlaku, tidak melakukan pemetaan strategi rencana kerja jangka panjang sesuai visi dan misi organisasi yang ingin dicapai. Hambatan yang dihadapi oleh PT. KAPM melakukan penguatan *employee engagement* banyak hambatan. Hal ini sesuai dengan informan yang di wawancara, “hambatan yang dihadapi adalah kurangnya komunikasi, transfaransi dalam informasi terhadap pekerja secara merata, kurangnya pengembangan SDM, kurang sosialisasi terhadap pekerja mengenai kebijakan yang berlaku, tidak melakukan pemetaan strategi rencana kerja jangka panjang sesuai visi dan misi organisasi yang ingin dicapai” pengelolaan SDM yang belum optimal serta tidak melakukan pemetaan strategi rencana kerja jangka panjang sesuai visi dan misi organisasi yang ingin dicapai dapat berupa Komunikasi yang Tidak Efektif, kurangnya pengembangan SDM, Kurangnya Akses Informasi, Kurangnya Keterbukaan dalam Pengambilan Keputusan, Pengelolaan SDM.

## Strategi Penguatan *Employee Engagement* Dalam Upaya Peningkatan Kinerja Pekerja di PT. KAPM

Perusahaan PT Kereta Api Property Manajemen (PT. KAPM) merupakan perusahaan yang memiliki kebijakan, program, prosedur, anggaran dan Sumber Daya Manusia yang dapat digunakan untuk mendukung pelaksanaan program strategi penguatan *employee engagement* dalam upaya peningkatan kinerja pekerja di PT Kereta Api Property Manajemen (PT. KAPM) secara berkelanjutan dengan memperhatikan kualitasnya lingkungan internal maupun lingkungan eksternal. Dengan demikian dari tiga manajemen strategi tersebut sangat penting dalam organisasi. Kebijakan pimpinan terkait dalam mengambil strategi tersebut meliputi perencanaan strategi, implementasi dan evaluasi. Keputusan pimpinan digunakan dalam menindaklanjuti fungsi dari SDM, kebijakan, keuangan dan program dalam mencapai tujuan. Model manajemen stategi ada empat tahap, yaitu: (a). Evaluasi lingkungan, (b). perencanaan strategi, (c). penerapan strategi dan (d). Evaluasi Strategi.

**Evaluasi Lingkungan Internal**

Evaluasi lingkungan internal PT Kereta Api Property Manajemen (PT. KAPM) dilakukan dengan menganalisis faktor internal dan eksternal yang mendukung dan menghambat penguatan *employee engagement* dalam upaya peningkatan kinerja pekerja. Oleh karena itu, evaluasi lingkungan PT Kereta Api Property Manajemen (PT. KAPM) perlu dilaksanakan karena untuk mengetahui kondisi layanan kepada pekerja dan masyarakat, terdapat empat elemen, yaitu:sumber daya manusia (SDM), pemasaran, produksi dan keuangan. PT Kereta Api Property Manajemen (PT. KAPM) dengan kekuatan dan kelemahan yang di kendalikan langsung oleh pimpinan yang berkepentingan (stakeholder), namun pada kenyataannya pengelolaan tidak dapat di selesaikan dalam kurun waktu jangka pendek. Kekuatan dan kelemahan PT Kereta Api Property Manajemen (PT. KAPM) merupakan lingkungan kegiatan sumber daya manusia (SDM), pemasaran, produksi dan keuangan. Sumber daya manusia (SDM) merupakan individu yang bekerja sebagai penggerak suatu organisasi, baik institusi maupun perusahaan dan berfungsi sebagai aset yang harus dilatih dan dikembangkan kemampuannya. Pemasaran adalah kegiatan menyeluruh dan terencana yang dilakukan oleh suatu perusahaan atau institusi dalam melakukan berbagai upaya agar mampu memenuhi permintaan pasar. Sumber Daya adalah aset yang dimiliki oleh PT Kereta Api Property Manajemen (PT. KAPM) yang meliputi: keuangan, kemampuan pekerja, keahlian dan sarana prasarana.

**Evaluasi Lingkungan Eksternal**

Lingkungan eksternal ada dua elemen, yaitu: lingkungan tugas, dan lingkungan sosial. Lingkungan tugas adalah elemen yang berdampak langsung pada kegiatan PT Kereta Api Property Manajemen (PT. KAPM), yaitu SDM seperti pekerja, keuangan, fasilitas, sarana dan prasarana yang dimiliki. Lingkungan sosial merupakan elemen umum, yaitu kelompok yang tidak berdampak langsung dalam kegiatan PT Kereta Api Property Manajemen (PT. KAPM) namun saling mempengaruhi dalam jangka waktu yang lama seperti: teknologi, sosial, kultural, lingkungan ekonomi, politik, dan hukum.

Strategi adalah suatu proses untuk menentukan rencana pimpinan terkait *(stakeholder)* dalam rencanan tujuan jangka panjang organisasi, serta rencana penyusunan upaya agar tujuan organisasi dapat tercapai. Penguatan *employee engagement* PT. KAPM merupakan bentuk kepuasan pekerja terhadap perusahaan.

Sejalan dengan Hungar dan Wheleen menjelaskan bahwa perumusan strategi adalah pengembangan rencana jangka panjang untuk manajemen yang efektif dari peluang dan ancaman lingkungan, serta dilihat dari kekuatan dan kelemahan organisasi. Perencanaan strategi berkaitan fungsi utama organisasi yang didalamnya ada visi dan misi untuk membantu organisasi dalam membuat perencanaan strategi yang lebih baik melalui pendekatan terhadap pilihan strategi yang lebih sistematis, rasional, dan logis. Ada beberapa elemen yang perlu diperhatikan dalam menyusun strategi perencanaan kinerja pekerja, yaitu: (1). Sasaran, indikator kinerja, dan target yang akan dicapai pada periode bersangkutan, (2). Program yang akan dilaksanakan, (3). Kegiatan, indikator kinerja dan target yang diharapkan dalam implementasi.

Proses perencanaan strategi ini, pimpinan yang berkepentingan *(stakeholder)* harus mampu memanfaatkan SDM yang ada untuk membuat rumusan yang efektif dan efisien guna mengembangkan PT. KAPM yang lebih unggul. Hal ini dilakukan dengan maksud, agar timbul rasa saling memiliki, saling bertanggung jawab antara satu dengan yang lainnya sehingga akan mudah dalam mengimplementasikan semua perencanaan yang telah ditetapkan.

Proses selanjutnya setelah perencanaan adalah penerapan strategi. Penerapan strategi bagi organisasi dapat membantu meminimalkan faktor penghambat dan meningkatkan faktor pendukung dalam penerapan penguatan *employee engagement* dalam upaya peningkatan kinerja pekerja. Implementasi PT Kereta Api Property Manajemen (PT. KAPM) yang dilakukan dengan berdasarkan pada perencanaan strategi yang didasari adanya faktor internal dan eksternal yang diperlukan dalam pengelolaan penguatan *employee engagement* dalam upaya peningkatan kinerja pekerja di PT. KAPM yang unggul.

Implementasi yang disediakan PT. KAPM untuk pengembangan Perusahaan meliputi SDM, keuangan, organisasi, fasilitas, sarana dan prasarana, gedung. Hal ini senada dengan Hungar dan Wheleen adalah proses dimana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakan dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur. Kemudian dijelaskan lebih lanjut bahwa implementasi strategi meliputi perubahan budaya secara menyeluruh, terstruktur dari organisasi secara keseluruhan.

Penerapan strategi merupakan tindakan untuk mengimplementasikan perumusan strategi guna membantu rencana tujuan kinerja, prioritas sumber daya, dan alokasi. Dalam mengimplementasikan startegi tersebut, pimpinan yang berkepentingan *(stakeholder)* harus bekerja lebih keras untuk menggerakan semua SDM yang ada, agar dapat diimplementasikan strategi yang telah ditetapkan. Adapun implementasi strategi yang telah ditetapkan dapat berjalan sesuai tujuan, maka harus ada sistem kontrol yang tepat. Sistem kontrol tersebut biasanya dilakukan oleh pimpinan yang mampu melaksanakan kegiatan ini sebaik mungkin serta melakukan pembinaan selama melaksanakan fungsi kontrol.

Pimpinan di PT. KAPM mengemban tugas besar yang harus dapat diselesaikan dalam implementasi staretgi, yaitu: (1). Implementasi strategi harus benar-benar di *manage* apa yang telah dirumuskan sebelumnya sehingga akan tercapai sesuai dengan harapan, (2). Memanfaatkan SDM yang ada baik SDM manusia atau SDM non manusia untuk mendukung tercapainya rumusan startegi yang telah ditetapkan.

Adapun strategi yang dilakukan untuk perubahan yang optimal di PT. KAPM, yaitu merumuskan strategi rencana kerja jangka pendek, merumuskan strategi rencana kerja jangka menengah, merumuskan strategi rencana kerja jangka panjang,

Langkah selanjutnya setelah perencanaan, implementasi atau penerapan adalah evaluasi strategi. Evaluasi strategi adalah tahap akhir dalam langkah manajemen yang mengembangkan pengelolaan PT. KAPM yaitu dengan melakukan evaluasi terhadap strategi yang sudah diterapkan di PT. KAPM. Evaluasi ini dilakukan, agar PT. KAPM dapat menilai strategi yang dilakukan perlu untuk dilakukan lebih lanjut, atau perlu di ganti dengan strategi lainnya berdasarkan evaluasi lingkungan internal dan eksternal saat itu. Untuk mengevaluasi hasil perencanaan dan implementasi strategi, serta mengukur kinerja organisasi, dan mengambil aktivitas perbaikan apabila diperlukan. Hal ini senada Hunger dan Wheleen bahwa walaupun evaluasi merupakan elemen terakhir dari manajemen trategis, namun dapat menunjukkan secara tepat kelemahan dalam implementasi strategi sebelumnya dan mendorong proses keseluruhan untuk dimulai kembali.

Dalam perencanaan strategi tujuan jangka pendek maupun jangka panjang dalam mengevaluasi elemen-elemen yang berpengaruh terhadap suatu usaha dalam mencapai tujuan yaitu mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang mungkin akan muncul di PT KAPM. Dalam hal ini, metode analisis SWOT dilakukan untuk mengetahui situasi dan kondisi sebenarnya yang sedang dihadapi PT. KAPM untuk meningkatkan kinerja pekerja saat ini.

Strategi analisis SWOT dilakukan dengan menggunakan faktor-faktor yang ada untuk mendapatkan matriks SWOT. Jenis-jenis strategi matriks SWOT adalah:

* + - * 1. **Strategi SO, Kekuatan-Peluang *(Strength-Weakness)***

Kekuatan dan peluang yang dimiliki PT. Kereta Api Property Manajemen (PT. KAPM) untuk melakukan kemampuannya dalam penguatan *employee engagement* dan memanfaatkan peluang yang ada, maka PT. KAPM mampu melakukan adaptasi, internal dan eksternal dengan regulasi pemerintah daerah yang dinamis, agar supaya berdaya saing dalam lingkungan yang berubah dan untuk menciptakan keunggulan kompetitif dan dapat mengantisipasi regulasi pemerintah daerah yang dinamis, agar berdaya saing dalam lingkungan yang berubah dan untuk menciptakan keunggulan kompetitif. Dengan melakukan adaptasi internal dan eksternal yang masih belum optimal.

* + - * 1. **Strategi ST, Kekuatan-Ancaman *(Strenght-Threat)***

Kekuatan dan ancaman merupakan perpaduan antara internal dan eksternal dalam organisasi, strategi ST ini, memanfaatkan kekuatan PT. KAPM untuk menguasai dan meminimalkan segala ancaman yang mungkin muncul dari luar, meliput pengembangan optimalisasi dalam pengembangan SDM untuk melakukan adaptasi terhadap lingkungan internal maupun eksternal, mensosialisasikan pengembangan SDM untuk melakukan adaptasi terhadap lingkungan internal maupun eksternal dalam upaya menghadapi perubahan peraturan, perubahan sistem perizinan, potensi keamanan data seperti pencurian data, adanya hacker, manipulasi, dan intensitas persaingan industri property semakin meningkat dan untuk mengatasi kurangnya motivasi terhadap pekerja.

* + - * 1. **Strategi WO, Kelemahan-Peluang *(Weakness-Opportunity)***

Kelemahan dan peluang yang ada, PT. KAPM dapat melakukan meminimalkan kelemahan dan dapat memanfaatkan peluang yang ada yaitu mengantisipasi Regulasi Pemerintah Daerah yang dinamis, agar berdaya saing dalam lingkungan yang berubah dan untuk menciptakan keunggulan kompetitif. Dengan melakukan adaptasi internal dan eksternal yang masih belum optimal dan menghindari kendala dalam melakukan adaptasi internal dan eksternal dengan regulasi pemerintah daerah yang dinamis, agar supaya berdaya saing dalam lingkungan yang berubah dan untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang belum optimal.

* + - * 1. **Strategi WT, Kelemahan-Ancaman *(Weakness treaths)***

Untuk menghindari kelemahan organisasi dengan upaya meminimalkan kelemahan internal organisasi dan ancaman eksternal organisasi dalam posisi yang berbahaya. Hasil analisis diperoleh beberapa perencanaan strategi yaitu mensosialisasikan dalam pengembangan SDM untuk melakukan adaptasi terhadap lingkungan internal maupun eksternal dalam upaya menghadapi perubahan peraturan, perubahan sistem perizinan, potensi keamanan data seperti pencurian data, adanya hacker, manipulasi, dan intensitas persaingan industri property semakin meningkat dan untuk mengatasi kurangnya motivasi terhadap pekerja.

Berikut kerangka situasi dan kondisi mengenai rincian kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bagi PT KAPM.

**Tabel 4.2 Analisis SWOT PT. KAPM**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **KEKUATAN** | **KELEMAHAN** |
| Faktor Internal | * + - 1. Memiliki tenaga ahli yang bersertifikasi sesuai dengan kompetensinya
			2. Tim / tenaga ahli yang berpengalaman
			3. Terciptanya efektif dan efisiensi dari masing masing SDM
			4. Berjalanannya management waktu sesuai dengan indikator yang telah ditentukan
			5. Memiliki *networking* baik sektor swasta dan pemerintahan
			6. Koordinasi internal maupun eksternal yang komunikatif
			7. Pelayanan yang responsif, cepat dan komunikatif
			8. Kualitas hasil kerja yang dihasilkan baik dan menjadi rekomendasi kepada pihak lain
			9. Semua operasional diakomodir perusahaan.
			10. Fasilitas kerja memadai
 | SDM *Freshgraduate*Keterbatasan Sumber Daya ManusiaFokus dalam mencapai target penyelesaian proyek berkurang*Timeschedule* belum maksimalPemasaran yang belum meluas secara teknologiKurang terstrukturnya birokasi komunikasi*Finishing* terhadap pekerja belum maksimalKeterlambatan masuknya data/informasiBelum adanya pembukuan yang terstruktur. Kurangnya transparansi informasi terhadap pekerja Kurangnya pengembangan SDMKurangnya sosialisasi terhadap pekerja |
|  | **PELUANG** | **ANCAMAN** |
|  | 1. Regulasi Pemerintah Daerah yang dinamis
2. Permintaan jasa terkait perizinan dari pelaku usaha semakin meningkat untuk pemenuhan komitmen dalam hal perizinan
3. Pengerjaan proyek perkeretaapian
4. Kerahasiaan data internal perusahaan
5. Kesempatan mengembangkan bisnis dibidang property dengan penggunaan alat-alat canggih
6. Transformasi digital
 | 1. Perubahan peraturan
2. Perubahan sistem perizinan
3. Potensi keamanan data seperti pencurian data
4. Adanya hacker
5. Manipulasi
6. Intensitas persaingan industri property semakin meningkat
7. Kurangnya motivasi terhadap pekerja
 |

Sumber : Hasil Penelitian 2023 (Data Diolah)

Dalam Analisa SWOT, dapat menggunakan matriks SWOT yang merupakan metode yang dapat menggambarkan apa peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal organisasi dengan dugaan apa kekuatan dan kelemahan yang dimiliki. Oleh karena itu, matriks SWOT untuk mempermudah merumuskan beragam strategi. Adapun strategi yang dapat digunakan oleh PT KAPM dalam upaya untuk memaksimalkan kekuatan dan meminimalkan kelemahan, mengambil pelaung-peluang usaha dan mengatasi ancaman yaitu dengan melakukan pemetaan dan penentuan nilai unsur dalam pembuatan matriks SWOT terdiri dari, *Internal Startegy Factor Analysis Sumary* (IFAS) dan *Ekternal Startegy Factor Analysis Sumary* (EFAS).

**Tabel 4.3** **Matrik SWOT**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  **IFAS****EFAS** | ***(Strenghts)* S** | ***(Weakness)* W** |
|  | 1. Memiliki tenaga ahli yang bersertifikasi sesuai dengan kompetensinya
2. Tim / tenaga ahli yang berpengalaman
3. Terciptanya efektif dan efisiensi dari masing masing SDM
4. Berjalanannya management waktu sesuai dengan indikator yang telah ditentukan
5. Memiliki *networking* baik sektor swasta dan pemerintahan
6. Koordinasi internal maupun eksternal yang komunikatif
7. Pelayanan yang responsif, cepat dan komunikatif
8. Kualitas hasil kerja yang dihasilkan baik dan menjadi rekomendasi kepada pihak lain
9. Semua operasional diakomodir perusahaan
10. Fasilitas kerja memadai
 | SDM *Freshgraduate*Keterbatasan Sumber Daya ManusiaFokus dalam mencapai target penyelesaian proyek berkurang*Timeschedule* belum maksimalPemasaran yang belum meluas secara teknologiKurang terstrukturnya birokasi komunikasi*Finishing* terhadap pekerja belum maksimalKeterlambatan masuknya dataBelum adanya pembukuan yang terstruktur.Kurangnya transparansi informasi terhadap pekerjaKurangnya pengembangan SDMKurangnya sosialisasi terhadap pekerja |
| **Peluang *Opportunity* O** | **Strategi S-O** | **Strategi W-O** |
| 1. Regulasi Pemerintah Daerah yang dinamis
2. Permintaan jasa terkait perizinan dari pelaku usaha semakin meningkat untuk pemenuhan komitmen dalam hal perizinan
3. Pengerjaan proyek perkeretaapian
4. Kerahasiaan data internal perusahaan
5. Kesempatan mengembangkan bisnis dibidang property dengan penggunaan alat-alat canggih
6. Transformasi digital
 | * + 1. Melakukan adaptasi internal dan eksternal dengan regulasi pemerintah daerah yang dinamis, agar supaya berdaya saing dalam lingkungan yang berubah dan untuk menciptakan keunggulan kompetitif.
		2. Melakukan kolaborasi dengan kemitraan lembaga atau perusahaan terkait perizinan. kolaborasi ini dapat memperkuat layanan organisasi dan memberikan keuntungan kompetitif
		3. Melakukan evaluasi dan umpan balik Secara teratur lakukan evaluasi kinerja pengerjaan proyek perkereta-apian dan cari umpan balik dari klien agar supaya meningkatkan pengerjaan proyek
		4. Melakukan *awareness* terhadap pekerja, tingkatkan kesadaran pekerja tentang pentingnya menjaga kerahasiaan data dan risiko dari tindakan yang tidak aman dan melakukan pelatihan keamanan data secara berkala untuk memastikan pekerja selalu *up-to-date* dengan praktik keamanan terbaru.
		5. Melakukan pemasaran digital dan media sosial untuk meningkatkan jangkauan dan kesadaran tentang proyek properti.
		6. Melibatkan pekerja dalam transformasi digital dengan memberikan pelatihan dan dukungan yang diperlukan agar pekerja dapat menguasai teknologi baru dan beradaptasi dengan perubahan.
 | * + - 1. Mengantisipasi Regulasi Pemerintah Daerah yang dinamis, agar berdaya saing dalam lingkungan yang berubah dan untuk menciptakan keunggulan kompetitif. Dengan melakukan adaptasi internal dan eksternal yang masih belum optimal.
			2. Menghindari kendala dalam melakukan adaptasi internal dan eksternal dengan regulasi pemerintah daerah yang dinamis, agar supaya berdaya saing dalam lingkungan yang berubah dan untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang belum optimal.
 |
| **Acaman T** | **Strategi S-T** | **Strategi W-T** |
| * + 1. Perubahan peraturan
		2. Perubahan sistem perizinan
		3. Potensi keamanan data seperti pencurian data
		4. Adanya hacker
		5. Manipulasi
		6. Intensitas persaingan industri property semakin meningkat
		7. Kurangnya motivasi terhadap pekerja
 | * + - 1. Melakukan optimalisasi dalam pengembangan SDM untuk melakukan adaptasi terhadap lingkungan internal maupun eksternal dalam upaya menghadapi perubahan peraturan, perubahan sistem perizinan, potensi keamanan data seperti pencurian data, adanya hacker, manipulasi, dan intensitas persaingan industri property semakin meningkat dan untuk mengatasi kurangnya motivasi terhadap pekerja. (ST1, ST2, ST3, ST4, ST5, ST, 6, ST7)
 | * + 1. Mensosialisasikan dalam pengembangan SDM untuk melakukan adaptasi terhadap lingkungan internal maupun eksternal dalam upaya menghadapi perubahan peraturan, perubahan sistem perizinan, potensi keamanan data seperti pencurian data, adanya hacker, manipulasi, dan intensitas persaingan industri property semakin meningkat dan untuk mengatasi kurangnya motivasi terhadap pekerja.
 |

Sumber : Hasil Penelitian, 2023 (Data Diolah)

Matrik IFAS dan EFAS akan menghasilkan skor akhir yang akan mempengaruhi matrik internal eksternal sehingga akan menghasilkan suatu kesimpulan pengembangan PT KAPM sebagai suatu organisasi yang memiliki skor *employee engagement* memuaskan. Adapun dibawah ini matriks IFAS dan EFAS hasil penelitian yang telah dilakukan di PT. KAPM sebagai berikut:

Berdasarkan tabel: 4.5 skor yang didapatkan 3,14, maka dikatakan bahwa eksternal strategi penguatan *employee engagement* dalam upaya peningkatan kinerja pekerja di PT. KAPM yang memiliki peluang sangat baik, namun organisasi harus mewaspadai dari berbagai ancaman yang akan terjadi dari lingkungan eksternal organisasi. Berdasarkan nilai skor peluang yang tertinggi adalah 0,49, yaitu transformasi digital yang terjadi saat ini berjalan lebih cepat berlipat ganda dibandingkan dengan era transformasi digital sebelumnya berpengaruh signifikan. Oleh karena itu, eksternal strategi penguatan *employee engagement* menjadi peluang utama yang dapat digunakan PT. KAPM mendukung penguatan *employee engagement* dalam upaya peningkatan kinerja pekerja. Adapun ancaman yang harus dihadapi dalam upaya peningkatan kinerja pekerja nilai skor (0,12), yaitu Intensitas persaingan industri property semakin meningkat.

**Matriks Internal *Strategy Factor Analysis Sumary* (IFAS)**

**Tabel 4.4 Penentuan Nilai Bobot IFAS PT. KAPM**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **No** | ***Internal Factor Analysys Summary* (IFAS)****Faktor-faktor Internal** | **Jumlah** | **Bobot** | **Rating****%** | **Skor** |
|  | **Kekuatan *(Strenght)*** |
| 1 | Memiliki tenaga ahli yang bersertifikasi sesuai dengan kompetensinya | 65 | 3,6 | 0.103 | 0,28 |
| 2 | Tim / tenaga ahli yang berpengalaman | 65 | 3,6 | 0.103 | 0,30 |
| 3 | Terciptanya efektif dan efisiensi dari masing masing SDM | 65 | 3,5 | 0.103 | 0,28 |
| 4 | Berjalanannya management waktu sesuai dengan indikator yang telah ditentukan | 64 | 3,5 | 0.102 | 0,27 |
| 5 | Memiliki *networking* baik sektor swasta dan pemerintahan | 66 | 3,6 | 0.104 | 0,30 |
| 6 | Koordinasi internal maupun eksternal yang komunikatif | 50 | 2,0 | 0.98 | 0,20 |
| 7 | Pelayanan yang responsif, cepat dan komunikatif | 50 | 2,0 | 0.98 | 0,20 |
| 8 | Kualitas hasil kerja yang dihasilkan baik dan menjadi rekomendasi kepada pihak lain | 65 | 3,5 | 0.103 | 0,28 |
| 9 | Semua operasional diakomodir Perusahaan | 65 | 3,5 | 0.103 | 0,28 |
| 10 | Fasilitas kerja memadai | 64 | 3,5 | 0.102 | 0,28 |
| **Sub Total** | **619** |  | **2,783** | **2,67** |
|  | **Kelemahan *(Weaknesses)*** |
| 1 | SDM *Freshgraduate* | 20 | 1,5 | 0,050 | 0,02 |
| 2 | Keterbatasan Sumber Daya Manusia | 25 | 1,6 | 0,055 | 0,05 |
| 3 | Fokus dalam mencapai target penyelesaian proyek berkurang | 23 | 1,4 | 0,053 | 0,03 |
| 4 | *Timeschedule* belum maksimal | 25 | 1,5 | 0,055 | 0,05 |
| 5 | Pemasaran yang belum meluas secara teknologi | 25 | 1,5 | 0,055 | 0,05 |
| 6 | Kurang terstrukturnya birokasi komunikasi | 26 | 1,5 | 0,056 | 0,06 |
| 7 | *Finishing* terhadap pekerja belum maksimal | 24 | 1,3 | 0,054 | 0,09 |
| 8 | Keterlambatan masuknya data | 25 | 1,5 | 0,055 | 0,05 |
| 9 | Belum adanya pembukuan yang terstruktur | 24 | 2,3 | 0,054 | 0,04 |
| 10 | Kurangnya transparansi informasi terhadap pekerja  | 28 | 1,6 | 0,058 | 0,08 |
| 11 | Kurangnya pengembangan SDM | 29 | 1,7 | 0,059 | 0,09 |
| 12 | Kurangnya sosialisasi terhadap pekerja | 27 | 1,6 | 0,57 | 0,07 |
| **Sub Total****Total** | **301****920** |  | **0,661****3,444** | **0,68****3,35** |

Sumber: Data Diolah (2023)

**Matriks Eksternal *Strategy Factor Analysis Sumary* (EFAS)**

**Tabel 4.5 Penentuan Nilai Bobot EFAS PT. KAPM**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **No** | ***EFAS Internal Factor Analysis*** ***Summary*****Faktor-Faktor Eksternal** | **Jumlah** | **Bobot** | **Rating****%** | **Skor** |
| ***Opportunities* (Peluang)** |
| 1 | Regulasi Pemerintah Daerah yang dinamis | 60 | 3,0 | 0,110 | 0,37 |
| 2 | Permintaan jasa terkait perizinan dari pelaku usaha semakin meningkat untuk pemenuhan komitmen dalam hal perizinan | 65 | 3,5 | 0,115 | 0,44 |
| 3 | Pengerjaan proyek perkeretaapian  | 63 | 3,3 | 0,113 | 0,40 |
| 4 | Kerahasiaan data internal perusahaan | 60 | 3,0 | 0,110 | 0,37 |
| 5 | Kesempatan mengembangkan bisnis dibidang property dengan penggunaan alat-alat canggih | 67 | 3,7 | 0,117 | 0,46 |
| 6 | Transformasi digital (penggunaan teknologi untuk pengelolaan data) | 69 | 3,9 | 0,119 | 0,49 |
| **Sub Total** | **384** |  | **0,684** | **2,53** |
| **Ancaman *(Threats)*** |
| 1 | Perubahan peraturan | 30 | 1,0 | 0,060 | 0,05 |
| 2 | Perubahan sistem perizinan | 30 | 1,0 | 0,060 | 0,05 |
| 3 | Potensi keamanan data seperti pencurian data | 34 | 1,4 | 0,064 | 0,09 |
| 4 | Adanya hacker | 34 | 1,4 | 0,064 | 0,09 |
| 5 | Manipulasi | 36 | 1,6 | 0,066 | 0,11 |
| 6 | Intensitas persaingan industri property semakin meningkat | 38 | 1,8 | 0,068 | 0,12 |
| 7 | Kurangnya motivasi terhadap pekerja | 35 | 1,5 | 0,065 | 0,10 |
| **Sub Total****Total** | **237****621** |  | **0,447****1,131** | **0,61****3,14** |

Sumber: Data Diolah (2023)

Selanjutnya setelah IFAS dan EFAS PT. Kereta Api Property Manajemen (PT. KAPM) dapat diketahui menganalisis dengan matriks internal-eksternal strategi penguatan *employee engagement* dalam upaya peningkatan kinerja pekerja di PT. KAPM. Matriks Internal dan Eksternal merupakan matriks yang digunakan untuk mengetahui posisi PT. KAPM dapat diketahui menganalisis menggunakan matriks internal dan eksternal dalam penerapan penguatan *employee engagement*, dan peningkatan kinerja pekerja yang dapat dilihat pada tampilan sembilan sel. Matriks I-E ini dibuat mendasarkan analisis pada dua faktor pokok yakni total IFAS pada sumbu X dan total EFAS pada sumbu Y.

Adapun untuk menentukan sumbu X dan Y yaitu melakukan pengurangan jumlah total faktor S dan W. Selanjutnya cari nilai X dengan melakukan pengurangan jumlah total faktor O dan jumlah total faktor T. Uruaian matriks di atas nilai total maka dapat diperoleh oleh PT. KAPM dengan menggunakan strategi analisis SWOT. Berdasarkan matriks IFAS diketahui kekuatan *(Strengths)* dan kelemahan *(Weaknesses)* skor nilai adalah 3,35 yang menunjukkan di kuadran 1 (kuat) dari semua posisi strategi bersaingnya dalam usaha menggunakan kekuatan yang dimiliki PT. KAPM kekuatan 2,67, kelemahan 0,68 oleh karena itu, PT. KAPM masih memiliki beberapa kelemahan untuk meningkatkan kekuatan yang dimiliki. Kemudian matriks EFAS diketahui skor nilai peluang *(Opportunities)* dan ancaman *(Threats)* adalah 3,14, dan menunjukan peluang memiliki nilai skor sebesar 2,53 dan ancaman memiliki 0,61 PT. KAPM memiliki peluang dengan yang bersaing dengan organisasi lainnya.

Dari hasil menghitung pembobotan, rating, dan skor IFAS dan EFAS di atas

maka dapat diketahui kekuatan 2,85, kelemahan 0,68, peluang adalah sebesar 2,53

dan nilai ancaman adalah 0,71. Untuk menganalisis peluang *(opportunities),* ancaman *(threat).* Berikut perhitungan selisih sebagai berikut:

* Kekuatan dengan skor nilai = 2,67
* Kelemahan dengan skor nilai = 0,68

 = (2,67 – 0,68)

 Sumbu X = **1,99**

* Peluang dengan skor nilai = 2,53
* Ancaman dengan skor nilai = 0,61

 = (2,53 – 0,61)

 Sumbu Y = **1,92**

PT KAPM masuk dalam kuadran 1, maka strategi untuk memanfaatkan faktor-faktor dapat digunakan dalam menentukan strategi PT. KAPM (positif, positif) ***Progresif*** SO *(Strengths-Opportunities),* posisi ini menandakan sebuah organisasi yang kuat, dan berpeluang. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah agresif, artinya PT. KAPM adalah dalam keadaan kuat, dan sangat dimungkinkan untuk terus berkelanjutan melakukan strategi penguatan *employee engagement* dalam upaya peningkatan kinerja pekerja yang optimal.

Berdasarkan hasil analisis kuadran SWOT dapat diperoleh sumbu X dan Y. Diagram garis lurus dapat disimpulkan bahwa posisi PT. KAPM terletak pada kuadran I (Progresif). Pada kuadran I ini menandakan bahwa PT. KAPM memiliki kekuatan dan berpeluang, artinya PT. KAPM dalam kondisi kuat, sehingga cocok menggunakan strategi SO (kekuatan dan peluang). Oleh karena itu, PT. KAPM lebih dimungkinkan untuk terus meningkatkan kualitas perusahaan serta melakukan penguatan *employee engagement* yang lebih optimal dalam upaya meningkatkan kinerja pekerja yang lebih efektif dan efisien salah satunya adalah dengan memanfaatkan transformasi digital (skor tertinggi untuk O) baik dalam proses bisnis maupun proses pengelolaan SDM sehingga lebih efisien dan efektif dan pekerja yang sudah dimiliki oleh PT KAPM tetap engage terhadap Perusahaan karena adanya penghargaan dari Perusahaan atas keahlian yang dimiliki (skor tertinggi untuk S), serta Perusahaan telah memberikan fasilitas kerja yang memadai utk meningkatkan kinerja baik Perusahaan maupun kinerja pekerja sehingga pelayanan baik untuk pihak ekternal maupun internal lebih responsive cepat penanganannya. Untuk implementasi dari peluang yang dimiliki oleh PT KAPM diperlukan program pengembangan bagi SDM baik itu berupa pelatihan maupun bentuk pengembangan lainnya untuk peningkatan kompetensi pekerja di KAPM.

Dengan memanfaatkan teknologi yang berpengaruh terhadap pelayanan yang lebih responsive yang disertai dengan pembekalan untuk peningkatkan kompetensi pekerja, juga berpengaruh terhadap program Perusahaan dalam rangka penguatan *employee* *engagement* sehingga kinerja para pekerja di PT KAPM dapat meningkat dan tentunya angka turnover pekerja di PT KAPM akan semakin turun yang merupakan salah satu indicator menguatnya *employee* *engagement,* jika digambarkan adalah sebagai berikut

 **Y**

Kuadran I

Mendukung

Strategi Agresif

5

4

3

2

1

Kuadran III

Mendukung

Strategi *Turn-around*

**1,99-1,92**

**Kelemahan**

**-0,67**

X **Kekuatan (S)**

**2,67**

 1 2 3 4 5

Kuadran IV

Mendukung

Strategi Defensif

Kuadran II

Mendukung

Strategi Diverifikasi

**Ancaman -0,61**

**Gambar 4.2 Kuadran SWOT PT. KAPM**

# KESIMPULAN

* 1. Kondisi eksisting *employee engagement* di PT. KAPM, mengacu pada tingkat keterlibatan, kepuasan, dan komitmen pekerja terhadap pekerjaan di PT. KAPM. Tingkat *employee engagement* yang tinggi biasanya dikaitkan dengan pekerja yang lebih produktif, kreatif, dan cenderung bertahan dalam perusahaan untuk jangka waktu yang lebih lama.
	2. Kinerja pekerja di PT. KAPM. Dalam pengelolaan PT. KAPM memerlukan SDM yang handal, berkualitas, dan kompeten belum berjalan efektif dengan kinerjnya belum maksimal, dan belum memiliki program pengembangan SDM di PT. KAPM.
	3. Faktor-faktor penghambat dalam peningkatan *employee engagement* dalam upaya peningkatan kinerja pekerjadi PT. KAPM, adalah kurangnya komunikasi, transfaransi dalam informasi terhadap pekerja secara merata, kurangnya pengembangan SDM, kurang sosialisasi terhadap pekerja mengenai kebijakan yang berlaku, tidak melakukan pemetaan strategi rencana kerja jangka panjang sesuai visi dan misi organisasi yang ingin dicapai.
	4. Strategi peningkatan *employee engagement* dalam upaya peningkatan kinerja pekerja PT. KAPM dengan merumuskan strategi rencana kerja jangka pendek, merumuskan strategi rencana kerja jangka menengah dan merumuskan strategi rencana kerja jangka panjang.

**SARAN**

* + 1. Kondisi eksisting *employee engagement* di PT. KAPM, peneliti menyarankan agar supaya pimpinan lebih memperhatikan terhadap pekerja dan analisis data, lakukan survei pekerja untuk mendapatkan wawasan tentang tingkat *employee engagement* saat ini. Selain itu, lakukan analisis data terkait kinerja, retensi, dan produktivitas pekerja untuk mengidentifikasi tren dan pola yang mungkin terkait dengan *employee engagement.*
		2. Kinerja pekerja di PT. KAPM, dapat dilakukan melalui penyusunan program program pengembangan SDM, mengidentifikasi kebutuhan pengembangan SDM di PT. KAPM.
		3. Faktor-faktor penghambat dalam peningkatan *employee engagement* dalam upaya peningkatan kinerja pekerjadi PT. KAPM. Untuk mengatasi hambatan-hambatan yang dihadapi dalam PT. KAPM terkait kurangnya komunikasi, transparansi informasi, pengembangan SDM, dan proses asesmen yang tidak transparan, adalah dengan meningkatkan komunikasi dan transparansi, Program pengembangan SDM yang terstruktur, sosialisasi kebijakan perusahaan secara rutin, melibatkan pekerja dalam proses perencanaan sehingga mereka memiliki pemahaman yang lebih baik tentang arah dan tujuan perusahaan. Evaluasi dan perbaikan asesmen kinerja, tinjau kembali proses asesmen kinerja yang ada dan pastikan bahwa proses tersebut transparan dan objektif. Berikan umpan balik yang jelas dan konstruktif kepada pekerja untuk membantu mereka meningkatkan kinerja. Ciptakan budaya organisasi yang mendorong keterbukaan, kolaborasi, dan partisipasi. Libatkan pekerja dengan meberikan kesempatan untuk menyampaikan masukan dan ide. Selanjutnya, pelatihan komunikasi efektif, Sediakan pelatihan komunikasi efektif bagi manajemen dan pekerja. Komunikasi yang baik memainkan peran penting dalam mengatasi kebingungan dan kesalahpahaman dalam lingkungan kerja. Dan penyediaan akses informasi, pastikan semua pekerja memiliki akses yang memadai terhadap informasi yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas mereka. Dengan akses informasi yang baik, pekerja akan lebih mampu bekerja secara efektif
		4. Strategi peningkatan *employee engagement* dalam upaya peningkatan kinerja pekerja PT. KAPM. Usulan strategi adalah perubahan digital organisasi, peneliti merekomendasikan, yaitu PT. KAPM dalam melakukan penguatan *employee engagment* sebaiknya dilakukan secara terstruktur dan berkelanjutan sesuai kebutuhan organisasi, Pimpinan Perusahaan dalam pengelolaan PT KAPM melakukan perencanaan strategi, strategi implementasi, strategi evaluasi, dan rencana strategi kerja jangka panjang yang efektif, efisien, dan PT KAPM dalam melakukan pengembangan SDM, untuk diberdayakan agar kemampuan lebih berkualitas, kompeten, produktif, efektif, efisien sehingga SDM dapat bersaing serta melakukan pengukuran *employee engagement* serta sejauh mana upaya perubahan yang telah dilakukan Perusahaan dapat dirasakan oleh seluruh pekerja dan PT KAPM dapat menyusun program selanjutnya untuk meningkatkan kinerja Perusahaan melalui *employee engagement.*

# UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih ini peneliti sampaikan kepada yang terhormat :

1. Prof. Dr. Ir. H. Eddy Jusup Sp, M.Si., M.Kom sebagai Rektor Universitas Pasundan Bandung.
2. Prof. Dr. H. M. Didi Turmudzi, M.Si sebagai Direktur Program Pascasarjana Universitas Pasundan Bandung.
3. Dr. H Undang Juju, S.E, M.P sebagai Ketua Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Univeristas Pasundan Bandung
4. Dr. Tita Setiawati, MM sebagai Sekretaris Program Studi Magister Manajemen Universitas Pasundan Bandung.
5. Prof. Dr H. Jaja suteja SE., M.Si . D.B.A sebagai Pembimbing tesis.
6. Dr. H. Yusuf Arifin, S.Si, M.M sebagai Pembimbing tesis.
7. Ibu Indriyani sebagai Vice Presiden Administrasi dan IT PT Kereta Api Property Manajemen (PT. KAPM).
8. Bapak Zainal Muttakin sebagai Expert Project Management Offiver (PMO) PT Kereta Api Property Manajemen (PT. KAPM).
9. Bapak Dwi Tjahjono sebagai Konsultan dan Expert Bidang Sumber Daya Manusia, PT Jakarta Consulting Group.

# REFERENSI

Albrecht, S. L. (2010). *Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice.* UK: Edward Elgar Publishing Limited.

Ambar, Teguh dan Rosidah. 2018. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Aon Hewitt, (2017). *Empower Results.Trends in global Employee engagement. Global Anxiety Erodes Employee Engagement Gains.* Publication manualof Aon Hewitt.

Arikunto, Suharsimi. 2017. Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik. Jakarta: Rineka Cipta.

As'ad, Moh. 2017. Psikologi Industri, Seri Umum Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Liberty.

Christian Katiandagho, Silvya L. Mandey, dan Lisbeth Mananeke (2018), “Pengaruh Disiplin Kerja, Kepemimpinan, dan Motivasi Terhadap Kinerja Pekerja Pada PT. PLN (Persero) Wilayah Suluttenggo Area Manado, Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen, Vol. 5, No. 3, hal. 17-18.

Cook GK, Gomez K. (2014 ). *Molecular basis of hemophilia A. Textbook of Hemophilia Third Edition.* Editor: Lee C, Berntorp E, Hoots W. USA.

Croston, J.D. (1972). *Forecasting and Stock Control for Intermittent Demands.* Operational Research Quarterly

David. Fred .R, David. Forest.R. Manajemen Strategik 2018. Jakarta Selatan. Salemba Empat.

Diah Indriani Suwondo dan Eddy Madiono Sutanto (2018), “Pengaruh Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pekerja,” Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Vol.17, No. 2, hal. 142.

Fathoni, Abdurrahmat. 2017. Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Rineka Cipta.

Finney, D. J. (1971). *Probit Analysis. 3th Aufl.* Cambridge University Press. XV, 333 S.,

Gallup. (2004). *Employee Engagement Index Survey,* Gallup Management Journal

Ghozali, Imam. 2018. Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS. Semarang: Universitas Diponegoro.

Hani, Handoko T. 2018. Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: BPFE.

Hasibuan, Malayu S.P. 2019. Manajemen Sumber Daya manusia. Jakarta: Bumi

Hasibuan, Malayu S.P. 2019. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara.

Hiskia Jonest Runtunuwu, Joyce Lapian, dan Lucky Dotulong (2017), “Pengaruh Disiplin, Penempatan, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pekerja Pada Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Manado,” Jurnal EMBA, Vol.3, No.3, hal. 87.

Luthans, F., J. B. Avey, et al. (2010). *The Development and Resulting Performance Impact of Positive Psychological Capital.* Human Resource Development Quarterly

M. Syaiful Azwar dan Winarningsih (2018), “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pekerja,” Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen, Vol. 5, No. 3, hal. 17-18.

Mangkunegara, Anwar Prabu. 2019. Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia. Bandung: Refika Aditama.

Mangkunegara, Anwar Prabu. 2019. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Mangkuprawira, Sjafri. 2017. Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia. Bogor: Ghalia Indonesia.

Mathis, Robert L dan Jackson John H.. 2017. Manajemen Sumber Saya Manusia. Jakarta: Salemba Empat.

May, D.R., Gilson, R.L., & Harter, L.M., (2004). *The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit a work.* Journal of Occupational & OrganizationalPsychology. Vol 77, pp. 11-37.

Notoatmodjo, Soekidjo. 2019. Pengembangan Sumber Daya Manusia. Jakarta: Rineka Cipta.

Novelisa P. Budiman, Ivonne S. Saerang, dan Greis M. Sendow (2017), “Pengaruh Kompetensi, Motivasi, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pekerja (Studi Pada PT. Hasjrat Abadi Tendean Manado),” Jurnal EMBA, Vol. 4, No. 4, hal. 329-330.

Nur’aini, Fajar. 2017. Teknik Analisis SWOT. Jakarta. Aksara

Risher. (2010). *Don’t overlook frontline supervisors.* Public Manager

Robbin & Judge. 2015. *Perilaku Organisasi Edisi 16.* Jakarta. Salemba Empat.

Robbins. P. Stephen, Judge A. Timothy. 2019. Perilaku Organisasi. Jakarta Selatan. Salemba Empat.

Sarwono, Jonathan. 2019. Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A.B. (2002). *The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach.* Journal of Happiness Studies.

Siagian, Sondang P. 2018. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara.

Sugiyono. 2019. Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif. Jakarta: Bumi Aksara.

Tritch, T. (2003). *Engagement Drives Result At New Century.* Gallup Management Journal, September 11.

Vibrayani. 2012. *Peran Transformasional Leadership Terhadap Employee Engagement.* UGM: Tesis Fakultas Ekonomika dan Bisnis.

Welbourne, T. M. (2007). *Employee engagement: Beyond the fad and into the executive suite. Leader to Leader.*

Wiley, Blackwell (2016) *Employee Engagement : Tools for Analysis, Practice, and Competitive Advantage*

Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2017). *Strategic management and business policy: Globalization, innovation and sustainability (15th ed.).* Pearson.